

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Živilė ŽOSTAUTIENĖ

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS GERINIMAS TARPTAUTINIŲ
GRANDINIŲ VIEŠBUČIUOSE KLAIPĖDOS MIESTE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS GERINIMAS TARPTAUTINIŲ
GRANDINIŲ VIEŠBUČIUOSE KLAIPĖDOS MIESTE**

**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: Živilė Žostautienė

Vadovai: doc. dr. Linas Žalys
doc. dr. Irina Žalienė

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Živilė Žostautienė

Organizacinės kultūros gerinimas tarptautinių grandinių viešbučiuose Klaipėdos mieste.

Magistro darbas.

Magistro darbo tikslas – ištirti organizacinės kultūros sudedamąsias dalis, nustatant Klaipėdos miesto tarptautinėms grandinėms priklausantiems viešbučiams dominuojančias organizacines kultūras bei jų gerinimo kryptis. Mokslinės literatūros sisteminė – struktūrinė analizė leido apibendrinti Lietuvos bei užsienio autorių pateiktą organizacinės kultūros teorinę medžiagą bei nustatyti ryšį tarp organizacinės kultūros ir organizacijos veiklos efektyvumo. Tai užsakomasis tyrimas. Tyrime dalyvaujantys Klaipėdos miesto viešbučiai yra suinteresuoti gauti atlikto tyrimo rezultatus, išvadas, rekomendacijas ir pasiūlymus. Pasinaudodami mokslinio tyrimo rezultatais, vadovai pasiruošę gerinti organizacinę kultūrą, kuri tiesiogiai susijusi su veiklos efektyvumu.

Ištyrus Klaipėdos miesto viešbučių organizacijų kultūras galima teigti, jog visuose tyrimo dalyvavusiuose viešbučiuose vadovų bei darbuotojų požiūriai į organizacinę kultūrą skiriasi.

SUMMARY

Živilė Žostautienė

Organizational culture improvement for international hotels chain in Klaipėda city.

Master's work.

The Aim of Master's – is to analyze the organizational culture elements and determinate organizational culture for international hotels chain in Klaipėda city, improve their policies. The systematic - structural analysis of scientific literature has enabled to summarise theoretical substance of organisational culture, presented by Lithuanian and foreign authors, and to identify the relation between organisational culture and the efficiency of the organisational performance. This is a customer research. All the hotels, involved in the research, are concerned to get the results, conclusions, recommendations and suggestions. Hotels Managers are ready to improve organizational culture by using analysis findings, which are directly related to activity effectiveness.

Research work of Klaipėda hotels could be argued that all involved in the study hotel management and staff views of organizational culture is different.

TURINYS:

ĮVADAS.....	12
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS VAIDMUO ŠIUOLAIKINĖS ORGANIZACIJOS VEIKLOJE :.....	17
1.1. Organizacinės kultūros sampratos bendrieji bruožai.....	17
1.2. Organizacinės kultūros ir organizacinio klimato ryšys.....	22
1.3. Organizacinės kultūros sudedamosios dalys: lygmenys, elementai, funkcijos, tipai.....	25
1.3.1. Organizacijų kultūros elementai ir lygmenys.....	25
1.3.2 Organizacinės kultūros funkcijos ir tipai.....	29
1.4 Vadovo vaidmuo organizacinės kultūros kūrimo, palaikymo ir keitimo procese.....	40
2. TARPTAUTINIŲ GRANDINIŲ VIEŠBUČIŲ ESMĖ IR VIETA APTARNAVIMO SEKTORIUJE.....	44
3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS.....	54
3.1 Organizacinės kultūros vertinimo metodikos įvairovė.....	54
3.2 Tyrimo imties bei diagnostinio instrumento pristatymas.....	60
3.3. Organizacinės kultūros tipai Klaipėdos miesto viešbučiuose.....	65
3.3.1. Organizacinės kultūros tipas pagal vadovus.....	65
3.3.2. Organizacinės kultūros tipas pagal darbuotojus.....	71
3.3.3. Viešbučių vadovų ir darbuotojų atsakymų palyginimas.....	88
IŠVADOS.....	90
REKOMENDACIJOS.....	91
LITERATŪRA.....	93
PRIEDAI:.....	97
1 priedas Organizacijos kultūros apibrėžimų refleksija užsienio ir Lietuvos teoretikų tyrimuose..	97
2 priedas Organizacinės kultūros „Bulio akies“ modelio pavyzdys.....	98
3 priedas Viešbučių kategorijos pagal įvairias klasifikavimo sistemas.....	99
4 priedas Turistų apgyvendinimo būdai.....	99
5 priedas Viešbučių 2009 metų reitingų lentelė.....	100
6 priedas Tarptautinių grandinių viešbučiai priklausantys tarptautinių viešbučių ir restoranų asociacijai IH & RA.....	101
7 priedas. Lietuviškų tinklų viešbučių vadovų atsakymų variantai (dabar).....	103
8 priedas. Klaipėdietiškų viešbučių vadovų atsakymų variantai (dabar).....	104

9 priedas ¹ Viešbučių užkodavimas.....	105
10 priedas Anketos vadovui pavyzdys.....	106
11 priedas Anketos darbuotojams pavyzdys.....	108
12 priedas Užsakomojo tyrimo patvirtinimas.....	110

¹ Tyrime dalyvaujančių viešbučių prašymu laikomasi konfidencialumo, todėl priedas pateikiamas tik recenzentui ir gynimo komisijai.

ILIUSTRACIJOS

1 pav. Organizacinės kultūros identiškumo išraiška.....	18
2 pav. Organizacinės kultūros analizavimo prizmės.....	20
3 pav. Organizacinės kultūros išraiškos lygiai ir tarpusavio sąveika.....	25
4 pav. Organizacinės kultūros lygiai ir jų sąveika.....	26
5 pav. Organizacinės kultūros elementai pagal Herman S.N.....	27
6 pav. Lietuvos ir užsienio autorių išskiriamos organizacinės kultūros funkcijos.....	29
7 pav. Organizacinės kultūros tipai ir požymiai pagal personalo tarpusavio santykių kriterijus.....	32
8 pav. Organizacinės kultūros tipai ir požymiai pagal veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijus.....	32
9 pav. Organizacinės kultūros tipai ir požymiai pagal psichologinio mikroklimato kriterijus.....	33
10 pav. Organizacinės kultūros tipai ir požymiai pagal galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijus.....	34
11 pav. Organizacinės kultūros tipologijos shema.....	34
12 pav. Cameron K.S. ir Quinn R.E. organizacijų kultūros tipai.....	36
13 pav. Ouchi W. G bei Peters T., Waterman R. H. teorijų sugretinimas.....	38
14 pav. Organizacinės kultūros formavimasis.....	40
15 pav. Organizacinės kultūros kaitos organizavimo modelis.....	43
16 pav. Viešbučių klasifikavimas pagal pobūdį.....	45
17 pav. Lietuvos viešbučių būklė 2009 metais.....	51
18 pav. Viešbučių grandinės Lietuvoje ir Klaipėdos mieste.....	52
19 pav. Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija.....	58
20 pav. Vadovų atsakymų pasiskirstymo skalė (procentais).....	66
21 pav. Tarptautinių grandžių viešbučių vadovų atsakymų variantai (dabar).....	70
22 pav. Tarptautinių grandžių viešbučių darbuotojų pritarimo Klano (A) kultūrą atskleidžiantiems teiginiams pasiskirstymas (procentais).....	74
23 pav. Tarptautinių grandžių viešbučių darbuotojų pritarimo Adhokratijos (B) kultūrą atskleidžiantiems teiginiams pasiskirstymas (procentais).....	75
24 pav. Tarptautinių grandžių viešbučių darbuotojų pritarimo Rinkos (C) kultūrą atskleidžiantiems teiginiams pasiskirstymas (procentais).....	76
25 pav. Tarptautinių grandžių viešbučių darbuotojų pritarimo Hierarchijos (D) kultūrą atskleidžiantiems teiginiams pasiskirstymas (procentais).....	77

26 pav. Lietuviškų tinklų viešbučių darbuotojų pritarimo Klano (A) kultūrą atskleidžiantiems teiginiams pasiskirstymas (procentais).....	79
27 pav. Lietuviškų tinklų viešbučių darbuotojų pritarimo Adhokratijos (B) kultūrą atskleidžiantiems teiginiams pasiskirstymas (procentais).....	81
28 pav. Lietuviškų tinklų viešbučių darbuotojų pritarimo Rinkos (C) kultūrą atskleidžiantiems teiginiams pasiskirstymas (procentais).....	81
29 pav. Lietuviškų tinklų viešbučių darbuotojų pritarimo Hierarchijos (D) kultūrą atskleidžiantiems teiginiams pasiskirstymas (procentais).....	82
30 pav. Klaipėdietiškų viešbučių darbuotojų pritarimo Klano (A) kultūrą atskleidžiantiems teiginiams pasiskirstymas (procentais).....	84
31 pav. Klaipėdietiškų viešbučių darbuotojų pritarimo Adhokratijos (B) kultūrą atskleidžiantiems teiginiams pasiskirstymas (procentais).....	85
32 pav. Klaipėdietiškų viešbučių darbuotojų pritarimo Rinkos (C) kultūrą atskleidžiantiems teiginiams pasiskirstymas (procentais).....	86
33 pav. Klaipėdietiškų viešbučių darbuotojų pritarimo Hierarchijos (D) kultūrą atskleidžiantiems teiginiams pasiskirstymas (procentais).....	87

LENTELĖS

1 lentelė. Konceptinių organizacinės kultūros ir organizacinio klimato elementų palyginimas.....	23
2 lentelė. Viešbučių klasifikavimas.....	46
3 lentelė. Viešbučio valdymo kontrakto pagrindu privalumai ir trūkumai.....	48
4 lentelė. Anketinės apklausos respondentų pasiskirstymas ir imties koeficientas (be vadovų).....	61
5 lentelė. Tiriamųjų organizacijų vadovų socialinės – demografinės charakteristikos.....	63
6 lentelė. Viešbučių darbuotojų socialinė – demografinė struktūra (procentais).....	64
7 lentelė. Vadovų organizacinės kultūros apklausos atsakymų vertinimo pavyzdys.....	65
8 lentelė. Vadovų atsakymų pasiskirstymas tarptautinės grandies viešbučiuose.....	67
9 lentelė. Vadovų atsakymų pasiskirstymas lietuviškiems tinklams priklausančiuose viešbučiuose.....	67
10 lentelė. Vadovų atsakymų pasiskirstymas klaipėdietiškuose viešbučiuose.....	68
11 lentelė. Viešbučių darbuotojų pritarimas atskiriems organizacinės kultūros tipams (procentais).....	72

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ

A

Adhokratinė kultūra – tai dinamiška ir kūrybiška darbo aplinka, kurioje tiek žmonės, tiek lyderiai pasiryžę rizikuoti. Pagrindinės organizacijos vertybės – atvirumas naujovėms, pirmavimas rinkoje, kokybiško produkto bei paslaugos teikimas. (Cameron K.S. ir Quinn R.E. 2003);

Analizė – tyrimas, kruopštus aplinkybių bei priežasčių nustatymas (Merkys G. 1995);

Artefaktas - [lot. arte — dirbtinai + factus — padaryta], nenatūralus procesas arba darinys (prieiga internetu - zodziai.lt)

D

Darbo aplinka – sudėtinė žmogaus aplinkos dalis. Pastaroji – tai laiko ir erdvės ribojama visuma veiksmų, lemiančių žmogaus būties gerovę fizine, dvasine ir socialine prasmėmis (Gražulevičienė R., 2002., p. 33);

E

Etnografinis tyrimas – tyrimo metodas, kurio metu tyrėjas tik stebi organizacijoje vykstančius procesus, kalba su dirbančiais, tačiau įtakos jiems nedaro (Rudzkienė V.2005., Dikčius V.2005. ir kt.);

F

Frančizė – sutartimi pagrįstas gamintojo, didmenininko arba paslaugas teikiančios organizacijos – frančizės davėjo- susivienijimas su nepriklausomais verslininkais – frančizės gavėjais, kurie nusiperka teisę valdyti vieną ar kelis frančizės sistemai priklausančius verslo vienetus (Page St. J., Connel J. 2006, Svetikienė I.2002., p. 232);

Funkcija - žmogaus ar (sistemos), komponento paskirtis, vaidmuo, rolė, veikla (prieiga internetu – Wikipedija);

H

Hierarchinė kultūra – tai tokia darbo aplinka, kurioje žmonių veikla kontroliuojama procedūromis, taisyklėmis ir oficialia politika. Pagrindinės vertybės - stabilumo palaikymas ir garantijos, sklandi veikla ir geri pasiekimai. (Cameron K.S. ir Quinn R.E. 2003);

HOTREC- Europos viešbučių ir restoranų asociacija (prieiga internetu <http://www.hotrec.org/>);

I-I

IH & Ra - International Hotel & Restaurant Association - tarptautinė viešbučių ir restoranų asociacija. (prieiga internetu <http://www.ih-ra.com/about/>);

K

Kiekybinis tyrimas – tyrimas, kuris siejamas su tiesiogiai išmatuojamais (objektyviais) dalykais ir skaičiais (Rudzkienė V.2005. , Dikčius V.2005.ir kt.);

Klaninė kultūra – tai labai draugiška darbo vieta, organizacija panaši į didelę šeimą, o jų lyderiai ir vadovai suvokiami kaip auklėtojai. Pagrindinės vertybės - aukšta organizacijos atsakomybė, kolektyvinis darbas, santarvė ir žmonių dalyvavimas versle.(Cameron K.S. ir Quinn R.E. 2003);

Klinikinio tyrimo grupės - tai tokios diskusinės grupės, kuriose nagrinėjami pasąmonės motyvacijos klausimai. Tyrėjas ne tik stebi kultūrinius reiškinius, juos analizuoja, bet ir grįžtamuoju ryšiu, dažniausiai per vadovą, daro poveikį esamai kultūrai (Rudzkienė V.2005., Dikčius V.2005. ir kt.);

Kokybinis metodas – tai moksliskai pagrįstas metodas, kuris nagrinėja tekstą, žodžius, paveikslus ir įsivaizduojamus (subjektyvius) dalykus (Rudzkienė V.2005. , Dikčius V.2005. ir kt.);

Kultūra - yra sudėtinė visuma apimanti žinias, tikėjimus, menus, moralę, teisę, papročius ir kitus gebėjimus, kuriuos žmogus įgyja kaip visuomenės narys (prieiga internetu – Wikipedija);

Kultūros elementai - organizacijos fizinis išsidėstymas, bendravimo taisyklės, pagrindinės vertybės, kurios laikomos organizacijos ideologija ir filosofija. (prieiga internetu – Wikipedija);

Kultūros lygiai – kultūros struktūros ir jos tyrimo pakopos. (Mackevičienė A. 2001. Aiškinamasis Lietuvių kalbos žodynas. 218p.);

L

LVRA – Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacija. (prieiga internetu <http://www.lvra.lt/index.php?1544967262>);

O

Objektyvumas - metodologinė charakteristika, kuri argumentuoja tai, kad tyrinėtojo asmenybė nedaro įtakos matavimo procedūrai bei rezultatams. (Merkys G. 1995)

Organizacija - (sen. gr. organizō – surengiu, sutvarkau) – žmonių kolektyvas, susidaręs arba sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui. Organizacija dažniausiai turi atskirą turtą bei valdymo organus (prieiga internetu – Wikipedija);

Organizacinis klimatas - sudedamoji organizacinės kultūros dalis, traktuojamas kaip objektyvių ir struktūrinių sąlygų organizacijoje rinkinys (ypatybės, apibūdinančios organizaciją), kuris atskiria vieną organizaciją nuo kitos (Forehand and Gilmer, 1964, p. 362, ir Moran and Volkwein, 1992, p. 20);

Organizacinė kultūra – tai esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama jos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia tradicijomis, ceremonijomis, ritualais ir simboliais (Vveinhardt J., Nikaitė I. 2008, p.176);

Organizacinės kultūros keitimas – labai sudėtingas, nuoseklumo, jautrumo, kantrybės kompromisų reikalaujantis procesas. (Stoškus S. ir Beržinskienė D. 2005. p.227)

Organizacinės kultūros vertinimo metodas (*Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*) - tai diagnostikos instrumentas, sukurtas K. S. Cameron ir R. E. Quinn, kuris remiasi teoriniu modeliu, vadinamu „Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija“ (Cameron E, 2001, Narijauskas V. 2006)

P

Pirminė kultūra – kultūra kylanti iš organizacijos įkūrėjo filosofijos (Robbins S.P. 2006., p. 292);

Psichologinis klimatas – tai psichinė būsena, integruotai atspindinti grupės veiklą. (Valackienė A. 2009);

R

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

Rinkos kultūra - tai tokia organizacijos kultūra, kurioje vyrauja konkurencija ir kontrolė. Vertybės - pergalių siekimas, rinkos dalies užkariavimas(Cameron K.S. ir Quinn R.E. 2003);

S

Socialinis kontraktas – nerašytos bendros taisyklės bei sampratos, naudojamos tiek bendraujant tarpusavyje, tiek bendraujant vadovams ar pavaldiniams (Šavareikienė D. 2008., p.11)

Subkultūra – žmonių visuma, kuri skiriasi nuo didžiosios kultūros, kuriai priklauso, tam tikrais elgsenos ypatumais, tikėjimais, nuostatomis, pomėgiais ir kt. (prieiga internetu – Wikipedija);

T

Tarptautiniai viešbučių tinklai – tai viešbučiai, kurie priklauso tarptautinių viešbučių grandinei. Šie viešbučiai dažniausiai būna standartiniai pagal siūlomą produktą bei paslaugas (Svetikienė I. 2002., p. 233);

V

Vadovas – asmuo, kuris remiasi formalios jėgos pozicija, turinčia įtaką žmonėms. (Dereškevičiūtė E. 2009);

Vadybos sutarties pagrindu valdomi viešbučiai- investicijos bei įgaliojimai perduodami kompanijai, kuri valdo turtą savininko vardu ir jo naudai (Svetikienė I. 2002., p. 231);

Vadovavimas – darbuotojų skatinimas, nukreipimas reikiama linkme, siekiant, kad jie atliktų būtinas užduotis. (prieiga internetu – Wikipedija);

Validumas - metodologinė charakteristika, kuri argumentuoja, kad tikrai yra matuojama būtent tai, kas yra įvardyta ir reiškia tikslumą bei yra argumentuojamas interpretacijos ir koreliacinės analizės pagrindu (Merkys G. 1995).

Valdymas – tai visuma priemonių, skirtų valdymo tikslams pasiekti: valdymo sprendimų parengimas, priėmimas ir bendravimas (Wehmeier S. 2000., p.945);

Valdymo funkcijos – visuma vienas kitą keičiančių valdymo veiksmų, kuriems būdingas cikliškumas ir nenutrūkstamumas (prieiga internetu – Wikipedija);

Vertybės – bendras susitarimas dėl to, kas bus laikoma naudinga ar žalinga, bet koks vertybių įprasminimas yra sąlyginis, nes vertybės yra individualiai interpretuojamos ir, laikui bėgant, kinta (Vveinhardt J., Nikaitė I. 2008, p.176);

Viešbutis – savininko išlaikoma įmonė, siūlanti apgyvendinimą, maistą ir gėrimus bet kuriam keliautojui, kuris turi galimybę ir yra pasiruošęs sumokėti tam tikrą pinigų sumą už suteiktus patarnavimus ir patogumus, t.y. svečių priėmimui skirta įmonė. (Кабушкин, Н.И., Бондаренко, Г. А., 2000, p. 20)

Viešbučių konsorciumai – tai nepriklausomų viešbučių sąjunga, turinti bendrą tikslą– plėsti savo paslaugas bei plačiai panaudoti bendras rinkos galimybes ir išsaugoti viešbučio individualumą, bei nepriklausomybę (Svetikienė I. 2002., p.230);

Viešbutį valdo savininkas - tai tokia valdymo forma, kai savininkas kontroliuoja visą viešbučio veiklą, pats priima sprendimus. Savininkas yra atsakingas už savo veiklą kaip juridinis asmuo, kuris atsako visa savo nuosavybe (Svetikienė I. 2002., p.231).

IVADAS

Organizacinės kultūros gerinimas stiprina darbuotojų bei visos organizacijos vienybę, darną, darbinę motyvaciją, lojalumą, padeda identifikuoti ir priimti abipusį organizacijos vertybių suvokimą, tradicijų kūrimą. Organizacinė kultūra – tai neatsiejama šiuolaikinės organizacijos dalis, kuri įprasmina visą organizacijos identitetą, parodo tikrąjį organizacijos struktūros veidą. Organizacinė kultūra į vieną visumą suveda daugelį mokslo sričių – tai vadyba, sociologija, psichologija, filosofija, kultūrologija, organizacijos elgsenos tyrimai ir t.t.

Tarptautinių grandinių viešbučiai – tai viešbučiai, kurie priklauso tarptautinių viešbučių tinklui. Šios kategorijos viešbučiai dažniausiai būna standartiniai pagal siūlomą produktą bei paslaugas. Klientas užsisakydamas paslaugas žino, ko tikėtis, tad dar kitaip šie viešbučiai vadinami „Jokių netikėtumų“ viešbučiais (ang.k., „No surprise“). Tokie viešbučių tinklai yra puikiai žinomi visame pasaulyje – tai „Utell International“, „Best Western“, „Leading hotels of the World“, „Golden Tulip World Wide“, „Rolis & Chateaux“ ir t.t. *Šiuo metu Lietuvoje veikia 12 tarptautinių viešbučių grandinių*: "Radisson BLU Hotel", "Scandic Hotels Hilton Group", "Le Meridien", "Best Western", "Relais & Chateaux", "Holiday Inn", "Summit Hotels & Resorts", "Crown Plaza", "Reval Hotel Group", "Novotel", "Marriot", "Kempinski".

Tarptautinių grandinių viešbučiai vis labiau braunasi į mūsų rinką. Apgyvadinimo paslaugas teikiančios įmonės į Lietuvos rinką ateina jau turėdamos gerą vardą bei įvaizdį pasaulyje. Tarptautinių grandinių viešbučiai bando įnešti savo organizacinės kultūros suvokimą į mūsų visuomenės pasaulėžiūrą.

Organizacinė kultūra prasideda nuo vadovo, jis turi savo viziją, nuostatas bei prielaidas, kaip ir kaip pasiekti. Tinkamai suformuota organizacinė kultūra padeda ne tik gerinti darbuotojų santykius, bet ir vystyti aiškiai nubrėžtą strategiją. Vadovas atlieka pagrindinį vaidmenį kuriant ir palaikant organizacinę kultūrą. (Dereškevičiūtė E. 2009) Pirminė kultūra kyla iš organizacijos įkūrėjo filosofijos. Dabartinė aukščiausiosios vadovybės veiksmai sukuria aplinką, kurioje vienoks elgesys yra priimtinas, o kitoks ne. (Robbins S. P. 2006., p. 292)

Šių dienų organizacinės aplinkos problemoms spręsti reikia profesionalumo, pagrįsto teorinėmis žiniomis ir praktiniu patyrimu. Nuolatiniai pokyčiai išorės aplinkoje lemia pokyčius organizacijos vidaus aplinkoje. Todėl būtinas vadovų ir specialistų intelekto bei idėjų atnaujinimas, pagrįstas tęstinėmis studijomis ir pažangios patirties perėmimu. (Kučinskas V. 2004., p.178)

Tyrimo aktualumas. Mokslininkai, įvairiai traktuodami ir aiškindami organizacinę kultūrą, yra vieningi, manydami, kad organizacinė kultūra gali turėti lemiamą įtaką organizacijos veiklai bei

darbinio gyvenimo kokybei. Organizacinė kultūra – tai savotiška ideologija, kuria laikantis pasiekiami tikslai. Jos esmė tokia, kad naudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas atskleidžiamos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jų poreikius (Šimanskienė L., 2008).

Efektyvi organizacijos kultūra yra pagrindas ir siekis, kad kiekvienas darbuotojas darbą vertintų ne tik dėl piniginės naudos, bet būtų suinteresuotas bendromis jėgomis siekti įmonės tikslo ir ilgalaikės organizacijos sėkmės. Norint pasiekti maksimalių įmonės rezultatų, reikia išsiaiškinti vyraujančias kultūrinės vertybes, organizacijos kultūros tipą bei modelį. Stiprioje ir darnioje kultūroje organizacijos pagrindinės vertybės yra ne tik stipriai palaikomos, bet ir plačiai įgyvendinamos.

Organizacinė kultūra Lietuvoje yra menkai tyrinėta. Organizacijos retai kada daro užsakomuosius tyrimus, bandydami išsiaiškinti kokia organizacinė kultūra vyrauja, su kokiomis problemomis susiduria darbuotojai bei kaip efektyviai išspręsti visas kylančias problemas. Stipriose organizacijose kultūra yra palaikoma ir plėtojama. Pasaulyje gerai žinomų Tarptautinių grandinių viešbučiai turi suformavę savitą organizacinę kultūrą, todėl aktualu ištirti kaip šios vertybės integruojamos Klaipėdos miesto Tarptautinių grandinių viešbučiuose. Organizacinių kultūrų vertinimas gali atskleisti trūkumus, kuriuos pašalinus bus galima siekti didesnio veiklos efektyvumo tobulinant organizacijos veiklą.

Organizacinės kultūros bruožai priklauso nuo organizacinės valdymo struktūros, atskirų padalinių tarnybų organizavimo, pavaldinių skaičiaus, vadovų darbo stiliaus, darbuotojų elgesio ir pan. Organizacijos optimaliai veiklai būtina, kad visuose lygiuose, visuose padaliniuose žmonės gerai žinotų savo vietą, darbą, vaidmenį ir atliekamas funkcijas. Klasikinė vadyba remiasi hierarchiniais santykiais, tačiau šiuolaikiniame pasaulyje prieiname prie naujausių vadybos tendencijų, kurios leidžia atskleisti organizacinės kultūros savitumą, nuostatas, vertybes. Efektyviausiai įvertinti organizacinę kultūrą padeda Cameron K. S. ir Quinn R. E. sukurtas „Rėminės konkuruojančių vertybių konstrukcijos“ metodas.

Užsienio mokslinėje literatūroje dažniausiai sutinkami organizacijos kultūros matavimo instrumentai yra šie: *“Organizacinės kultūros vertinimo metodas“ (Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI))*, sukurtas K. S. Cameron ir R. E. Quinn; *„Organizacinės kultūros indeksas“ (Organizational Culture Index (OCI))*, sukurtas R. Cooke ir C. Lafferly, bei D. R. Denison modelis (Aiman-Smith, 2004, Fisher, Alford, 2000, Denison, 1995)

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) – tai diagnostikos instrumentas, kuris remiasi teoriniu modeliu, vadinamu *OCAI „Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija“*. Ši rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija yra labai naudinga, nes ji gali atskleisti organizacijos

kūrimo projektų būdus, nustatyti organizacijos gyvavimo ciklo bei vystymosi laikotarpį, organizacijos kokybinį aspektą, adekvačias efektyvumo teorijas, vadovavimo stilių, žmogiškųjų resursų valdymo tipus ir profesionalios patirties reikšmę.

Tyrimo problema. Organizacinė kultūra kaip reiškinys nagrinėjamas visapusiškai ir domina įvairių šalių mokslininkus. Jie sutaria, kad šis nagrinėjamas reiškinys yra itin svarbus bet kokio dydžio įmonėms ir jų veiklai. Užsienio tyrinėtojai (Ouchi W.G. 1982., Shein E.H. 1985, Robins S.P. 1993, Hofstede G. ir kt.), taip pat Lietuvos mokslininkai (Jucevičius R. 1996, Jucevičienė P. 1996., Poškienė A. 1998., Paulauskaitė N 1998., Šimanskienė 2008 ir kt.), analizuoja organizacinės kultūros problemas, ieško strateginių planų įgyvendinimo kelių, darbuotojų motyvacijos skatinimo įgyvendinimo bei veiklos efektyvumo didinimo galimybių.

Mokslinio darbo tyrimo problema grindžiama šiais probleminiais klausimais:

- Koks organizacinės kultūros modelis vyrauja Klaipėdos miesto tarptautinių grandinių viešbučiuose?

- Kokie teigiami ir neigiami aplinkos veiksniai įtakoja organizacinę kultūrą Klaipėdos miesto tarptautinių grandinių bei lietuviškų tinklų viešbučiuose?

- Ar skiriasi ir kuo skiriasi organizacinė kultūra Tarptautinių grandinių bei kitų Klaipėdos miesto viešbučiuose?

Tyrimo objektas: organizacinės kultūros tipas Tarptautinių grandinių viešbučiuose Klaipėdos mieste.

Tyrimo tikslas. Magistro darbo tikslas – ištirti organizacinės kultūros sudedamąsias dalis, nustatant Klaipėdos miesto tarptautinėms grandinėms priklausantiems viešbučiams dominuojančias organizacines kultūras bei jų gerinimo kryptis.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti organizacinės kultūros esmę, elementus bei lygmenis.
2. Ištirti organizacinės kultūros funkcijas bei tipus.
3. Išnagrinėti vadovo vaidmenį organizacijos kultūros kūrimo, palaikymo ir keitimo aspektais.
4. Ištirti ir palyginti Tarptautinių grandinių bei kitų viešbučių organizacinės kultūros formavimosi aspektus Klaipėdos mieste.
5. Numatyti Klaipėdos miesto viešbučių organizacinės kultūros gerinimo galimybes.

Tyrimo mokslinė hipotezė. Klaipėdos miesto tarptautinių grandinių viešbučiuose ir Lietuviškuose viešbučiuose Klaipėdoje vyrauja skirtingų tipų kultūra.

Tyrimo metodika:

- **Tiriamieji.** Atliekant tyrimą, apklausti Klaipėdos miesto Tarptautinių grandinių viešbučių - Europa Royale (**** žvaigždutės), Radisson SAS (nuo 2009 rudens Radisson BLU,****

žvaigždutės), Reval Inn Klaipėda (***) žvaigždutės) vadovai bei darbuotojai. Taip pat apklausti Lietuviškų viešbučių tinklų Klaipėda Amberton Hotel (**** žvaigždutės), Navalis Hotel (**** žvaigždutės), bei Navalis Old Port Hotel (***) žvaigždutės) vadovai ir darbuotojai, kiti viešbučiai yra gerai žinomi ir lankomi turistų, tai – Arrarat Apart Hotel (**** žvaigždutės), Vecėkrug Hotel (**** žvaigždutės), Morena (***) žvaigždutės), Euterpė Hotel (**** žvaigždutės), Lūgnė Hotel (***) žvaigždutės).

- **Instrumentarijus.** Tyrimui panaudotas *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, sukurtas Cameron K.S. ir Quinn R.E.

- **Tyrimo metodai:**

- Mokslinės literatūros sisteminė – struktūrinė analizė buvo naudojama atskleidžiant organizacijos kultūros sampratą, organizacinės kultūros tipus ir lygius bei rengiant tyrimo instrumentarijų.

- Statistiniai metodai, duomenų apdorojimas Excel ir SPSS 13.00 programomis;
- Sisteminiai apibendrinimai;
- Lyginamoji analizė;
- Grafinis duomenų iliustravimo metodas;
- Anketinė apklausa.

Tyrimo rezultatai. Atlikus tyrimą sužinosime kokia organizacinė kultūra vyrauja Klaipėdos miesto viešbučiuose. Patvirtinsime arba paneigsime iškeltą hipotezę. Taip pat įvertinsime kaip Klaipėdos miesto viešbučių vadovai suvokia savo vaidmenį organizacinės kultūros formavimo bei keitimo procese. Atskleisime darbuotojų organizacinės kultūros sampratą bei palyginsime ar ji atitinka su vadovų požiūriais.

Rezultatų naujumas. Klaipėdos miesto viešbučių organizacinės kultūros pagal

Cameron K. S. ir Quinn R. E. metodiką tyrimas vykdomas pirmą kartą. Surinkti duomenys atspindi vadovų bei darbuotojų kultūros raiškos ypatumus.

Teorinis rezultatų reikšmingumas. Teorinė medžiaga leidžia nustatyti ryšį tarp organizacinės kultūros ir organizacijos veiklos efektyvumo. Ištyrus Klaipėdos miesto viešbučių organizacijos kultūrą, galima išvelgti ir eliminuoti tam tikras problemas bei pagerinti organizacijos veiklos efektyvumo lygį.

Praktinis rezultatų reikšmingumas. Tyrimo rezultatai parodo kokia organizacinė kultūra vyrauja Klaipėdos miesto viešbučiuose. Tai užsakomasis tyrimas. Klaipėdos miesto viešbučiai yra suinteresuoti gauti atlikto tyrimo rezultatus, išvadas, rekomendacijas ir pasiūlymus. Pasinaudodami

mokslinio tyrimo rezultatais, vadovai siekia gerinti organizacinę kultūrą, kuri tiesiogiai susijusi su veiklos efektyvumu.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbas susideda iš įvado, trijų dalių, išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo ir priedų. Darbo apimtis: 110 puslapių (11 lentelių, 33 paveikslėliai, 12 priedų), literatūros sąraše 97 pavadinimai.

ORGANIZACINĖS KULTŪROS VAIDMUO ŠIUOLAIKINĖS ORGANIZACIJOS VEIKLOJE

1.1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS SAMPRATOS BENDRIEJI BRUOŽAI

Organizacinės kultūros istorija siejama su XX amžiaus devintuoju dešimtmečiu. Iki tol buvo nagrinėjama tik kaip atskirų mokslo šakų dalis. Kaip teigia Cameron, Quinn (2001), iki pat 1980 m. mokslininkai nagrinėdami organizacijų problemas, neskyrė ypatingo dėmesio organizacinės kultūros koncepcijai. Organizacija buvo suprantama kaip negyvas, mechaninis objektas, kuriame darbuotojai tėra organizacijos – mašinos - dalis, o dabar vis labiau akcentuojamas jos, kaip gyvo socialinio organizmo aspektas. (Vaitkūnaitė V. 2006., p. 46)

Norint geriau suprasti organizacinės kultūros esmę, reikia išsiaiškinti dviejų terminų “organizacija” ir “kultūra” sąvokas.

Organizacijos koncepcijos įtaka žmonių elgesiui, kompanijos augimui ir organizacijų plėtrai apskritai buvo didžiulė. Terminas „organizacija“ gali būti interpretuojamas įvairiai. Daugelis elgesio psichologijos patirties sukauptų tyrėjų nagrinėjo tarpusavio sąveiką tarp žmonių ir organizacijų, turint omeny pridėtinės vertės kūrimą. Maždaug penktajame XX a. dešimtmetyje Chester I. Bernard apibrėžė organizaciją kaip „dviejų ar daugiau asmenų sąmoningai koordinuojamos veiklos ar jėgų sistemą. (Karlof B. Lovingsson F., 2006., p. 158)

Klasikinės organizacijos šalininkai Taylor F. W, Fayol. H. bei Weber M. organizacinės teorija pagrindė centralizuota politikos funkcija, išleidžiančia nurodymus, kuriuos reikia vykdyti. Organizacija buvo įsivaizduojama kaip: darbo pasidalinimas, ribotos atsakomybės sritys, hierarchinė struktūra, komunikacija per vyresnius, formalus autoritetas ir t.t. Tačiau pasaulyje organizacija pasuko decentralizacijos keliu, o horizontalios valdžios organizacijos apogėjus tapo XX a. dešimtas dešimtmetis. (Zakarevičius P. 1998)

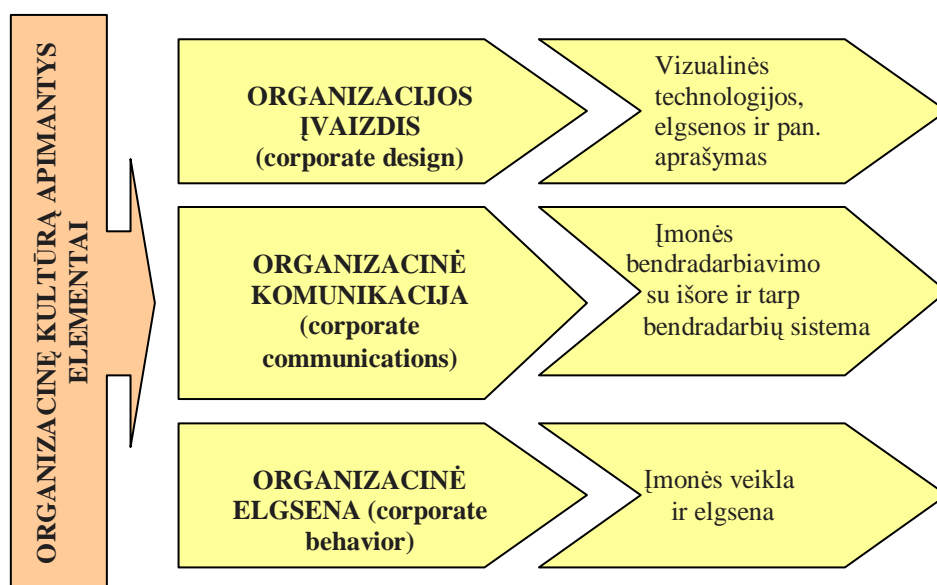
Terminas “kultūra“ yra interpretuojamas įvairiai, Tarptautinių žodžių žodyne (1999., p.201), lot. *Cultura* – apdirbimas, ugdymas, auklėjimas, lavinimas, tobulinimas, vystymas, garbinimas: žmogaus bei visuomenės veiklos produktas, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines vertybes. Oxford Advanced Learner’s žodyne (2000., p.323) *culture [way of life; beliefs / attitudes]* interpretuojama kaip – deklaruojami įsitikinimai, gyvenimo būdas ir socialinė sistema priskiriama tam tikrai grupei; įsitikinimai, nuostatos, požiūris, kuriuos žmonės dalinasi tarpusavyje tam tikroje organizacijoje ar struktūroje.

Taigi, kiekvieną organizaciją sudaro pirminiai jos elementai – pavieniai žmonės. Bet kai didėja žmonių skaičius, norėdami deramai susipažinti su darbo procesu, jie jungiami į grupes, kurios

skiriasi savo paskirtimi ir vieta organizacijoje. Jais kaip sudėtinius organizacijos elementus, vienu metu sieja dvejopi santykiai – bendražmogiški (socialiniai) ir ekonominiai (Gudas, 2002)

Kultūra, suprantama plačiąja etnografinė prasme, yra ta kompleksinė visuma, kuri apima žinias, tikėjimą, meną, moralę, teisę, papročius ir visus kitus gebėjimus ir įpročius, įgytus žmogaus, kaip visuomenės nario. Kultūra sparčiai kinta, elgesys dažnai pasikeičia prieš pakintant idėjoms, ir galima sakyti, kad elgesys programuoja žmonių idėjas taip pat lengvai kaip ir idėjos programuoja jų elgesį. (Harris. M.1998)

Kultūra – vertybių sistemos dialektinė vienovė su elgsenos normomis, kurias darbuotojai kultivuoja įmonėje. Įmonės kultūra glaudžiai susijusi su angliškoje literatūroje vartojama sąvoka *corporate identity*, kai organizacijai priskiriamos žmogui būdingos savybės. Organizaciją mėginama aprašyti kaip asmenybę. (1 pav.)



1 pav. Organizacinės kultūros identiškumo išraiška.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Sakalas A. 2003. Personalo vadyba. Margi raštai. Vilnius.p.21

O Štai Kotler P., Amstrong G ir kt. (2003., p.182) kultūrą apibūdina kaip nusistovėjusį gyvenimo būdą. Tai pagrindinių vertybių, suvokimo, troškimų ir elgsenos normų, kuriuos visuomenės narys perima iš šeimos ir kitų svarbių socialinių institucijų. Kultūra apima socialinę visuomenės struktūrą, religiją, papročius ir ritualus, vertybes ir požiūrį į gyvenimą.

Daugelio užsienio autorių nuomone, kultūra – tai sudėtinga nuostatų, elgsenos modelių, mitų, metaforų bei kitų idėjų, derančių tarpusavyje ir apibrėžiančių, ką reiškia būti tam tikru visuomenės nariu, samplaika (Stoner J. A. F., Freeman R.E., Gilbert D.R., 2000, p.177).

Organizacinės psichologijos klasikas Spein E.H. (1992) organizacinę kultūrą apibūdina kaip bendrų bazinių prielaidų visumą, kurią grupė išmoksta sprendama išorines adaptacijos problemas. Tai tam tikros grupės (organizacijos) patirtinio mokymosi rezultatas, apimantis grupės funkcionavimo emocinius, elgesio ir kognityvinius elementus.

Organizacinė kultūra – tai jos vertybės ir elgesio normos, istorija ir ritualai, žmonės ir jų santykiai. Tai vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems jos nariams, sutelkiant dėmesį ir pastangas bendram veiksmingam darbui. (Vveinhardt J., Nikaitė I. 2008, p.176)

Anot Vorley G. ir Tinkle F. (2002, p. 29), organizacinę kultūrą įvardija kaip organizacijos politiką ir tikslus, kuriuos sudaro: vadovavimo stilius (autokratinis ar demokratinis), darbuotojų nuostatos (negatyviai žvelgiančius į permainas ar teigiamai ir imliai žvelgiančius į naujas idėjas ir galimybes), darbuotojų motyvacija į kokybę, pokyčius ir tobulėjimą. Autoriai pabrėžia, jog organizacijos sandara, sistema (santvarka) ir kultūra yra glaudžiai tarpusavyje susiję, todėl norint gerai suvokti organizaciją, reikia nagrinėti kiekvieną iš šių dalių.

Griffin R.W. (1990., p. 332) nagrinėdamas organizacijos kultūrą, ją apibūdina kaip vertybių kompleksą, kuris padeda darbuotojams suprasti organizacijos siekius ir tikslus, pagrindinius principus, kuriais vadovaujasi organizacija. Kultūra yra amorfinė (beformė) koncepcija, kuri nepaklūsta jokiems objektyviems išmatavimams ar siekiams. Tačiau jos svarbą pripažįsta vadybininkai ir mokslo tyrinėtojai.

Johnson G., Scholes K.(2002) į organizacijos kultūrą žvelgia kaip į pagrindinę prielaidą ir tikėjimą, kuriais dalinasi organizacijos nariai (darbuotojai). Kultūra egzistuoja savaime ir apibrėžia organizacijos pagrindą bei egzistuojančią (vyraujančią) aplinką.

Sutinkant su Soter K. ir Rogers L.(2010), organizacinė kultūra apibūdina individualias ir grupines pažiūras, įsitikinimus, patirtį, psichologiją ir vertybes. Šios vertybės ir normos atspindi darbuotojų bendras normas, kurios sąveikauja tarpusavyje ir visuomene bei diktuoja atitinkamus standartus, siekiant savo tikslų.

Bulajeva T., Targamadžė V. (2005) akcentuoja tokią organizacijos kultūrą, kuri vadovaujasi tam tikrais tarpkultūrinio bendravimo ir bendradarbiavimo principais ir vertybėmis, puoselėjančiomis internacionalumą ir interkultūrizmą tarpasmeniniu ir tarpinstituciniu lygmeniu.

Pasak Tim Keller (2009) - tai visuma praktikų, požiūrių, vertybių, įsitikinimų, kurių šaknys kyla „didžiuosiuose klausimuose“ - iš kur ateina gyvenimas, kokia gyvenimo prasmė, kas mes esame, kas yra pakankamai svarbu, kad skirtume tam savo gyvenimo metus organizacijai. Ne vienas negali gyventi ir ką nors daryti vienaip ar kitaip neatsakęs į šiuos klausimus, o atsakymų visuma

apibrėžia kultūrą. Žmogiškos, kūrybingos, palankios verslo aplinkos vystymas netgi be Evangelijos supratimo gali būti šio darbo dalis.

Organizacinė kultūra, tai savotiška ideologija, kurios pagalba pasiekiami tikslai. Jos esmė tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jų (visų organizacijos narių) poreikius. (Šimanskienė L. 2008). Autorė savo tyrimuose aiškiai atskiria du terminus – *organizacijos kultūrą ir organizacinę kultūrą*. Pirmoji – tai natūraliai, specialiai nekuriama, suvokiama kaip susiklosčiusių žmonių bendravimo būdas, vertybės, požiūris. O organizacinę kultūrą autorė apibūdina kaip sąmoningai vadovų dirbtinai sukurtą kultūrą. (Šimanskienė L. 2002)

Zakarevičius P. (2004) taip pat pabrėžia organizacinės kultūros dualumą: pirmuoju aspektu skiriamos dvi kultūros turinio dalys: materialinė kultūra ir dvasinė kultūra, kurios yra dialektinėje vienybėje.

Stoškus S. ir Beržinskienė D. (2005) kultūrą apibūdina kaip esminių vertybių sistemą, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama daugumos organizacijos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų, bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.

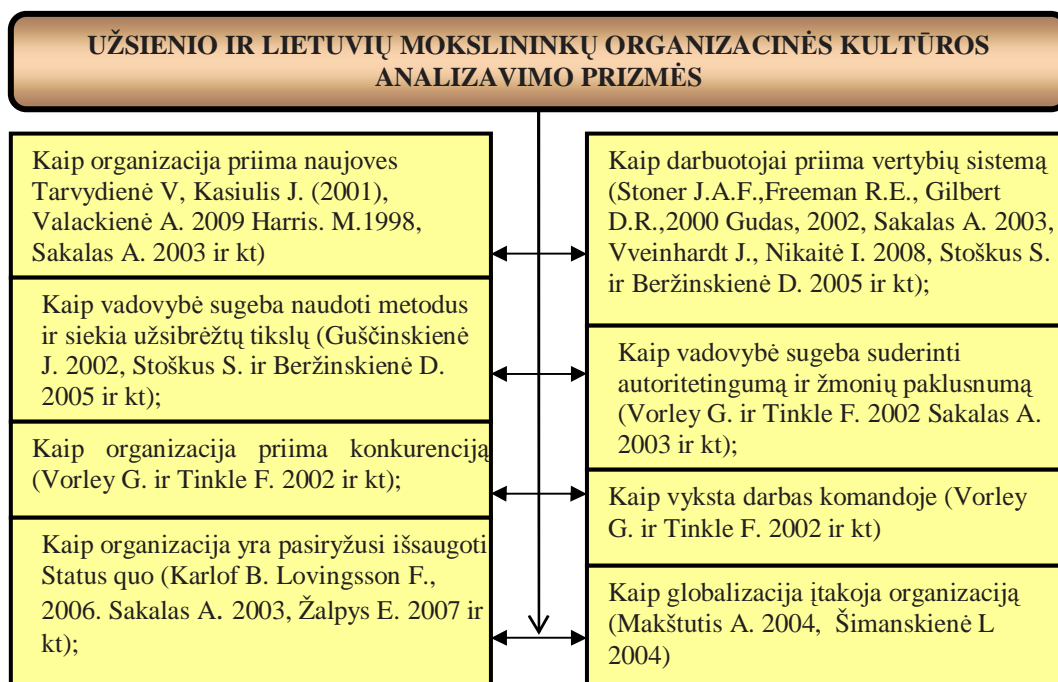
Žalpys E. (2007) išanalizavęs daugelį mokslinių organizacinės kultūros apibrėžimų, pateikia savąjį, atspindintį šiandieninę organizacinę kultūrą – tai organizacijos vertybių, normų tradicijų derinys, kuris ne tik jungia organizacijoje dirbančius žmones, tačiau kartu ir kuria/ puoselėja tam tikrą organizacijos įvaizdį visuomenėje.

Organizacinė kultūra gali inspiruoti darbuotojus būti produktyviais ir tai yra geriausia motyvacija, tik problema ta, kad sunku yra sukurti tinkamą organizacinę kultūrą, nes reikia ne tik sukurti, bet pastoviai ir reaguoti į pokyčius, vykstančius organizacijoje bei aplinkoje (Šimanskienė L. 2008)

Organizacinės kultūros sudedamoji dalis yra kolektyvas. Kaip teigia Makštutis A. (1999.,p.103), organizacijos kolektyvas - tai visuomenės dalinis (taip pat bazinis – svarbiausias) modelis, nuolat besiplėtojantis ir kintantis (atsinaujinantis) laike ir erdvėje. Šį modelį sudaro individai, kuriuos vienija bendras tikslas, veikla, uždaviniai, vertinimo kriterijai, veiklos normatyvai, išteklių, tikrasis rezultatas, veiklos perspektyvos.

Organizacinė kultūra atspindi bendrą jos narių suvokimą. Vyraujanti kultūra išreiškia pagrindines vertybes, kurias pripažįsta organizacijų narių dauguma. Kai kalbame apie organizacijos kultūrą, turime galvoje jos vyraujančią kultūrą. (Robbins S. P. 2006)

Apibendrinant lietuvių autorius (Jucevičienė P. 1996, p.15) , Stankevičienė A., Lobanova L. 2006., p.22 bei Dubauskas G., 2006., p.19), galima teigti, kad organizacinė kultūra – tai esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama jos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia tradicijomis, ceremonijomis, ritualais ir simboliais.



2 pav. Organizacinės kultūros analizavimo prizmės.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Tarvydienė V, Kasiulis J. 2001, Valackienė A. 2009 Harris. M.1998, Sakalas A. 2003, Stoner J.A. F.,Freeman R.E., Gilbert D.R.,2000, Makštutis A. 2004, Šimanskienė L 2004) 2002, Vveinhardt J., Nikaitė I. 2008, Stoškus S. ir Beržinskienė D. 2005, Guščinskienė J. 2002, Stoškus S. ir Beržinskienė D. 2005 ir kt, Vorley G. ir Tinkle F. 2002 , Karlof B. Lovingsson F., 2006. Žalpyš E. 2007 ir kt.

Taigi, bendriausia prasme Organizacinė kultūra, tai vertybių sistema, kuria remiasi pati organizacija. Nagrinėjant organizacinės kultūros sampratą, pastebėta, jog tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkai organizacinę kultūrą analizuoja per šias prizmes, kurios ir sudaro esmę (2 pav.).

Visi šie klausimai (2 pav.) domina mokslininkus, kurių dėka išplečiama organizacinės kultūros analizė. Norint geriau suvokti organizacinę kultūrą, reikia atsižvelgti ne tik į jos sudedamąsias dalis, bet ir problemas su kuriomis susiduria kiekvienas organizacijos darbuotojas bei vadovas. Apibendrinant galima teigti, kad organizacinė kultūra yra vertybės, kurios atspindi organizacijos veidą, požiūrį į organizacijos užsibrėžtus tikslus bei siekius. Pažymėtina, jog organizacinė kultūra dažnai painiojama su organizaciniu klimatu, todėl toliau bus aptariamas šių sąvokų tarpusavio ryšys.

1.2. Organizacinės kultūros ir organizacinio klimato ryšys

Išgirdę *organizacinio klimato* sąvoką sinonimiškai ją konvertuojame ir tapatiname su organizacine kultūra. Daugelis tyrėjų sutapatina šias sąvokas, tačiau jos nėra tapačios, bet tarpusavyje glaudžiai susijusios. Sąvoką „organizacijos klimatas“ jau vartojama 1939 m. Lewin K., Lippit R. ir White R.K. darbuose, o Rekašiūtės – Balsienės R. (2005) teigimu, sąvoką „klimatas“ vieni pirmųjų pradėjo tirti Porchand E., Gillmer J., Schnider B., Barttled J. ir kt.

Tarvydienė V, Kasiulis J. (2001) teigia, kad psichologinis klimatas yra vyraujantis grupėje emocinis nusiteikimas. Psichologinis klimatas – tai psichinė būseną, integruotai atspindinti grupės veiklą. (Valackienė A. 2009)

Vanagas P. (2005) cituoja žymių mokslininkų organizacinio klimato sąvokos interpretacijas: Shein E. nuomone organizacijos klimatą galima suvokti kaip organizacinės kultūros paviršinių pasireiškimą. Autorius taip pat pateikia Graves D. rekomendaciją nevertoti organizacinio klimato termino kaip atitikmens organizacijos kultūrai, nes jis neapima organizacijos išorės aspektų. Organizacijos klimatą derėtų laikyti sudedamąja organizacijos kultūros dalimi.

Guščinskienė J. (2002) manymu, organizacinis klimatas – psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocijų būsenų bendrumus organizacijoje. Psichologinis klimatas yra įtakojamas daugelio organizacijos charakteristikų. Reikšmingiausia iš jų – vadovaujančių darbuotojų elgesys. Taip pat svarbu organizacijos dydis ir tai, kiek laiko organizacija gyvuoja, organizacijoje dirbančių žmonių darbo planavimo, atlygio ir apdovanojimo ypatybės. Organizacijos vadovui būtina žinoti esamą psichologinio klimato lygį ir nepasitenkinimo šaltinius, nes daugelį klimatą įtakančių faktorių galima keisti, taip gerinant darbuotojų pasitenkinimą darbu. Autorė išanalizavusi įvairių autorių organizacijos klimato apibrėžimus, išskiria dvi pagrindines *organizacinio klimato tendencijas*:

1. Tai narių suvokiamų atributų rinkinys.
2. Tai organizacijos narių patiriamas vidinės aplinkos poveikis jų elgesiui, kuris gali būti apibūdinamas vertybinių orientacijų terminais.

J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001) pateikia koncepcinę organizacijos kultūros ir klimato elementų lyginamąją charakteristiką (1 lent.).

Anot Rekašiūtės – Balsienės R. (2005), daugelio tyrimų rezultatai rodo, kad organizacinis klimatas ir jos veiklos rezultatai yra susiję. Organizacinio klimato matavimas gali būti atspirties taškas planuojant veiklos tobulinimo, siekiant didesnio efektyvumo, pokyčius. Sėkmingai ir nesėkmingai dirbančių organizacijų klimatas skiriasi, ir kuo organizacijos veikla sėkmingesnė, tuo ryšys tarp organizacinio klimato ir jos veiklos yra stipresnis.

Konceptinių organizacinės kultūros ir organizacinio klimato elementų palyginimas

Elementai	Organizacinė kultūra	Organizacinis klimatas
Konceptas	Visuminis reiškiny. Organizacija turi kultūrą, kurios dalis yra klimatas.	Svarbūs organizacijos aspektai ar dimensijos. Kultūros elementai gali būti ir organizacinio klimato elementai.
Reprezentacija	Mituose, istorijose, kalbose	Organizacijos narių elgesyje ir jausmuose.
Mokslo idealas	Kultūros mokslas; psichoanalizė; hermeneutika.	Į gamtos mokslus orientuotas elgesio mokslas.
Metodai	Rasti prasmę, kokybę. Atkoduoti reikšmę.	Empirikai tiriama hipotezė; atliekami kokybiniai matavimai.
Validumas	Komunikacinis validumas ir vidinis objektyvumas.	Teorinis matavimų validumas, intersubjektyvumas.
Paradigma	Interpretacija	Socialiniai aktai.
Modeliai	Pokalbiai, diskusijos	Asmens ir situacijos interakcijos.
Žmogaus vaizdas	Iracionalus, kolektyvus, siekiantis konsensuso.	Racionalus, individualus, orientuotąsi interesus.
Veikimo modeliai	Ekspresyvus, simbolinė interakcija.	Instrumentinis, į tikslą nukreiptaveikla.
Panaudojimas	Simbolinis valdymas, bendrumo ir visumos baimių mažinimas.	Aiškinimas – tai pradinė sprendimų ir priemonių padėtis.
Kritika	Kultūrinė ir kalbinė manipuliacija.	Pozityvinis, prioritetais pagrįstas aiškinimas.

Šaltinis: Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). Vadovavimo psichologija. Kaunas: KTU.

Autorė taip pat išskiria tris teoretikų grupes, kurios savaip interpretuoja organizacinio klimato sampratą.

Pirmoji grupė. Tyrėjai, besidomintys individualiu darbo aplinkos suvokimu (pvz., James et al., 1990; Jones and James, 1979). Jie vartoja terminą „psichologinis klimatas“, nurodydami, kad organizacinis klimatas yra psichologinio klimato rezultatų suma.

Pvz., James L. R., James L. A. ir Ashe D. K. (1990) teigia, kad organizacinis klimatas yra „asmeninių vertybių produktas ir išlieka individų ypatybė, neatsižvelgiant į empirinį analizės lygmenį“. Atskaitos taškas organizaciniam klimatui, anot jų, yra individas, nes jis suvokia ir interpretuoja savo aplinką. Kadangi situacijos suvokimas ir interpretavimas yra psichologiniai procesai, tai organizacinis klimatas, šių autorių nuomone, neparodo nieko daugiau nei tai, kad organizacijos nariai sutaria dėl psichologinio klimato kintamųjų ir jų įvertinimo. Bendri psichologinio klimato rodikliai yra kartu išgyvenamas fenomenologinis patyrimas ir įgyja prasmę, kurią suteikia suvokiantieji (Muijen, 1998). Toks požiūris buvo nemažai kritikuotas (Glick, 1985). (Rekašiūtė – Balsienė R. 2005)

Anot autorės, **antroji grupė** organizacinį klimatą apibūdina kaip tarpasmeninio žmonių funkcionavimo darbo vietoje atmosferą. „Individų interakcija reaguojant į tuos pačius stimulus sukuria bendrą sutarimą, kuris tampa organizacinio klimato pagrindu“ (Allen, 2003, p. 65). Individų

tarpusavio dinamikos derinys darbo aplinkoje sukuria klimatą, kuriame jie veikia (Schneider, 2000; Isaksen and Lauer, 1998). Kai kurie tyrėjai tai vadina „darbo grupės atmosfera“ (Huiand Yee, 1999) ar „subsistemos“ klimatu (Hellriegeland Slocum, 1974), parodančiais tarpasmeninių grupės narių santykių kokybę ir prigimtį. Duomenų analizės lygmuo remiantis šiuo požiūriu yra grupė. Burke W. W. (1992) nuomone, padalinio klimato lygmuo yra svarbus bendrai organizacijos veiklos analizei.

Trečioji teorijų grupė organizacinį klimatą pristato kaip organizacijos ypatybę. Tokiu atveju klimatas yra sąlyga, kurios egzistuoja organizacijoje ir daro įtaką individo elgesiui, visuma (Denison, 1997). (Rekašiūtė – Balsienė R. 2005). Šios sąlygos yra „objektyvios“ organizacijos ypatybės ir gali būti įvairiai suvokiamos tiek organizacijos narių, tiek kitų asmenų (pvz., klientų). Nors organizacinis klimatas gali būti įvertintas naudojant suvokimo informaciją (angl. perceptual data), organizacinis klimatas gali egzistuoti nepriklausomai nuo šio suvokimo (Muijen, 1998). Minėtos organizacinio klimato traktavimo teorijos plačiausiai apibrėžia organizacijos klimato fenomeną ir jo sandarą, panašiai kaip dimensijos, rekomenduojamos nagrinėti atliekant organizacijos diagnostiką.

Taigi, *organizacinis klimatas* traktuojamas kaip objektyvių ir struktūrinių sąlygų organizacijoje rinkinys (ypatybės, apibūdinančios organizaciją), kuris atskiria vieną organizaciją nuo kitos; organizacijos klimatas gali būti įvertintas per organizacijos narių suvokimo informaciją, naudojamas kaip pagrindas aiškinantis situaciją organizacijoje ir turi įtakos organizacijos narių elgesio formavimui (remiantis Forehand and Gilmer, 1964, p. 362, ir Moran and Volkwein, 1992, p. 20). Organizacinis klimatas yra svarbus organizacijos fenomenas, turintis aiškų (daugiau ar mažiau stiprų) ryšį su organizacijos veiklos rodikliais.

Apibendrinant galima teigti, jog organizacinis klimatas turi būti aiškiai atskirtas nuo organizacinės kultūros kaip netapačios sąvokos, tačiau turinčios glaudų tarpusavio ryšį. Organizacinė kultūra – tai platesnė bei universalesnė sąvoka. Organizacinė kultūra lemia organizacijos klimatą. Todėl organizacijos klimatą reikėtų laikyti sudedamąja organizacinės kultūros dalimi.

1.3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS SUDEDAMOSIOS DALYS: LYGMENYS, ELEMENTAI, FUNKCIJOS, TIPAI

1.3.1. Organizacinės kultūros elementai ir lygmenys

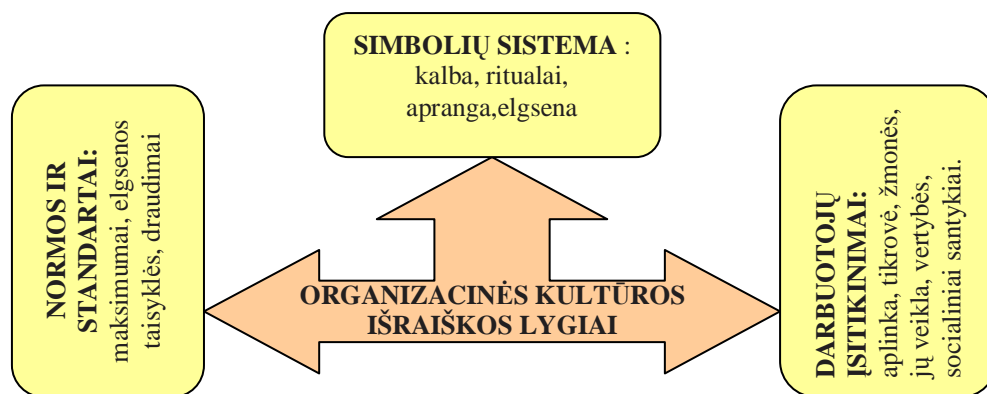
Darbo aplinka – sudėtinė žmogaus aplinkos dalis. Pastaroji – tai laiko ir erdvės ribojama visuma veiksnių, lemiančių žmogaus būties gerovę fizine, dvasine ir socialine prasmėmis. (Gražulevičienė R., 2002., p. 33)

Socialiniai veiksniai ar jėgos suvokiamos kaip žmonių santykiams poveikį darantys kultūros aspektai: vertybės, poreikiai, elgesio normos. Būtent socialiniai veiksniai formuoja vadinamąjį socialinį kontraktą – nerašytas bendras taisykles bei sampratas, naudojamas tiek bendraujant tarpusavyje, tiek bendraujant vadovams ar pavaldiniams. (Šavareikienė D. 2008., p.11)

Norint suprasti gilumines organizacijoje vykstančių reiškinių priežastis, būtina įsigilinti į organizacinę kultūrą, kuri paprastai įtakoja visą organizacijos veiklą, todėl ją ištirti būtų ypač tikslinga. Organizacinė kultūra dažniausiai analizuojama dviem aspektais:

- Išskiriant organizacinės kultūros lygius;
- Subkultūrų požiūriu (Jucevičienė P., Poškienė. A, Kudirkaitė L. ir kt. 2000)

Daugelis lietuvių mokslininkų (Jucevičius R.1998., Šimanskienė L. 2008., Stoškus S., Beržinskienė D. 2005., ir kt) pabrėžia tai, jog organizacinė kultūra išreiškiama vertybėmis, herojais, ritualais, ceremonijomis bei kultūros bendravimo tinklu, kurie tarpusavyje yra glaudžiai susiję.



3 pav. Organizacinės kultūros išraiškos lygiai ir tarpusavio sąveika.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Sakalas A. 2003. Personalo vadyba. Margi raštai. Vilnius. p. 22

Schein E. kultūros elementus apibūdina kaip organizacijos fizinį išsidėstymą, bendravimo taisykles, pagrindines vertybes, kurias laikomos organizacijos ideologija ir filosofija. Autorius taip pat išskiria tris organizacijos *kultūros lygius*: *išorinis atributas (artefaktai)*, *vertybės ir esminės prielaidos (3 pav.)*.

O štai Milner B.Z. (2003) aiškiai išskiria organizacinės *kultūros elementus*, kuriuos sudaro:

- 1 Individualus autonomiškumas, laiduojantis saviraiškos galimybes organizacijoje;
- 2 Veiklos kontrolė ir valdymo tam tikra struktūra, apibrėžianti tiesioginio valdymo veikiančias normas;
- 3 Organizacijos tikslų lygis, kryptingumas ir perspektyvos;
- 4 Organizacijos subjektų palaikymo lygis ir integracija, siekiant tam tikrų tikslų;
- 5 Komunikacinis ryšio lygmuo;
- 6 Pavaldiniams suteikiamo palaikymo lygis;
- 7 Skatinimo, susieto su pasiektais rezultatais, priklausomybė ir lygis;
- 8 Rizika bei jos valdymas. (Stoškus S., Beržinskienė D., 2005.)

Daugelis organizacijų neturi vienodos kultūros, t.y. jose *būna vyraujanti kultūra ir daugybė subkultūrų*. Vyraujanti kultūra išreiškia pagrindines vertybes, kurias pripažįsta organizacijos narių dauguma, o subkultūra, tai - kultūros variantas, būdingas tam tikrai grupei žmonių, kurią vienija pasaulėžiūra, pomėgiai, socialinė padėtis kiti ypatumai.

Taip pat *subkultūra* vadinama žmonių visuma, kuri skiriasi nuo didžiosios kultūros, kuriai priklauso, tam tikrais elgsenos ypatumais, tikėjimais, nuostatomis, pomėgiais ir kt. Subkultūros nariai paprastai atskiria vienas kitą pagal tam tikrus elgsenos, aprangos požymius, nors subkultūra gali neturėti jokių formalių (kaip draugijos, klubai, asociacijos ir kt.) ar neformalių (kaip gatvės gaujos ir pan.) struktūrų. (aut. pastaba: prieiga internetu – Wikipedija).

Subkultūras sukuria individų grupės, turinčios vienodą vertybių filosofiją ir filosofijos modelį, kuris nėra tapatus organizacijoje dominuojančioms vertybėms ir filosofijai. Kai kurie subkultūrų elementai atitinka bendrąją kultūrą, o kai kurie – ne. Kuo unikalesni subkultūrų elementai, tuo labiau jos nariai linkę įsipareigoti bendrajai kultūrai. (Jucevičienė P., 1996)

Anot Robbins S.P. (2006), didelių organizacijų subkultūros susiformuoja, kad atspindėtų jų narių bendras problemas, situaciją ir patirtį. O štai Targamadžė V. (2006), organizacijos subkultūrą vertina kaip gerą paramą organizacijos nariams, kurios lemia organizacijos kultūros įvairovę ir sudėtingumą. Stiprios subkultūros stengiasi dominuoti organizacijoje. Jei vienos subkultūros vertybės nesikerta su kitos subkultūros vertybėmis, jos gali būti ir konfliktų šaltinis. Konfliktuojanti subkultūra gali tapti *kontrkultūra*, kuri turi privalumų ir minusų – sukelti jos nariams dvigubos ištikimybės problemų, silpninti bendrą organizacijos kultūrą, tačiau iš kitos pusės jos gali skatinti ir teigiamus pokyčius.



4 pav. Organizacinės kultūros lygiai ir jų sąveika.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Shein H.E. 1992. Organization culture and leadership. Stoškus S. ir Beržinskienė D. 2005. Pokyčių valdymas. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla., p. 223.

4 paveiksle pavaizduotas klasiko Schein E. modelis, kurio lygmenys yra glaudžiai susiję. Šimanskienė L. pastebi, jog vertybes bei elgesį jis laiko matomomis organizacijos kultūros esmės manifestacijomis. Tai galima suprasti kaip kultūros lygius. Juos būtina išskirti, norint išvengti koncepcijų sumaišties. Organizacinė kultūra pasireiškia trimis lygmenimis, apimančiais visas organizacijos gyvavimo sritis: išoriniais atributais (artefaktais), vertybėmis ir esminėmis prielaidomis (Šimanskienė L., 2002., Rao I. 2009).

I. lygmuo: artefaktai. Matomiausias, akivaizdžiausias kultūros lygmuo, tai jos sukurta fizinė ir socialinė aplinka. Šiame lygmenyje galima stebėti fizinių erdvės panaudojimą, technologinę grupės išdava, grupės vartojamą kalbą, akivaizdų jos narių elgesį bei meno kūrinis. Norint suprasti artefaktų reikšmę, jų santykį, ką jie atspindi, reikia analizuoti pagrindines vertybes, kurių veikimo principais vadovaujasi kultūros nariai.

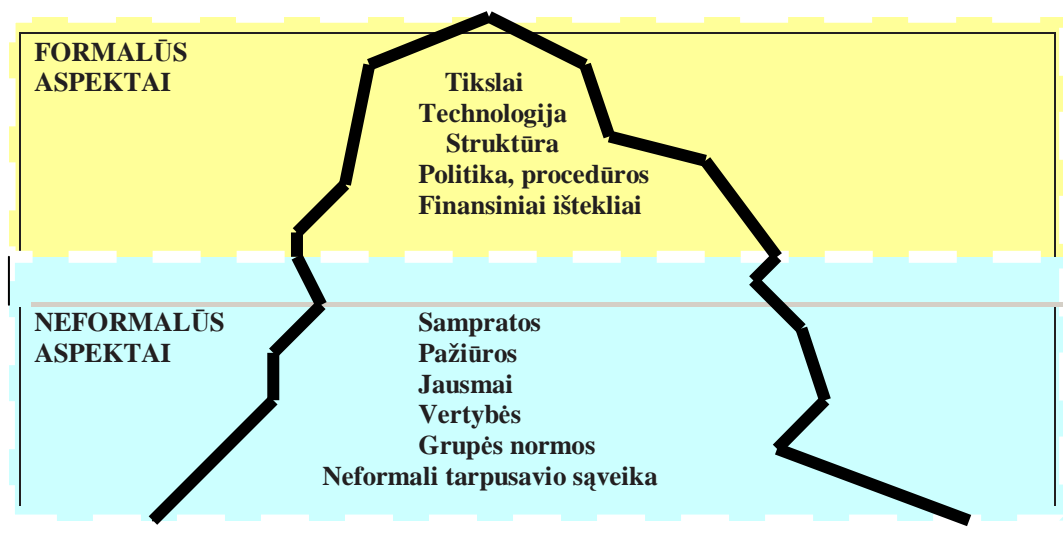
II lygmuo: vertybės. Kultūrinis išmokymas atspindi kieno nors vertybes, turinčias tam tikrą prasmę, rodančias, kaip viskas turėtų būti. Tai grupės narių (įkūrėjų, lyderių) įsitikinimai apie realybės prigimtį, bei veikimo principus. Jei tos lyderių vertybės pasitvirtina, kiti grupės nariai jas pripažįsta ir palaipsniui prasideda kognityvinė transformacija: vertybės virsta įsitikinimais, o vėliau prielaidomis. Jos išnyksta iš sąmonės ir kaip įpročiai pasąmonintos ir autonomiškos. Kita vertybių dalis lieka sąmoninga. Ji atlieka grupės narių normatyvinę vadovavimo funkciją, t.y. rodo kaip žmonės turi santykiauti ir elgtis.

III lygmuo: pagrindinės slypinčios prielaidos. Paprastai žmonės pasitvirtinusią hipotezę pradeda laikyti realybe. Pasikartojantys principai tampa savaime suprantamomis pagrindinėmis prielaidomis, kurios faktiškai reguliuoja elgesį, nusakantį kaip grupės nariai turi suvokti, jausti, galvoti. Pagrindinės prielaidos yra nesupriešinamos ir neginčijamos. Žinoma, tokios pasąmonintos prielaidos gali iškreipti duomenis. Iš savo patirties ir išsilavinimo mes darome prielaidas ir kuriame

nuostatas, pagal kurias ir elgiamės. Tokios prielaidos dažniausiai susijusios su pagrindiniais kultūros aspektais (Kasiulis J., Barvydienė V. 2005)

Mokslininkai pastebi, jog organizacijos lygmenys tarpusavyje yra glaudžiai susiję ir persipynę. Tiek matoma kultūra, tiek esamos vertybės, tiek bendri susitarimai yra kultūros vertybės, kurios išreiškia tai, ko žmonių manymu organizacija siekia.

Herman S.N.(Stoner J.A. F. 2000) organizacijos kultūrą vaizduoja kaip „ledkalnį“, kurio viršūnėje yra matomi formalūs (aiškūs, atviri) aspektai, taip vadinami tvirtieji elementai, priklausantys organizacijos struktūrai, kuri pasiduoda sąmoningam jos formavimui ir valdymui. (5pav.)



5 pav. Organizacinės kultūros elementai pagal Herman S.N.

Šaltinis: Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.2000. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika

Struktūros elementai: formalūs aspektai – strategijos, organizacijos struktūra, reguliavimas, technologijos, procesai, informacijos sistemos, kontrolė, paskatinimas. O tuo tarpu „ledkalnio“ pagrindą sudaro neformalūs (uždari arba paslėpti) aspektai, vadinami „minkštaisiais“ elementais, kadangi juos sunku formuoti, kontroliuoti, jie nėra gerai matomi. Į juos įeinantys kultūros elementai: neformalūs organizacijos gyvenimo aspektai – bendros sampratos, požiūriai ir mintys, jausmai, įsitikinimai, santykiai, ryšiai, grupinės visuomenės normos, vertybių sistema, tradicijos, elgesys ir pan.

Palyginus Schein E. ir Herman S.N. organizacinės kultūros sudedamąsias dalis, galime pastebėti, jog Schein E. išskirdamas tris lygmenis pažymi fizinės ir socialinės aplinkos (I lygmuo), grupės lyderių vertybių (II lygmuo) bei žmogaus prigimtinių principų (III lygmuo) glaudų sąryšį. Herman S.N. savo ledkalnį padalina į dvi dalis – „formalius aspektus“ ir „neformalius aspektus“.

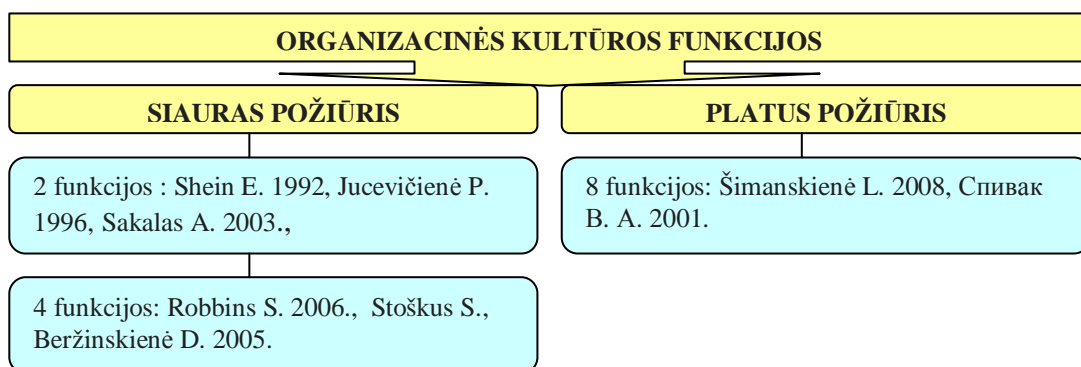
Autorius neišskiria organizacijos lyderių vertybių bei žmogaus prigimtinių principų kaip tai padaro Shein E. Anot Herman S. N., visa tai įeina į „neformalius ledkalnio aspektus“.

Apibendrinant, galima teigti, jog organizacinės kultūros tyrėjai bei mokslininkai išskiria organizacinės kultūros lygius, kurie atitinka tam tikrą pasireiškimo laipsnį. Organizacinė kultūra – tai pastoviai kintantis reiškinys, todėl tyrėjai norėdami atskleisti jos esmę organizacinę kultūrą suskirsto į lygmenis. Kiekvienas lygmuo mums atskleidžia organizacinės kultūros sudėtingumą, parodo jos unikalumą, o tai leidžia ištirti ir įvertinti kiekvieną lygmenį, apibendrinti organizacijos kultūrinę aplinką, pateikti jos privalumus ir trūkumus, nukreipti organizaciją augimo bei progreso link.

1.3.2. Organizacinės kultūros funkcijos ir tipai

Anot Sakalo A. (2003., p.22) nekonkrečiausia yra kultūros bazė, ją sudaro darbuotojų įsitikinimai, vertybių sistema. Norima įmonės kultūra atspindi įmonėje taikomose normose ir standartuose, tačiau visada yra pavojus, kad tikroji kultūra skiriasi nuo norimos ir palaikoma tik prievarta. Matomiausia išorinė simbolių sistema: apranga, elgsena su klientais, priėmimo taisyklės. Įmonės kultūros sunku išmokti tiesiogiai, ji greičiau perimama per socializacijos procesą. Įmonės kultūra yra kompleksinis fenomenas. Skirtingi autoriai išskiria skirtingas funkcijas.(6 pav.). Sakalas A. (2003) išskiria šias *pagrindines kultūros funkcijas*:

- *Tvarkos palaikymo funkciją*, kuri netiesiogiai padeda palaikyti tam tikrą tvarką organizacijoje, nes nusistovėjusi verčių sistema veikia bendradarbių elgesį.
- *Stabilizavimo funkciją*. Vykstant revoliuciniams pertvarkymams, susiformavusi kultūra jiems priešinasi, siekia išlaikyti susiklėsčiusią padėtį, tradicijas.



6 pav. Lietuvos ir užsienio autorių išskiriamos organizacinės kultūros funkcijos.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Shein E. 1992, Jucevičienė P. 1996, Sakalas A. 2003., Šimanskienė L. 2008, Спивак B. A. 2001., Robbins S. 2006., Stoškus S., Beržinskienė D. 2005.

Pasak Schein E. organizacinė kultūra yra tam, kad išspręstų organizacijos problemas:

1. Išgyventi ir prisitaikyti prie aplinkos.
2. Integruoti vidinius procesus, kad būtų užtikrintas sugebėjimas išgyventi ir prisitaikyti.

(Šimanskienė L. 2008)

Kultūra organizacijoje atlieka daug funkcijų. Pagrindines *organizacinės kultūros funkcijas* išskiria Robbins S. (2006, p.287) Stoškus S., Beržinskienė D., (2005., p.218). Jų nuomone organizacinė kultūra:

- Išskiria organizaciją iš kitų;
- Sukuria vienybės jausmą tarp organizacijos narių;
- Lemia pasiaukojimą didesniems interesams negu asmeniniai;
- Palaiko socialinės sistemos stabilumą.

Organizacinės kultūros esmė tokia, kad naudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas atskleidžiamos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų visų organizacijos narių poreikius. Šimanskienė L. (2008) išskiria tokias *organizacinės kultūros funkcijas*:

- Užtikrina tapatumo jausmą. Kuo tiksliau apibrėžiamos organizacinės vertybės ir vaizdiniai, tuo labiau žmonės tapatinasi su savo organizacijų užduotimis ir tuo labiau suvokia save kaip svarbiausią dalį.

- Ugdo atsidavimą organizacijos misijai. Stipriau už visus asmeninius interesus kultūra primena žmonėms kam reikalinga organizacija.

- Pagrindinė (dažniausiai nepiniginė) valdymo priemonė.
- Padeda atsižvelgti į klientų ir tarnautojų poreikius.
- Padeda pripažinti kiekvieno žmogaus vertingumą.
- Leidžia siekti atvirumo dėl bendravimo galimybių.
- Stipriai kultūrai susiklosto draugiški santykiai su bendradarbiais.
- Apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus.

O štai Спивак В. А. (2001) analizuodamas organizacinės kultūros esmę, išskyrė aštuonias jos funkcijas:

- Sukaupitų kultūros elementų atkūrimas, naujų vertybių kūrimas ir kaupimas.
- Vertinamoji – normatyvinė: žmogaus, grupės, organizacijos realaus elgesio palyginimas su gero elgesio normomis, idealais.
- Reglamentuojanti, reguliuojanti – kultūros pritaikymas kaip indikatorius ir regulatorius vaidmuo.
- Pažintinė – darbuotojas susipažįsta su kultūra ir įsilieja į kolektyvą, jo veiklą.

- Organizacinė kultūra įprasmina žmogaus pasaulėžiūrą, organizacijos vertybės tampa žmogaus vertybėmis.

- Komunikacinė – atsiranda darbuotojų abipusis supratimas ir bendradarbiavimas.

- Visuomeninės atminties, organizacijos patirties kaupimo ir saugojimo funkcija.

- Rekreacinė – esant aukštai organizacijos kultūrai įmanomas dvasinių jėgų atgavimas, pritarimas organizacijos vertybėms.

Apibendrinant galima įvardinti dvi kompleksines organizacinės kultūros funkcijas, tai: Išorinės adaptacijos funkciją (parodo kaip organizacija siekia savo tikslų, reguoja į išorės poveikius, adaptuojasi). Ir Vidinės integracijos funkciją: organizacijos nariai kuria bendrą identitetą, ieško būdų kaip efektyviai dirbti su kitais nariais. Tai lemia žmonių bendravimo pobūdį. (Jucevičienė P., 1996).

Išanalizavus organizacinės kultūros funkcijas, toliau analizuojami organizacinės kultūros tipai, kurie padeda atskleisti organizacinės kultūros bruožus, išsiaiškinti organizacinės kultūros tipus, atskleisti ryšį tarp organizacijos ir kultūros tipo.

Tokie tyrinėtojai kaip Pheysey D., Schneider W., Harrison R., Sonnefeld J., Deal S ir Kenedy A., Kameron ir Quinn, Ounchi W.G., Hofstede G. ir Mole J. bei kt., didelį dėmesį skiria organizacinių kultūrų tipų identifikavimui ir analizavimui, taip pat siekia rasti ryšį tarp kultūros tipo ir organizacijos efektyvumo.

Mokslininkai organizacinės kultūros tipus įvardija labai skirtingai, todėl vieningos tipologijos, pagal kurią būtų galima tirti organizacijas nėra. Kaip teigia Guščinskienė J. (2002), bet kokios tipologijos pagrindu išskiriami tik idealūs tipai, kurie parodo tik pagrindines organizacijų veiklos kryptis, o realybėje tokių tipų pasitaiko retai.

Daug organizacinės kultūros tipologijų, kurias formavo įvairūs mokslininkai (Deal ir Kennedy 1982., Handy 1993, Goffee ir Jones 1998., Cameron ir Quinn 1999., Fernandez ir Hogan 2003 ir kt.) buvo pristatyta Vakarų Europoje per paskutiniuosius dvidešimt metų. Kadangi organizacinė kultūra yra įtakota aplinkos, kurioje organizacija egzistuoja, iškyla klausimas, ar tipologijos, išvystytos Vakarų Europos yra pritaikomos kitoms šalims (Lukasova R. 2004)

Zakarevičius P. (2003) taip pat pastebi, jog kiekvienas mokslininkas išskiria skirtingus organizacijų tipus, nes vadovaujasi skirtingais kriterijais, tačiau autorius šiuos kriterijus suskirsto į keturias grupes:

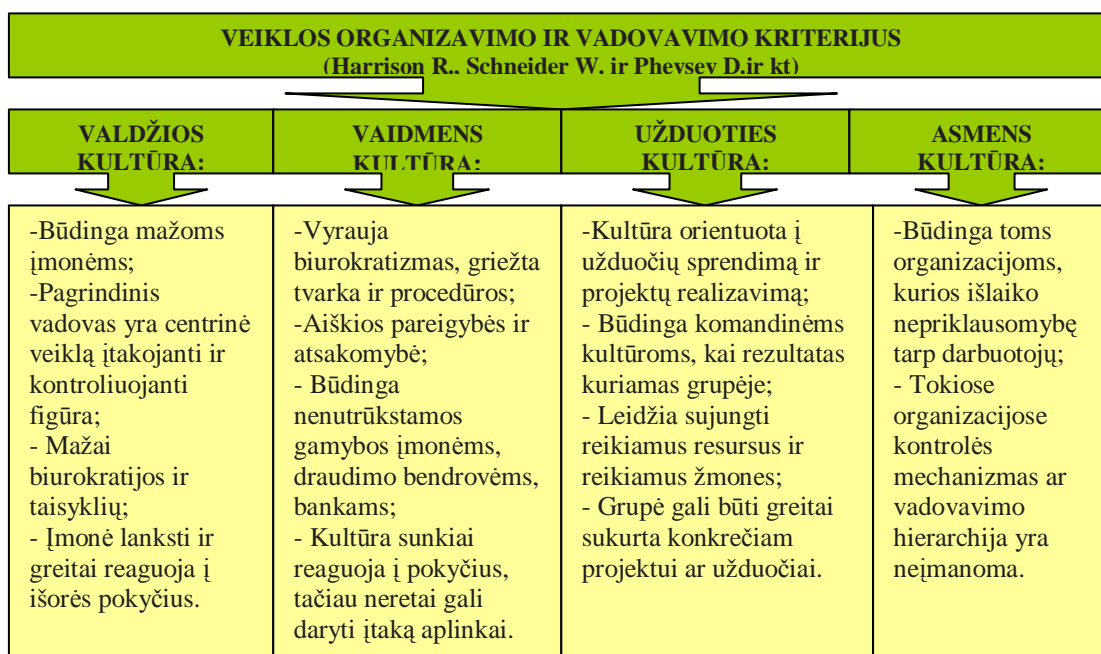
• **Personalo tarpusavio santykių kriterijus**, kuriais vadovaujasi šie mokslininkai: Sonnefeld J., Schermerhon J., Hunt J., Osborn R. ir kt, kurie išskiria šiuos organizacijos kultūros tipus: *Beisbolo komanda; Klubas; Tvirtovė; Akademija (7pav.)*



7 pav. Organizacinės kultūros tipai ir požymiai pagal personalo tarpusavio santykių kriterijus.

Sudaryta autorės remiantis šaltiniais: Šimanskienė L. 2002., Zakarevičius P. 2004., Stoškus S. ir Beržinskienė D. 2005., McNamara C. 2006.

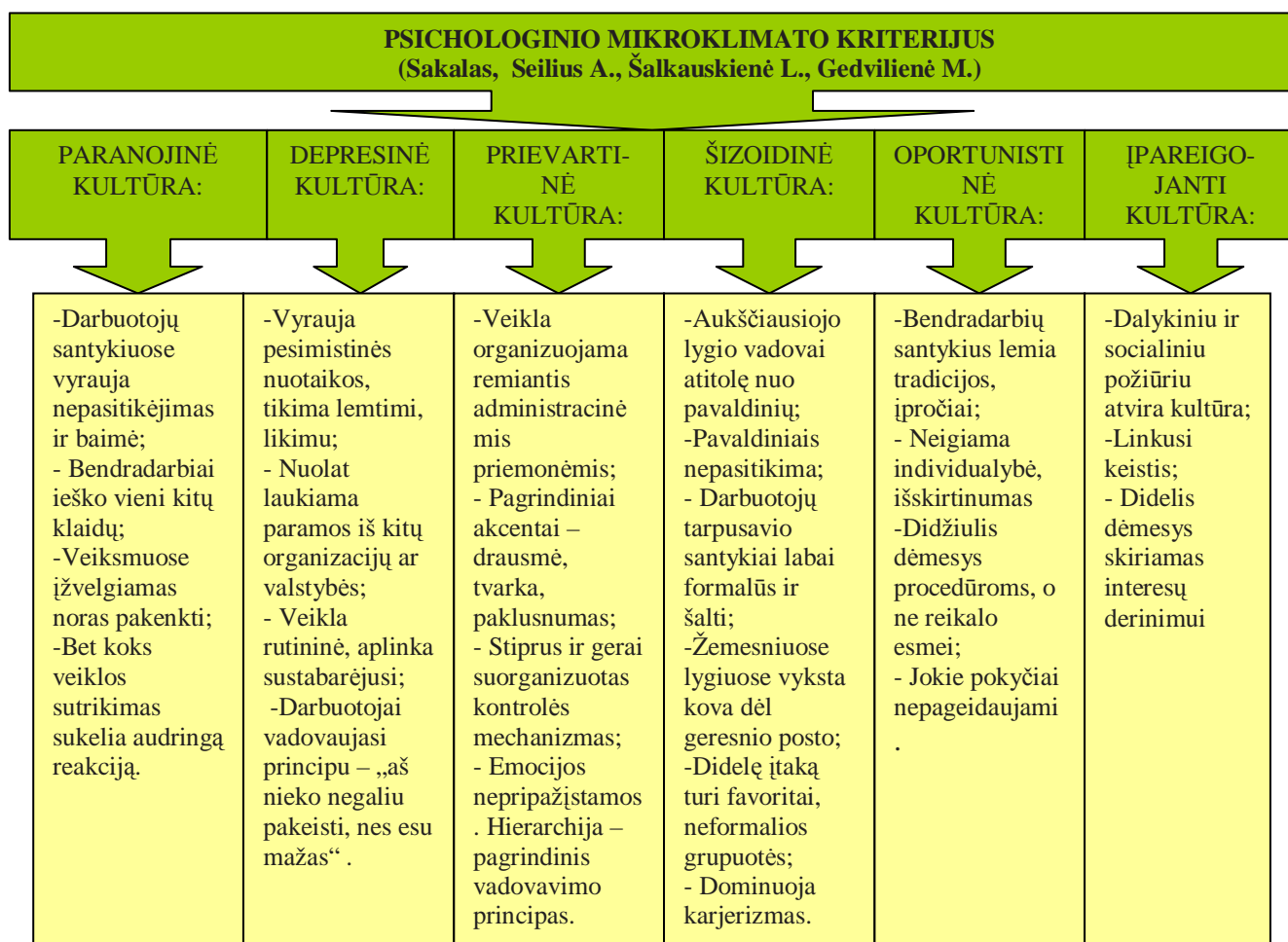
2. Veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijais vadovaujasi Harrison R., Schneider W. ir Pheysey D. Anot Zakarevičiaus P.(2004) grupuodamas organizacijų kultūrą, tiksliausiai panaudojo Harrison R. išskirdamas 4 organizacijų kultūrų tipus: *Valdžios kultūra*, *vaidmens kultūra*, *užduoties kultūra* bei *asmens kultūra*.(8 pav.)



8 pav. Organizacinės kultūros tipai ir požymiai pagal Veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijus.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Vasiliauskas A. 2007., Zakarevičius P. 2004.

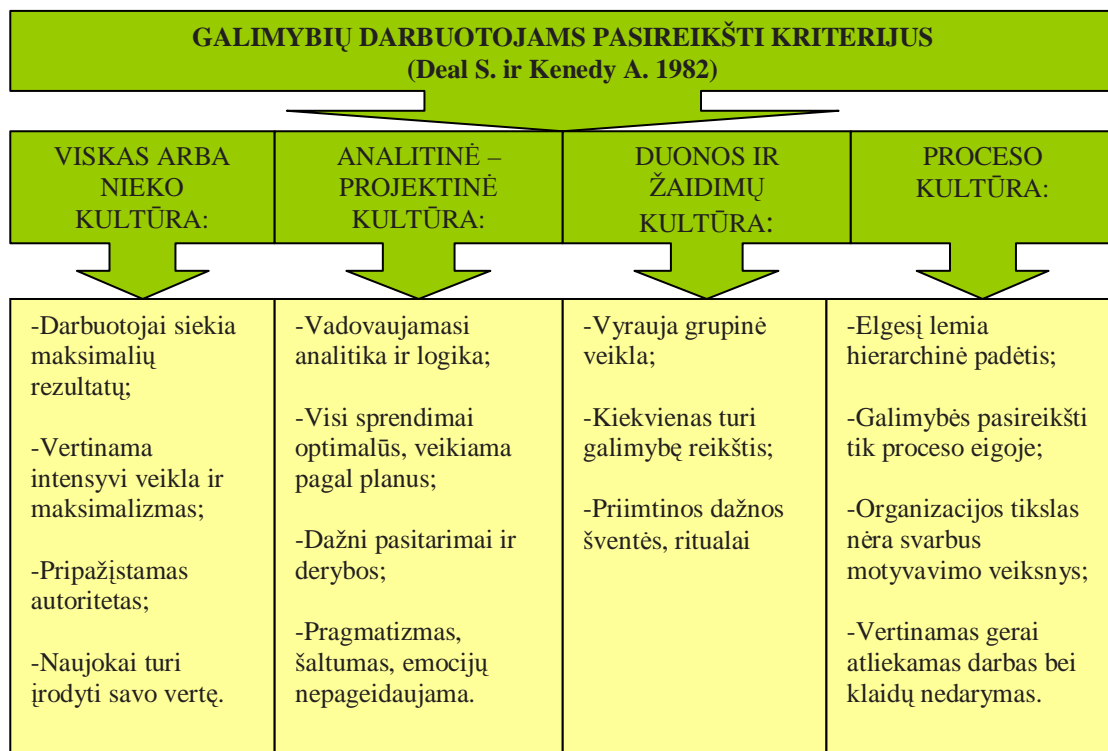
3. Psichologinio mikroklimato kriterijai: mokslininkai analizuodami organizacinę kultūrą, stengiasi atskleisti socialinio – psichologinio mikroklimato reikšmę organizacijoje. Šia tipologija remiasi šie tyrėjai: Sakalas A. 2003., Seilius A. 1998., Šalkauskienė L., Gedvilienė M. 2008., kurie siūlo išskirti šešis tipus: *Paranojinė kultūra, Depresinė kultūra, Prievartinė kultūra, Šizoidinė kultūra, Oportunistinė kultūra, Įsipareigojanti kultūra* (9 pav).



9 pav. Organizacinės kultūros tipai ir požymiai pagal Psichologinio mikroklimato kriterijus.

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis šaltiniais: Sakalas A. 2003., Seilius A. 1998

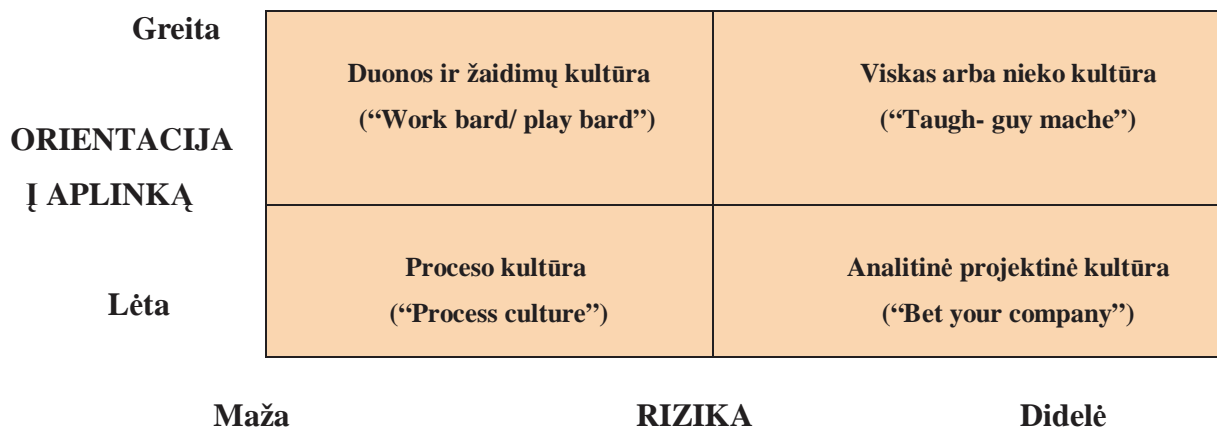
4. Galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijai. Pagal šiuos kriterijus vertinti ir grupuoti organizacinę kultūrą pasiūlė Deal S. ir Kenedy A. (1982). Šiuo požiūriu išskyrė šiuos tipus: *Viskas arba nieko kultūra, duonos ir žaidimų kultūra, analitinė projekcinė kultūra ir proceso kultūra* (10 pav)



10 pav. Organizacinės kultūros tipai ir požymiai pagal Galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijus.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Šimanskienė L. 2002., Zakarevičius P. 2004.

Kiti autoriai pateikia Deal S. ir Kenedy A. (1982) tipologijos schemą, kurioje organizacinė kultūra skirstoma į keturias dalis, priklausomai kaip orientuojamasi į aplinką. (11 pav.)



11 pav. Organizacinės kultūros tipologijos schema.

Šaltinis: Sakalas A. 2003. Personalo vadyba. Margi raštai. Vilnius, p. 37.

Cameron K.S. ir Quinn R.E. (2003.) pasiūlė modelį, kurio pagalba visas organizacijų kultūras galima suskirstyti į keturis tipus: *hierarchinė kultūra*, *rinkos kultūra*, *adhokratinė kultūra* ir *klaninė kultūra*. (12 pav.) Taip suskirstyta kultūra yra vertinama pagal dvi kriterijų dimensijas:

- Lankstumas, veiksmų laisvė ir dinamiškumas prieš stabilumą, tvarką ir kontrolę;

- Vidinė orientacija, integracija ir vienybė prieš išorinę orientaciją, diferenciaciją ir konkurenciją.

Hierarchinė kultūra: organizacija fiksuojanti dėmesį į vidinį palaikymą kartu su reikiamu stabilumu ir kontrole.

Rinkos kultūra: organizacija fokusuojanti dėmesį į išorės pozicijas kartu su reikiamu stabilumu ir kontrole.

Adhokratinė kultūra: organizacija fokusuojanti dėmesį į išorės pozicijas.

Klaninė kultūra: akcentuojama asmenybės tobulinimo, vieningo kolektyvo, moralinio klimato ilgalaikė nauda.

Daugelis tyrinėtojų bandė surasti idealiausią modelį, pagal kurį turėtų veikti organizacija. Peters T., Waterman R., Ouchi W.G. (1981) pasirinko JAV organizacijų analizės kelią. Ouchi W.G. buvo vienas iš pirmųjų tyrinėtojų, kuris aiškiai koncentravo dėmesį į organizacijų darbo santykių kultūrą. Jis išanalizavo trijų organizacijų narių grupių kultūras – tai tipiškos JAV kompanijos, tipiškos japonų grupės ir tipiškos Z valdymo tipo kompanijos. Autorius sukūrė septynių pagrindinių kriterijų sąrašą, pagal kurį galima palyginti organizacijas.

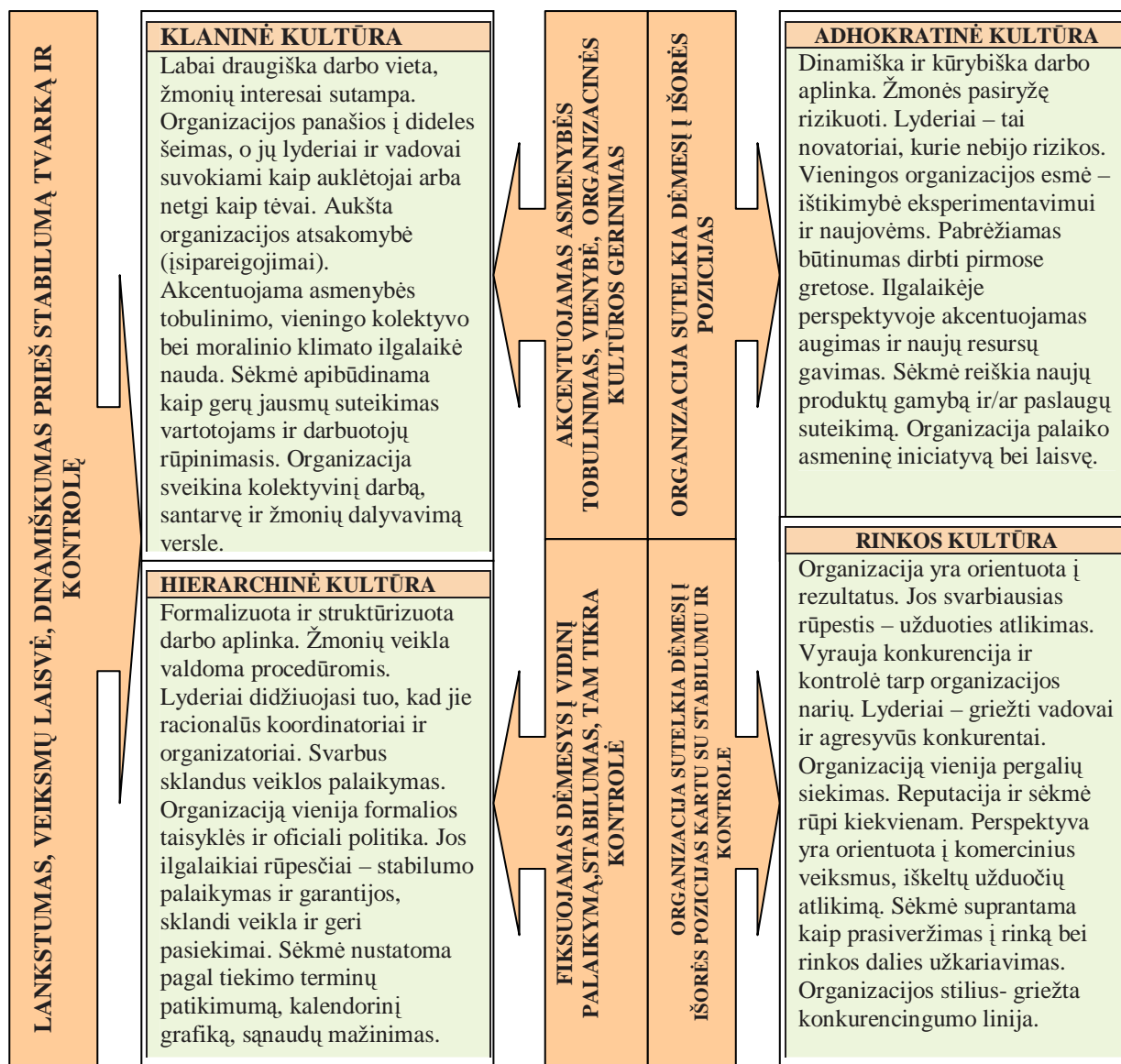
Įsipareigojimas darbuotojams. Bandytas išlaikyti darbuotojus, nesvarbu, ar jie įdarbinami tik tam tikram, ar visam laikui. Ouchi W.G. ištyrusi kompanijas, pastebėjo, jog bendra vertybė yra išlaikyti darbuotojus, o juos atleisti galima tik būtiniausiu atveju.

Darbo įvertinimo sistema. Ouchi W.G. pastebėjo, jog japonų, JAV ir Z tipo kompanijose manoma, jog norint tinkamai įvertinti darbuotojus, reikia daug laiko (iki 10 metų), tam naudojama kokybinė ir kiekybinė informacija apie darbuotojo veiklą.

Karjera. Ar įmonėje karjeros galimybės didelės ar mažos. Japonijoje ši vertybė veda į labai dideles karjeros galimybes. Karjera Z JAV kompanijoje yra šiek tiek mažesnė, o tipiškos JAV kompanijose karjeros galimybės yra siauros (tai vieno kelio karjera, kuri pasiekama atsižvelgiant mokslo laipsnį ir vardą).

Atsakomybė. Kieno priimama atsakomybė: kolektyvo, konkretaus asmens ar individualiai. Japonijos kompanijose remiama kolektyvinė atsakomybė. Z tipo ir tipiškos JAV kompanijose tikimasi, kad konkretūs asmenys prisiims atsakomybę užsprendimus.

Dėmesys žmogui. Visapusiškas ar koncentruotas dėmesys žmogui. Japonų ir Z tipo kompanijose dominuoja visapusiškas dėmesys žmogui (rūpinimasis gyvenimu namuose, domimasi jo hobiais, asmeniniais įsitikinimais, viltimis ir baimėmis). Tipiškos JAV kompanijose dėmesys žmonėms yra siauras ir koncentruotas tik į darbo vietą. (Ouchi W. G. 1992., Jucevičienė P., Poškienė A., Kudirkaitė L., Damanskas N. 2000., Stoškus S., Beržinskienė D. 2005.)



12 pav. Cameron K.S. ir Quinn R.E. organizacijų kultūros tipai.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Cameron K.S. ir Quinn R.E. 2006. Diagnosing and changing organizational culture. A. Wiley imprint. Камерон К., Куинн Р. 2001. Диагностика и изменение организационной культуры. Санкт-Петербург: Питр.

Apibendrinant, Ouchi W. G įrodinėja, kad japonų ir Z tipo organizacijų kultūros padeda pasiekti didesni veiklos efektyvumą nei tipiškų JAV kompanijų. Organizacijose dominuojanti vertybė yra visapusiškas rūpinimasis žmonėmis. Tai apima rūpinimąsi asmenų gyvenimu namuose, jų hobi, asmeninius įsitikinimus. O štai tipiškuose JAV kompanijose dėmesys žmogui yra siauras, koncentruotas tik į darbo vietą. (Jucevičienė 1996). Kad organizacija sėkmingai gyvuotų ji turi

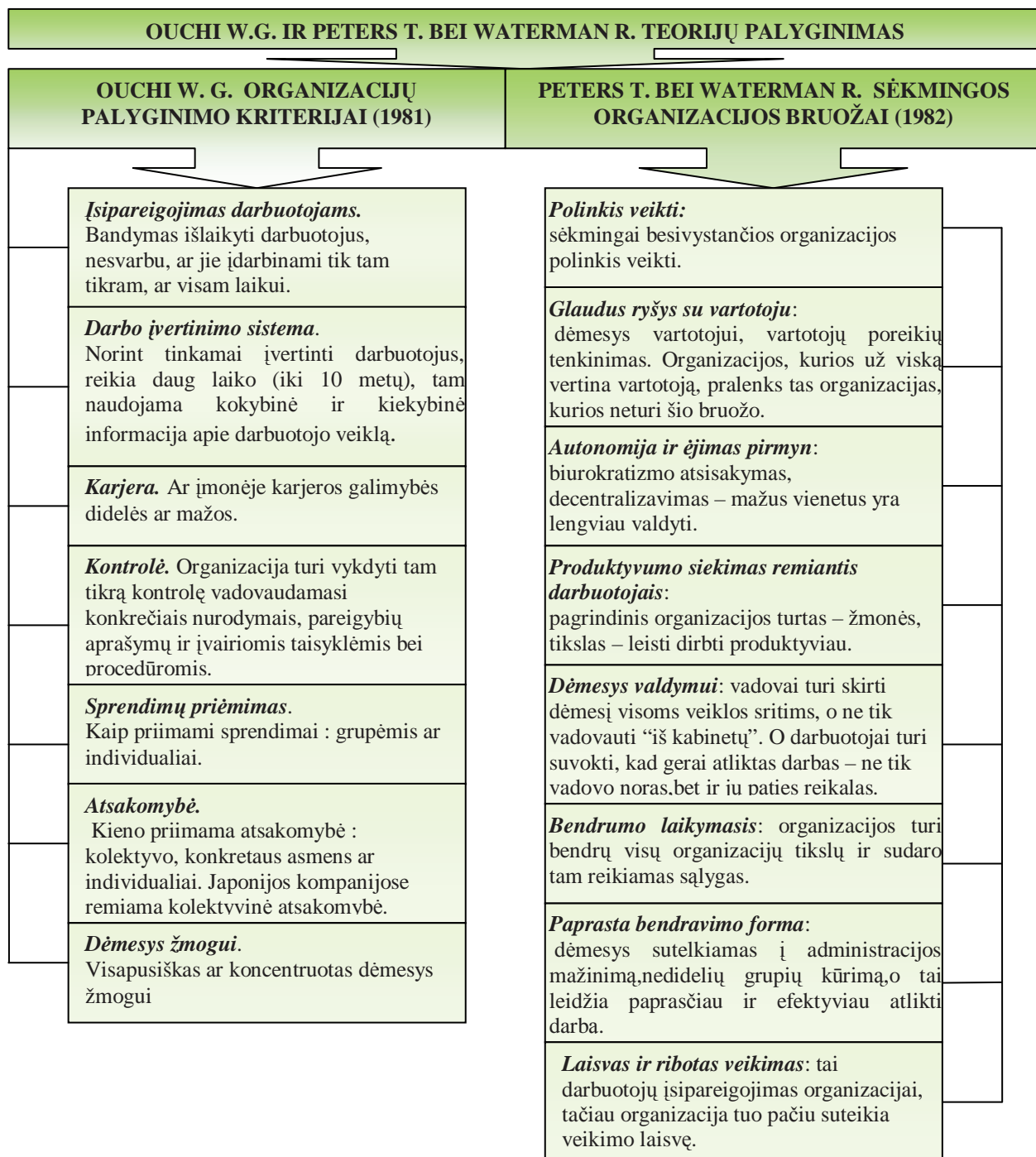
rūpintis ne tik darbuotojais, bet ir surasti sėkmingos organizacijos formulę. Tai bandė padaryti JAV mokslininkai Peters T., Waterman R.

Sėkmingai klestinčiose organizacijose ne tik rūpinamasi pelno gavimu, klestėjimu, bet ir organizacinės kultūros gerinimu. Peters T., Waterman R. (1982) taip pat tyrė JAV kompanijas, tačiau jie pasirinko sėkmingiausias JAV pavyzdžius ir išskyrė sėkmingos organizacijos bruožus, kurie įtakoja ir organizacinės kultūras, tai: *polinkis veikti, glaudus ryšys su vartotoju, autonomija ir ėjimas pirmyn, produktyvumo siekimas remiantis darbuotojais, dėmesys valdymui, bendrumo laikymasis, paprasta bendravimo forma, laisvas išribotas veikimas*. (Jucevičienė P., 1996., Stoškus S., Beržinskienė D. 2005.)

Taigi, kaip matome iš Ouchi W. G bei Peters T., Waterman R. H. teorijų sugretinimo (13 pav.), sėkmingos organizacijos esminis bruožas – dėmesys darbuotojui. Tai apima produktyvumo siekimas remiantis darbuotojais, dėmesys valdymui, bendrumo laikymasis, o svarbiausia ko trūksta šiuolaikiniame pasaulyje - paprastos bendravimo formos tarp darbuotojų ir valdžios.

Remiantis naujausiais Soter K. ir Roger L. (2010) organizacinės kultūros tyrinėjimais, esminis bruožas išlieka dėmesys žmogui. Tyrinėtojai skatina kuo daugiau bendrauti neaplenkiant ir žemiausios grandies darbuotojų. Tradicinė organizacinė kultūra paprastai išreiškiama hierarchine struktūra, kur vadovai turi glaudžius ryšius tik su tiesiogiai pavaldžiais vadybininkais. Sprendimų priėmimo schema veikia vertikaliai, tad valdžia dažniausiai nesidomi ir nieko nežino apie žemiausios grandies darbuotojus. Šiuolaikinė moderni organizacinė struktūra neveikia hierarchinės struktūros principu, tai dinaminis subjektas, kurį sudaro žmonės, struktūros, užduotys ir priemonės bendram organizacijos tikslui pasiekti. Autoriai teigia, jog organizacijos sėkmė priklauso nuo penkių komponentų, tai – žmogus, produktas, kokybė, vertės kūrimas ir pelnas. Didžiausia vertybė yra žmonės dirbantys organizacijoje, todėl jie privalo būti įtraukti į komandinį darbą.

Taigi, svarbu pabrėžti, jog organizacinė kultūra pradeda formotis iškart po organizacijos įkūrimo, todėl labai svarbu kaip vadovai sugeba perteikti organizacijos politiką, mąstymą bei filosofiją, įtraukiant darbuotojus į bendrą veiklą, siekiant užsibrėžtų tikslų.



13 pav. Ouchi W. G bei Peters T., Waterman R. H. teorijų sugretinimas.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Ouchi, W.G., Peters, T. & Waterman, R.H. ir kt. 1992., Jucevičienė P., 1996., Jucevičienė P., Poškienė A., Kudirkaitė L., Damanskas N. 2000., Stoškus S., Beržinskienė D. 2005.

Analizuodamas skirtingas organizacines kultūras JAV mokslininkas ir praktikas Mole J. (1998) apibrėžia tris organizacinės kultūros dimensijas (organizacija, komunikacija, vadovavimas), kurias išskiria į sisteminio ir organinio tipo bruožus atspindinčias organizacijas. Remiantis organizacijos bei vadovavimo dimensijomis autorius sukūrė keturis skirtingus organizacinės kultūros archetipus: *Indėnų kultūra (Indians culture)*, *(Kavalerijos, raitininkų kultūra) cavalry*

culture, Šerifo sušaukiamų piliečių grupės kultūra (posse culture), Už įstatymo ribų arba neteisėta kultūra (outlaws culture).

Indians culture (Indėnų kultūra): organizacijai vadovauja vadas, išrinktas hierarchijos būdu. Tokia organizacija priklauso nuo tradicijų, žmonių, įvykio, liaudies atminties bei sudėtingų visos “genties” santykių. Vadovavimas lankstus - keičiantis aplinkybėms, keičiasi ir organizacijos veiklos strategija. Tai organinio tipo organizacijos ir individualaus vadovavimo organizacijos mišinys.

Cavalry culture (Kavalerijos, raitininkų kultūra): organizacijos pagrindą sudaro procedūros, fizinis darbas bei formali apmokymų ir kvalifikacijos sistema. Organizacijai vadovauja vadas, dirbantis pagal drausmingą rangų sistemą, kuriai būdingi griežti nutarimai ir centralizuota įtaka. Planavimas ir numatymas – tai organizacijos sėkmės garantas. Sudarius strateginį planą, jis suskirstomas į trumpalaikius planus, kurie yra pristatomi vidutinės grandies vadovams. Tai sisteminio tipo ir individualaus vadovavimo mišinys.

Posse culture (Šerifo sušaukiamų piliečių grupės kultūra): gerai organizuota, įgaliotimus turinti specialistų grupė, turinti tiksliai nustatytus tikslus. Jie išsirenka vadą, kurio kadencija priklauso nuo jo autoriteto bei vykdomų pareigų kokybės. Veiklos planavimo procesas prasideda nuo žemiausios vadovų grandies planų ir jų numatomo biudžeto vis kylant aukštyn. Planai centralizuoti, nuolat peržiūrimi ir permąstomi. Tai sisteminio tipo organizacijos ir grupinio vadovavimo organizacinės kultūros mišinys.

Outlaws culture (Už įstatymo ribų arba neteisėta kultūra): Organizacija yra nepastovi, spontaniška, tačiau ji veikia tikslingai. Vyrauja bendri sprendimai, pelno dalijimasis į lygias dalis bei vyrauja bendros kolektyvinės įtakos principas. Lyderis iškyla, bet tai laikina, nes bet kada gali būti nuverstas. Ši kultūra apjungia organinio tipo organizaciją ir grupinį vadovavimą. (Mole J., 1998.)

Analizuodama organizacines kultūras Mole J. išryškina kiekvienos savitos kultūros bruožus, kurie parodo JAV organizacijų savitumą. Indians culture bei Cavalary culture pastebima individualaus vadovavimo įtaka tiek organinio, tiek sisteminio tipo organizacijoms. O štai Posse culture ir Outlaws culture organizacijose vyrauja grupinis vadovavimas, kuris susipina organinio bei sisteminio tipo organizacijomis.

Išryškindami tam tikrus organizacines kultūros bruožus Pheysey D., Schneider W., Harrison R., Sonnefeld J., Deal S ir Kenedy A., Kameron ir Quinn, Ouchi W.G., Hofstede G. ir Mole J. bei kiti autoriai identifikuoja organizacines kultūras ir siekia surasti ryšį tarp kultūros ir organizacijos efektyvumo. Apibendrinant galima teigti, jog mokslininkų indėlis analizuojant organizacines kultūras, išryškinant jų funkcijas, tipus bei bruožus gerinant organizacines kultūros aplinką yra didžiulis. Tyrinėtojai bei mokslininkai apibendrina organizacines kultūros funkcijas ir atskleidžia

jos daugialypiškumą. Taip pat pabrėžtina, jog organizacijai būdingo kultūros tipo ar tipų išaiškinimas padeda nustatyti organizacijos kultūros silpnas ir stiprias puses, kurias keičiant (silpnas) arba ugdant (stiprias) galima pasiekti organizacijos tikslų, siekti tobulumo, darnumo, o tai atneša sėkmę ir naudą ne tik organizacijos vadovams, bet ir darbuotojams. Vadovo vaidmuo glaudžiai siejasi su personalo politikos formavimu, organizacijos efektyvumo didinimu, todėl šiuolaikinėje organizacijoje labai svarbu užtikrinti gerą bendradarbiavimą tarp darbuotojų ir vadovų.

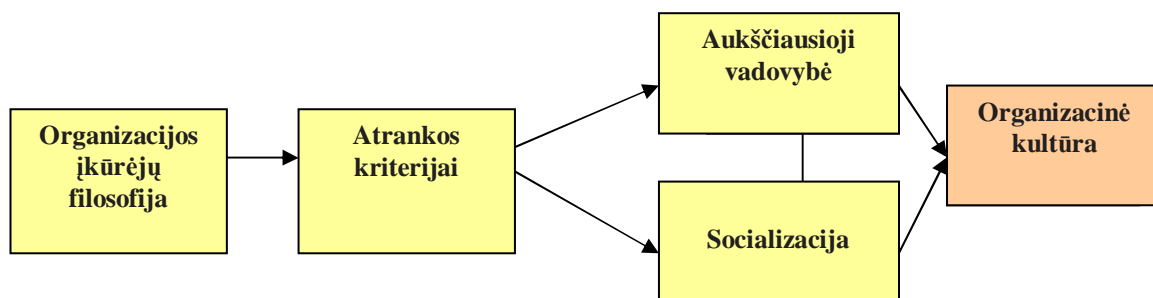
1.4 Vadovo vaidmuo organizacinės kultūros kūrimo, palaikymo ir keitimo procese

Vadovavimo sąvoka literatūroje dažnai tapatinama su lyderiavimu. Lietuvių kalboje šios sąvokos turi skirtingą prasmę, nes vadovavimas remiasi formalios jėgos pozicija, turinčia įtakos žmonėms, o lyderiavimas kyla iš socialinės įtakos proceso (Barvydienė, Kasiulis 2001). Tad asmuo gali būti vadovas arba lyderis, arba ir vadovas, ir lyderis. Bet vadovavimas kaip procesas nebus efektyvus, jei nesirems lyderiavimu, pasireiškiančiu vadovo sugebėjimu įtikinti, sutelkti žmones tikslams realizuoti (Baršauskienė, Janulevičiūtė 1999.) (Valackienė A. 2009)

Vadovas atlieka pagrindinį vaidmenį kuriant ir palaikant organizacinę kultūrą. Tai geriausiai galima suprastio vadovaujantis evoliuciniu požiūriu. Kultūra prasideda nuo vadovo, jis turi savo viziją, nuostatas, prielaidas dėl to, ką ir kaip pasiekti. (Dereškevičiūtė E. 2009)

Panašiai teigia ir Šavareikienė D. (2008., p.14) - Aukščiausius postus užimantys vadovai pateikia pagrindines idėjas: misiją, tikslus, svarbiausias kultūros vertybes, nulemiančias darbuotojų elgesį ir požiūrį į darbą.

Pirminė kultūra kyla iš organizacijos įkūrėjo filosofijos (14 pav.). Dabartinė aukščiausiosios vadovybės veiksmas sukuria aplinką, kurioje vienoks elgesys yra priimtinas, o kitoks ne. Darbuotojų socializacija priklauso nuo to, kaip atrankos procese pavyksta priderinti naujų darbuotojų vertybes prie organizacijų vertybių, ir nuo aukščiausiai vadovybei patinkančių socializavimo metodų. (Robbins S. P. 2006., p. 292)



14 pav. Organizacinės kultūros formavimasis.

Šaltinis: Robbins S. P. 2006. Organizacinės elgsenos pagrindai, p. 293

Organizacinė kultūra yra sąmoningai sukurta vadovybės, galinti organizaciją išskirti iš kitų panašių organizacijų savo savitumu: vadybos personalo, valdymų procesų organizavimo, vadybos darbo sąlygų, dokumentacijos sistemos kultūrų ypatumais. (Ginevičius R., Sūdžius V. 2008)

Vičev V. nuomone, santykius grupėje lemia vadovo autoritetas ir vadovavimo stilius bei metodai. Psichologinį klimatą veikia vadovo savybės bei grupės narių individualios savybės.

Vadovas parenka darbuotojus, juos paskirsto, skatina ir baudžia, organizuoja darbą, auklėja (plačiaja prasme) žmones, informuoja juos, ugdo tokias savybes, kurios užtikrina grupės aktyvų, draugišką, našų darbą bei kuria teigiamą nuotaiką (Baršauskienė, Janulevičiūtė 1999) (Valackienė A. 2009).

Šiuolaikinis vadybos mokslas teigia, kad šiandien svarbiausias yra bendravimo kapitalas, taigi vadovai turi suvokti, kad pasaulis sukasi tiek žmonių protų (grupių, komandų), tiek žmonių jausmų bendromis pastangomis (Kouzes J. M., Posner B.Z. 2003).

Soter K. ir Roger L. (2010) analizuodami viešbučių organizacinę kultūrą pabrėžia, jog hierarchinė struktūra neatspindi tiesioginių ryšių tarp darbuotojų ir vadovų, todėl jie rekomenduoja vadovautis bulio akies modeliu („Bull’s eye strukture“) (2 priedas) ir kuo daugiau dėmesio skirti bendravimui. Autoriai siūlo organizuoti kuo dažnesnius susitikimus tarp vadovų ir darbuotojų, „tai ne tik dieniniai susitikimai, bet ir valandiniai“.

Kaip teigia Fayol. H., suformuotą socialinį organizmą reikia priversti veikti. Čia ir prasideda vadovavimo paskirtis. Vadovavimo menas pagrįstas tam tikromis asmeninėmis savybėmis ir bendrų valdymo principų išmanymų. (Fayol. H .,2005.,p. 118)

Autoriaus požiūriu - valdžia yra tik viena iš kelių įtakos formų. Paklusnumo srities mastas priklauso nuo sankcijų, kuriomis valdžia gali remtis įgyvendindama savo nurodymus. Ne mažiau už neigiamas sankcijas – fizinę ir ekonominę jėgą – svarbus bendras grupės tikslas, visuomenės pritarimas ir asmens savybės. (Simon H. A. 2003.)

Šių dienų organizacijų aplinkos problemoms spręsti reikia profesionalumo, pagrįsto teorinėmis žiniomis ir praktiniu patyrimu. Nuolatiniai pokyčiai išorės aplinkoje lemia pokyčius organizacijos vidaus aplinkoje. Todėl būtinas vadovų ir specialistų intelekto bei idėjų atnaujinimas, pagrįstas tęstinėmis studijomis ir pažangios patirties perėmimu. (Kučinskas V. 2004., p.178)

Organizacinė kultūra glaudžiai susijusi su personalo politikos formavimu, taigi vadovas (lyderis) turi atsižvelgti į egzistuojančią aplinką ir pasirinkti atitinkamą įmonės politikos variantą. (Sakalas A. 2003)

Kultūra nėra lengvai keičiama. Daugelis vadovų nepakankamai įvertina kiek laiko reikia, kad būtų pasiekta realių ir ilgalaikių organizacinės kultūros pasikeitimų. (Šimanskienė L. 2008)

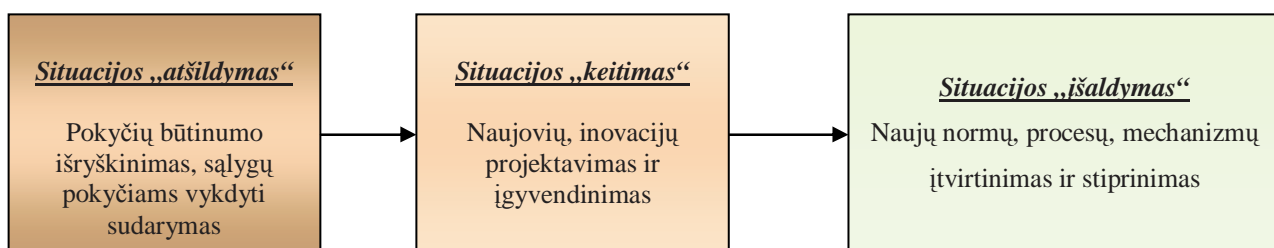
Organizacinei kultūrai pakeisti reikia daug laiko, nes jos prigimtis yra evoliucinė, o ne revoliucinė. Privalu praeitį susieti su išivaizduojama ateitimi. Praeities žinojimas ir suvokimas, kad reikia pertvarkymų, suteikia darbuotojams užtikrintumo. Taip pat būtina išlaikyti organizacijos pusiausvyrą. Bendrovė, kurioje visi vienodai mąsto, nėra gyvybinga. (Šimanskienė L. Seilius A. 2009)

Organizacinės kultūros keitimas – labai sudėtingas, nuoseklumo, jautrumo, kantrybės kompromisų reikalaujantis procesas. Tai kur kas sudėtingesnis procesas už technologinių ar struktūrinių pokyčių procesus. Todėl jis gali trukti gana ilgai (3-5 ar net 10 metų). (Stoškus S. ir Beržinskienė D. 2005. p.227) Kuo stipresnė kultūra, tuo sunkiau ją pakeisti, nes egzistuoja kultūrinė inercija. Todėl žmonėms reikia padėti susivokti pokyčių esmę. Pokyčio įgyvendinimas – tai ir sąveikos procesas, dialogas, grįžtamasis ryšys, tikslų ir planų keitimas, įvairių jausmų ir vertybių valdymas, pragmatiškumas, kantrybė ir maišatis. (Šimanskienė L. Seilius A. 2009). Autoriai išskiria šias problemas:

- Vertybių, požiūrių keitimas;
- Elgesio, moralės, teisės normų keitimas;
- Įpročių keitimas;
- Išorės įtaką (pvz. gandai);
- Vadovų neryžtingumas.

Vadovai turi iširti organizacijos individualumą ir jo pagrindu plėtoti organizacijos filosofiją, kuri apimtų pagrindines organizacijos vertybes, kas ir yra organizacijos kultūra. Aplinkos neapibrėžtumai dažniausiai sprendžiami derinant vadovo poziciją su bendro kompromiso paieška. (Jucevičius G. 2009)

Organizacinės kultūros keitimo problematikai iširti daug dėmesio skyrė mokslininkai Shein 1992., Kreitner, Kinicki, Buelens, Denison 2005, Cameron, Quinn 2001, Šimanskienė ir kt. Zakarevičius P. susistemino tyrinėtojų pateiktus kultūros keitimo modelius ir pasiūlė organizacinės kultūros keitimo variantą, kuris yra analogiškas Lewin K. organizacinės kultūros keitimo modeliui, padalinamas į tris etapus: *situacijos „atšildymas“*, *situacijos „keitimas“* ir *situacijos „iššaldymas“*.



15 pav. Organizacinės kultūros kaitos organizavimo modelis.

Šaltinis: Zakarevičius P. 2004. Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 30.p.201-209.

Situacijos „atsildymo“ etape rekomenduojama proceso dalyviams suteikti informacijos apie problemą ir įtikinti juos, kad priimtų naujovę, prieš tai ištyrus žmonių nuomones. Tai turi padaryti samdytas permainų specialistas. Gauta informacija organizacijos vadovybei turi atverti akis.

Situacijos pakeitimo etape vyksta naujos elgsenos aprobavimas ir naujų darbo įgūdžių išsiugdymas. Šiame etape galima intervencija, kai permainas organizuojantys žmonės pagal specialųjį planą apmoko vadovus ir kitus darbuotojus, konsultuoja juos. Mokymai vyksta tol, kol pasiekiamas norimas rezultatas.

Situacijos „užšaldymas“ – tai naujų įgytų vertybių ir santykių įtvirtinimas. Šiame etape darbuotojai apdovanojami už pokyčių priėmimą. Įvertinami nauji elgsenos pavyzdžiai, permainų agentas apie tai praneša vadovybei, o vadovai ir eiliniai darbuotojai visa tai palaiko ir veikia nauja kryptimi. (Zakarevičius P. 2004., Šimanskienė L. Seilius A. 2009)

Sakalas A. (2003., p.41) kultūros keitimą įvardija kaip kruopštų auklėjamąjį darbą, labia glaudžiai susijusį su ūkine veikla. Neturi būti jokių prieštaravimų ar neatitikimų tarp to kas sakoma ir daroma. Autorius rekomenduoja *įvertinti esamą kultūrą, o po to ją keisti atsižvelgiant į :*

- Įmonės įstatus bei įmonės filosofiją;
- Esamą situaciją bei suformuluoti *formalias valdymo bei elgesio* taisykles ir jų laikytis;
- Bendradarbiavimo techniką ir ją plėtoti. Darbuotojai turi suprasti priimamų valdžios sprendimų esmę;
- Įmonės įvaizdį;
- Darbuotojų atrankos metodus bei juos tobulinti. Tai skatina darbuotojus laikytis įmonės filosofijos .

Griffin R.W. (1990) teigia, jog vadovai keistami organizacinę kultūrą turi aiškiai suformuoti idėją kokią kultūrą jie nori matyti. Autorius pateikia daug alternatyvų kaip pakeisti organizacinę kultūrą. Viena iš tokių galimybių – remtis pagrįstomis teorijomis. Daugelis remiasi Ouchi Z teorija ar Peter and Waterman „Excellent framework“ („Tobula struktūra“). Minimas ir *The Lewin Model* ,tai Kurt Lewin pasiūlytas trijų žingsnių teorija. Pirmasis žingsnis – „asmenybių atitirpinimas“ („unfreezing individuals“), t.y. panaikinti didelę įtaką darančius asmenis. Antras žingsnis – įdiegti naują sistemą. Trečias žingsnis – remti ir stiprinti naujos formuojamos kultūros idėjas ir jas galiausiai užtvirtinti. Dar vienas siūlomas modelis - „visiškas modelio keitimas“, kuris pavaizduotas paveikslėlyje. Kitas variantas-priimti kuo daugiau naujų darbuotojų, kurie atsineštų naujų idėjų.

Vorley G. ir Tinkle F. (2002) keičiant kultūrą bei gerinant organizacijos valdymą rekomenduoja „VKV“ (*Total Quality Management*) strategiją, kuri paremta darbuotojų motyvacija ir darbo kokybės gerinimu. Ši strategija susideda iš trijų fazių. Pirmiausia rekomenduojama nustatyti esamą situaciją. Antra – suformuluoti aiškia organizacijos ateities viziją. Trečia - pasirinkti strategiją. Autoriai pateikia visą vadybos kokybės gerinimo programą grįstą organizacijos struktūros, sistemos bei kultūros analize, ne tik teoriniu, bet ir praktiniu aspektu.

Taigi, kiekvienas vadovas turi padaryti viską, kad organizacinė kultūros aplinka teigiamai veiktų darbuotoją. Daug autorių kaip Kučinskas V., Gražulevičienė V., Kalėdinė R., Petrauskienė J., Rimpela A. ir kt. analizuoja darbo aplinką ergonominiu, etiniu bei sveikatos aspektais. Aplinka veiklos (darbo) požiūriu lemia optimalų žmogaus funkcionavimą, gerą darbingumą, minimalius nuovargį bei monotoniją, kokybinius darbo rezultatus, pasitenkinimą veikla (darbu) ir besiklostančiais santykiais. (Kučinskas V., 2001., p. 20)

Apibendrinant, galima teigti, kad organizacinės kultūros gerinimas nepaprastas procesas, reikalaujantis tikslumo, aiškumo, pasiryžimo, nuoseklumo ir aiškiai apibrėžtos strategijos. Vadovo vaidmuo keičiant organizacinę kultūrą yra neabejotinas, kurio pasekmė – organizaciją reprezentuojanti kultūra.

2. TARPTAUTINIŲ GRANDINIŲ VIEŠBUČIŲ ESMĖ IR VIETA APTARNAVIMO SEKTORIUJE

XXI amžiuje sunku būtų rasti miestą, kuriame nebūtų viešbučių ar svečių namų. Didžiausią apgyvendinimo bazės dalį Lietuvoje užima viešbučiai. Viešbučių paslaugų rinka yra viena dinamiškiausių. „Viešbučiuose turistai yra svečiai ir paslaugų užsakovas. Kitomis sąlygomis, naudojant netradicinius apgyvendinimo būdus, turistai yra arba savininkas, arba nuomininkas.“ (Svetikienė. I. 2002.p. 212)

Viešbučiai įprastai buvo statomi miesto centruose, dažnai prie pagrindinių susisiekimo stotelių, suteikiant patogumą keliautojams, taip pat prisitaikant prie turistų poreikių viešbučiai tapo ne tik darbo žmogaus dalimi, bet ilgainiui išplito tarp keliautojų. Viešbučiai transformavosi nuo „stoties viešbučių“ iki plaukiojančių kruizinių laivų. Šiuo metu labiausiai paplitę ir vyraujantys viešbučiai priklauso tarptautinės grandinės viešbučių tinklams, kurie klientams už tam tikrą mokestį suteikia ne tik visapusišką aptarnavimą (angl.k. „full service“), bet ir pirmos klasės aptarnavimą. (Page St. J. 2007.p.158)

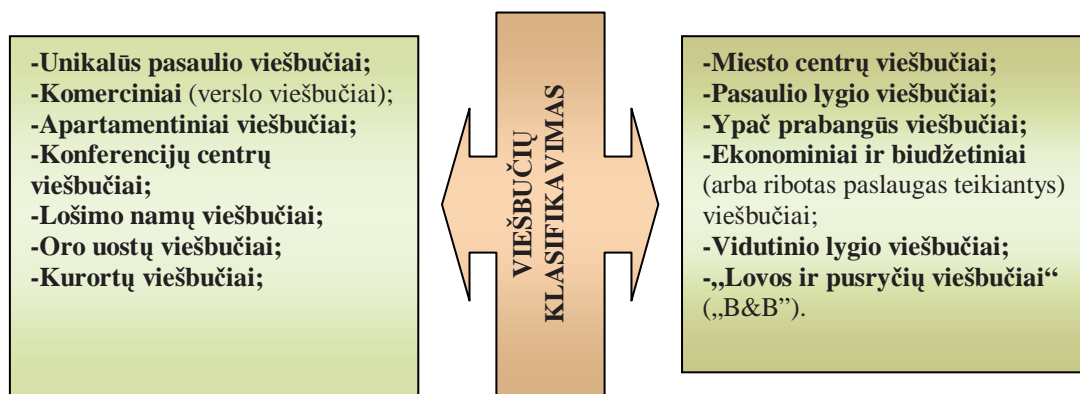
Viešbučiai dažniausiai apibūdinami kaip daugiaaukščiai pastatai, kurių kambariai dažniausiai suformuoti iš pietų pusės, viešbučiuose yra susitikimų salės, viešos patalpos lankytojams. Pagal

Lietuvos Respublikos turizmo įstatymą, viešbutis apibūdinamas kaip įmonė, kurioje apgyvendinimo paslaugos teikiamos tam tikslui skirtame statinyje (ar jų grupėje) specialiai suplanuotose patalpose – skiriant kambarius (numerius) ir bendrojo naudojamo patalpas, taip pat inžinerinę įrangą bei reikiamą įrangą apgyvendinimo paslaugoms teikti. Kambariai (numeriai) turi būti sunumeruoti, turi būti bendras komercinis valdymas. Kambarių turi būti nemažiau už nustatytą minimalų kiekį. (LR Turizmo įstatymas).

Viešbutis – savininko išlaikoma įmonė, siūlanti apgyvendinimą, maistą ir gėrimus bet kuriam keliautojui, kuris turi galimybę ir yra pasiruošęs sumokėti tam tikrą pinigų sumą už suteiktus patarnavimus ir patogumus, t.y. svečių priėmimui skirta įmonė“ (Кабушкин, Н.И., Бондаренко, Г. А., 2000, p. 20)

Anot Mikniaus R. (2007. p14), viešbutis bei kitas apgyvendinimo paslaugas teikiančios įmonės gali teikti viešbučio apgyvendinimo paslaugas ir savo pavadinime, reklamoje ar kitais atvejais vartoti žodžius „viešbutis“, „motelis“, „svečių namai“ tik kai jie atitinka šio įstatymo ir kitų teisės aktų reikalavimus ir turi dokumentus, patvirtinančius, kad teikiamos paslaugos atitinka visuomenės sveikatos priežiūros teisės aktų reikalavimus.

Tarptautinių viešbučių ir restoranų asociacija, Svetikienė I. (2002), pateikia viešbučių klasifikavimo sistemą pagal pobūdį – tam tikrais bruožais išsiskiriantys viešbučiai, kurie yra gerai žinomi visame pasaulyje (16 pav.)



16 pav. Viešbučių klasifikavimas pagal pobūdį.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Svetikienė I. 2002. Turizmo marketingas. Vilnius.

Kiekvienas viešbutis priklauso tam tikrai kategorijai pagal tam tikrą klasifikavimo sistemą. Dažniausiai tai būna žvaigždutės, kurių skaičius žymi aptarnavimo lygį. Dažniausiai tai būna nuo 1 iki 5 žvaigždutė, tačiau yra ir 6 žvaigždutės. Kai kurios šalys turi kitokią klasifikavimo sistemą – tai raidės A, B, C, D, karūnos, raktai, deimantai ir t.t. (3 priedas).

Tarptautinė viešbučių ir restoranų asociacija *IH & Ra* nepritaria suvienodinti viešbučių klasifikavimo sistemą tarptautiniu lygiu remdamasis tuo, kad kuriant vieną bendrą klasifikavimo

sistemą, peržengia nacionalinių teritorijų ribas būtų neįmanoma ir nepageidautina užduoties sąvoka. IH & RA deklaruoja, kad sukurti tarptautinių viešbučių klasifikavimo sistemą yra neįmanoma ir nepagrįsta, pvz kiekybiniai kriterijai (pvz., kambario dydžio, aukščio riba, statybos standartus, kalbų mokėjimo ir tt) priklauso nuo šalies, o dar labiau iš vienos geografinės vietos į kitą. Kokybiniai kriterijai lieka labai subjektyvus, ypač dėl paslaugų teikimo. LVRA (2009). Prieiga per internetą [žiūrėta 2009-12-16] <http://www.ih-ra.com/about/>.

Analogiškai veikianti Europos viešbučių ir restoranų asociacija *HOTREC*, kurios nariais yra ir Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacija šiuo metu intensyviai analizuoja ir teikia pasiūlymus viešbučių klasifikavimo klausimais, tačiau jų pozicija aiški – tai smulkaus verslo apkrovimas papildomais reikalavimais. (Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacija, Prieiga per internetą [žiūrėta 2009-12-16] <http://www.lvra.lt/index.php?1544967262>)

2 lentelė.

Viešbučių klasifikavimas

Pasaulinės turizmo organizacijos (WTO) pasiūlymas viešbučius skirstyti į klases:	Pasaulinės kelionių agentų asociacijos (WATA) pasiūlymas viešbučius skirstyti į 4 klases:	LR turizmo įstatymas įteisino 5 žvaigždučių sistemą Lietuvoje:
Liukso klasė	Liukso klasė	Penkios žvaigždutės
Pirma klasė	Pirma klasė	Keturios žvaigždutės
Antra klasė	Turistinė arba standartinė klasė	Trys žvaigždutės
Trečia klasė	Biudžetinė arba ekonominė klasė	Dvi žvaigždutės
Ketvirta klasė		Viena žvaigždutė

Šaltinis: R. Miknius. 2007. Viešbučio valdymas. 19 psl.

Lietuvos Respublikos įstatymas įteisino žvaigždučių sistemą, pagal kurią Lietuvoje klasifikuojami viešbučiai, moteliai, svečių namai, kempingai ir poilsio namai. „Viešbučiai, moteliai – 5 žvaigždučių klasifikavimo sistema, žemiausiai klasei suteikiant vieną žvaigždutę. Klasifikuojant turi būti įvertinama statinių architektūra, jų suplanavimas, kambarių (numerių) ir bendrųjų patalpų įrengimas bei įrangos kokybė, priėmimo sąlygos, teikiamų paslaugų pasirinkimas ir kokybė, darbuotojų profesinis pasirengimas, aptarnaujančių darbuotojų skaičiaus ir apgyvendinimo vietų skaičiaus santykis bei kiti kriterijai, patvirtinantys bendrą teikiamų apgyvendinimo paslaugų kokybę.“²

Daugelio Europos šalių Turizmo asociacijos siekia, kad visi viešbučiai iki 2011 metų būtų perkvalifikuojami pagal naują sistemą, kuri garantuotų kokybę bei klasifikavimo standartų atitikimą. Įsigalios nauja žvaigždučių sistema, kuri galios nuo vienerių iki penkerių metų, vėliau

² Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas 1998 m. kovo 19 d. Nr. VII – 667 Vilnius. 13 straipsnis.

viešbučiai bus pervertinami. IHRA (2010). Prieiga per internetą [žiūrėta 2010-01-04] http://www.siyaha.org/v2/siyaha_news/537 bei <http://www.articlesbase.com/hotels-articles/frances-new-hotel-classification-771231.html>

Anot Page St. J., viešbučiai yra tarp matomiausių ir lengvai atpažįstamų subsektorių. Kol pasauliniu mastu ekonomika bei aptarnavimo sektorius daro poveikį įmonėms, valdančioms viešbučius, vyksta lenktyniavimas su viešbučių tinklais. Daugelis išliekančių viešbučių mažame šeimos sektoriuje identifikuoja skirtingas nišas. **Visi viešbučiai yra klasifikuojami pagal jų nuosavybės valdymą ir priklausomybę.** Trys pagrindinės *viešbučių valdymo formos*:

1. **Viešbutį valdo pats savininkas** (pvz., Hilton ir Marriott ir kiti);
2. **Vadybos sutarties pagrindu** (Tie viešbučiai, kurie valdomi viešbučio kompanijų savo vardu);
3. **Valdoma frančizės pagrindu** - tie, kuriems suteikiama teisė, kurie gali panaudoti prekės ženklą (JAV Svetingumo Privilegijos Sistemų kompanija valdo daug privilegijų prekės ženklų vardų, bet valdo nedaug ypatybių; manoma, kad ji yra didžiausia globalinė viešbučio kompanija, nors ji neturi atpažįstamo fizinio buvimo); (Page St. J., Connel J. 2006, Svetikienės I.2002).

Jei viešbutį *valdo pats savininkas*, tai tuomet jis kontroliuoja visą viešbučio veiklą, pats priima sprendimus, lanksčiai gali keisti paslaugų profilį, gautą pelną paskirstyti savo nuožiūra. Savininkas yra atsakingas už savo veiklą kaip juridinis asmuo, kuris atsako visa savo nuosavybe. Tokia valdymo forma yra paplitusi nedideliuose viešbučiuose. Daugelyje užsienio šalių yra susikūrusios “nepriklausomos viešbučių savininkų asociacijos”, kurios gina nepriklausomų savininkų teises, padeda išsikovoti lengvatas ir įsitvirtinti rinkoje.

Vadybos sutarties pagrindu valdomi viešbučiai. Jeigu viešbučio savininkas nenori valdyti nuosavybės, tuomet jis suinteresuotas savo investicijas bei įgaliojimus perduoti kompanijai. Dažniausiai savininkai siekdami efektyvios veiklos rezultatų bei rinkdamiesi mažesnę riziką, iš kompanijos tikisi profesionalios vadybos bei garantijų. Viešbučio kompanija valdo turtą savininko vardu ir jo naudai. Valdymo kontrakte gali būti numatytos labai įvairios finansinės sąlygos. Vienos gali apimti pagrindinį mokestį, kitos – tik pagrindinį arba tik skatinamąjį, būtent tą, kuris didesnis. Kontraktas paprastai sudaromas 5, 10 ar 20 metų. Savininkas atsako už sprendimus, kuriuos jo vardu priima viešbučio vadovas.

Anot Svetikienės I.(2002), pagal kontraktą valdančiai kompanijai keliami šie reikalavimai:

- Patirtis ir patikimumas;
- Profesionali apskaitos ir atskaitomybės vadyba;
- Profesionali personalo vadyba, aukštas paslaugų teikimo lygis;
- Aukštas darbo našumas;

- Sėkmingai taikomos naujos strategijos.

3 lentelė.

Viešbučio valdymo kontrakto pagrindu privalumai ir trūkumai.

Viešbučio valdymo kontrakto pagrindu privalumai:	Viešbučio valdymo kontrakto pagrindu trūkumai:
➤ Visas kapitalas funkcionuoja bendrovės vardu mažam viešbučiui suteikiama galimybė taikyti nacionalinę ir tarptautinę užsakymų sistemą bei profesionalę rinkodarą;	➤ Maža įmonė už teisę valdyti nuolat privalo mokėti mokesčių;
➤ Investitorius perima profesionalaus valdymo patyrimą;	➤ Tarp valdytojo ir savininko gali kilti nesutarimai dėl menkos informacijos perdavimo apie esamą padėtį;
➤ Smulkus savininkas nebūtinai turi dalyvauti, kas sprendžiamos viešbučio valdymo problemos;	➤ Smulkios įmonės nekontroliuoja valdančios įmonės sprendimų ir gali nesutikti dėl kai kurių iš jų;
➤ Investitoriui, turinčiam valdymo kontraktą lengviau gauti ilgalaikio finansavimo garantijas.	➤ Kompleksai dirba pagal tam tikrus valdymo metodus ir standartus, kurie nėra pakankamai lankstūs bei efektyvūs individualios nuosavybės požiūriu.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Svetikienė. I. 2002. Turizmo marketingas, p.231 bei Miknius.R. 2007. Viešbučio valdymas. p.31

Francizės valdymas. Francizė – sutartimi pagrįstas gamintojo, didmenininko arba paslaugas teikiančios organizacijos – francizės davėjo- susivienijimas su nepriklausomais verslininkais – francizės gavėjais, kurie nusiperka teisę valdyti vieną ar kelis francizės sistemai priklausančius verslo vienetus. (Kotler P., Armstrong G.2003). Tai dviejų įmonių kontraktinis susitarimas, prisiimant abipusius įsipareigojimus tarp smulkios įmonės (viešbučio) ir stambios, panašios paskirties komplekso. Kaip teigia Miknius R. (2007), tai sistema, kuri seniai pasiteisino, o jos šūkis – „Mes turime verslo sistemą, sąvoką ir produkto liniją, kuri išbandyta ir patikrinta. Jei jūs pratęsite verslą pagal mūsų nurodytą sistemą, jums tikrai pasiseks“. Anot Svetikienės I. (2002), francizės valdymo sistema viešbučių versle pradėta taikyti 1907 metais, tuomet „Ritz Development Company“ nupirko iš Niujorko firmos teisę vadintis „Ritz Carlton“.

Pagal francizės sutartį viešbutį valdo jo savininkas, turėdamas specialią licenziją, gautą iš francizės tiekėjo, kuriam įsipareigoja pertvarkyti viešbutį pagal atitinkamus reikalavimus. Kaip pavyzdys gali būti laikomas viešbučių tinklas „Holiday Inn“ („Holiday Corporation“), kuris yra stambiausias pasaulyje, „Hospitality Franchise System“, kuriam priklauso 2 487 viešbučiai ir kt.

Francizės gavėjas, t.y viešbutis privalo sumokėti francizės mokesčių ir paklusti valdymo ir kontrolės sistemos reikalavimams, o taip pat dalį pelno investuoti į viešbučių kompleksą. Francizės

gavėjas įgyja teisę naudotis pagrindinės įmonės (frančizės teikėjos) reklama ir ženklų, įsipareigodamas saugoti ir stiprinti žinomo viešbučio komplekso įvaizdį. Daugelis viešbučių yra valdomi frančizės būdu – „Holiday Inn“, „Crown Plaza“, „Radisson SAS“ ir kt.

Pvz., "Holiday Inn Vilnius" savininkai - antrinės "Invalidos" bendrovė "Valmeda" yra pasirašiusi frančizės sutartį su "Six Continents", valdančia viešbučių tinklus "Inter-Continental", "Crowne Plaza", "Holiday Inn", "Holiday Inn Express" ir "Staybridge Suites by Holiday Inn", 20 metų laikotarpiui nuo 2002 metų. (Miknius R. 2002)

Viešbučių konsorciumai – tai nepriklausomų viešbučių sąjunga, turinti bendrą tikslą: bendrai plėtoti rinkodarą. Jų tikslas – plėsti savo paslaugas bei plačiai panaudoti bendras rinkos galimybes ir išsaugoti viešbučio individualumą, bei nepriklausomybę („Preferred Hotels“ konsorciumas Šiaurės Amerikoje, „Best Western“ ir kt.).“

Standartų laikymasis yra vienas pagrindinių privalumų, o jų nesilaikymas priveda prie pašalinimo iš narių. Nepriklausoma komisija griežtai kontroliuoja standartų atitikimą. Konsorciumai susiduria su tokia pat problema kaip ir frančizės turėtojai – skirtingose vietovėse tiek rinkodaros, tiek paties viešbučio standartai skiriasi. (Svetikienė I. 2002)

Tarptautiniai viešbučių tinklai – tai viešbučiai, kurie priklauso tarptautinių viešbučių grandinei. Šie viešbučiai dažniausiai būna standartiniai pagal siūlomą produktą bei paslaugas. Toks viešbutis nepateikia netikėtumų ir yra vadinamas „No surprise“. Viešbučių tinklų valdymas priklauso nuo pasirinkto valdymo būdo – gali būti valdomi vieno operatoriaus pagal valdymo kontraktą arba frančizės pagrindu. Tokie viešbučių tinklai yra puikiai žinomi visame pasaulyje – tai „Utel International“, „Best Western“, „Lading hotels of the World“, „Golden Tulip World Wide“, „Rolais & Chateaux“ ir t.t. Lietuvoje tokių viešbučių taip pat galima rasti – tai „Radisson SAS“, „Le Meridien“ („Vilon“ viešbutis), „Best Western“ („Santakos“ viešbutis) (Svetikienė I. 2002).

Stephen J. P., Connel J. (2008) Pagal JTO vertinimus, šiuo metu pasaulyje yra 17 mln. kambarių viešbučiuose, t.y. tas skaičius išaugo 3 mln. nuo 1997 m. JAV šalies viešbučių grandinių vystymąsi skaičiuojamas nuo 1952 m., kai Kemmon Wilson įkūrė Holiday Inn ir sukūrė standartizuotą produktą, priešingą grandininiam turto valdymui. Ši standartizacija keitėsi ne tik į garantuotą paslaugų suteikimo kokybę, bet ir suteikė įgaliojimus įdiegti kainų kontrolės bei eksploatavimo išlaidų sistemas. Daugiau kaip 50 metų nuo šios viešbučių grandinės sąvokos vystimosi, 67 procentai Amerikos apgyvendinimo sektoriaus yra „brendiniai“. Marvel (2004 m.) teigia, kad JAV turi daugiau kaip 6.1 milijonų viešbučių numerių, nors Europa dominuoja su 6.3 milijonais; iš kurių 4.1 milijonai yra Azijoje. Pastebimi globaliniai skirtumai tarp istorinės ir senstančios apgyvendinimo rinkos Europoje ir palyginti naujesnių apgyvendinimo rinkų JAV ir

Azijoje. Jungtinėje Karalystėje pagrindinis grandinės nuosavybės vystimasis buvo įkuriant biudžeto prekės ženklus. (Stephen J. P., Connel J. 2008)

Anot Melniko B. (2008), tokie tarptautiniai tinklai šiuolaikinėje tarptautinėje ekonomikoje gali tapti vyraujančiais subjektais. Tarptautinių tinklų tipo organizacijų paplitimas lemia šiuolaikinės tarptautinės ekonomikos virsmo į tinklų ekonomikos sistemą neišvengiamumą.

Vienas svarbiausių tarptautinių viešbučių valdymo aspektų – tarptautinis plėtimasis ir marketingas, kuris palaiko visą komercinę veiklą. Tarptautinių grandinių viešbučių pelną lemia vieta ir viešbučio dydis, kuris priklauso nuo pasaulinio pasiskirstymo. Įvairios paslaugos, lojalumo sistemos, propagavimas lemia verslo sėkmę. Išskiriami *du viešbučių tipai*:

Savarankiškos grandinių asociacijos, turinčios limituotą marketingą, kurių nariai moka minimalų mokestį bei sudaro trumpas sutartis. Dažniausiai tai maži nepriklausomi viešbučiai (Best Western, Holiday Inn);

Frančizės būdu valdomos didelės integruotos viešbučių grandinės, su tam tikromis įsigijimo teisėmis ir didesniais mokesčiais. Kontraktas pasirašomas nuo dešimties iki penkiasdešimties metų. (Page St. J. 2007., p. 213)

The magazine of worldwide hotels and industry kasmet sudarinėja viešbučių reitingų lenteles. 2009 metų duomenimis daugiausia šalių apima IHG („InterContinental Hotels Group) - šimtas, Starwood Hotels & Resorts Worldwide – devyniasdešimt septynios šalys, bei Accor – devyniasdešimt penkios - kompanijų tarptautinių grandinių viešbučiai išlaiko lyderių pozicijas. Šios kompanijos yra frančizės davėjai, kuriems priklauso daugiau nei trys tūkstančiai viešbučių (5 priedas).

Gale D. (2009) pateiktais duomenimis, daugiausia kambarių priklauso šioms kompanijoms- Best Western (305 000 kambariai), Holiday Inn & Resorts (249 691 kambariai) bei Marriott Hotels & Resorts (193 230 kambariai). Europos lyderiai, turintys daugiausia viešbučių 6iame regione bei numerių 2008 metų duomenimis – Inter Continental Hotels Group kompanija, kurios būstinė įsikūrusi Anglijoje (4 186 viešbučiai Europoje bei 619851 numeriai), Accor – būstinė įsikūrusi Prancūzijoje (3982 viešbučiai bei 478975 numeriai) ir TUI AG/ TUI Hotels & Resorts – būstinė Vokietijoje (297 viešbučiai ir 83 72 numeriai). Prieiga per internetą [žiūrėta 2009-12-16] http://www.hotelsmag.com/article/361665World_s_Largest_Hotel_Companies_Corporate_300_Ch_art.php

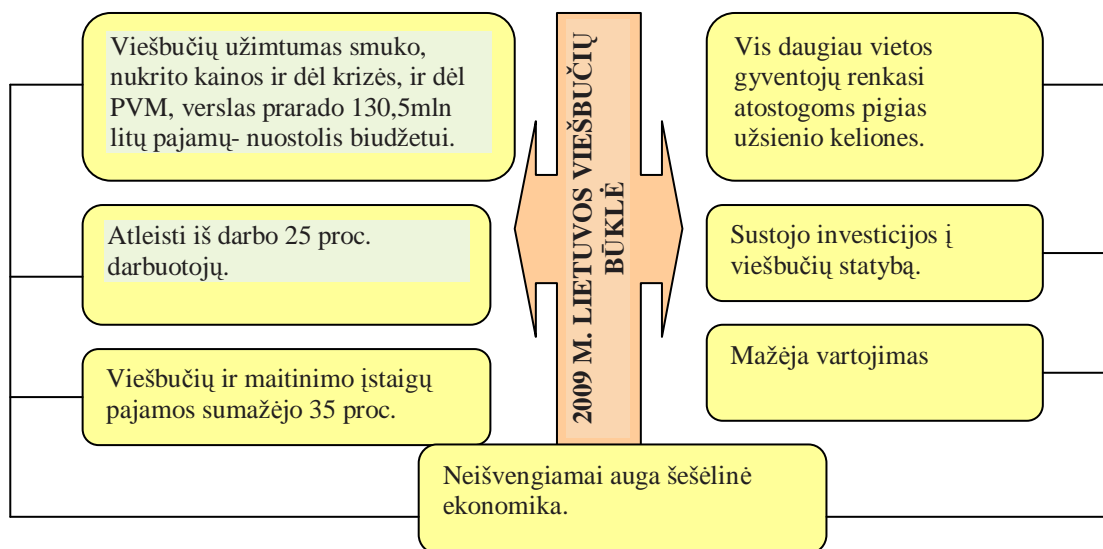
2009 metų *Hotels* duomenimis, kai kurios didžiausios pasaulio viešbučių (pagal kambarių kiekį) kompanijos turi daug *pagalbinių (gretutinių arba šalutinių) viešbučių*, kurie neleidžia objektyviai įvertinti rinką. Šiuolaikiniame pasaulyje viešbučių verslas orientuojasi į vardą arba “brands”. Tačiau garsus viešbučio vardas dar nereiškia, kad jame bus identiškas svečių

aptarnavimas kaip to paties vardu pavadintas kitas viešbutis. Tarkime gerai žinomas viešbučių tinklas Best Western pagal kambarių skaičių 2009 metų Hotels sudarytame TOP 50 užima skirtingas vietas. Pagal Best Western pateiktais duomenimis The Best Western International kompanija turi 4000 viešbučių ir užima ketvirtą vietą pagal turimą kambarių skaičių. Tačiau surinkus TOP 50 Brands arba viešbučių pasivadinusius tam tikru pavadinimu duomenis, Best Western turi daugiausia kambarių visame pasaulyje ir užima pirmąją vietą (5 priedas).

IH & RA - International Hotel & Restaurant Association - tai vienintelė pasaulinė verslo organizacija, atstovaujanti svetingumo industriją visame pasaulyje. Oficialiai pripažinta Jungtinių Tautų IH & RA priklauso 300.000 viešbučių ir 8 mln restoranų, kuriuose dirba 60 milijonų žmonių.

Tarptautinė viešbučių ir restoranų asociacija yra sukurta ginti viešbučių bei restoranų interesus visame pasaulyje. Šiuo metu šiai asociacijai priklauso 25 tarptautinių viešbučių grandinių tinklai (6 priedas). (Prieiga per internetą [žiūrėta 2009-12-16] <http://www.ih-ra.com/about/>)

Šiuo metu Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacija taip pat siekia išsikovoti verslą skatinančių privilegijų. Lietuva konkuruoti Europoje turizmo srityje neturi jokių galimybių, nei mokesčių, nei šalies pasiekiamumo prasme - sustojo investicijos, nebekuriamos darbo vietos, Lietuvoje nemažinamas PVM, kuris šiuo metu siekia 21 proc. LVRA (2010) pateikia tokius 2009 metų duomenis apie Lietuvos viešbučių būklę (17 pav.)



17 pav. Lietuvos viešbučių būklė 2009 metais.

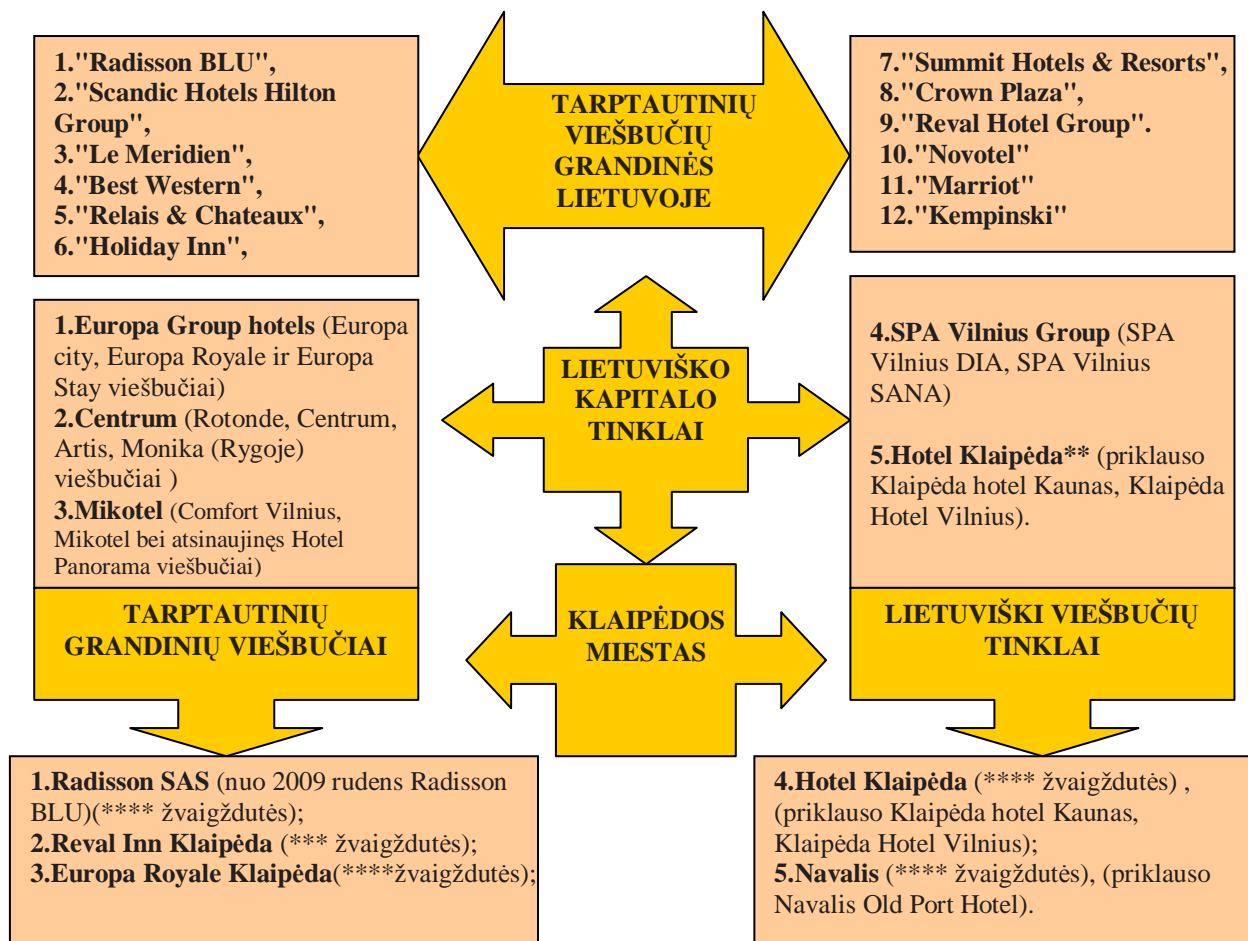
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis LVRA pateiktais duomenimis. LVRA. 2010. Pranešimas spaudai. Prieiga per internetą [žiūrėta 2010- 04-22] <http://www.lvra.lt/index.php?-1974580292>

2010 metais Lietuvos įmonių kataloge įregistruoti 986 viešbučiai ir apgyvendinimo paslaugas teikiančios įmonės, iš kurių Vilniaus apskrityje – 175. Šiuo metu Lietuvoje veikia 12 tarptautinių viešbučių grandinių³ (18 pav.)

Klaipėdos apskrityje 2010 metais įmonių kataloge įregistruota 73 viešbučiai ir apgyvendinimo paslaugas teikiančios įmonės (Klaipėdos mieste 46). *Klaipėdoje šiuo metu veikia trys gerai žinomi tinkliniai viešbučiai:*

- 1.Radisson SAS Hotel (**** žvaigždutės)⁴;**
- 2.Reval Inn Klaipėda Hotel (***) žvaigždutės);**
- 3.Europa Royale Klaipėda Hotel (**** žvaigždutės);**

Lietuviški viešbučių tinklai Klaipėdoje būtų šie - Hotel Klaipėda⁵ (priklauso Klaipėda hotel Kaunas, Klaipėda Hotel Vilnius) bei Navalis (**** žvaigždutės), (priklauso Navalis Old Port Hotel). (18 pav.)



³ Tarptautinių grandinių viešbučių tinklas Kempinski Vilniuje atsidaro 2010 metų pavasarį

⁴ Radisson SAS Hotel nuo 2009 rudens pakeitė pavadinimą į Radisson BLU Hotel.

⁵ Hotel Klaipėda nuo 2010 metų balandžio mėnesio pakeitė pavadinimą. Nuo šiol jis vadinamas Amberton Hotel (priklauso Hotel Amberton Klaipėda, Hotel Amberton Cozy (Kaunas), Hotel Amberton (Vilnius));

18 pav. Viešbučių grandinės Lietuvoje ir Klaipėdos mieste.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Anot Stankevičiūtės R. (2005), du tarptautiniai tinklai pagal valdymo sutartį valdo viešbučius Vilniuje ("Radisson SAS" viešbutį "Astorijs" ir "Le Meridien" - viešbutį "Villon"). Du tarptautinių viešbučių operatoriai - "Marriott Hotels", priklausantis "Scandic Hotels", ir "Accor Group", priklausantis "Resorts and Novotel", - šiuo metu patalpas nuomojasi.

Dar du viešbučiai - "Holiday Inn" ir "Crowne Plaza" - veikia pagal frančizės sutartį su "Intercontinental Hotels Group". Trys viešbučiai dalyvauja tarptautinėje viešbučių rinkodaros programoje - "Stikliai Hotel" išitraukė į tinklą "Relais & Chateaux", "Narutis" - į prabangių pasaulio viešbučių grupę "Summit Hotels & Resorts", "Naujasis Vilnius" priklauso tinklui "Best Western". Lietuvos rinkoje šaknis jau įleido ir "Reval Hotel Group". Prieiga per internetą [žiūrėta 2009-12-01] <http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1002&id=186782>

"Reval Hotels" yra pirmaujantis viešbučių tinklas Baltijos šalyse, kuris vadovauja aštuoniems pilno aptarnavimo pirmos klasės viešbučiams – "Reval Hotels", – išikūrusiems trijuose pagrindiniuose Baltijos šalių miestuose: 1 Vilniuje, 1 Kaune, 1 Klaipėdoje, 3 Taline, Estijoje ir 3 Rygoje, Latvijoje. "Reval Hotels" priklauso Norvegijos nekilnojamojo turto investicijų kompanijai "Linstow AS", kurios savininkė yra "Awilhelmsen AS" – pagrindinė antros didžiausios pasaulyje kruizinių laivų kompanijos "Royal Caribbean Cruise Lines" akcininkė.

„Kempinski Hotels“ - Europos prabangių viešbučių grupė, įkurta 1897 metais. „Kempinski“ grupė yra „Global Hotel Alliance“ narė. Europos prabangių viešbučių grupės „Kempinski Hotels“ viešbutis Vilniuje duris turėtų atverti 2010 metų pavasarį. Vilniaus viešbutyje „Kempinski Hotel Cathedral Square“ bus 96 kambariai, restoranas, baras, konferencijų salės, sporto klubas, SPA centras su baseinu. Prieiga per internetą [žiūrėta 2009-11-30] <http://development.kempinski.com/en/index.php>

„Mikotel" lietuviško kapitalo viešbutis. „Mikotel“ grupės viešbučių tinklui, priklauso turistinės klasės viešbučiai „Comfort Vilnius“, „Mikotel" bei atsinaujinęs „Hotel Panorama". "MIKOTELGROUP" viešbučiai yra Vilniaus senamiestyje, nutolę vienas nuo kito vos per 5 minutes kelio pėsčiomis ir savo išsidėstymu sudaro trikampį. Viešbutis "Panorama" yra 10 minučių kelio automobiliu nuo Tarptautinio Vilniaus oro uosto ir tik 15 minučių pėsčiomis iki senamiesčio širdyje esančios Katedros aikštės. Prieiga per internetą [žiūrėta 2010-03-08] <http://www.mikotelgroup.com/lt/panorama/apie>

Tarptautinių grandinių viešbučių centralizacija pasiteisina – tiek finansavimas, tiek pirkimais, darbuotojų valdymas, rėmimas, rezervavimas. Iš anksto būna parengtos standartinės programos,

kurios skirtos naujiems darbuotojams apmokyti. Reklamos kampanijai skirti pinigai yra imami iš bendro fondo, o šį fondą papildo nariai, kurie jungdamiesi į tinklus bando išsaugoti savo individualumą, sumoka stojimo mokestį ir aišku procentus nuo parduotų kambarių arba konferencijų salių skaičiaus. (Svetikienė I. 2002)

Apibendrinat galima teigti, jog viešbučių tikslas yra teikti apgyvendinimo paslaugas, patenkinti visus klientų norus bei poreikius. Tarptautinių grandinių viešbučiai yra dominuojantys aptarnavimo sferoje, todėl jų plitimas tai natūralus globalizacijos produktas. Tarptautinių grandinių viešbučiai sparčiai plinta atsinešdami naują požiūrį į aptarnavimą, produkto bei paslaugos kokybę. Lietuvos rinka yra atvira Tarptautinių grandinių viešbučių kompanijoms, todėl ateityje šie viešbučiai gali nukonkuruoti apgyvendinimo paslaugas teikiančias įmones.

3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS

3.1 Organizacinės kultūros vertinimo metodikos įvairovė

Nagrinėjant organizaciją ir kaip visumą, ir jos elementus, sukurta organizacijos elgsenos tyrimo metodika, kuri organizacijos elgseną nagrinėja trimis lygiais: *individo, grupės ir organizacijos*. Organizacijai kaip visumai labai daug įtakos daro žmonės – jos darbuotojai. Kiekvienas žmogus yra nepakartojamas ir individualus. (Ginevičius R., Sūdžius V. 2008)

Kaip teigia Šimanskienė L. (2008), ištirti organizacinę kultūrą organizacijose yra pakankamai sudėtinga. Kiekviena organizacija turi susiformavusi savas vertybes, savitą kalbą, herojus, istorijas, tradicijas. Ateinantys tyrėjai nebūna susipažinę su jau esama organizacine kultūra, todėl daugelių dalykų jis paprasčiausiai nežino. Tačiau, pasitelkus tam tikrus metodus, galima juos pažinti.

Autorė remiasi Shein E. ir teigia, jog organizacinę kultūrą reikia tirti trimis lygmenimis:

- Ištiriama fizinė aplinka (kokia darbo aplinka, kaip naudojamas laikas ir erdvė, kokia vadovo apranga, kokios vyrauja emocijos organizacijoje ir t.t.)
- Antruoju lygmeniu užduodami klausimai (kas vyksta?, Kodėl jūs darote būtent taip?, Kodėl naudojate vienus ar kitus simbolius etc.)
- Trečiuoju lygmeniu tiriamos pagrindinės prielaidos. (Tikrinama, kur išaiškintos vertybės nustatomos, ir ar jos atitinka tą veiklą. (Šimanskienė L. 2008)

Taigi, jei darbuotojai yra geranoriški ir aktyvūs, tai tyrimas vyksta sklandžiai, o rezultatai tenkina ir tyrėją ir organizaciją. Darbuotojų aktyvumas – tai vienas iš veiksnių, lemiančių tyrimo sėkmę.

Anot Robbins S. P., *analizuojant organizacinę kultūrą, reikia atsižvelgti į dešimt charakteristikų*, kurios įtakoja organizacinės kultūros klimata, tai būtų:

Asmeninė iniciatyva: tai atsakomybės, laisvės ir nepriklausomybės laipsnis, kurį darbuotojas turi tiriamojame organizacijoje.

Rizikos laipsnis: kiek darbuotojas gali rizikuoti.

Veiksmų kryptingumas: organizacija nurodo aiškius tikslus ir tai, ko organizacija tikisi iš sąvų .

Veiksmų suderinamumas: atskirų padalinių ar skyrių veiksmų derinimas.

Vadovų palaikymas: pagalba ir domėjimasis darbuotojais.

Kontrolė: taisyklių ir instrukcijų išaiškinimas bei tikrinimas, kaip jų laikomasi.

Identifikavimas: kiekvieno darbuotojo susitapatinimas su organizacija.

Apdovanojimų sistema: nuorodos, už ką darbuotojai skatinami, apdovanojami, kaip tai fiksuojama.

Konfliktų lygis: kiekvieno darbuotojo galimybė atvirai išsakyti savo nuomonę ir teisė konfliktuoti.

Bendradarbiavimas: jis išreiškiamas formalioje hierarchijoje. (Šimanskienė L. 2002).

Tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkai Schein E.H. 1992, Denison, 1990, Deal, Kennedy, 1982, Vanagas P. 2005, Kardelis K. 2005, Šimanskienė L. 2002 ir kiti autoriai, nurodo organizacinės kultūros tyrimui naudojamą priemonę - **klausimynus**. Klausimyno naudojimas yra diskutuotinas, nes mokslininkai sukuria klausimyną prieš tai, kai jie susiduria su konkrečia kultūra. Tačiau tai labiausiai taikomas būdas ištirti organizacijos kultūrą, nes kiti būdai tyrimą lėtintų. Tinkamai paruoštas klausimynas sukuria palankias galimybes ištirti organizacinę kultūrą. Klausimai turi būti konkretūs, o atsakymų variantai suprantami, anketos apimtis neturi būti didelė, nes ilga anketa tiriamąjį atbaido. Svarbiausi ir sunkiausi klausimai turėtų būti anketos viduryje, o paprastesni – anketos pradžioje ir pabaigoje. Neįdomūs klausimai - anketos pabaigoje, įdomūs – anketos pradžioje.(Kardelis K. 2005, Šimanskienės L. 2002).

Daugelis Lietuvos autorių diskutuoja kiekybinių ir kokybinių tyrimų klausimais. Kaip teigia Rudzkienė V. 2005, Dikčius V. 2005, Čekanavičius V., Murauskas G. 2002, derėtų paminėti kiekybinių ir kokybinių organizacinės kultūros nustatymo tyrimo metodų teigiamas ir neigiamas puses. Kiekybinių ir kokybinių tyrimų pagrindinis skirtumas: *kiekybiniai tyrimai* turi reikalą su tiesiogiai išmatuojamais (objektyviais) dalykais ir skaičiais, o *kokybiniai metodai* nagrinėja tekstą, žodžius, paveikslus ir įsivaizduojamus (subjektyvius) dalykus.

Tradicinis empirinis *kiekybinis* tyrimų metodas yra *anketavimas*, kai respondentams pateikiamas fiksuotas klausimų rinkinys. Tačiau kiekybiniai tyrimai nepritaikyti paaiškinti žmonių elgesio, jų skonio, suvokimo ir produkto vertinimo. Tiems trūkumams kompensuoti buvo išvystyti *kokybiniai* tyrimo metodai.

Kokybiniai tyrimai apima labai skirtingas tyrimo metodikas, kurios skirstomos į keletą stambių grupių: grupinės apklausos, giluminis interviu, pusiau-struktūrinis interviu, projekciniai ir asociatyviniai metodai (Rudzkienė V.2005., Dikčius V.2005., Čekanavičius V., Murauskas G.2002).

Aiman – Smith L. pastebi, jog kokybinių metodų šalininkai akcentuoja šio metodo naudą bei organizacijos vidaus patirties ir suvokimo svarbą giluminiam organizacinės kultūros supratimui. Teigiama, jog kultūra negali būti suvaržyta dimensijų sąrašu ar rodiklių matrica. O štai kiekybinių metodų šalininkai teigia, kad vadovams reikalingi tikslūs duomenys, o kokybinės informacijos rinkimas turi daug trūkumų: lėtumas, nepatikimumas, brangus duomenų rinkimas bei suteikia abejotinos naudos. Vadovams geriausia išeitis – abiejų metodų suderinimas: kokybinis tyrimas atliekamas laikui bėgant, o kiekybinis tyrimo metodas suteikia vadovams pranašumo dėl galimybės surinkti daugiau patikimų duomenų. Įvairių metodų panaudojimas, arba trianguliacija, kokybinių ir kiekybinių rodiklių derinimas leidžia vadovams pasinaudoti kiekybinių metodų privalumais kartu fiksuojant turtingą nelengvai išmatuojamą organizacijos vaizdą. (Aiman – Smith L. 2004)

Organizacinę kultūrą galima tirti ir Schein E. pasiūlytais metodais – *etnografiniu ir klinikiu*. Tai stebėjimo metodai, kurie reikalauja natūralių situacijų stebėjimo, nes vadybinės veiklos stebėjimas sukurtose, išgalvotose situacijose nėra labai vertingas. Daugelyje tyrimų yra pabrėžiamas natūralios, tikros situacijos buvimas ypač tiriant organizacijos vadybinę veiklą ir rinkos elgesį. Tokie tyrimai gali būti naudojami marketingo vadybininkų beveik kasdien tiriant vartotojų elgseną natūralioje rinkoje, taipogi – eksperimento metu kai keičiami rinkos parametrai ir stebima koku lygiu rinkos dalyviai į tai reaguoja. Atlikus stebėjimo duomenų analizę, galima pasitelgti įvairias sąveikos tarp vartotojo ir aptarnaujančio personalo valdymo priemones, taip pat metodus padedančius išspręsti skundų problemą bei kitas keblias situacijas atsirandančias aptarnaujant vartotojus, sąveikaujant su jais. (Rudzkienė V.2005, Dikčius V.2005, Čekanavičius V., Murauskas G.2002)

Kedaitienė A.(2009) išskiria:

Klinikinio tyrimo grupės - tai tokios diskusinės grupės, kuriose nagrinėjami pašamonės motyvacijos klausimai. Šiuo atveju reikia labai profesionalaus vedėjo, gerai išmanančio psichologiją ir sugebančio išgauti, kas iš tiesų slypi dalyvių pašamonėje, kokie jų tikrieji jausmai ir mintys. Tyrėjas ne tik stebi kultūrinius reiškinius, juos analizuoja, bet ir grįžtamuoju ryšiu, dažniausiai per vadovą, daro poveikį esamai kultūrai.

Etnografinis tyrimas. Praktinę veiklą sudaro darbas- bet kokie veiksmai, kurių atlikimas yra orientuotas į tikslo pasiekimą. Visos kultūros turi nusistovėjusius praktinių veiksmų atlikimo būdus. Tai suteikia galimybes geriau tenkinti vartotojų poreikius. Etnografiškai tyrėjas tik stebi

organizacijoje vykstančius procesus, kalba su dirbančiais, tačiau įtakos jiems nedaro. Etnografiniai tyrimai kaip taisyklė atliekami namų ar kitoje įprastoje aplinkoje su tiriamaisiais praleidžiant daug laiko ir fiksuojant jų įpročius. Tačiau tyrėjo ištraukimo laipsnis gali būti skirtingas. Vienu atveju tyrinėtojas gali gyventi tyrimo aplinkoje tam tikrą laikotarpį, vaidinti įmonės darbuotoją ar pagalbinką priklausomai nuo situacijos. Arba tyrinėtojas gali apsilankyti tiriamojame aplinkoje nereguliariai – kartą per savaitę, kelis kartus per mėnesį, ketvirčiais ir t.t. Įtraukimo procese žmogiškasis stebėtojas naudoja užrašų knygutes, žurnalus, fotoaparatus ir pan., kurių pagalba fiksuojama stebima situacija, užrašomos tyrinėtoju kilusios mintys, prielaidos ir hipotezės. (Kedaitienė A.2009)

Kaip teigia Merkys G.(1995), svarbiausios matavimo metodologinės kokybės charakteristikos yra *validumas, patikimumas, objektyvumas ir reprezentatyvumas*, o štai Aiman-Smith L. (2004) siūlo prieš pasirenkant organizacijos kultūros diagnostikos instrumentą, įsitikinti instrumento moksliniu pagrindu, t.y. validumu (angl. Validity), bei patikimumu (angl. Reliability).

Validumas: metodologinė charakteristika, kuri argumentuoja, kad tikrai yra matuojama būtent tai, kas yra įvardyta ir reiškia tikslumą bei yra argumentuojamas interpretacijos ir koreliacinės analizės pagrindu.

Patikimumas: metodologinė charakteristika, kuri atsako į klausimą kaip tiksliai duota skalė matuoja vieną ar kitą savybę bei argumentuoja matavimo tikslumo laipsnį. Reliabilumas argumentuojamas koreliacinės analizės dėka, kai tikriname: pakartotinių matavimų rezultatus, lygiagretaus matavimo ekvivalentišku testu duomenis, duoto testo užduočių homogeniškumo ir vidinės konsistencijos tyrimo duomenis.

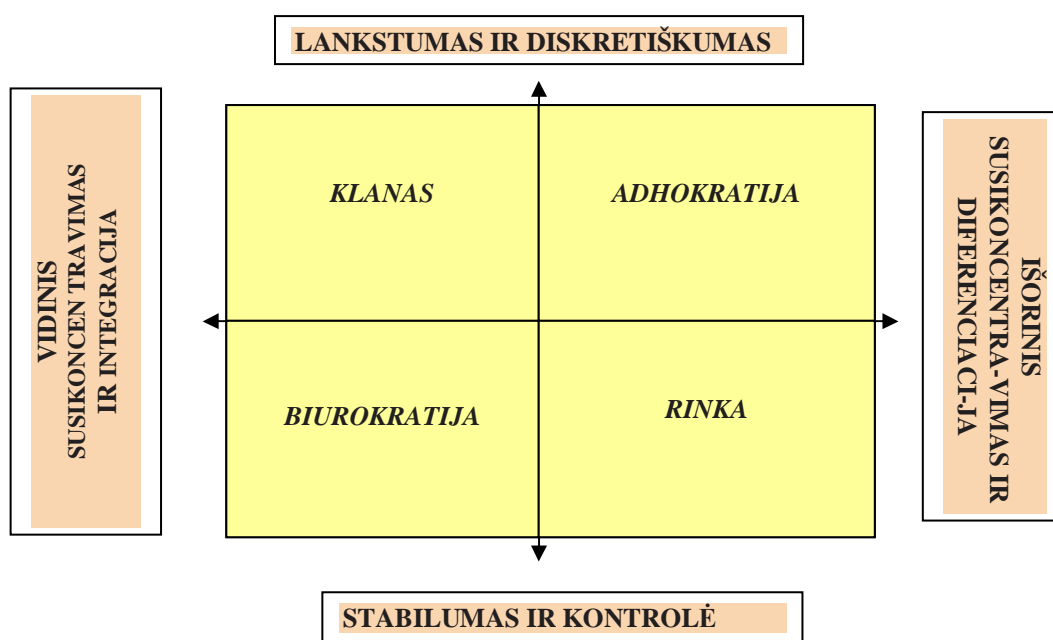
Objektyvumas: metodologinė charakteristika, kuri argumentuoja tai, kad tyrinėtojo asmenybė nedaro įtakos matavimo procedūrai bei rezultatams, kitaip tariant, neiškreipia jų. Matavimas yra objektyvus tada, kai įvairūs tyrinėtojai, matuodami tą patį reiškinį, randa tuos pačius rezultatus. Yra skiriamas matavimo atlikimo *objektyvumas ir interpretacijos (vertinimo) objektyvumas*.

Matavimo objektyvumas nustatomas koreliacinės analizės pagrindu, sugretinus įvairių tyrinėtojų, matavusių vieną ir tą patį objektą .

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

Užsienio mokslinėje literatūroje dažniausiai sutinkami organizacijos kultūros matavimo instrumentai yra šie: *“Organizacinės kultūros vertinimo metodas“* (*Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*), sukurtas K. S. Cameron ir R. E. Quinn; *„Organizacinės kultūros indeksas“* (*Organizational Culture Index (OCI)*), sukurtas R. Cooke ir C. Lafferly, bei D. R. Denison modelis (Aiman-Smith, 2004, Fisher, Alford, 2000, Denison, 1995)

Organizacinės kultūros vertinimo metodas (OCAI)– tai diagnostikos instrumentas, kuris remiasi teoriniu modeliu, vadinamu „Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija“. Ši rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija yra labai naudinga, nes ji gali atskleisti organizacijos kūrimo projektų būdus, nustatyti organizacijos gyvavimo ciklo bei vystymosi laikotarpį, organizacijos kokybinį aspektą, adekvačias efektyvumo teorijas, vadovavimo stilių, žmogiškųjų resursų valdymo tipus ir profesionalios patirties reikšmę. Kaip pateikta pavyzdyje (19 pav.)- kiekvienas kvadratas atitinka keturis kultūros tipus: *Klanas, Adhokratija, Biurokratija bei Rinka*, kuriuose susitelkia pagrindinės nuostatos, vertybės bei prielaidos, atitinkančios tam tikrą kultūros tipą.



19 pav. Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija.

Šaltinis: Камерон К., Кунн Р.2001. *Диагностика и изменение организационной культуры*. Санкт-Петербург: Питер.

Taigi, ši diagnostikos priemonė leidžia nustatyti dominuojantį organizacijos kultūros tipą. Kaip teigia mokslininkai, diagnostikos instrumentas *Organizacinės kultūros vertinimo metodas* atitinka metodologinius tyrimų reikalavimus, t.y. jis yra validus ir reliabilus. Šis diagnostikos

instrumentas yra plačiai naudojamas ne tik užsienyje (buvo apklausta virš 10000 vadovų bei daugiau nei 1064 verslo organizacijų), bet ir Lietuvoje (Cameron E, 2001, Narijauskas V. 2006).

Tyrimui pasirinkta Kameron K.S. ir Quinn R. E. (2001) parengtas organizacijos kultūros įvertinimo modelis, kadangi šis įvertinimo *modelis turi šiuos privalumus*:

Praktinė orientacija – jis pajungia esminius kultūros pokyčius, kurie yra įvardyti kaip atsakingi už organizacijos sėkmę.

Savalaikiškumas – įvertinimo bei pokyčių strategijos parinkimo procesai gali būti įgyvendinti prasmingu pagal trukmę laiku.

Įtraukimo dydis – proceso etapai leidžia įtraukti į darbą bet kurį organizacijos narį, bet ypatingai svarbu įtraukti visus tuos, kurie yra atsakingi už veiklos linkmės nustatymą ir vadovauja fundamentaliems pokyčiams.

Kiekybinis bei kokybinis įvertinimas – procesas remiasi kiekybiniu pagrindinių kultūros matavimų įvertinimu, o taip pat pagrįstas kokybiniais metodais, įskaitant istorinius įvykius ir simbolius.

Prieinamumas vadovybei - šis įvertinimo ir keitimo procesas gali būti pradėtas ir realizuotas nuosavos organizacijos komandos jėgomis, ypatingai vadovybės. Sėkmingam proceso realizavimui nebūtina kviesti tos srities specialistus, organizacijos kultūros ekspertus.

Pagrįstumas – šio proceso pagrindas įgauna prasmę ne tik žmonėms įsigilinant į savo organizacijos egzistavimo analizę, jis taip pat paremtas plačia empirine medžiaga bei mokslškai pagrįstu pagrindu (Cameron, Quinn, 2001).

Tiriant Klaipėdos miesto Tarptautinių grandinių tinklams bei Lietuvos grandinių tinklams priklausančius viešbučius, bus panaudotas K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) parengtas organizacijos kultūros įvertinimo modelis, nusakantis:

- organizacijos svarbiausias charakteristikas;
- bendrą lyderiavimo stilių organizacijoje;
- darbuotojų valdymą;
- vienijamąją organizacijos esmę;
- strateginius tikslus;
- sėkmės kriterijus.

Tyrimas atliktas 2010 metų vasario – kovo mėnesiais.

3.2 Tyrimo imties bei diagnostinio instrumento pristatymas

Autorė tirdama Organizacinės kultūros gerinimą Tarptautinių grandinių viešbučiuose Klaipėdos mieste tyrė 11 gerai žinomų Klaipėdos miesto viešbučių.

Trys viešbučiai priklauso tarptautinių grandinių tinklams, tai gerai žinomi:

- **Europa Royale Hotel (**** žvaigždutės),**
- **Radisson SAS Hotel (nuo 2009 rudens Radisson BLU Hotel,**** žvaigždutės),**
- **Reval Inn Klaipėda Hotel(*** žvaigždutės).**

Trys viešbučiai priklausančios lietuviškiems viešbučių tinklams:

- **Amberton Klaipėda Hotel(**** žvaigždutės),**
- **Navalis Hotel (**** žvaigždutės),**
- **Navalis Old Port Hotel (***) žvaigždutės).**

Kiti viešbučiai yra gerai žinomi ir lankomi turistų, tai:

- **Arrarat Apart Hotel (**** žvaigždutės),**
- **Vecekrug Hotel (**** žvaigždutės),**
- **Morena Hotel(***) žvaigždutės),**
- **Euterpė Hotel (**** žvaigždutės),**
- **Lūgnė Hotel (***) žvaigždutės).**

Naujausiais Klaipėda info duomenimis 2010 metais balandžio mėn. Klaipėdoje užregistruoti 21 viešbučiai, 12 svečių namų, 4 privačias apgyvendinimo paslaugas teikiančios įmonės, 1 kempingas, 2 kotedžai, 3 poilsiavietės, 3 - kitas apgyvendinimo paslaugas teikiančios įmonės. Prieiga per internetą [žiūrėta – 2010- 04 – 22] <http://www.klaipedainfo.lt/lt/index.php?page=3&sub=5>

Apklausoje sutiko dalyvauti beveik visi keturias žvaigžduotes turintys viešbučiai (išskyrus Radison BLU Hotel) iš 7 – 6, tris žvaigžduotes turintys viešbučiai – iš 12 sutiko 4, o dvi ir vieną žvaigždutę turintys viešbučiai atsisakė, argumentuodami, jog tai „nieko nepakeis“, „mūsų viešbutis merdi“, „o kam tai reikia?“, „Nematome jokios prasmės“ ir t.t.

Tyrimas susideda iš šių pjūvių :

- 1. Tiriama organizacijų vadovų nuomonė;**
- 2. Tiriama organizacijų darbuotojų nuomonė;**
- 3. Palyginami gauti tyrimo rezultatai tarp vadovo ir organizacijos darbuotojų;**
- 4. Apibendrinti organizacijų tyrimo rezultatai lyginami tarpusavyje.**

Vadovams buvo pateiktos specialiai jiems sudarytos anketos su užkoduotais klausimais. Kiekvienoje iš šešių skilčių yra pateiktos 4 alternatyvos (A, B, C, D). Kiekvienas vadovas įvertindamas teiginius paskirstė 100% pateiktoms alternatyvoms taip, kaip jie įvertino savo organizaciją. Didžiausią procentinę dalį skyrė tai alternatyvai, kuri labiausiai primena jų organizaciją. Buvo pateiktos 2 skiltys: „Dabar“ ir „Numatoma ateityje“. Skiltyje „Dabar“ vadovai

apibūdino organizaciją taip, kokia ji yra dabar, o skiltyje „Numatoma ateityje“ apibūdino taip, kokia tiriama organizacija turėtų tapti po penkerių metų, kad pasiektų sėkmės viršūnę.

Anketos gale vadovai turėjo nurodyti savo amžių, išsilavinimą, išsilavinimo pobūdį bei kiek metų užima šias pareigas. Anketų pildymui vadovai turėjo pakankamai laiko, nes anketos buvo paliktos savaitei.

Tuo pat metu buvo tiriami viešbučių darbuotojai, kuriems buvo specialiai pritaikytos anketos pagal Cameron K. ir Quinn R.E. (2001) parengtą organizacijos kultūros įvertinimo modelį. Anketa adaptuota specialiai viešbučio darbuotojams, atsižvelgiant į jų darbo specifiką. Anketoje nurodytų klausimų seka tokia pati kaip ir vadovams, tačiau čia nebuvo išskiriami atskiri blokai, nes šios apklausos tikslas nustatyti kokia kultūra vyrauja organizacijoje darbuotojų akimis bei ją palyginti su gautais vadovų rezultatais. Anketos buvo paliktos administracijai, kuri buvo atsakinga už sklandų anketų išdalinimą bei surinkimą.

Tyrimo imtis

Anketinėje apklausoje dalyvavo 11 Klaipėdos miesto viešbučių.

Siekiant išsaugoti šių organizacijų anonimiškumą, jos buvo užkoduotos ir sugrupuotos į tris pagrindines grupes: tarptautinių grandžių viešbučiai, lietuviškų tinklų viešbučiai ir klaipėdietiški viešbučiai (4 lentelė).

Tiriamoji populiacija: Klaipėdos miesto viešbučių darbuotojai.

Iš viso išplatinta anketų darbuotojams: 222.

Iš viso išplatinta anketų vadovams: 10

4 lentelė.

Anketinės apklausos respondentų pasiskirstymas ir imties koeficientas (be vadovų)

	Tarptautinių grandžių viešbučiai			Lietuviškų tinklų viešbučiai			Klaipėdietiški viešbučiai							
	X ₁	X ₂	X ₃	Y ₁	Y ₂ ⁶	Y ₃	Z ₁	Z ₂ ⁷	Z ₃	Z ₄	Z ₅ ⁸			
Viešbučio kodas														
Viso darbuotojų	20	20		40	60	40	30	130	6	20	13	13	20	72
Išplatinta anketų	20	20		40	60	30	30	120	6	15	13	13	15	62
Grįžo anketų	7	9		16	26	21	18	65	6	10	8	13	15	52
Iš jų sugadintų	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

⁶ Išplatinta mažiau anketų negu yra darbuotojų, nes anketų platinimo laikotarpiu dalis darbuotojų nedirbo (buvo ne jų pamaina, buvo išvykę, sirgo, kt.). Dėl šios priežasties yra pateikiami du imties koeficientai.

⁷ Išplatinta mažiau anketų negu yra darbuotojų, nes anketų platinimo laikotarpiu dalis darbuotojų nedirbo (buvo ne jų pamaina, buvo išvykę, sirgo, kt.). Dėl šios priežasties yra pateikiami du imties koeficientai.

⁸ Išplatinta mažiau anketų negu yra darbuotojų, nes anketų platinimo laikotarpiu dalis darbuotojų nedirbo (buvo ne jų pamaina, buvo išvykę, sirgo, kt.). Dėl šios priežasties yra pateikiami du imties koeficientai.

Iš jų gerų	7	9	16	16	26	21	18	65	6	10	8	13	15	52
Imties koeficientas ($K=(n/N)*100\%$)	35 proc.	45 proc.	40 proc.	40 proc.	43 proc.	52,5 proc.// 70 proc.	60 proc.	50 proc.// 54,2 proc.	100 proc.	50 proc.// 66,7 proc.	61,5 proc.	100 proc.	75 proc.// 100 proc.	72,2 proc.// 83,9 proc.

Šaltinis: Sudaryta autorės

Galima pastebėti bendrą tendenciją, kad aktyviau ir geranoriškiau apklausoje sutiko dalyvauti Klaipėdietiški viešbučiai. Anketų platinta pagal darbuotojų skaičių. Dalyje viešbučių (tai Y_2 , Z_2 ir Z_5) išplatintų anketų skaičius nesutampa su bendru darbuotojų skaičiumi, nes dalis darbuotojų anketos platinimo laikotarpiu nedirbo (buvo ne jų pamaina, jie buvo išvykę, sirgo ir pan.).

Gauta gerų ir nesugadintų anketų iš darbuotojų: 133.

Gauta gerų ir nesugadintų anketų iš vadovų: 10.

Taigi, *tyrimo imtis* yra, atitinkamai, 133 ir 10.

Kaip teigia V.Čekanavičius ir G.Murauskas (2006, p.10), vienas iš svarbiausių reikalavimų atliekant tyrimą yra tai, kad imtys turi būti reprezentatyvios. Imtis reprezentatyvi, jei ji teisingai atspindi tiriamo požymio galimų reikšmių populiacijoje proporcijas. Būtent reprezentatyvumas lemia, ar ištyrus imtį galima padaryti patikimas išvadas apie visą populiaciją. Imties reprezentatyvumas yra glaudžiai susijęs su imties didumu. Jeigu imtis apima beveik visą populiaciją, tai ji labai reprezentatyvi. Kuri populiacijos dalis pateko į imtį, nurodo imties koeficientas K . Jis apibrėžiamas tik baigtinėms populiacijoms.

$$K=(n/N)*100\%$$

kur n – imties didumas;

N – populiacijos didumas.

Didinant imtį, galima padaryti patikimesnes išvadas, bet taip būna ne visada. Retai naudojamos labai didelės imtys, nes panašaus patikimumo informaciją galima gauti ir iš vidutinio didumo imčių. Be to, reprezentatyvumas priklauso ne tik nuo imties didumo, bet ir nuo jos sudarymo metodo. (Čekanavičius V., Murauskas G., 2006, p.10)

Viešbučių darbuotojus galima laikyti baigtine populiacija. Imties koeficientas kiekvienai iš organizacijų yra pateikiamas 4 lentelėje. Galima pastebėti, kad didžiausias imties koeficientas būdingas klaipėdietiškiems viešbučiams, vadinasi, ir apklausos reprezentatyvumas čia yra

didžiausias. Toliau sektų lietuviškiems tinklams priklausantys bei tarptautinės grandies viešbučiai, tačiau ir jų imties koeficientai yra pakankami, kad atliktą apklausą būtų galima įvardinti kaip reprezentatyvią. Bendras viso anketinio tyrimo darbuotojams *imties koeficientas* yra 60 proc., vadovams, atitinkamai, yra 100 proc.

Anketinės apklausos duomenys buvo suvesti ir apdoroti SPSS 13.00 bei Excel programomis. Siekiama išsiaiškinti, ar pasitvirtina išsikelta hipotezė, kad:

- Klaipėdos miesto tarptautinių grandinių viešbučiuose ir Lietuviškuose viešbučiuose Klaipėdoje vyrauja skirtingų tipų kultūra.

Respondentų socialinė – demografinė struktūra

Visų viešbučių darbuotojų socialinė-demografinė struktūra pateikiama 5 ir 6 lentelėse. Galima identifikuoti bendrą vidutinį statistinį vadovo ir statistinį darbuotojo portretą.

Statistinis vadovas – tai vyras, iki 40 metų, turintis aukštąjį universitetinį vadybinio profilio išsilavinimą, dirbantis konkrečioje organizacijoje iki 3,5 metų.

5 lentelė.⁹

Tiriamųjų organizacijų vadovų socialinės – demografinės charakteristikos

Viešbučio kodas	X1	X2	Y1	Y2	Y3	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5
Vadovo amžius (metais)	Iki 30	Iki 30	Iki 40	Iki 40	Iki 40	Iki 40	Iki 30	Virš 40	Iki 30	Iki 40
Vadovo išsilavinimo pobūdis ¹⁰	vadybinis	vadybinis	edukologinis	vadybinis	vadybinis	psichologinis	vadybinis	inžinerinis	vadybinis	vadybinis
Kiek metų dirba organizacijoje	4	2	1	6	3	2	1	8	3	2

Šaltinis: Sudaryta autorės

Tuo tarpu statistinis viešbučio darbuotojas – tai moteris (jos sudaro daugiau nei 70 proc. visų darbuotojų), iki 30 metų amžiaus (daugiau nei 60 proc. darbuotojų), įvairaus išsilavinimo, dirbanti organizacijoje iki 3 metų (tokie darbuotojai sudaro daugiau nei 60 proc.). Peržvelgus tiek vadovų, tiek ir darbuotojų statistinius – demografinius duomenis, negalima neatkreipti dėmesio į faktą, kad daug darbuotojų dirba viešbučiuose mažiau nei 5 metai (didžioji dauguma – iki 3 metų). Tai negali neturėti įtakos organizacinei kultūrai, kuri, visgi, yra ilgalaikis procesas.

⁹ Siekiant kuo labiau išsaugoti organizacijų anonimiškumą, nepateikiami duomenys apie vadovų lytį, amžius pateikiamas apibendrintai

¹⁰ Visų tiriamųjų organizacijų vadovų išsilavinimas – Aukštasis universitetinis. Lentelėje pateiktas išsilavinimo pobūdis.

Tikėtina, kad šis faktas turėjo įtakos ir šio konkretaus tyrimo rezultatams.

6 lentelė.

Viešbučių darbuotojų socialinė – demografinė struktūra (procentais)

		X1	X2	Y1	Y2	Y3	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Viso
Lytis	Moteris	71,4	77,8	65,4	61,9	55,6	83,3	100	75	53,8	86,7	73,09
	Vyras	28,6	22,2	34,6	38,1	44,4	16,7	0	25	46,2	13,3	26,91
Amžius	30 ir mažiau	85,7	88,9	53,8	52,4	83,3	50	100	50	15,4	46,7	62,62
	31-40	14,3	11,1	38,5	47,6	5,6	33,3	0	12,5	46,2	40	24,91
	41-50	0	0	7,7	0	0	16,7	0	25	30,8	13,3	9,35
	51-60	0	0	0	0	11,1	0	0	12,5	7,7	0	3,13
	61 ir daugiau	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Išsilavinimas	Profesinis	14,3	11,1	46,2	47,6	27,8	16,7	10	50	0	26,7	25,04
	Vidurinis	71,4	44,4	0	4,8	11,1	33,3	10	0	23,1	20	21,81
	Aukštasis neuniversitetinis	0	22,2	23,1	23,8	38,9	0	60	25	38,5	20	25,15
	Aukštasis universitetinis	14,3	22,2	23,1	23,8	22,2	33,3	20	0	38,5	33,3	23,07
	Kita	0	0	3,8	0	0	16,7	0	25	0	0	4,55
Pareigos	Pavaduotojas	0	0	0	14,3	0	0	0	25	7,7	13,3	6,03
	Vadybininkas	0	0	3,8	14,3	5,6	0	20	12,5	15,4	6,7	7,83
	Administracijos darbuotojas	14,3	33,3	15,4	4,8	11,1	33,3	60	12,5	15,4	26,7	22,68
	Aptarnaujantis personalas	85,7	66,7	76,9	66,7	83,3	50	20	50	61,5	53,3	61,41
Darbo trukmė šioje organizacijoje	iki 3 metų	100	100	42,3	38,1	88,9	33,3	100	50	30,8	100	68,34
	3-5 metai	0	0	26,9	57,1	11,1	50	0	50	61,5	0	25,66
	5-10 metų	0	0	26,9	4,8	0	0	0	0	7,7	0	3,94
	10 ir daugiau metų	0	0	3,8	0	0	0	0	0	0	0	0,38

Šaltinis: sudaryta autorės

3.3. Organizacinės kultūros tipai Klaipėdos miesto viešbučiuose

3.3.1. Organizacinės kultūros tipas pagal vadovus

Siekiant išsiaiškinti, kokie organizacinės kultūros tipai, organizacijų vadovų nuomone, vyrauja Klaipėdos miesto viešbučiuose, vadovams buvo pateiktos anketos su tam tikrais klausimais (10 priedas).

Pateiktiems teiginiams nebuvo nei teisingų, nei neteisingų atsakymų, taip, kaip negali būti teisingos ar neteisingos kultūros, nes kiekviena organizacija yra savita. Respondentams buvo pateiktos atsakymų alternatyvos, kurių kiekvieną vadovai turėjo įvertinti 100 procentų skalėje pagal atitikimą jų organizacijai. Atsakymams buvo pateiktos 2 skiltys: „Dabar“ ir „Numatoma ateityje“. Skiltyje „Dabar“ respondentai turėjo apibūdinti organizaciją taip, kaip, jų nuomone, ji yra dabar. Skiltyje „Numatoma ateityje“ turėjo apibūdinti organizaciją taip, kaip ji turėtų atrodyti po penkerių metų, kad pasiektų sėkmės viršūnę.

Gauti atsakymai įvertinti matematiškai apskaičiuojant jų vidurkius taip, kaip parodyta 7 lentelėje.

7 lentelė.

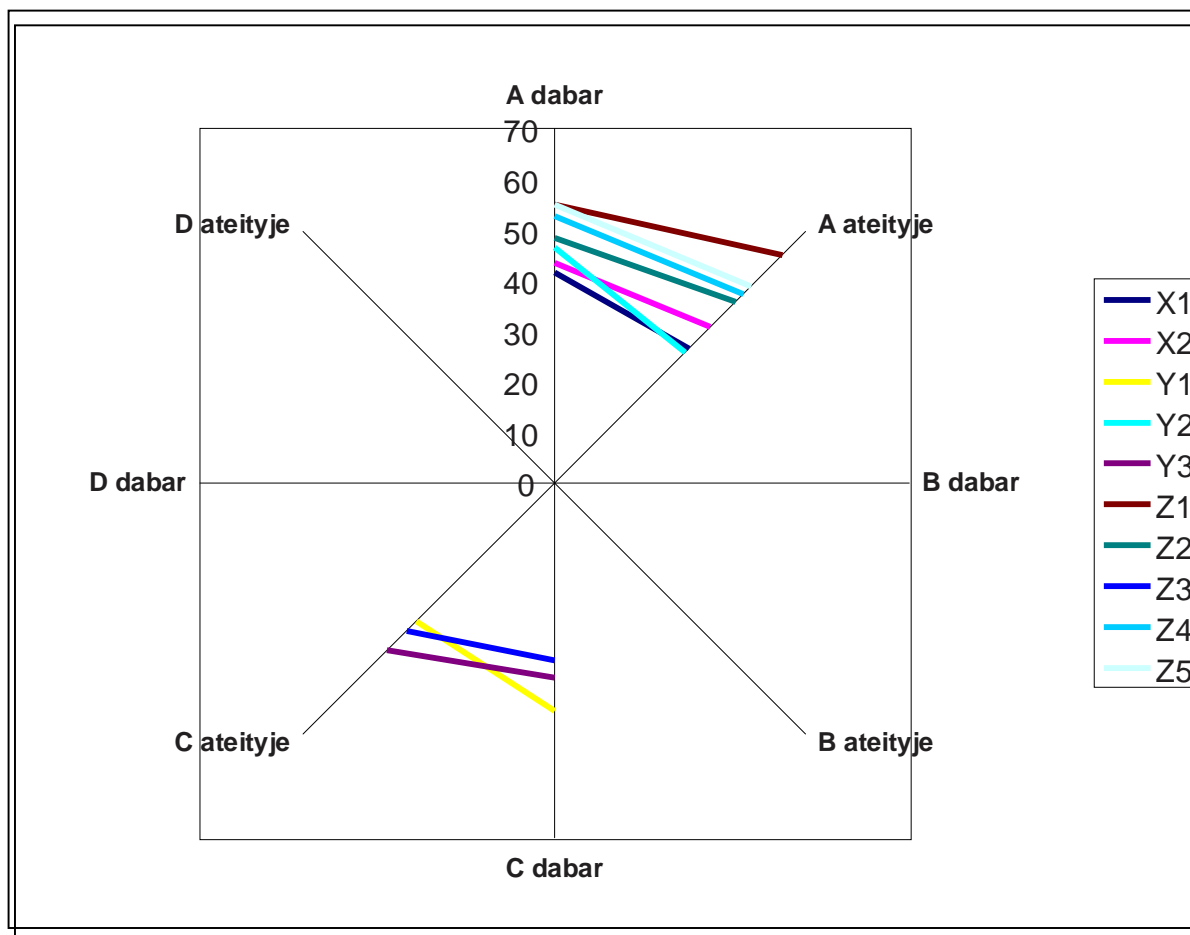
Vadovų organizacinės kultūros apklausos atsakymų vertinimo pavyzdys.

Vertinimo DABAR balai	Vertinimo DABAR balai	Vertinimo NUMATOMA ATEITYJE balai	Vertinimo NUMATOMA ATEITYJE balai
1A	1B	1A	1B
2A	2B	2A	2B
3A	3B	3A	3B
4A	4B	4A	4B
5A	5B	5A	5B
6A	6B	6A	6B
Visų atsakymų A suma padalinta iš 6. <i>Gaunamas vidurkis</i>	Visų atsakymų B suma padalinta iš 6. <i>Gaunamas vidurkis</i>	Visų atsakymų A suma padalinta iš 6. <i>Gaunamas vidurkis</i>	Visų atsakymų B suma padalinta iš 6. <i>Gaunamas vidurkis</i>
1C	1D	1C	1D
2C	2D	2C	2D
3C	3D	3C	3D
4C	4D	4C	4D
5C	5D	5C	5D
6C	6D	6C	6D
Visų atsakymų C suma padalinta iš 6 <i>Gaunamas vidurkis</i>	Visų atsakymų D suma padalinta iš 6 <i>Gaunamas vidurkis</i>	Visų atsakymų C suma padalinta iš 6 <i>Gaunamas vidurkis</i>	Visų atsakymų D suma padalinta iš 6 <i>Gaunamas vidurkis</i>

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Cameron K. ir Quinn R.E. (2001) parengtu organizacijos kultūros įvertinimo modeliu

Respondentų atsakymai pasiskirstė ganėtinai įvairiai, tačiau visų viešbučių vadovų atsakymuose dominuoja panašios tendencijos:

- 1) tiek dabar, tiek ateityje nurodoma vyraujantis tas pats organizacinės kultūros tipas;
- 2) vyrauja Klano (A) ir Rinkos (C) kultūrų tipai (20 pav.)



20 pav. Vadovų atsakymų pasiskirstymo skalė (procentais).

Šaltinis: sudaryta autorės

Grupuojant viešbučius pagal jų priklausomybės tipą, matomos aiškios tendencijos, kad tarptautinių grandžių viešbučių vadovai sutartinai teigia savo organizacijose matą būtent Klano (A) organizacinės kultūros bruožų dominavimą tiek dabar, tiek ateityje (8 lentelė). Tačiau įdomu, kad X1 organizacijos vadovo nuomone, ateityje šiam organizacinės kultūros tipui priskiriami bruožai turėtų šiek tiek mažiau įtakoti organizaciją, o Adhokratijos (B) ir Rinkos (C) kultūrų bruožai, atvirkščiai, įgauti šiek tiek daugiau galių. Organizacijoje X2 situacija turėtų išlikti stabili nors čia galima bandyti išvelgti ir galimą tam tikrą anketinės apklausos subjektyvumą – kažin ar organizacijos X2 vadovas tikrai nuoširdžiai ir įsigilinęs atsakinėjo į klausimus, nes sunkiai tikėtina, kad per ateinančius penkerius metus organizacija, o juo labiau jos vadovas, nenumato jokių pokyčių.

8 lentelė.

Vadovų atsakymų pasiskirstymas tarptautinės grandies viešbučiuose.

ATSAKYMŲ VIDURKIS	DABAR	ATEITYJE
Organizacija X1		
<i>KLANAS (A)</i>	41,7	36,7
ADHOKRATIJA (B)	23,3	26,7
RINKA (C)	21,7	24,2
HIERARCHIJA (D)	13,3	12,5
VISO	100 %	100%
Organizacija X2		
<i>KLANAS (A)</i>	43,3	43,3
ADHOKRATIJA (B)	0	0
RINKA (C)	33,3	33,3
HIERARCHIJA (D)	23,3	23,3
VISO	100 %	100%

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Cameron K. ir Quinn R.E. (2001) parengtu organizacijos kultūros įvertinimo modeliu

Lietuviškiems tinklams priklausančiuose viešbučiuose dominuoja Rinkos (C) kultūros tipas (9 lentelė). Tik Organizacija Y2 nurodo dominuojantį Klano (A) kultūros tipą, nors ir pastarojo įtaka ateityje turėtų mažėti Adhokratijos (B) (šiek tiek mažesniu mastu) ir Rinkos (C) (itin dideliu mastu) naudai.

9 lentelė.

Vadovų atsakymų pasiskirstymas lietuviškiems tinklams priklausančiuose viešbučiuose

ATSAKYMŲ VIDURKIS	DABAR	ATEITYJE
Organizacija Y1		
KLANAS (A)	28,3	30
ADHOKRATIJA (B)	9,2	16,7
RINKA (C)	45	38,3
HIERARCHIJA (D)	17,5	15
VISO	100 %	100%
Organizacija Y2		
<i>KLANAS (A)</i>	46,7	36,7
ADHOKRATIJA (B)	11,7	15
RINKA (C)	18,3	30
HIERARCHIJA (D)	23,3	18,3
VISO	100 %	100%
Organizacija Y3		
KLANAS (A)	23,3	18,3
ADHOKRATIJA (B)	10	8,3
RINKA (C)	38,3	46,7
HIERARCHIJA (D)	28,3	28,3
VISO	100 %	100%

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Cameron K. ir Quinn R.E. (2001) parengtu organizacijos kultūros įvertinimo modeliu

Organizacijose Y1 ir Y3 Rinkos (C) kultūros tipas šiuo metu yra ganėtinai ryškiai dominuojantis. Pirmojoje organizacijoje ateityje šis dominavimas turėtų mažėti, antrojoje, atvirkščiai, šiek tiek išaugti. Tuo tarpu organizacijoje Y2 vadovas mato dominuojant Klano (A) tipo organizacinę kultūrą. Bandant paaiškinti nuomonių išsiskyrimą socialinėmis – demografinėmis vadovų charakteristikomis, galima pastebėti, kad būtent viešbučio Y2 vadovas yra ilgiausiai dirbantis toje organizacija iš visų lietuviškiems tinklams priklausančių viešbučių vadovų. Tikėtina, kad būtent tai turėjo įtakos atsakymų pasiskirstymui.

Galiausiai, dar įdomesnės tendencijos išryškėja analizuojant klaipeidietišku viešbučių vadovų atsakymų pasiskirstymą. Didžioji dauguma respondentų nurodė jų organizacijose vyraujant Klano (A) kultūrai priskiriamus bruožus, kurių dominavimas ateityje jei ir neišaugtų, tai bent jau išliktų tame pačiame lygyje kaip yra dabar (10 lentelė). Tik viename iš penkių viešbučių (Z3) atsakymų variantai pasiskirstė Rinkos (C) kultūros tipo naudai. Vėlgi galima pabandyti pasitelkti socialines – demografines charakteristikas, ir vėlgi matome tą pačią tendenciją, kaip ir lietuviškiems tinklams priklausančių viešbučių atveju – organizacijos Z3 vadovas yra ilgiausiai dirbantis konkrečiame viešbutyje ne tik klaipeidietišku viešbučių vadovų tarpe, bet ir apskritai, jis yra ilgiausiai dirbantis konkrečioje organizacijoje iš visų apklausoje dalyvavusių vadovų. Tad pradeda aiškėti atsakymų priklausomybė nuo darbo organizacijoje trukmės.

10 lentelė.

Vadovų atsakymų pasiskirstymas klaipeidietiškuose viešbučiuose

ATSAKYMŲ VIDURKIS	DABAR	ATEITYJE
Organizacija Z1		
<i>KLANAS (A)</i>	55	63,3
ADHOKRATIJA (B)	16,7	20,8
RINKA (C)	10,8	5,8
HIERARCHIJA (D)	15,8	10
VISO	100 %	100%
Organizacija Z2		
<i>KLANAS (A)</i>	48,3	50,8
ADHOKRATIJA (B)	20	17,5
RINKA (C)	16,7	15,8
HIERARCHIJA (D)	15	15,8
VISO	100 %	100%
Organizacija Z3		
KLANAS (A)	26,7	8,3
ADHOKRATIJA (B)	25	33,3
<i>RINKA (C)</i>	35	41,7
HIERARCHIJA (D)	15	16,7
VISO	100 %	100%
Organizacija Z4		
<i>KLANAS (A)</i>	52,5	52,5
ADHOKRATIJA (B)	33,3	33,3
RINKA (C)	7,5	7,5

HIERARCHIJA (D)	6,7	6,7
VISO	100 %	100%
Organizacija Z5		
KLANAS (A)	55	55
ADHOKRATIJA (B)	17,5	17,5
RINKA (C)	15	15
HIERARCHIJA (D)	12,5	12,5
VISO	100 %	100%

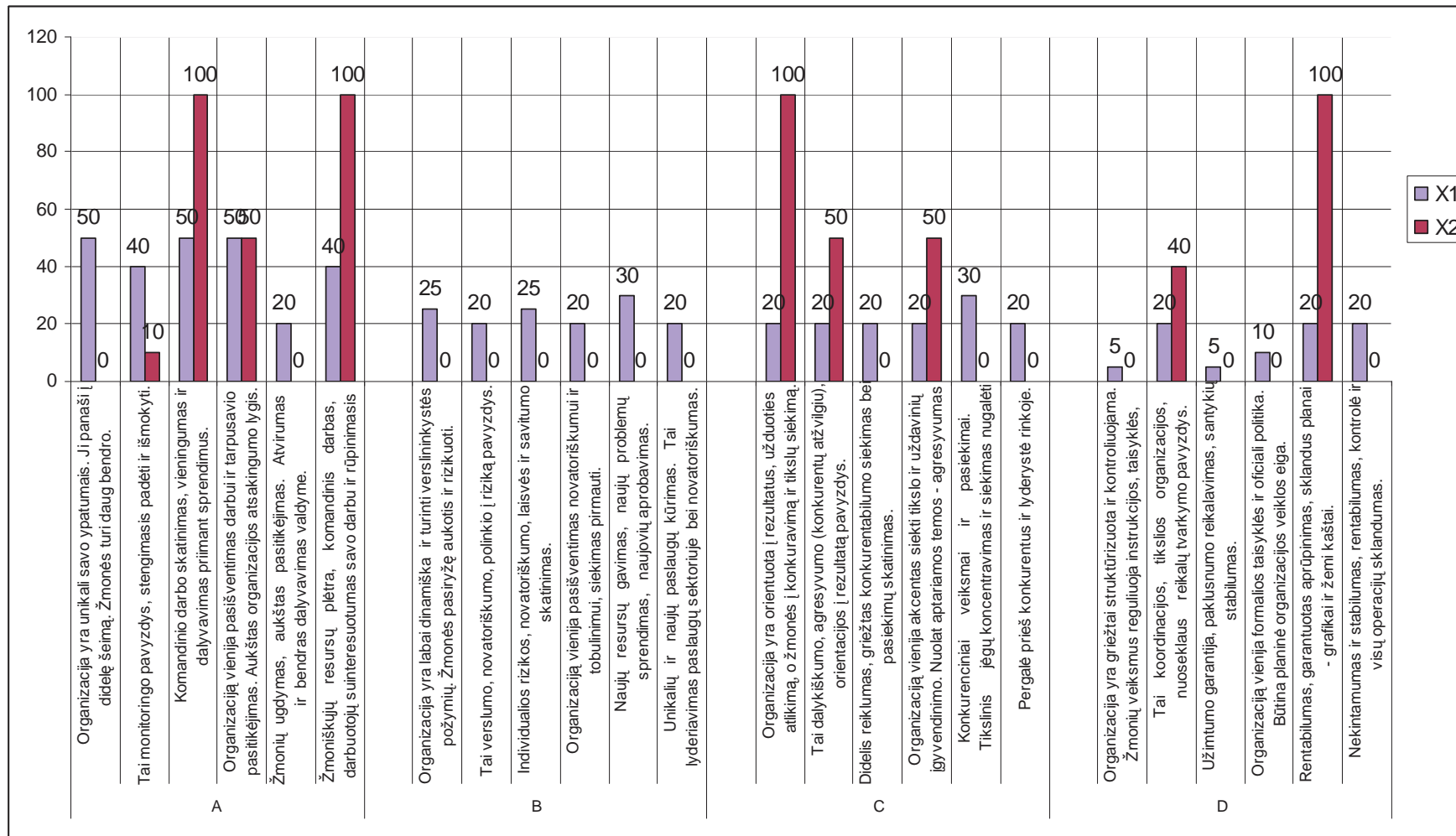
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Cameron K. ir Quinn R.E. (2001) parengtu organizacijos kultūros įvertinimo modeliu.

Analizuojant, kokiems vadybiniais elementams vadovai dabartiniu metu¹¹ teikė prioritetus atsakinėdami į anketos klausimu, pastebimos įdomios tendencijos (21 pav. ir 7, 8 priedai). Pavyzdžiui, organizacijos X1 vadovas akcentavo (suteikė šiems atsakymų variantas po 50 proc. ir tai yra didžiausia iš visų jo suteiktų verčių – 21 pav.), kad jo organizacija panaši į didelę šeimą, skatinamas komandinis darbas bei tai, kad organizaciją vienija pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas. Organizacijos X2 vadovas itin (t.y., net 100 proc.) akcentavo komandinį darbą, žmoniškųjų resursų plėtrą bei itin stiprų organizacijos orientavimąsi į rezultatus bei konkurenciją (tiek darbuotojų, tiek tarporganizacinę).

Y1 organizacijos vadovas labiausiai (po 70 proc.) akcentavo tai, kad jo organizacija yra orientuota į rezultatus ir konkurenciją, pasišventimą darbui ir reiklumą. Y2 labiau akcentavo kolektyvo kaip šeimos vertybes (70 proc., 7 priedas), pasišventimą darbui (80 proc.), komandinį darbą ir tikslumą (po 60 proc.). Tuo tarpu Y3 vadovo atsakymų sklaida ganėtinai didelė, nuo šeimyninių vertybių ir komandinio darbo (po 70 proc.), iki itin didelės ir net agresyvios konkurencijos (100 proc.), griežtos koordinacijos (80 proc.) ir stabilumo (60 proc.).

Klaipėdietiškų viešbučių vadovų vertinimai stabiliausi. Organizacijų Z1, Z2, Z4 ir Z5 vadovų atsakymų variantuose beveik išimtinai dominuoja prioritetas Klano (A) tipo vadybiniais elementams (8 priedas), tik vadovas Z4 dar papildomai akcentavo dinamiškumą bei novatoriškumą (t.y. Adhokratijos (B) kultūros vadybinius elementus, po 50 proc.). Z3 organizacijos vadovas buvo ištikimas Rinkos (C) tipo atsakymų variantams, nors akcentavo ir santykių su darbuotojais stabilumą ir sklandumą (Hierarchijos (D) kultūros elementai).

¹¹ Analizuojami tik atsakymų variantai, kaip vadovai vertino organizaciją esant dabartiniu metu, nes tik šią atsakymų dalį galima palyginti su darbuotojų, kurie organizaciją vertino duotuoju momentu, atsakymais



21 pav. Tarptautinių grandžių viešbučių vadovų atsakymų variantai (dabar)

3.3.2. Organizacinės kultūros tipas pagal darbuotojus

Įdomu paanalizuoti, kokius atsakymų variantus pateikė kita respondentų grupė, t.y. organizacijų darbuotojai. Jiems sudarytas klausimynas, kuriame pateikti tuos pačius organizacinės kultūros tipus atspindintys klausimai kaip ir vadovų anketoje (11 priedas). Atsakymus respondentai turėjo pateikti penkiabalėje skalėje pagal svarbumą (kur 5 - visiškai sutinku, 4 - iš dalies sutinku, 3 - abejoju, 2 - iš dalies nesutinku, 1 - visiškai nesutinku). Dominuojančios tendencijos nustatytos grupuojant atsakymų variantus į negatyvius (sumuojant atsakymų variantus 1 – visiškai nesutinku ir 2 – iš dalies nesutinku), neutralius (3 - abejoju) ir pozityvius (sumuojant atsakymų variantus 5 – visiškai sutinku ir 4 – iš dalies sutinku).

Kaip paaiškėjo apibendrinus atsakymus, visų tipų viešbučiuose darbuotojų nurodyti organizacinės kultūros tipai nesutampa su vadovų išreikšta nuomone (lentelė 11). Tarptautinės grandies viešbučių darbuotojai nurodo dominuojant Rinkos (C) ir Hierarchijos (D) kultūrų elementus, kai jų vadovai – Klano (A). Lietuviškiems tinklams priklausančių viešbučių darbuotojai pripažįsta išimtinį Hierarchijos (D) kultūros dominavimą, kai vadovai mato Klano (A) ir Rinkos (C) dominavimą. Galiausiai, klaipėdietiškų viešbučių darbuotojai išvelgia Rinkos (C) ir Hierarchijos (D) dominavimą. Iš visų anketinėje apklausoje dalyvavusių viešbučių, tik viename vieninteliame (organizacija Z3), vertinant kolektyve vyraujančią organizacinės kultūros tipą, sutapo tiek vadovo, tiek ir pavaldinių nuomonės – nurodytas dominuojantis Rinkos (C) organizacinės kultūros tipas. Būtent šios organizacijos vadovas dirba ilgiausiai, jis yra vyriausias ir turi išskirtinį – t.y. ne vadybinį, o inžinerinį - išsilavinimą. Kolektyvas nedidelis. Lyginant būtent šio viešbučio statistinius – demografinius duomenis su kitų tirtų organizacijų, galima pastebėti, kad jame tolygiau pasiskirsto darbuotojų amžiaus struktūra (t.y. net 50 proc. darbuotojų priklauso amžiaus grupei virš 30 metų), dirba daugiausiai profesinį išsilavinimą turinčių darbuotojų. Taigi, ir toliau pastebime dominuojant tam tikras tendencijas, kad darbo kolektyve trukmė ir amžius turi įtakos atsakymų pasiskirstymui, vadinasi – ir organizacinei kultūrai kolektyve.

Viešbučių darbuotojų pritarimas atskiriems organizacinės kultūros tipams (procentais)

	Klano kultūros bruožai	Adhokratijos kultūros bruožai	Rinkos kultūros bruožai	Hierarchijos kultūros bruožai
	(A)	(B)	(C)	(D)
Viešbutis X₁	59,55	73,81	71,48	83,33
Viešbutis X₂	62,93	50	72,18	72,17
Viso	61,5	62	71,83	77,75
Viešbutis Y1	53,83	45,5	71,13	77,57
Viešbutis Y2	63,47	69,85	85,72	88,12
Viešbutis Y3	42,6	38,92	53,68	69,43
Viso	53,83	51,53	70,18	78,37
Viešbutis Z1	11,12	5,57	11,13	19,45
Viešbutis Z2	38,33	31,67	40	41,67
Viešbutis Z3	66,67	41,67	97,92	95,83
Viešbutis Z4	70,53	82,07	83,33	70,5
Viešbutis Z5	76,65	88,88	96,65	98,9
Viso	52,66	49,97	65,81	65,27

Šaltinis: sudaryta autorės

Toliau analizuojant respondentų atsakymų pasiskirstymą, įdomu iširti, kaip rezultatai pasiskirsto atskirų tipų viešbučiuose.

Tarptautinių grandžių viešbučiai

Taigi, kaip jau minėta, tarptautinės grandies viešbučių vadovai nurodo jų organizacijose dominuojant Klano (A) organizacinės kultūros tipą, tuo tarpu jų darbuotojai yra linkę manyti, kad: organizacijoje X1 dominuoja Hierarchijos (D) tipo kultūra, o organizacijoje X2 – beveik identiškai atsakymai pasiskirsto Rinkos (C) ir Hierarchijos (D) kultūrų tipams (8 ir 11 lentelės).

Pabandyti paaiškinti tokius rezultatus galima pasitelkiant socialines – demografines organizacijų charakteristikas (5 ir 6 lentelės). Abiejų organizacijų kolektyvai (darbuotojai ir vadovai) yra gana jauni (dominuoja amžiaus grupė iki 30 metų), dirbantys minėtose organizacijose ganėtinai trumpą laiką (visi darbuotojai – iki 3 metų, vadovai – nuo 2 iki 4 metų). Natūralu, kad tokiuose kolektyvuose dar nėra iki galo nusistovėjusios tradicijos, formuojančios organizacinę kultūrą. Analizuojant išsilavinimo ir užimamų

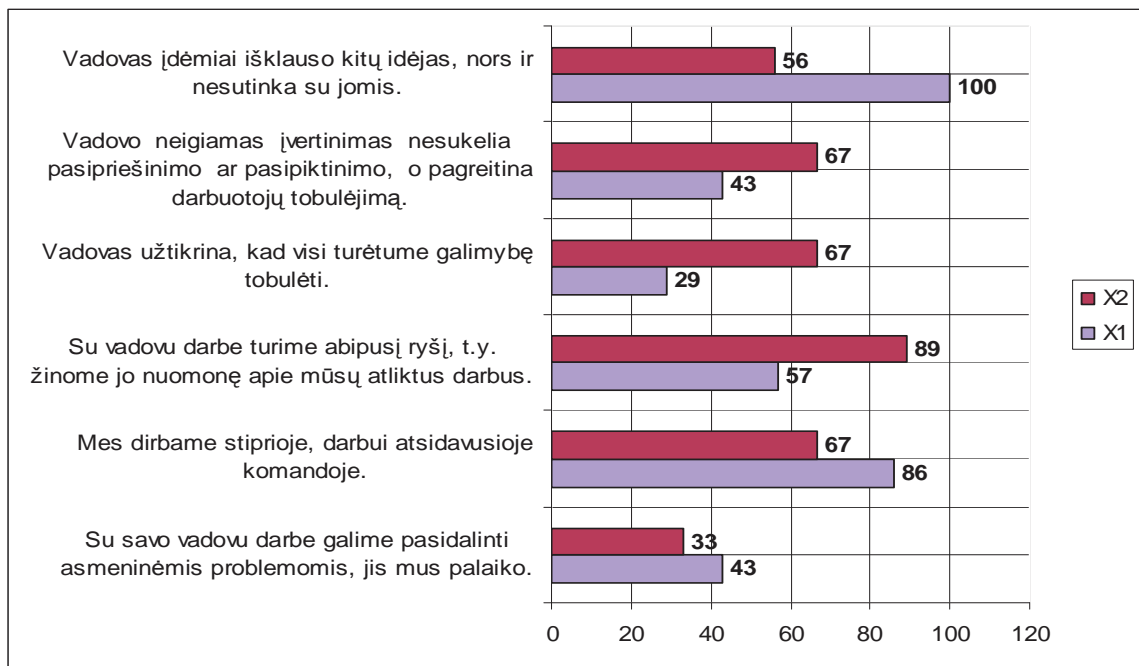
pareigų duomenis, kokių nors ryškesnių poveikio galimybių nesimato, nors galima paminėti, kad organizacijoje X2 dirba daugiau darbuotojų, turinčių aukštąjį išsilavinimą.

Kaip kitą darbuotojų ir vadovų nuomonių nesutapimo priežastį galima įvardinti būtent viešbučių priklausomybės tipą – tai tarptautinės grandies viešbučiai. Natūralu, kad jiems yra keliami itin griežti reikalavimai ir formuojami griežti standartai. Tokia organizacija dirba griežtai pagal savo „motininės“ organizacijos suformuotas taisykles. Nukrypimai nuo normų retai kada leidžiami. Pagrindinis žmogus, kuris kontroliuoja tų nustatytų normų laikymąsi ir atsako už kokybę, yra būtent organizacijos vadovas.

Atsakymų į Klano (A) kultūrą atskleidžiančius klausimus pasiskirstymas.

Su teiginiu, kad *su savo vadovu darbe galime pasidalinti savo asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko*, visiškai arba iš dalies nesutiko (po 100 proc. abiejose organizacijose) respondentai vyrai, tuo tarpu moterų atsakymai pasiskirstė labai įvairiai. Tačiau abiejose organizacijose pastebimas asmeniškumų su vadovu nebuvimas. Savo kolektyvą abiejų organizacijų darbuotojai taip pat vertino nevienareikšmiškai. Atsakydami į klausimą, kad *mes dirbame stiprioje, darbui atsidavusioje komandoje* net 33 proc. organizacijos X2 darbuotojų abejojo, o organizacijoje X1 net 14 proc darbuotojų visiškai nepritarė šiam teiginiui. Nors asmeniškumams vietos neliko, tačiau darbinė komunikacija, darbuotojų nuomone, geriau išreikšta organizacijoje X2. Komentuodami teiginį, kad *su vadovu turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus*, šioje organizacijoje abejojo tik 11 proc. respondentų, nepritariančiųjų nebuvo visai. Organizacijoje X1 abejojančiųjų procentas daug didesnis – 43. Abiem atvejais abejones reiškė aptarnaujantis personalas.

Teiginiams, kad *vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti* bei *vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia pasipriešinimo ar pasipiktinimo, o pagreitina darbuotojų tobulėjimą* jokių ryškesnių demografinių tendencijų atsakymuose nepastebime. Tačiau didesnis pritarimas dominuoja būtent organizacijoje X2, t.y. ten, kur, darbuotojų nuomone, komunikacija tarp vadovo ir pavaldinių yra geriau išreikšta. Vyresni, turintys profesinį ir aukštąjį išsilavinimą buvo labiau linkę pritari teiginiui, kad *vadovas įdėmiai išklauso kitų idėjas, nors ir nesutinka su jomis*. Įdomu pastebėti nesutapimą atsakymų į teiginius apie ryšį su vadovu ir vadovo dėmesį pavaldinių idėjoms. Kaip jau minėta anksčiau, nors komunikacija tarp vadovo ir pavaldinių lyg ir geriau išreikšta organizacijoje X2, tačiau, darbuotojų nuomone, vadovas labiau linkęs išklausti pavaldinių idėjas yra būtent organizacijoje X1.

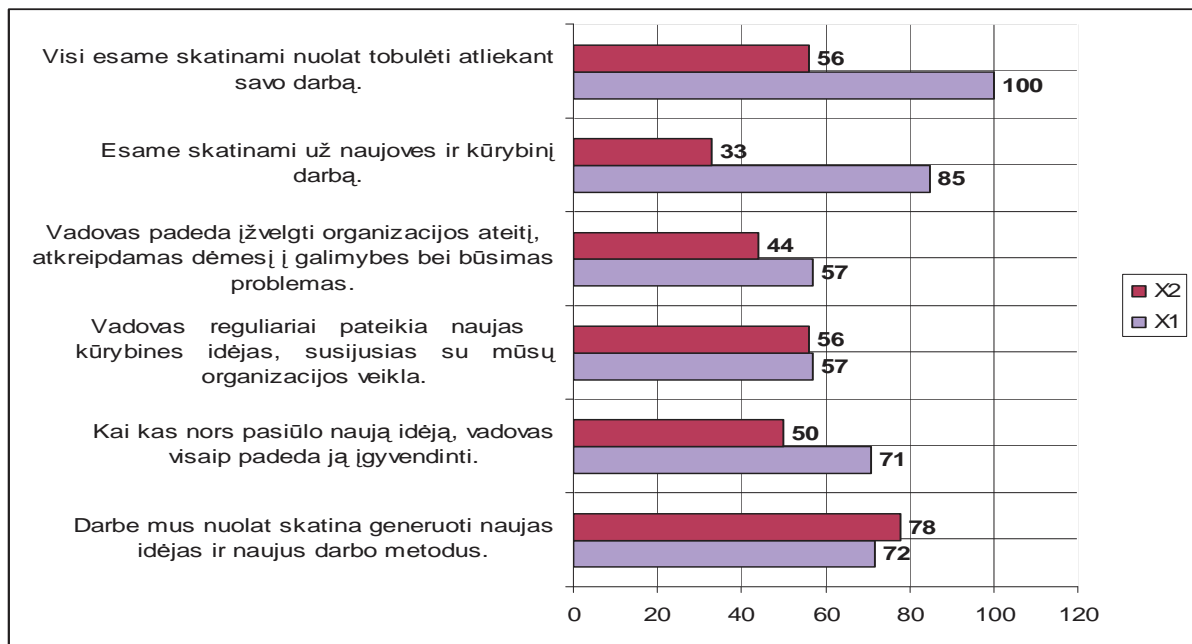


22 pav. Tarptautinių grandžių viešbučių darbuotojų pritarimo Klano (A) kultūrą atskleidžiantiems teiginiams pasiskirstymas (procentais)

Šaltinis: sudaryta autorės

Atsakymų į Adhokratijos (B) kultūrą atskleidžiančius klausimus pasiskirstymas.

Su teiginiu, kad *darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus*, visiškai sutiko (100 proc.) vyresni (t.y. amžiaus grupė 31 – 40 metų) darbuotojai abiejose organizacijose. Taip pat šiam teiginiui labiau linkę pritarti (iš dalies sutiko po 100 proc. abiejų organizacijų) administracijų darbuotojai. Jokių ryškesnių tendencijų nepastebime atsakymuose teiginiui, kad *kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visai padeda ją įgyvendinti*. Vyresni darbuotojai (t.y. amžiaus grupė 31 – 40 metų) vieninteliai abiejose organizacijose visiškai pritarė teiginiams, kad *vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla* ir, kad *vadovas padeda išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas*. Tačiau pritariančiųjų santykis taip pat nedidelis, tik apie pusę respondentų abiejose organizacijose pritarė šiam teiginiui. Ganėtinai didelis nesutinkančiųjų ar abejojančiųjų procentas.



23 pav. Tarptautinių grandžių viešbučių darbuotojų pritarimo Adhokratijos (B) kultūrą atskleidžiantiems teiginiams pasiskirstymas (procentais)

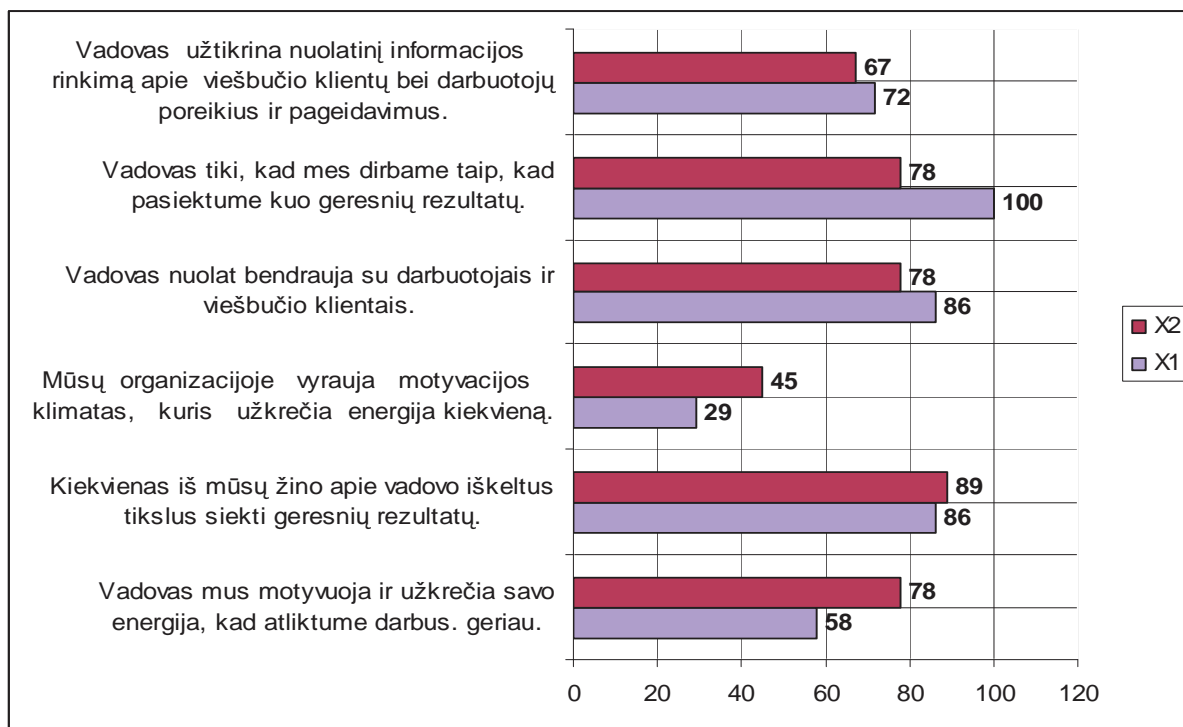
Šaltinis: sudaryta autorės

Teiginys, kuriam galime išvystyti lyties poveikį, yra *visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą* – didesnę pritarimą abiejose organizacijose išreiškė vyrai nei moterys. Kaip bebūtų keista, bet iš visų išsilavinimo grupių, dažniausiai sutartinai išreiškė pritarimą abiejose organizacijose respondentai, turintys profesinį bei aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Jie pritarė teiginiui, kad *esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą* (įdomu, kad su šiuo teiginiu nesutiko vyrai, o pritarė moterys).

Atsakymų į Rinkos (C) kultūrą atskleidžiančius klausimus pasiskirstymas.

Darbuotojai vyrai reiškė didesnes abejones teiginiu, kad *vadovai mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus*. Visiškai sutikti su šiuo teiginiu labiau buvo linkę vyresni, turintys profesinį bei aukštąjį universitetinį išsilavinimą, darbuotojai. Vėlgi, darbuotojai vyrai, vyresni darbuotojai, bei darbuotojai turintys profesinį bei aukštąjį universitetinį išsilavinimą, yra labiau linkę sutikti su teiginiu, kad *kiekvienas iš mūsų žino apie vadovo iškeltus tikslus siekti geresnių rezultatų*. Kaip bebūtų keista, bet iš visų išsilavinimo grupių, dažniausiai sutartinai išreiškė pritarimą abiejose organizacijose respondentai, turintys profesinį bei aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Jie taip pat pritarė ir teiginiams, kad *mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną* (abejonę šiam teiginiui išreiškė tik respondentai vyrai abiejose organizacijose), kad *vadovas tiki, kad mes dirbame taip, kad pasiektume kuo geresnių rezultatų*, bei, kad *vadovas užtikrina nuolatinį informacijos rinkimą apie viešbučio klientų bei*

darbuotojų poreikius ir pageidavimus (su šiuo teiginiu labiau linkę sutikti administracijos darbuotojai). Nuomonė apie teiginį, kad *vadovas nuolat bendrauja su darbuotojais ir viešbučio klientais* pasiskirstė labai įvairiai.



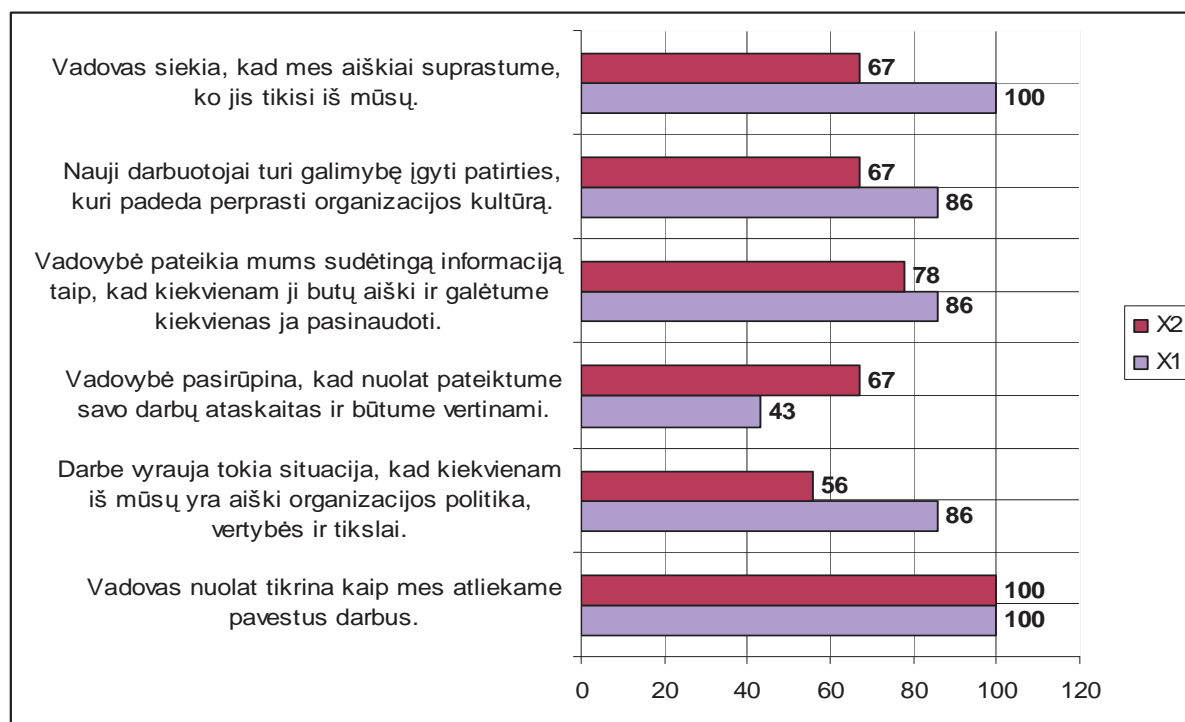
24 pav. Tarptautinių grandžių viešbučių darbuotojų pritarimo Rinkos (C) kultūrą atskleidžiantiems teiginiams pasiskirstymas (procentais)

Šaltinis: sudaryta autorės

Atsakymų į Hierarchijos (D) kultūrą atskleidžiančius klausimus pasiskirstymas.

Abejojančių ar nesutinkančių su teiginiu, kad *vadovas mus nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus* nebuvo abiejose organizacijose. Didesnį pritarimą (atsakymas – visiškai sutinku) išreiškė, vėlgi, vyresni darbuotojai. Ir nors amžiaus skirtumai abiejose organizacijose yra minimalūs (vyrauja tik dvi amžiaus grupės), būtent vyresni labiau pritarė teiginiui, kad *vadovybė pasirūpina, kad nuolat patiektume savo darbų ataskaitas ir būtume vertinami* (šiam teiginiui pritarė ir administracijos darbuotojai). Darbuotojai vyrai, vyresni darbuotojai, bei darbuotojai turintys profesinį bei aukštąjį universitetinį išsilavinimą, yra labiau linkę sutikti su teiginiu, kad *darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai*. Darbuotojos moterys, jaunesni darbuotojai bei turintieji vidurinį ar aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą yra linkę labiau abejoti. Beje, labiau linkę sutikti su teiginiu yra administracijų darbuotojai, o ne aptarnaujantis personalas. Teiginiu, kad *vadovybė pateikia mums*

sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas jas pasinaudoti išreiškė pritarimą abiejose organizacijose respondentai, turintys profesinį bei aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Šiam teiginiui visiškai pritarė ir vyresni darbuotojai. Vyresni, turintys profesinį ir aukštąjį išsilavinimą buvo labiau linkę pritariti ir teiginiui, kad *nauji darbuotojai turi galimybę įgyti patirties, kuri padeda perprasti organizacijos kultūrą*. Jokių ryškesnių tendencijų nepastebime atsakymuose teiginiui, kad *vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų*.



25 pav. Tarptautinių grandžių viešbučių darbuotojų pritarimo Hierarchijos (D) kultūrą atskleidžiantiems teiginiams pasiskirstymas (procentais)

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant tarptautinių grandžių viešbučius galime pastebėti, kad nors darbuotojai (skirtingai nuo vadovų) ir nėra linkę savo organizacijų vertinti kaip didelių draugiškų šeimų (o tai yra vienas iš Klano kultūros požymių), tačiau, apskritai, savo vadovus vertina gana pozityviai. Darbuotojai sutinka, kad organizacijoje jie yra motyvuojami, kad yra skatinamas novatoriškumas, kad siekiama sklandaus visos organizacijos darbo, visa tai vyksta nepamirštant klientų bei konkurencinės aplinkos.

Lietuviškų tinklų viešbučiai

Lietuviškų tinklų viešbučių darbuotojai sutartinai nurodė, kad jų organizacijose vyrauja Hierarchijos (D) tipo organizacinė kultūra, nors, galima pastebėti, kad bent jau Y1 ir Y2 organizacijose skirtumas tarp

Hierarchijos (D) kultūrai ir Rinkos (C) kultūrai tenkančių atsakymų nėra jau toks ir didelis (lentelė 11). Tuo tarpu jų vadovai rinkosi atsakymų variantus atspindinčius Klano (A) tipo kultūrą (organizacija Y2) ir Rinkos (C) tipo kultūrą (organizacijos Y1 ir Y3) (9 lentelė).

Socialiniai – demografiniai duomenys rodo, kad vadovai šio tipo organizacijose yra šiek tiek vyresni, nei tarptautinių grandžių viešbučiuose (amžiaus grupė 30 metų ir daugiau), tačiau jų darbo stažas minėtose organizacijose taip pat nėra didelis, išskyrus Y2 organizacijos vadovą (6 metai) (5 lentelė).

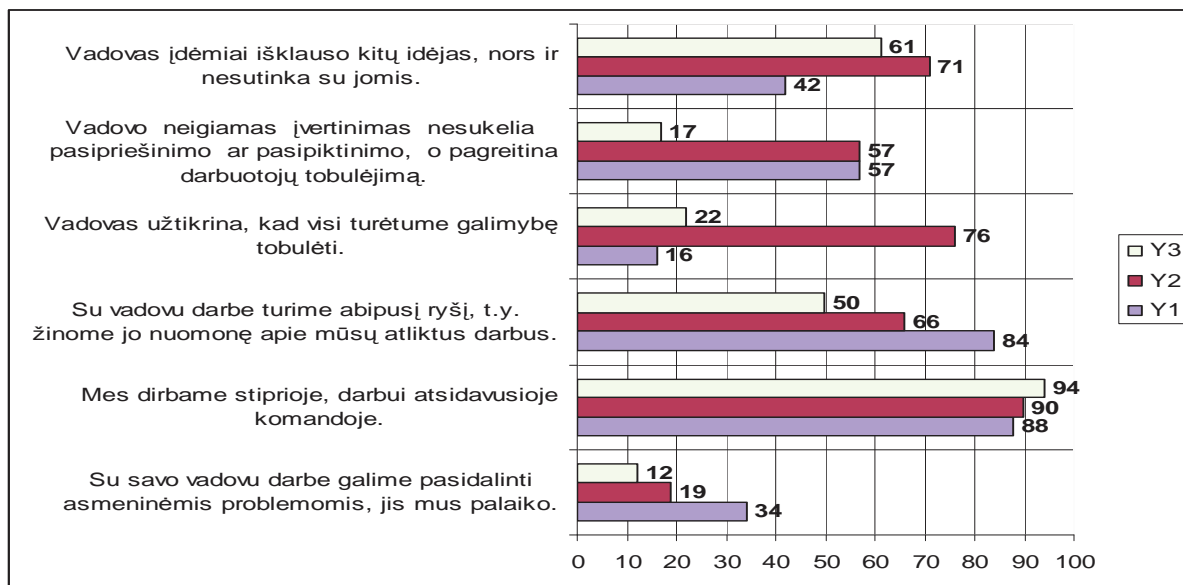
Darbuotojų duomenų socialinė – demografinė analizė (lentelė 6) rodo, kad lietuviškiems tinklams priklausančiuose viešbučiuose proporcingiau pasiskirsto moterys ir vyrai, o organizacijoje Y3 netgi artėjama prie pusiausvyros (atitinkamai, 55 ir 44 proc.). Tik organizacijoje Y3 dominuoja darbuotojai iki 30 metų, likusiose šios amžiaus grupės dominavimo nėra: tokie darbuotojai sudaro daugumą, bet ne absoliutinę. Viešbučiuose Y1 ir Y2 beveik per pusę pasiskirsto respondentai turintys profesinį ir aukštąjį (universitetinį ir neuniversitetinį kartu) išsilavinimą, o viešbutyje Y3 daugiau nei 60 proc. darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą. Darbo stažas šiose organizacijose jau daug ilgesnis nei tarptautinės grandies viešbučiuose. Tik Y3 viešbutyje dominuoja (beveik 90 proc.) darbuotojai dirbantys iki 3 metų, o viešbučiuose Y1 ir Y2 tokie darbuotojai nesudaro ir pusės viso kolektyvo. Čia pasitaikė ir darbuotojų, dirbančių daugiau nei 5 ir net daugiau nei 10 metų.

Socialinių – demografinių duomenų analizė jokių išskirtinių požymių nepateikia, išskyrus tą faktą, kad organizacijos Y3 kolektyvas yra labai jaunas, tuo tarpu kitų organizacijų darbuotojai yra ir vyresni, ir dirba ilgiau. Vadinasi, vėlgi bandyti ieškoti atsakymo į klausimą kodėl skiriasi vadovų ir darbuotojų nuomonė, tenka viešbučio priklausomybėje. Kaip ir tarptautinės grandies viešbučių atveju, analizuojamieji viešbučiai priklauso nuo „motininių“ organizacijų, todėl jiems „iš aukščiau“ yra „nuleidžiami“ standartai, normos ir taisyklės, kurių jie turi laikytis.

Taigi, į Klano (A) kultūrą atskleidžiančius klausimus respondentų atsakymai pasiskirstė taip.

Teiginiui, kad *su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko* labiau pritarė organizacijos Y1 darbuotojai. Net 34 proc. pritarė šiam teiginiui, abejojančių buvo 62 proc. (tenka pastebėti, kad net 77 proc. abejojančiųjų sudaro vyrai). Tuo tarpu organizacijose Y2 ir Y3 dominuoja abejojantys (atitinkamai, 48 ir 28 proc.) bei visiškai nepritariančiai (atitinkamai, 33 ir 60 proc.). Abiejose pastarosiose organizacijose moterys buvo linkusios mažiau abejoti šiuo teiginiu (pvz., organizacijoje Y2 nepritariančių ar bejojančių vyrų buvo net 100 proc., o moterų tik 69 proc., Y3 – atitinkamai – 100 proc. vyrų ir 80 proc. moterų.). Didesnis amžiaus, užimamų pareigų, darbo trukmės ar išsilavinimo poveikis nepastebėtas (išskyrus organizaciją Y2, kur net 60 proc. aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių darbuotojų pritarė šiam teiginiui).

Visose trijose organizacijose išreikštas stiprus pritarimas teiginiui, kad *mes dirbame stiprioje, darbui atsidavusioje komandoje*. Organizacijoje Y1 pritariančiųjų skaičius sudaro 88 proc., Y2 – 90 proc., o Y3 – net 94 proc. Dar didesnis pritarimo koeficientas yra tarpe vyresnių (amžiaus grupė nuo 31 metų) darbuotojų.



26 pav. Lietuviškų tinklų viešbučių darbuotojų pritarimo Klano (A) kultūrą atskleidžiantiems teiginiams pasiskirstymas (procentais)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Toliau vertinant asmeninių santykių su vadovų stiprumą, teiginiui, kad *su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus*, labiausiai pritarimą išreiškė Y1 organizacijos darbuotojai – net 84 proc. Tuo tarpu organizacijose Y2 ir Y3 sutinkančių su šiuo teiginiu buvo tik, atitinkamai, 66 ir 50 proc. Iš kitų demografinių charakteristikų jokių ryškesnių bendrų tendencijų nepastebima (išskyrus nedidelį skirtumą tarp vyrų ir moterų – moterys labiau linkusios sutikti su šiuo teiginiu nei vyrai).

Teiginiui, labiau siejamam su profesinėmis galimybėmis nei asmeniniais santykiais, t.y., *vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti*, organizacijoje Y1 pritarė tik 16 proc., o abejones išreiškė net 46 proc. darbuotojų (pritariančių vyrų iš viso nebuvo). Organizacijose Y3 pritarė 22 proc., abejojo – 61 proc. respondentų (pritariančių vyrų nebuvo, net 75 proc. išreiškė abejones, moterys, atitinkamai, 40 ir 50 proc., labiau linkę sutikti su teiginiu buvo vyresni darbuotojai, abejoti – turintieji aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą). Tuo tarpu organizacijoje Y2 šiam teiginiui pritarė net 76 proc. darbuotojų (jų tarpe ypač išsiskiria turintieji aukštąjį universitetinį išsilavinimą, pritarę teiginiui visu 100 proc.). Pareigų ar darbo trukmės poveikis nepastebėtas.

Vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia pasipriešinimo ar pasipiktinimo, o pagreitina darbuotojų tobulėjimą. Šiam teiginiui pritarė po 57 proc. respondentų organizacijose Y1 ir Y2. Organizacijoje Y3 pritariantieji tesudaro 17 proc., abejojantys – 61 proc., o nesutinkantys su teiginiu – net 22 proc. Pastebima tendencija, kad pritariama labiau linkę turintieji aukštąjį universitetinį bei profesinį išsilavinimą, vyresni darbuotojai, bei darbuotojos moterys (pvz., Y3 organizacijoje vyrų, išreiškiančių pritarimą šiam teiginiui, visai nebuvo).

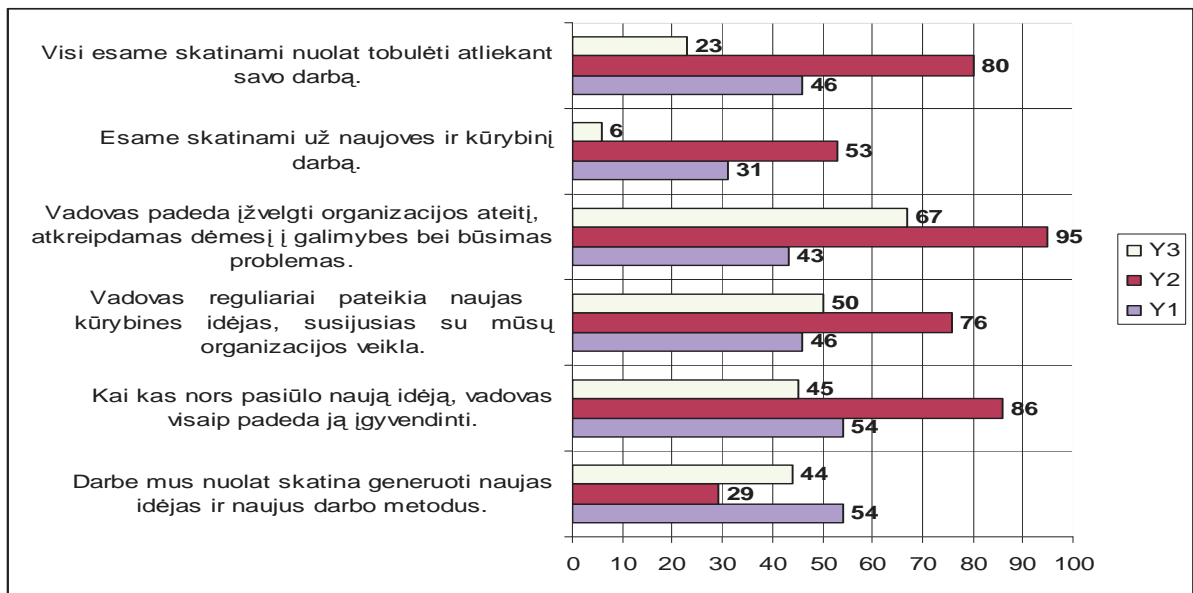
Galiausiai, teiginiui, kad *vadovas įdėmiai išklauso kitų idėjas, nors ir nesutinka su jomis*, pritarė 71 proc. organizacijos Y2 ir 61 proc. organizacijos Y3 darbuotojų, o organizacijoje Y1 dauguma respondentų, t.y. net 54 proc., išreiškė abejones. Sutikimą su teiginiu labiau buvo linkę reikšti vyresni darbuotojai, turintieji aukštąjį universitetinį bei aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, bei užimantys aukštesnes pareigas.

Į Adhokratijos (B) kultūrą atskleidžiančius klausimus respondentų atsakymai pasiskirstė taip.

Teiginiui, kad *darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus*, organizacijų darbuotojai neišreiškė itin didelio pritarimo. Organizacijoje Y1 pritarė 54 proc. darbuotojų, o abejojo net 46 proc. Organizacijose Y2 ir Y3, atitinkamai, pritarė 29 ir 44 proc., abejojo po 57 ir 45 proc. respondentų. Abejones reiškiančiųjų tarpe išryškėja aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai (apie 60 proc. visose organizacijose).

Įdomiai respondentų atsakymai pasiskirsto vertinant teiginius apie idėjas ir organizacijos darbą. Teiginiams, kad *kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visai padeda ją įgyvendinti*, kad *vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla*, ir *vadovas padeda išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas* itin dideliu santykiu pritarimą išreiškė organizacijos Y2 darbuotojai (86, 76 ir 95 proc.). Tuo tarpu kitose organizacijose rezultatai buvo daug kuklesni (organizacijoje Y1, atitinkamai, 54, 46 ir 43 proc., organizacijoje Y3 – 45, 50 ir 67 proc.). Labiausiai kūrybiškumo galimybėmis abejojo aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai.

Paskatinimais už naujoves darbuotojai taip pat linkę abejoti. Į teiginius, kad *esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą* bei, kad *visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą*, organizacijoje Y1 pritarė, atitinkamai 31 ir 46 proc., abejojo ar nepritarė 69 ir 54 proc., organizacijoje Y3 dar didesnis nepritarimo laipsnis, pritarė tik 6 ir 23 proc., abejojo ar nepritarė net 94 ir 77 proc. darbuotojų. Tik organizacijoje Y2 abiem teiginiams pritarė, atitinkamai, 53 ir 80 proc. darbuotojų.

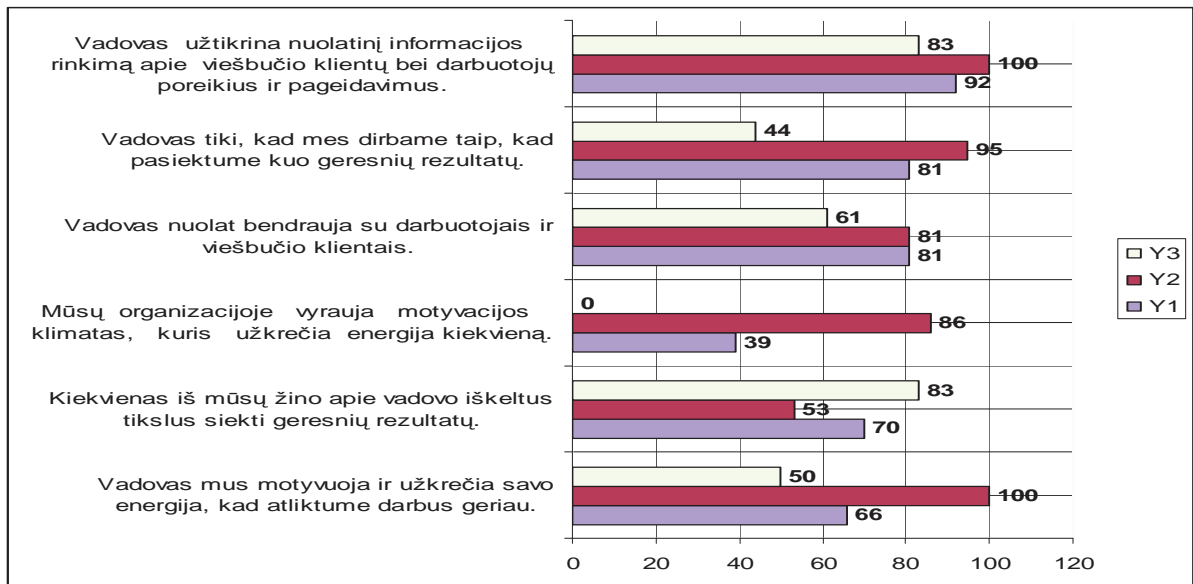


27 pav. Lietuviškų tinklų viešbučių darbuotojų pritarimo Adhokratijos (B) kultūrą atskleidžiantiems teiginiams pasiskirstymas (procentais)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Į Rinkos (C) kultūrą atskleidžiančius klausimus respondentų atsakymai pasiskirstė taip.

Kaip bebūtų keista, tačiau didžioji dauguma respondentų atsakymų nerodo ryškesnių socialinių – demografinių tendencijų. Tačiau, galima išvelgti tam tikrus organizacinius dėsningumus, kurie pavaizduoti 28 paveiksle.

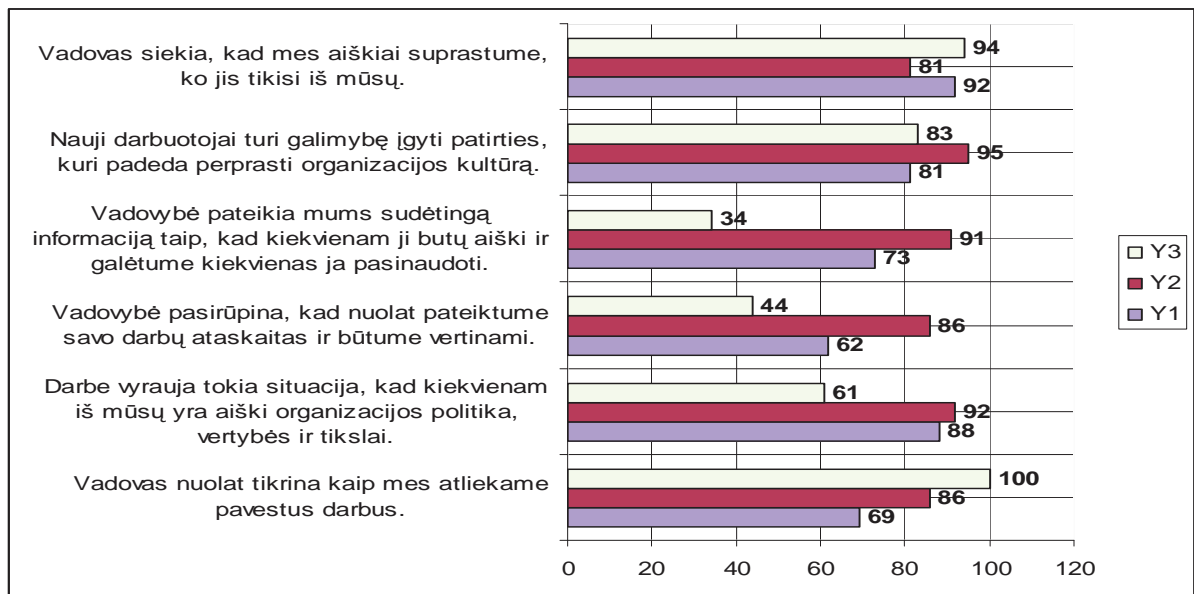


28 pav. Lietuviškų tinklų viešbučių darbuotojų pritarimo Rinkos (C) kultūrą atskleidžiantiems teiginiams pasiskirstymas (procentais)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Y1 organizacijoje ganėtinai žemas darbuotojų motyvavimo lygis, tačiau darbinė aplinka, vadovo bendravimas tiek su darbuotojais, tiek su klientais yra ganėtinai stipriai išreikštas respondentų atsakymuose. Dar katastrofiškiau su motyvacija, darbuotojų nuomone, yra organizacijoje Y3. Čia teiginiui, kad *mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia kiekvieną*, nebuvo nė vieno pritariančio respondento (28 pav.), nors teiginiui, kad *vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus geriau* pritarė net 50 proc. respondentų. Y2 organizacijoje visiško pritarimo (t.y. po 100 proc.) sulaukė teiginiai, kad vadovas yra puikus motyvuotojas bei tai, kad jis nuolat renka informaciją apie tiek klientų, tiek ir darbuotojų poreikius ir pageidavimus.

I Hierarchijos (D) kultūrą atskleidžiančius klausimus respondentų atsakymai pasiskirstė taip, kad vėl nesimato jokių ryškesnių socialinių – demografinių tendencijų, tačiau vyrauja itin didelis pritarimas šio tipo kultūrą atskleidžiantiems klausimams (29 pav.).



29 pav. Lietuviškų tinklų viešbučių darbuotojų pritarimo Hierarchijos (D) kultūrą atskleidžiantiems teiginiais pasiskirstymas (procentais)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Iš visų trijų organizacijų galima išskirti Y3, kurioje greta aukštus reitingus gavusių Hierarchijos (D) kultūros teiginių, „išlenda“ ir keletas ne itin palankiai įvertintųjų – tai teiginys, kad *vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbų ataskaitas ir būtume vertinami* bei teiginys, kad *vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ja pasinaudoti*. Šie teiginiai sulaukė tik, atitinkamai, 44 ir 34 proc. pritariančiųjų. Patys savaime šie klausimai labiau atskleidžia, ne tiek

organizacinę kultūrą, kiek vadovo dalykinę kompetencija, arba, tai, ko darbuotojai tikisi sulaukti iš vadovo. Šiuo atveju, matyti, kad trūksta komunikacinio aiškumo.

Apibendrinant atsakymų, galima pateikti tokias tendencijas: organizacijoje Y1 vyrauja gana geri asmeniniai santykiai su vadovu, jis vertinamas palankiausiai iš visų šiam tipui priskiriamų viešbučių vadovų, tačiau, atrodo, kad būtent asmeniškumai profesinėje srityje, darbo santykiuose, darbuotojų nėra taip palankiai sutinkami. Organizacijose Y2 ir Y3 darbuotojai ir vadovai nepalaiko gerų asmeninių santykių, čia labiau vertinami dalykiniai, darbiniai santykiai. Todėl, galima teigti, kad visos organizacijos yra draugiška darbo vieta, tačiau jos tikrai nepanašios į dideles šeimas, suteikiančias darbuotojams gerų jausmų. Kūrybiškumas bei paskatinimų sistema, atrodo, yra silpnoji grandis lietuviškiems tinklams priklausančiuose viešbučiuose. Ypač kritiškai savo vadovus šiuo aspektu yra linkę vertinti aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys.

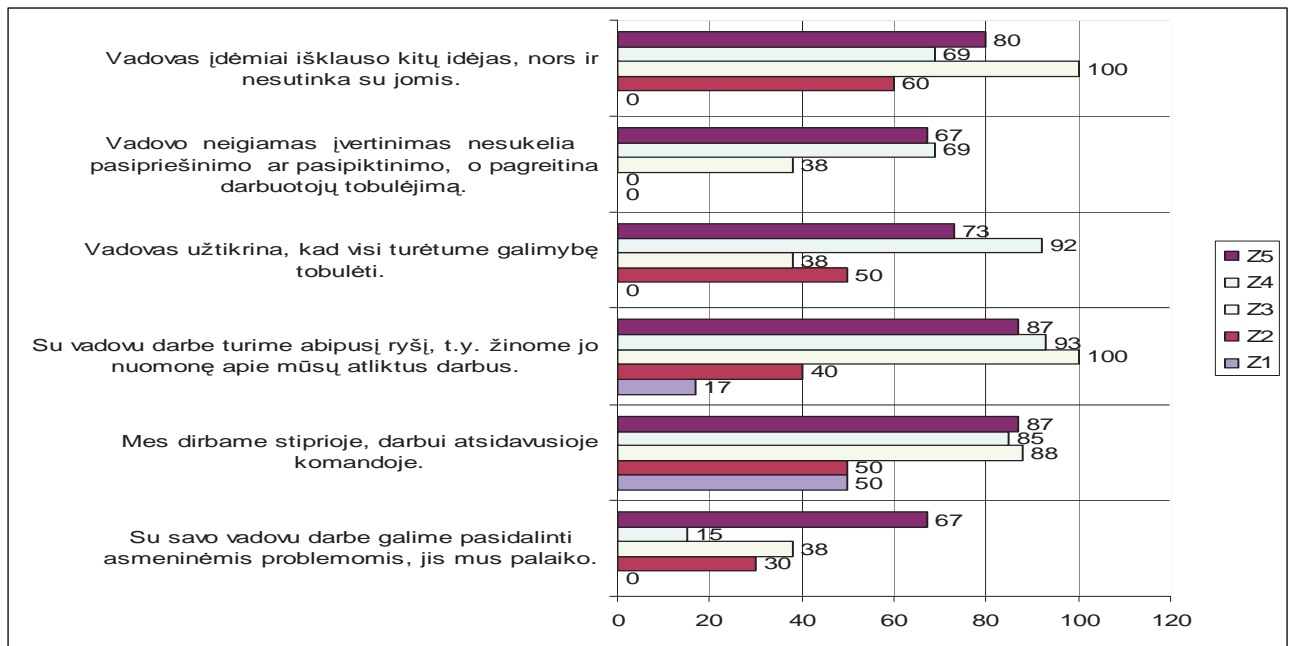
Klaipėdietiški viešbučiai

Jei klaipėdietiškų viešbučių vadovų dauguma nurodė jų organizacijoje vyraujant Klano (A) kultūros tipą (išskyrus minėtą Z3 organizaciją), tai jų darbuotojai nustatė, kad organizacijose dominuoja Rinkos (C) ir Hierarchijos (D) organizacinės kultūros tipai. Būdami nepriklausomi kokiems nors tinklams ar grandims, šie viešbučiai gali lanksčiau ir greičiau adaptuotis prie kintančių rinkos sąlygų, todėl, natūralu, kad darbuotojai suteikė atsakymų prioritetus būtent tokias organizacines charakteristikas apibūdinantiems teiginiams.

Prieš pereinant prie konkrečių klausimų ir atsakymų analizės, tenka atkreipti dėmesį, kad viešbutis Z1 šiuo metu yra ganėtinai sudėtingoje finansinėje situacijoje, atleista dalis darbuotojų, o ir likusiųjų darbas šioje organizacijoje yra kvestionuotinas, nes viešbutis paprasčiausiai yra ties bankroto riba. Neabejotina, kad tokia situacija negalėjo neturėti įtakos respondentų atsakymams. Pastebima, kad visuose atsakymuose į teiginius vyrauja pesimistinės nuotaikos.

Taip pat, visiškai nepavyko išvelgti bendrų socialinių – demografinių išskirtinumų. Dažniausiai tos pačios atsakymų tendencijos tolygiai pasiskirstydavo visose respondentų grupėse. Todėl toliau analizuojami tarporganizaciniai skirtumai.

Į Klano (A) kultūrą atskleidžiančius klausimus respondentų atsakymai pasiskirstė taip.



30 pav. Klaipėdietiškų viešbučių darbuotojų pritarimo Klano (A) kultūrą atskleidžiantiems teiginiams pasiskirstymas (procentais)

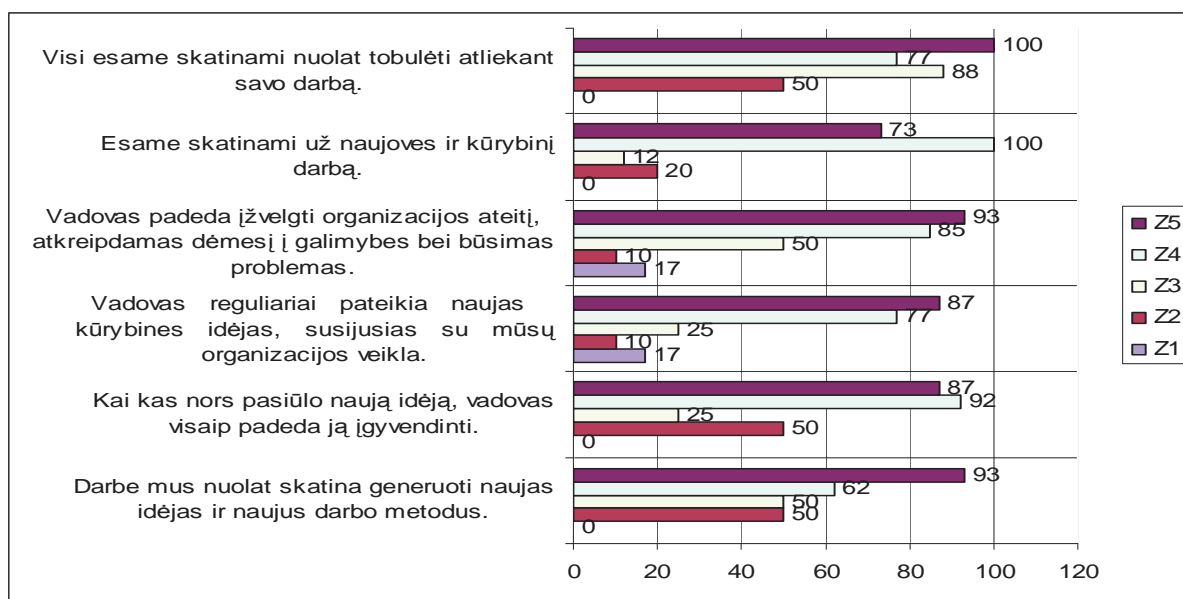
Šaltinis: sudaryta autorės.

Kaip jau minėta, itin negatyvios tendencijos, ypač vadovo atžvilgiu, vyrauja viešbutyje Z1. Tik vienas atsakymo variantas sulaukė išskirtinio, net 50 proc. (30 pav.), palaikymo – taip teigiamai darbuotojai įvertino savo kolegas, pritardami teiginiui, kad dirba *stiprioje, darbui atsidavusioje komandoje*. Lyginant su kitais šio tipo viešbučiais, savo organizacijos panašumu į didelę šeimą itin abejoja organizacijos Z2 darbuotojai, ne itin pozityviai jie nusiteikę ir savo vadovo atžvilgiu. Bent jau tikrai nėra linkę į asmeniškumą su juo. Paaiškinti galima jaunu šio vadovo darbo stažu minėtoje organizacijoje – jis dirba tik 1 metus.

Itin pozityviai organizacijos Z3 darbuotojai įvertino komunikaciją su savo vadovu. Teiginiams, kad *su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus* bei *vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia pasipriešinimo ar pasipiktinimo, o pagreitina darbuotojų tobulėjimą* pritarė visos kolektyvas (t.y. 100 proc. respondentų, 30 pav.). Gal tai (būtent gera vadovo ir pavaldinių komunikacija) ir yra viena iš priežasčių, kodėl būtent šioje vienintelėje organizacijoje, vertinant ir nustatant organizacinės kultūros tipą, sutapo vadovo ir darbuotojų nuomonės. Tačiau silpną vietą viešbutyje Z3 galėtume įvardinti tobulėjimo (karjeros?) galimybes. Tik 38 proc. respondentų buvo linkę sutikti su teiginiu, kad *vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti*.

I Adhokratijos (B) kultūrą atskleidžiančius klausimus respondentų atsakymai pasiskirstė taip.

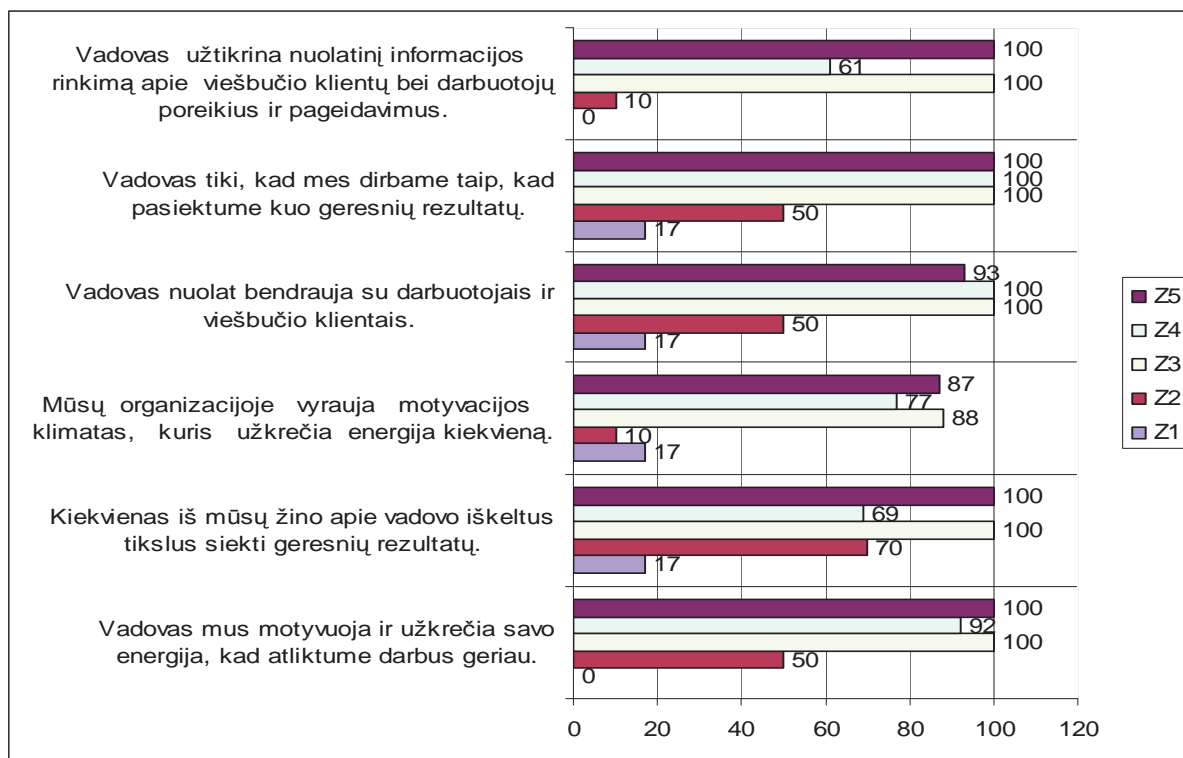
Tos pačios pesimistinės tendencijos organizacijoje Z1. Organizacijoje Z2 ne itin palankiai vertinamos paties vadovo iniciatyvos. Tik po 10 proc. respondentų pritarė teiginiams, kad *vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla* bei *vadovas padeda išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas*. Tačiau, atrodo, kad tai labiau susiję su profesine vadovo kompetencija, nes vadovo geranoriškumas darbuotojų atžvilgiu yra vertinamas daug palankiau – jau net 50 proc. darbuotojų pritaria teiginiui, kad *kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visai padeda ją įgyvendinti*. Kituose viešbučiuose, o ypač Z4 ir Z5, darbuotojų nuomone, vyrauja itin palankios sąlygos kūrybiškumui ir naujovėms, asmeninei iniciatyvai bei laisvei. Palankiausia naujovėms organizacija, pagal darbuotojus, galėtume laikyti Z4. Jei visose organizacijose darbuotojai yra daugiau ar mažiau skatinami tobulėti (teiginys *visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą*), tačiau tik viešbutyje Z4 darbuotojai vieninteliai visu 100 proc. pritarė, kad *esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą*.



31 pav. Klaipėdietiškų viešbučių darbuotojų pritarimo Adhokratijos (B) kultūrą atskleidžiantiems teiginiams pasiskirstymas (procentais)

Šaltinis: sudaryta autorės.

I Rinkos (C) kultūrą atskleidžiančius klausimus respondentų atsakymai pasiskirstė taip.

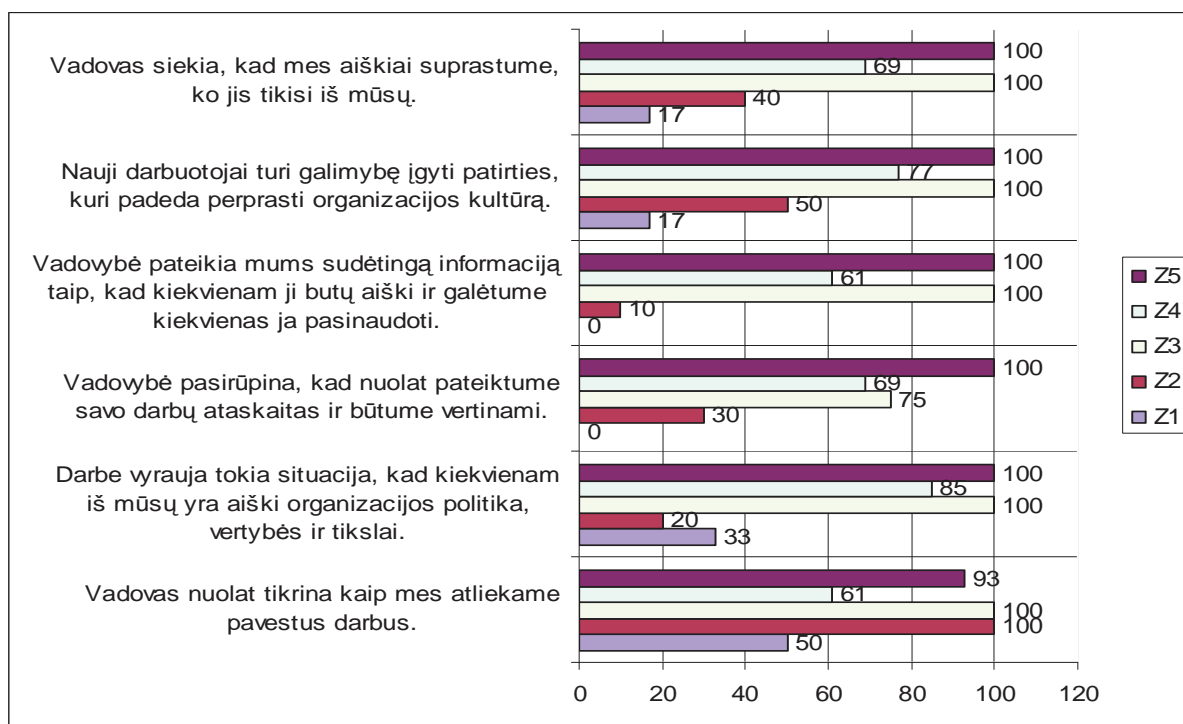


32 pav. Klaipėdietišku viešbučių darbuotojų pritarimo Rinkos (C) kultūrą atskleidžiantiems teiginiams pasiskirstymas (procentais)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Rinkos (C) organizacinės kultūros tipo tendencijų ar bent jau pakankamai didelio šio kultūros tipo elementų dominavimas organizacijose Z3, Z4 ir Z5 yra akivaizdus. Net penkiems iš šešių ši kultūros tipą apibūdinančių klausimų respondentai pritarė visu 100 proc. (32 pav.). Tik organizacijoje Z1 vėlgi vyrauja tos pačios neigiamos tendencijos. Organizacijoje Z2, šiuo atveju, daug palankesni atsiliepimai apie vadovą, tačiau kaip silpnoji grandis yra įvardinama motyvacija. Su teiginiu, kad *mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną* sutiko tik 10 proc. šio viešbučio darbuotojų.

I Hierarchijos (D) kultūrą atskleidžiančius klausimus respondentų atsakymai pasiskirstė taip.



33 pav. Klaipėdietiškų viešbučių darbuotojų pritarimo Hierarchijos (D) kultūrą atskleidžiantiems teiginiams pasiskirstymas (procentais)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Galiausiai, Hierarchijos (D) organizacinės kultūros elementai sulaukė didelio pritarimo organizacijose Z3 ir Z5, šiek tiek mažesniu mastu – Z4 organizacijoje. Tik teiginys, kad *vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus* sulaukė net 50 proc. patvirtinimo organizacijoje Z1, o iš atsakymų į kitus teiginius, susidaro išpūdis, kad šioje organizacijoje vadovas nors ir kontroliuoja darbuotojus, bet nesirūpina jų vertinimu už atliktą darbą (pvz., teiginys, kad *vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbų ataskaitas ir būtume vertinami* iš viso nesulaukė pritarimo – 33 pav.).

Apibendrinant klaipėdietiškus viešbučius, galima teigti, kad čia žmonių veikla valdoma procedūromis, svarbus yra sklandus veiklos palaikymas, organizacijos viduje vienija formalizuotos darbo taisyklės. Darbuotojai nėra linkę organizacijos vertinti kaip šeimos, nėra linkę į asmeniškumus su savo vadovais, tačiau kolektyvai vertina save kaip stiprias komandas, kurių didžiojoje dalyje vyrauja geri komunikaciniai ryšiai tarp vadovo ir pavaldinių. Inovatyvumas ir eksperimentavimas čia yra kvestionuotinas, viskas priklauso nuo atskiros organizacijos ir jos vadovo. Orientavimasis į rezultatus, asmeninis vadovo bendravimas su klientais ir darbuotojais, didelis konkurencingumas organizacijos viduje ir tarp organizacijų yra aiškiai išreikštos ypatybės klaipėdietiškuose viešbučiuose.

3.3.3. Viešbučių vadovų ir darbuotojų atsakymų sklaidos palyginimas

Apibendrinant atsakymų variantus, kuriuos pateikė tiek organizacijų darbuotojai, tiek jų vadovai, galima pastebėti tokias tendencijas.

Tarptautinių grandžių viešbučių vadovai nebuvo šimtu procentų sklandūs savo atsakymuose. Tik X1 organizacijos vadovo atsakymai sklandžiai atspindi būtent Klano kultūros (A) tipą. Tuo tarpu X2 vadovas pritarimą reiškė tiek Klano (A), tiek ir Rinkos (C), bei Hierarchijos (D) kultūrų tipų teiginiais. Jų darbuotojai, atitinkamai, taip pat nebuvo itin nuoseklūs pritarimą reikšdami ne tik Hierarchijos (D) kultūrai, bet ir Rinkai (C) (organizacijose X1 ir X2) su Adhokratija (B) (organizacijoje X1).

Lietuviškų tinklų viešbučiuose darbuotojai gana nuosekliai išreiškė pritarimą teiginiais apie Hierarchijos (D) kultūros dominavimą jų organizacijose (na, tik Y1 organizacijos darbuotojų atsakymuose galima pastebėti ir Rinkos (C) kultūros elementų, o tai jau šioks toks požymis apie nuomonių panašumą su organizacijos vadovu). Iš vadovų nuosekliausiai Klano (A) kultūrai prioritetą teikė Y2 organizacijos vadovas.

Labiausiai nuoseklumu atsakymuose išsiskyrė klaipėdietiškų viešbučių vadovai. Tik organizacijos Z4 vadovas, greta Klano (A) kultūrą palaikančių teiginių, nurodė ir Adhokratijos (B) kultūros požymių savo organizacijoje. Labai panašiai elgėsi ir jo darbuotojai, nors jų atsakymuose dominuoja Rinkos (C) kultūra, tačiau ganėtinai pritariančiųjų ir Adhokratijos (B) kultūrai. Vadinasi, šioje organizacijoje, kaip ir toje vienintelėje Z3, kurioje darbuotojų ir vadovų nuomonės sutapo, taip pat vadovo ir darbuotojų nuomonės yra linę ganėtinai panašiai vertinti savąją organizaciją.

Taigi, atlikus anketinę apklausą ir apibendrinus visus gautus duomenis, galima nustatyti, ar pasitvirtino tyrimo pradžioje išsikelta hipotezė, kad:

- Klaipėdos miesto tarptautinių grandinių viešbučiuose ir Lietuviškuose viešbučiuose Klaipėdoje vyrauja skirtingų tipų kultūra.

Apibendrinus vadovų ir darbuotojų išsakytas nuomones, hipotezė pasitvirtino, tačiau

Klaipėdos miesto *tarptautinių grandinių viešbučiuose* vyrauja Klano kultūra, o darbuotojų nuomonė nesutapo su vadovo nuomone (vyrauja rinkos bei hierarchijos kultūros). Tikėtina, kad pagrindinėmis nesutapimo priežastimis galima įvardinti šias:

- Viešbutis, priklausydamas tarptautiniam tinklui, nėra savarankiškas vykdydamas savo veiklą, o priklausomas nuo „motininės“ organizacijos, tai apriboja vadovo vadybines galimybes bei darbuotojų iniciatyvumą bei novatoriškumą.
- Pernelyg trumpa tiek vadovų, tiek ir darbuotojų darbo trukmė šiose organizacijose, neleidžianti taip sparčiai įsitvirtinti Klano kultūros tipui.

Lietuviškų tinklų viešbučiuose vadovų nuomone vyrauja Klano kultūra, o darbuotojų nuomone – Hierarchinė kultūra. Nesutapimo prielaidos būtų šios:

- Priklausydamas, kad ir mažesnio masto, tinklui, viešbutis visgi nėra savarankiškas, o labiau priklausomas nuo „motininės“ organizacijos.
- Didelė konkurencija pakankamai mažoje rinkoje bei tinklo standartų laikymasis verčia vadovus labiau propaguoti Rinkos organizacinės kultūros elementus, tačiau, kartu, ir palaikyti griežtus darbinius santykius organizacijos viduje, o tai yra Hierarchinės organizacinės kultūros požymis.

Kaip nuosekliausiai galima įvardinti *klaipėdietiškus viešbučius*. Jie turi didesnes veiklos erdves būdami nesusaistyti jokių standartų bei normų „iš viršaus“, vadovai gali vadovauti vedami savo įsitikinimų. Todėl būtent čia pastebime didžiausią vadovų ir pavaldinių nuomonių sutapimą.

IŠVADOS

Konceptualiosios dalies išvados:

- Atlikta tyrimo analizė atskleidė, jog **vyrauja įvairių organizacinės kultūros apibrėžimų**. Užsienio ir Lietuvos mokslininkai akcentuoja pagrindinius Organizacinės kultūros bruožus – tai vertybės, elgesio normos, istorija, ritualai, žmonės ir jų santykiai. Tai esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama jos narių, veikia jų elgesį sutelkiant dėmesį ir pastangas bendram veiksmingam darbui. Taigi, bendriausia prasme Organizacinė kultūra, tai vertybių sistema, kuria remiasi pati organizacija. Organizacijos bendravimo taisyklės, kurios laikomos organizacijos ideologija ir filosofija bei fizinis išsidėstymas sudaro organizacinės kultūros elementus, kuriuos mokslininkai analizuoja įvairiais lygmenimis.
- **Organizacinė kultūra – tai pastoviai kintantis reiškinys**, todėl tyrėjai norėdami atskleisti jos esmę organizacijos kultūrą suskirsto į lygmenis. Organizacinės kultūros tyrėjai bei mokslininkai išskiria tris arba daugiau organizacijos kultūros lygių, kurie atitinka tam tikrą pasireiškimo laipsnį. Kiekvienas lygmuo mums atskleidžia organizacijos kultūros sudėtingumą, parodo jos unikalumą, o tai leidžia ištirti ir įvertinti kiekvieną lygmenį, apibendrinti organizacijos kultūrinę aplinką, pateikti jos privalumus ir trūkumus, nukreipti organizaciją augimo bei progreso link.
- Tyrinėtojai bei mokslininkai apibendrina **organizacinės kultūros** funkcijas ir atskleidžia jos **daugialypiškumą**. Taip pat pabrėžtina, jog organizacijai būdingo kultūros tipo ar tipų išaiškinimas padeda nustatyti organizacijos kultūros silpnas ir stiprias puses, kurias keičiant (silpnas) arba ugdant (stiprias) galima pasiekti organizacijos tikslų, siekti tobulumo, darnumo, o tai atneša sėkmę ir naudą ne tik organizacijos vadovams, bet ir darbuotojams.
- **Organizacijos kultūros kūrimas, palaikymas ir keitimas priklauso nuo vadovo**. Kiekvienas vadovas turi padaryti viską, kad organizacinė kultūros aplinka teigiamai veiktų darbuotoją. Organizacinės kultūros keitimas nepaprastas procesas, reikalaujantis tikslumo, aiškumo, pasiryžimo, nuoseklumo ir aiškiai apibrėžtos strategijos. Vadovo vaidmuo keičiant organizacinę kultūrą yra neabejotinas, kurio pasekmė – organizaciją reprezentuojanti ir sėkmingai besivystanti kultūra.
- Viešbučių tikslas yra teikti apgyvendinimo paslaugas, patenkinti visus klientų norus bei poreikius. Tarptautinių grandinių viešbučiai yra dominuojantys aptarnavimo sferoje, todėl jų plitimas tai natūralus globalizacijos produktas. Tarptautinių grandinių viešbučiai sparčiai plinta atsinešdami naują požiūrį į aptarnavimą, produkto bei paslaugos kokybę. Lietuvos rinka yra atvira Tarptautinių grandinių viešbučių kompanijoms, todėl ateityje šie viešbučiai gali nukonkuruoti apgyvendinimo paslaugas teikiančias įmones.

- Atlikus tyrimą galima numatyti Klaipėdos miesto viešbučių organizacinės kultūros gerinimo galimybes pateikiant šias rekomendacijas:

REKOMENDACIJOS

1. Tarptautinių grandinių viešbučiams rekomenduojama atsižvelgti į tai, jog vadovų ir darbuotojų organizacinės kultūros samprata skiriasi. Atsižvelgiant į vadovų siekius plėsti klanų kultūrą, patartina:

- Siekiant įdiegti, plėsti bei skatinti klanų kultūros bruožus organizacijoje, vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti darbuotojams.
- Savaitiniai susirinkimai, rezultatų pareiškimai, problemų išsakymai, aptarimai ir sprendimų ieškojimas suteikia daugiau saviraiškos laisvės, įtraukia darbuotojus į bendrą „šeimą“, sukelia emocijas, skatina labiau stengtis dėl organizacijos.
- Už gerus darbus skatinti darbuotojus – rinkti mėnesio geriausia darbuotoją, steigti apdovanojimus, skatinamuosius prizus bei premijas.
- Labiau vertinti kiekvieną žmogų kaip perspektyvų darbuotoją ir skatinti tobulėti, kilti karjeros laiptais, nepriklausomai kokias pareigas jis užima šiuo metu. Skatinti dirbti ne tik „išmoktą“ darbą.
- Nuolat atlikti organizacinės kultūros tyrimus įtraukiant visus darbuotojus.

2. Lietuviškų tinklų viešbučiams rekomenduojama:

- Siekti organizacijos kolektyvinės darnos, bendro darbo vardan tikslo supratimo, santarvės tarp vadovų, pavaduotojų ir darbuotojų. Dažniau bendrauti, vadovautis „apskritojo stalo“ metodu – organizuoti savaitinius susirinkimus, leisti darbuotojams išsakyti problemas, pageidavimus ir pasiūlymus.
- Skatinti darbuotojų motyvaciją, lojalumą, formalizuota ir struktūrizuota darbo aplinka įpareigoja griežtai vadovautis taisyklėmis ir procedūromis, todėl patartina dažniau darbuotojus suburti neformalioje aplinkoje. Taip atsirastų didesnis prierašumas „šeimai“.

3. Klaipėdietiškiems viešbučiams rekomenduojama:

- Tik vienos organizacijos (Z3) sutapo vadovo ir darbuotojų požiūris. Tačiau rinkos kultūros svarbiausi bruožai – užduočių atlikimas, konkurencija, kontrolė, laikui bėgant gali pradėti slėgti darbuotojus, todėl nereikia pamiršti nuolat atlikti organizacinės kultūros tyrimus. Taip pat atsižvelgti į darbuotojų interesus.

- Visiems kitiems viešbučiams patartina palaipsniui atsisakyti hierarchinės kultūros pozicijų ir palaipsniui pereiti prie klaninės kultūros (atsižvelgiant į vadovų požiūrį bei siekį).
- Patartina stiprinti darbuotojų motyvaciją, skatinti lojalumą, vertybinių nuostatų suderinimą, siekti bendros organizacinės kultūros sampratos.
- Daugiau dėmesio skirti darbuotojams, suderinti formalizuotą bei struktūrizuotą aplinką su žmonių interesais.
- Dažni oficialūs ir neoficialūs susirinkimai, susitikimai, bendravimas skatina gerus santykius, kurie lemia organizacinės kultūros bei veiklos efektyvumo ilgalaikę naudą viešbučiuose.

NAUDOTA LITERATŪRA:

1. Aiman-Smith L. 2004. Organizational Culture. What Do We Know about Developing and Sustaining a Culture of Innovation. Center of innovation management studies. Prieiga per internetą [žiūrėta 2010-01-17]. http://cims.ncsu.edu/downloads/Research/71_WDWK_culture.pdf
2. Balkevičius V. 2000. Komercijos vadyba. Veiksmų teisinės ir organizacinės prielaidos bei sąsajos. Vilnius.
3. Baranauskienė I., Antanavičius K., Jucevičius R., ir kt. 2000. Vadybos paradigma. Ekonomikos transformavimasis. Kaunas.VDU leidykla.
4. Bennis W., Nanus B. 1998. Lyderiai. Atsakomybės strategija.Vilnius. Algarvė.
5. Bulajeva T., Targamadžė V. 2005. Mokyklos organizacijos kultūra. [žiūrėta 2010 – 04 – 20] <http://versita.metapress.com/content/121379/?p=532f2de4e7c94bdeb414b2a572eb9abb&pi=0>
6. Cameron E., Green M.2005. Making Sence of Change Management. A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change. London and Sterling. VA.
7. Cameron K. S., Quinn. R. E., De Graff. J., Thakor. A. J. 2003. Competing Values Framework. Prieiga per internetą [žiūrėta 2009 – 09 – 20] <http://www.competingvalues.com/pdf/CompetingValuesLeadershipExcerpt.pdf>.
- 8.Cameron K.S., Quinn R.E.2001. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Addison Wesley.
- 9.Cameron K.S. ir Quinn R.E.2006. Diagnosing and changing organizational culture. A. Wiley imprint.
10. Čekanavičius V., Murauskas G. 2002. Statistika ir jos taikymai, II. Vilnius, TEV.
11. Čekanavičius V., Murauskas G. 2006. Statistika ir jos taikymai. Antra dalis. Vilnius.
12. Denison D. 1990. Corporate culture and organizational effectiveness. New York: Wiley
13. Dereškevičiūtė E. 2009. Organizacijos DNR.
14. Dikčius V. 2005. Marketingo tyrimai. Teorija ir praktika. Vilniaus vadybos kolegija, Vilnius.
15. Dubauskas G., 2006. Organizacijos elgsena. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
16. Fayol. H. 2005. Administravimas: teorija ir praktika. Vilnius. Eurigmas.
17. Gale D. (2009).Hotels. Prieiga per internetą [žiūrėta 2009-12-16] http://www.hotelsmag.com/article/361665-World_s_Largest_Hotel_Companies_Corporate_300_Chart.php
18. Ginevičius R., Sūdžius V. 2008. Organizacijų teorija. Vilnius. VGTU leidykla
19. Gražulevičienė R., 2002. Žmogaus ekologija. Kaunas.
20. Griffin R.W. 1990. Management. 3rd edition. Houghton Mifflin company. Boston. Printed in USA.
21. Grigas R. 1993. Personalo organizavimo vakaruose bruožai ir mes: paskaitų konspektas. Vilnius
22. Gudas S. 2002. Organizacijų veiklos modeliavimas. Kaunas. KTU leidykla.
23. Guščinskienė J. 2002. Organizacijų sociologija. Kaunas: Technologija.
24. Harris. M.1998. Kultūrinė antropologija. Vilnius.
25. Johnson G., Scholes K. 2002. Exploring Corporate Strategy. Sixth edition. Printed and bound by Mateu – Cromo Artes Graficas, Madrid, Spain.
26. Jucevičienė P., 1996. Organizacinė elgsena. Kaunas: technologija.
27. Jucevičienė P., Poškienė A., Kudirkaitė L., Damanskas N. 2000. Universiteto kultūra ir jos tyrimas. Kaunas. Technologija.

28. Jucevičius G. 2009. Inovacijų kultūra šiuolaikinėse organizacijose Lietuvoje: vertybės požiūriai ir praktikos. Socialiniai mokslai Nr. 1 (63). 2009. KTU
29. Jucevičius R. 1998. Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
30. Kasiulis J., Barvydienė V. 2005. Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
31. Karlof B. Lovingsson F., 2006. Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z. Vilnius.
32. Kedaitienė A. 2009. Kokybinių tyrimų metodai. Marketingo tyrimai. Paskaitu konspektas. Vilnius. MRU
33. Keller T. 2009. Tim Keller. Naujasis miesto krikščionis. Prieiga per internetą [žiūrėta 2009 – 10 – 20] <http://www.bernardinai.lt/index.php?url=articles/98601>
34. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. 2003. Rinkodaros principai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
35. Kouzes J. M., Posner B.Z. 2003. Iššūkis vadybai. Kaunas.
36. Kučinskas V., 2001. Ergonomika. Vilnius.
37. Lukasova R. 2004. Organizational Culture: relationship between organizational character and behavior. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 32.
38. Mackevičienė A. 1999. Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius. Gimtinė.
39. Mackevičienė A. 2001. Aiškinamasis Lietuvių kalbos. Vilnius. Gimtinė.
40. Makštutis A. 1999. Veiklos vadyba. Teorija ir praktika. Vilnius.
41. Makštutis A. 2004. Globalizacijos veiksnių įtaka optimizuojant įmonių veiklą Lietuvoje. Organizacijų vadyba : sisteminiai tyrimai. Vilniaus universitetas. Lietuvos ekonomikos institutas
42. McNamara C. 2006. Organizational culture. Prieiga per internetą [žiūrėta 2009-11-16] http://www.managementhelp.org/org_thry/culture/culture.htm .
43. Melnikas B. 2008. Tinklų plėtojimu grindžiama tarptautinė ekonomika: inovacijų potencialas Europos Sąjungoje. Mykolo Romerio Universiteto leidžiamas Tarptautinis mokslo darbų žurnalas : Intelektinė ekonomika. 2008. Nr. 1(3). Vilnius. Prieiga per internetą [žiūrėta 2009-12-17] <http://www3.mruni.lt/~int.economics/3nr/meln.html>
44. Merkys G. 1995. Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys (paskaitų konspektas). Šiauliai: Šiaulių pedagoginio instituto leidykla.
45. Miknius R. 2002. Frančizė įsitvirtina Lietuvos turizmo sektoriuje. Prieiga per internetą [žiūrėta 2009- 12 – 10] <http://www.verslobanga.lt/lt/spaudai.full/3ce4c429d5f29>
46. Miknius R. 2007. Viešbučio valdymas. Vilnius.
47. Mole J. 1998. Mind your managers: managing business culture in Europe. London.
48. Narijauskas V. 2006. Ar jūsų OK (organizacijos kultūra) yra o.k? Jaunųjų mokslininkų darbai.
49. Ouchi, W.G., Peters, T. & Waterman, R.H. ir kt. 1992. Developing a Theory Z culture in local government. Theory Z. Reading, MA: Addison-Wesley. Prieiga per internetą [žiūrėta 2009-11-16] http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/13412213_3.html .
50. Page St. J. 2007. Tourism management. Managing for change. 2 edition. Butterworth – Heynemann. Oxford.
51. Page St. J., Connel J. 2006. Tourism 2e A modern Synthesis. Thomson Learning EMEA.
52. Peters T. ir Waterman R. 1991. Menedžerio knyga. Vilnius.
53. Raižienė S. ir Endriulaitienė A. 2008. Efektyvus komandų formavimas: principai, metodai, įgūdžiai. Vilnius. Mykolo Romerio universitetas.
54. Rao I. 2009. The behavioral equivalence of organizational culture. Indian institute of management Ahmedabat. Prieiga internetu [žiūrėta 2009-11-17] <http://www.iimahd.ernet.in/publications/data/2009-07-02Rao.pdf>
55. Rekašiūtė – Balsienė R. 2005. Verslo organizacijų klimato įvertinimo galimybės. Psichologija 2005. 31. ISN 1392 – 0359. Vilnius.
56. <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Psichologija/31/86-100.pdf>

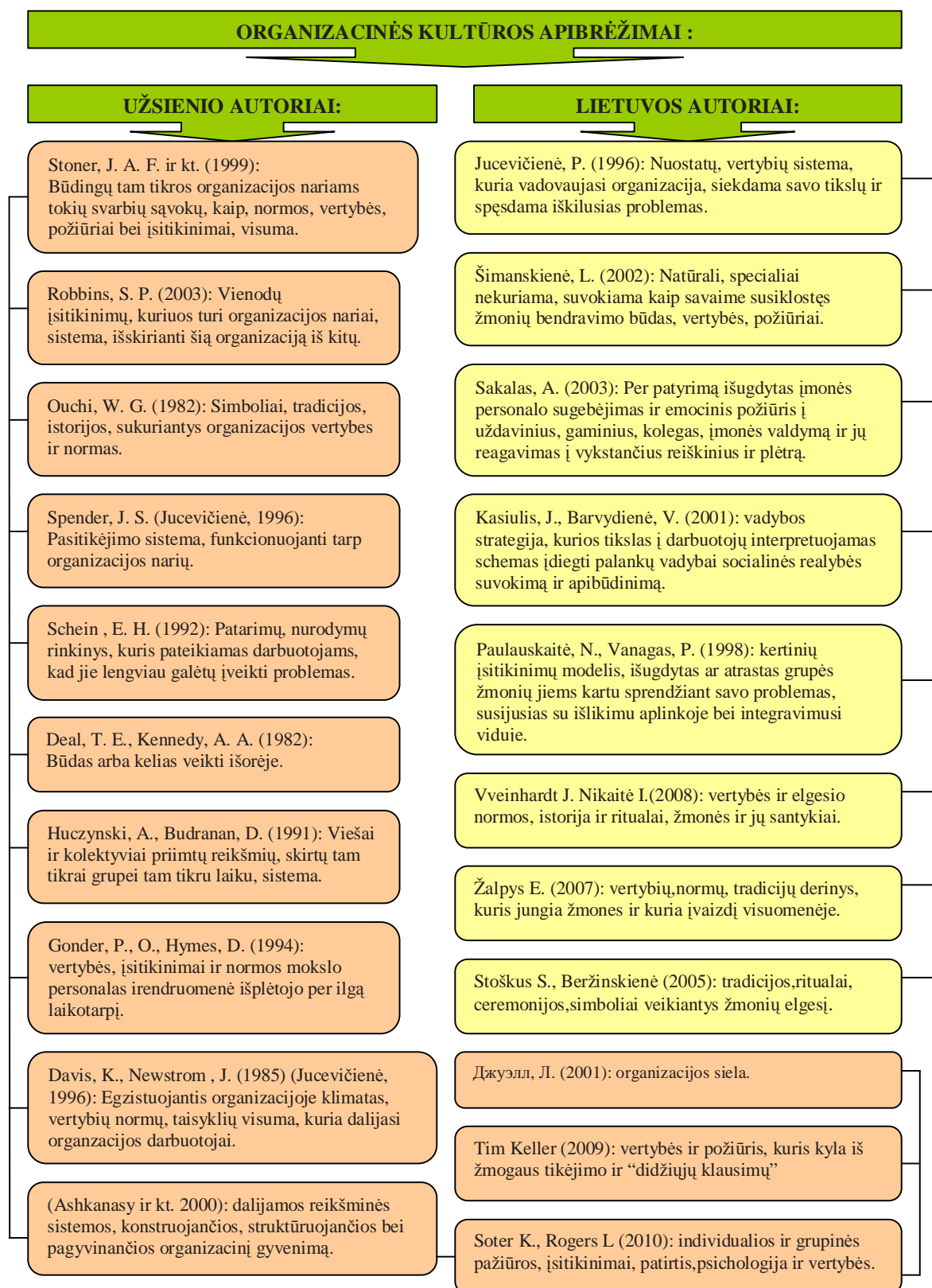
57. Robbins S. P. 2006. Organizacinės elgsenos pagrindai, p. 284 – 302.
58. Rudzkienė V. 2005.. Socialinė statistika. Vilnius, MRU leidybos centras.
59. Sakalas A. 1996. Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai. Kaunas: Technologija.
60. Sakalas A. 2003. Personalo vadyba. Margi raštai. Vilnius.
61. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 2nd Ed. Jossey - Bass Publishers, San Francisko, 1992.
62. Seilius A. Kučinskas V. ir kt. 2004. Valdymo problemos: teorija ir tendencijos. Kolektyvinė monografija. Klaipėda. Klaipėdos universiteto leidykla.
63. Simon H. A. 2003. Administracinė elgsena. Sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas. Vilnius. Knygiai.
64. Soter K. ir Roger L. 2010. Hotel organizational culture. Financial Mirror. Prieiga per internetą [žiūrėta 2010-04-22]
<http://translate.google.lt/translate?hl=lt&langpair=en|lt&u=http://www.financialmirror.com/Columnist/Property/625>
65. Stankevičienė A., Lobanova L. 2006. Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: technika.
66. Stankevičiūtė R. 2005. Viešbučius stiprina tarptautiniai tinkalai. Prieiga per internetą [žiūrėta 2009-12-01] <http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1002&id=186782>
67. Stephen J. P. Connel J. 2008. Tourism A Modern Synthesis. University of Stirling
68. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R..2000. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
69. Svetinkienė I. 2002. Turizmo marketingas. Vilnius.
70. Stoškus S. ir Beržinskienė D. 2005. Pokyčių valdymas. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
71. Šalkauskienė L., Gedvilienė M. 2008. Mokslinis straipsnis: Kolegijos socialinio – psichologinio mikroklimato vertinimas. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2008.4(13) 353-360
72. Šavareikienė D. 2008. Motyvacija vadybos procese. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
73. Šimanskienė L. 2002. Organizacinės kultūros formavimas. Monografija. Klaipėdos universiteto leidykla.
74. Šimanskienė L. 2004. Organizacinės kultūros diagnozavimo problemos. Organizacijų vadyba : sisteminiai tyrimai. Vilniaus universitetas. Lietuvos ekonomikos institutas
75. Šimanskienė L.2008. Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. Mokslo darbai Nr. 15 (4) (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S) .
76. Šimanskienė L.2008. Organizacinės kultūros diagnozavimo metodika. Klaipėda. Klaipėdos universiteto leidykla.
77. Šimanskienė L. Seilius A. 2009. Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas. Klaipėda. Klaipėdos universiteto leidykla.
78. Šulcienė I. 2005. Šių dienų iššūkis – vertybės. Pačiolis.Nr. 12. Prieiga per internetą [žiūrėta 2009 – 10 – 22] <http://www.paciolis.lt/?cid=30071&details=1>
79. Taylor F. W. 2005. Moksliniai valdymo principai. Vilnius. Eugrimas.
80. Targamadžė V. 2006. Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
81. Vanagas P. 2005. Kokybės kultūros formavimas visuotiniai kokybės vadybai įgyvendinti. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai 34. p. 217- 229.
82. Vaitkūnaitė V. 2006. Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis verslo sėkmei. Verslas: teorija ir praktika.Nr. 1. Vilnius:VGTU.
83. Valackienė A. 2009. Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas. Kaunas. Technologija.
84. Vasiliauskas A. 2007. Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija.
85. Vorley G. ir Tinkle F. 2002. Quality Management. Principles and Practice. 5th Edition. Printed and Bound in Great Britain by Woodbrige Park Estate.

85. Vveinhardt J., Nikaitė I. 2008. Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. Jaunųjų mokslininkų darbai Nr. 1 (17). 2008., p. 176 – 186.
86. Zakarevičius P. 1998. Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. Kaunas. VDU
87. Zakarevičius P. 2003. Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
88. Zakarevičius P. 2004. Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 30.
89. Zakarevičius P. 2004. Organizacijų vystimosi paradigma. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
90. Žalpys E. 2007. Meno aritmetika. Kultūros vadyba Lietuvoje. Vilnius.
91. Wehmeier S. 2000. Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English. Sixth edition. Oxford university press.
92. Спивак В. 2001. Корпоративная культура. Теория и практика. Санкт-Петербург: Питер
93. Кабушкин, Н.И., Бондаренко, Г. А. 2000. *Менеджмент гостиниц и ресторанов*. Минск: Новое знание.
94. Камерон К., Кунн Р. 2001. *Диагностика и изменение организационной культуры*. Санкт-Петербург: Питер)
95. LR turizmo įstatymas. Prieiga per internetą [žiūrėta 2009- 12- 10]
<http://www.ljtc.lt/uploads/Files/leidiniai/TURIZMO%20%C4%AESTATYMAS.doc>
96. LVRA. 2010. Pranešimas spaudai. Prieiga per internetą [žiūrėta 2010- 04-22]
<http://www.lvra.lt/index.php?-1974580292>
97. IH & RA - International Hotel & Restaurant Association .Tarptautinė viešbučių ir restoranų asociacija. Prieiga per internetą [žiūrėta 2009-12-16] <http://www.ih-ra.com/about/> .

PRIEDAI

1 priedas

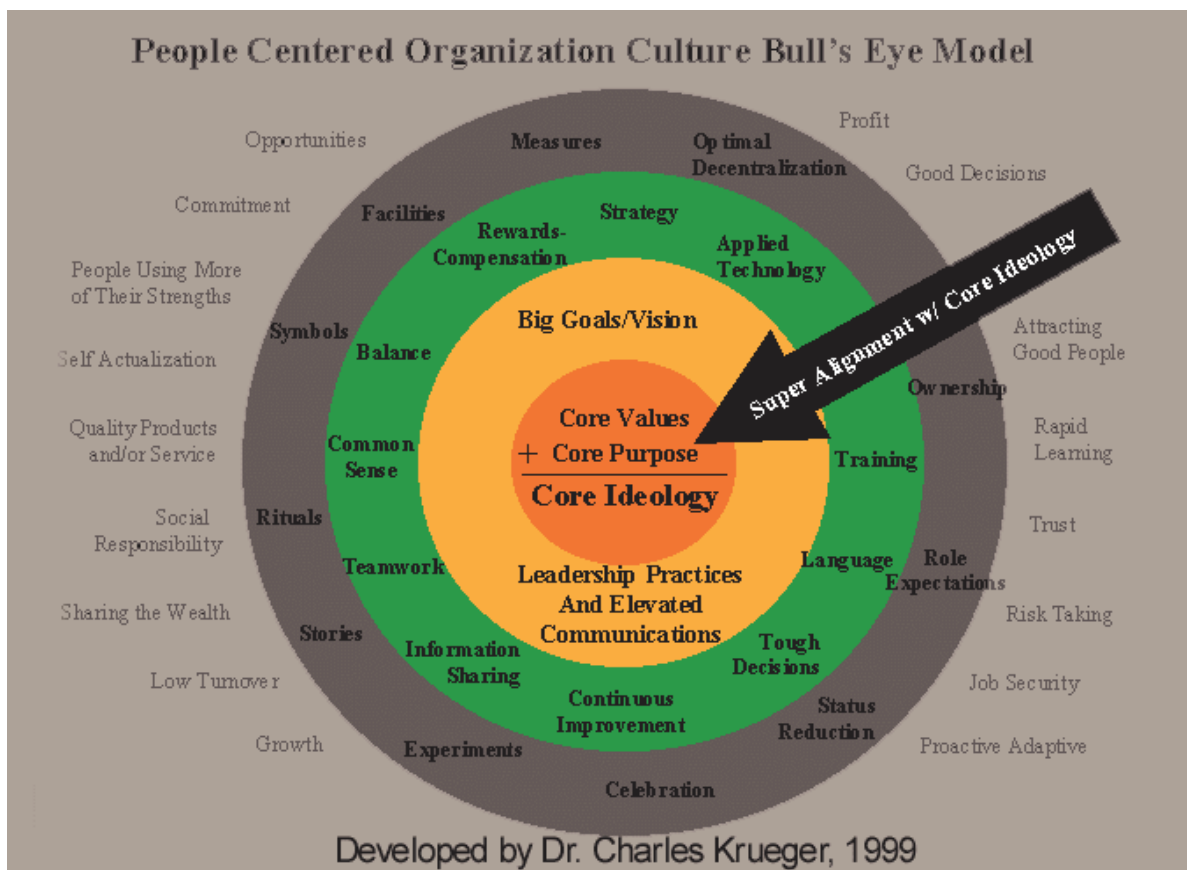
Organizacijos kultūros apibrėžimų refleksija užsienio ir Lietuvos teoretikų tyrimuose



Sudaryta autorės naudojant šaltinius: Vveinhardt J., Nikaitė I. (2008.), Žalpys E. (2007), Stoškus S., Beržinskienė D.(2005), Soter K., Rogers L (2010) ir kt., Obrikytė, Ž. (2006). Organizacinio klimato raiškos ypatumai aukštojo (universitetinio) mokslo institucijoje: diagnostinis aspektas. Magistro darbas. Šiauliai. Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas.

2 priedas

Organizacinės kultūros „Bulio akies“ modelio pavyzdys



Šaltinis: Organizacinės kultūros „Bulio akies modelis“. Prieiga per internetą [žiūrėta 2010-05-13]
<http://www.uwstout.edu/ctem/ppc/index.htm>

3 priedas

Viešbučių kategorijos pagal įvairias klasifikavimo sistemas

Žvaigždutės	Karūnos ir raktai	Raidės	Pasaulinė kelionių Agentų asociacija	WTO	Britų turizmo Asociacija
1*	2	D		Ketvirta klasė	Biudžetiniai
2*	3	C	Ekonominė klasė	Trečia klasė	Turistinės klasės
3*	4	B	Standartinė klasė	Antra klasė	Vidutinės klasės
4*	5	A	Pirma klasė	Pirma klasė	Pirmos klasės
5*		de luxe	de luxe	liukso	Aukščiausios klasės

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

4 priedas

Turistų apgyvendinimo būdai

TURISTŲ APGYVENDINIMO BŪDAI:	
VIEŠBUČIŲ ŪKIS:	NETRADICINIAI (PAPILDOMI) APGYVENDINIMO BŪDAI:
• VIEŠBUČIAI	• APARTAMENTAI • BUTAI POILSIUI
• SVEČIŲ NAMAI	• VASARNAMIAI • NAMAI KAIME
• MOTELIAI	• PRIVAČIŲ KAMBARIŲ NUOMA • KONDOMINIUMAI
•	• KEMPINGAI • VAGONĖLIAI, PRIEKABOS • JACHTOS
•	• ĮVAIRŪSKOLEKTYVINIO APGYVENDINIMO BŪDAI(prieglaudos, poilsio stovyklos ir t.t.)

5 priedas

Viešbučių 2009 metų reitingų lentelė¹²

KOMPAINIŲ REITINGAS PAGAL
OFICIALIAI PATEIKTUS KAMBARIŲ
SKAIČIAUS DUOMENIS

REALIAI EGZISTUOJANTYS
KAMBARIŲ SKAIČIUS
PAGAL VARDĄ ARBA BRAND

Vieta	Kompanija	Viešbučiai	Vieta	Kompanija	Kambarių skaičius
1.	Wyndham Hotel Group	7,043	1.	Best Western	305,000
2.	Choice Hotels International	5,827	2.	Holiday Inn Hotels & Resorts	249,691
3.	IHG (InterContinental Hotels Group)	4,186	3.	Marriott Hotels & Resorts	193,230
4.	Best Western International	4,000	4.	Hilton	185,540
5.	Accor	3,982	5.	Holiday Inn Express	173,794
6.	Hilton Hotels Corp.	3,265	6.	Hampton Inn	159,689
7.	Marriott International	3,178	7.	Comfort Inn	153,019
8.	Carlson Hotels Worldwide	1,013	8.	Days Inn	152,971
9.	Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc.	942	9.	Sheraton Hotels & Resorts	143,278
10.	Groupe du Louvre	856	10.	Super 8	130,920
11.	Vantage Hospitality Group	845	11.	Quality	123,042
12.	Golden Tulip Hospitality Group	788	12.	Courtyard by Marriott	117,258
13.	LQ Management LLC	721	13.	Ramada	114,986
14.	Westmont Hospitality Group	689	14.	Motel	95,753
15.	Extended Stay Hotels	686	15.	Ibis	94,742

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis HOTELS July 2009 pateiktais duomenimis [žiūrėta 2009-12-16]

<http://www.hotelsmag.com>

¹² Tarptautinių grandinių viešbučius pagal kambarių skaičių sunku vertinti objektyviai, nes kompanijų pateikti oficialūs duomenys skiriasi nuo realiai egzistuojančių vardinių viešbučių.

6 priedas

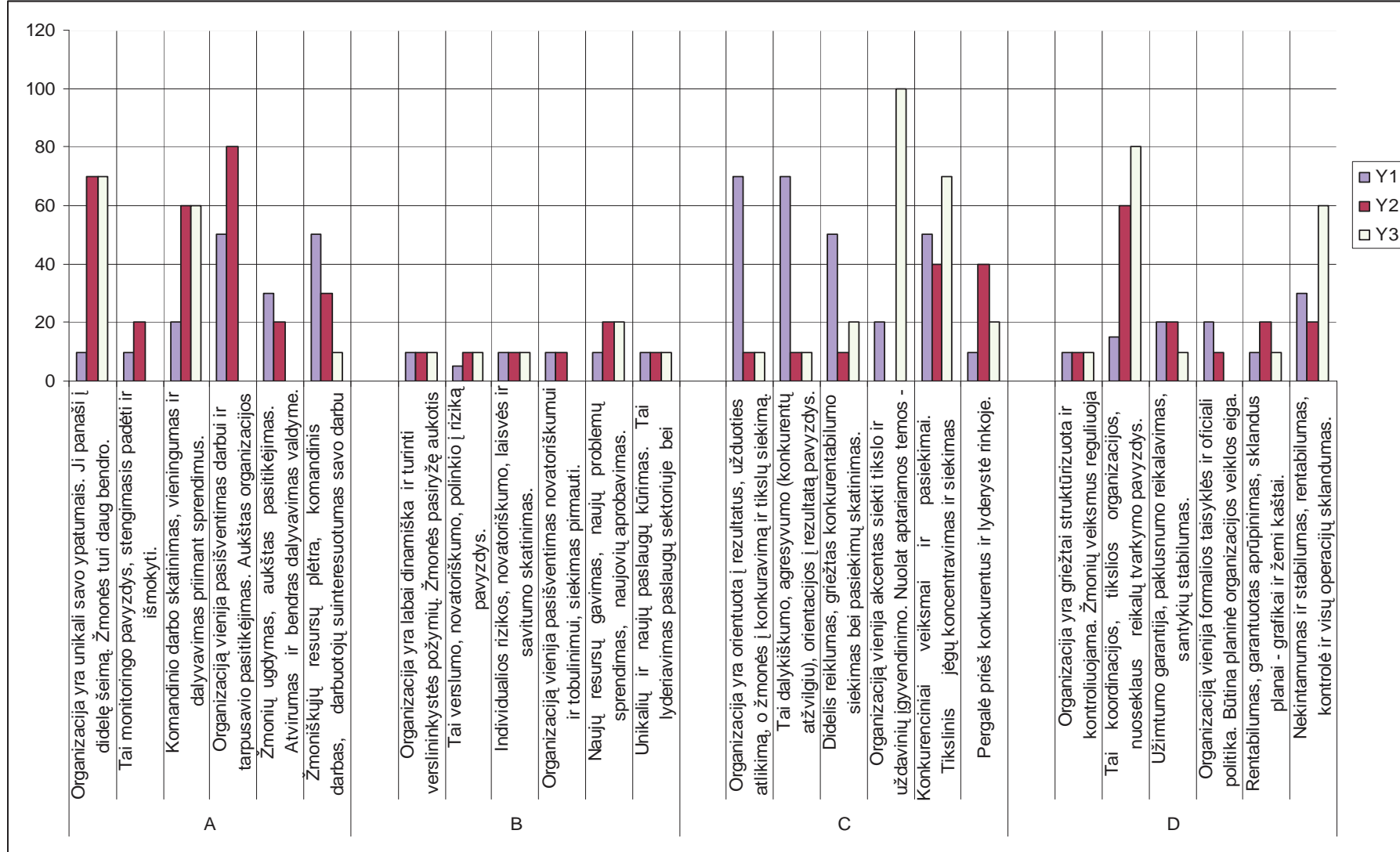
Tarptautinių grandinių viešbučiai priklausantys tarptautinių viešbučių ir restoranų asociacijai IH & RA.

TARPTAUTINIŲ GRANDINIŲ VIEŠBUČIŲ IKONOS	VIEŠBUČIŲ PAVADINIMAS IR KONTAKTINIAI PUSLAPIAI	ŠALIS
	CONRAD VIEŠBUČIAI http://www.conradhotels.com	Belgija
	SHERATON – Starwood http://www.starwoodhotels.com/sheraton/index.html	Belgija
	Rezidor Hotel Group http://www.rezidor.com	Belgija
	CORAL BY HILTON http://www.coralhotels.com	Dominikos Respublika
	GROUPE ROYAL Monceau http://www.royalmonceau.com	Prancūzija
	INDIJA turizmo plėtros CORP http://www.theashokgroup.com/	Indija
	TAJ GRUPĖ VIEŠBUČIAI http://www.tajhotels.com	Indija
	DAN VIEŠBUČIAI Corporation Ltd http://www.danhotels.com	Izraelis
	SAFIR International Hotel MNGT http://www.safirhotels.com	Kuveitas
	Avari VIEŠBUČIAI UAB http://www.avari.com	Pakistanas
	ORBIS CO INC http://www.orbis.pl	Lenkija

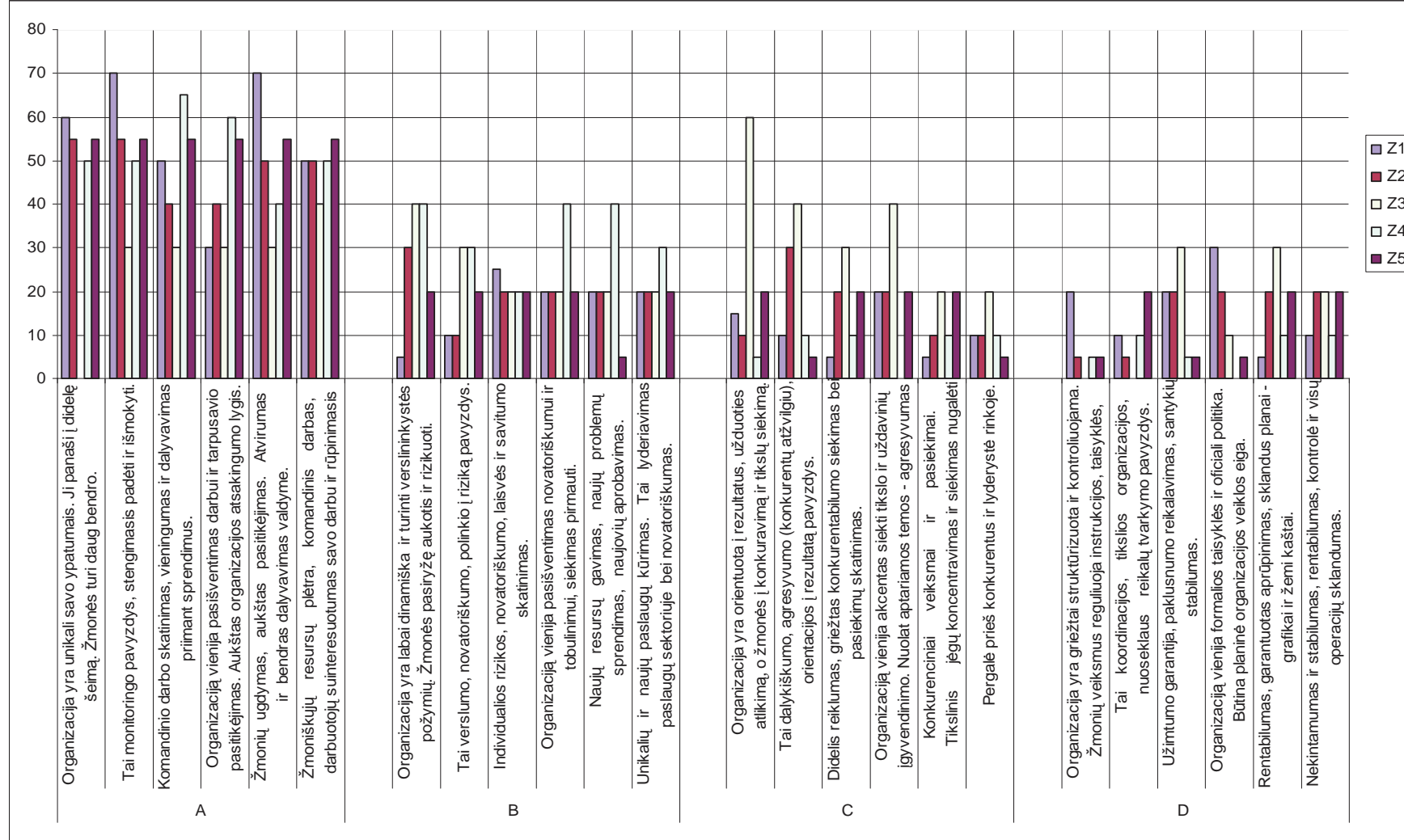
	Viešbučio Alexandre de ALMEIDA LEPA http://www.almeidahotels.com	Portugalija
	Royal Qatar GRUPĖ VIEŠBUČIAI http://www.royalqatarhotel.com	Kataras
	Crom HOTEL & Resorts International " http://www.cromhotels.com	Saudo Arabija
	HUSA VIEŠBUČIAI http://www.husa.es	Ispanija
	Swissôtel http://www.swissotel.com	Šveicarija
	Kempinski Hotels & Resorts http://www.kempinski.com	Šveicarija
	CHAM DURŲ IR VIEŠBUČIAI http://www.chamhotels.com	Sirija
	Hilton International http://www.hilton.com	Jungtinė Karalystė
	Jumeirah http://www.jumeirah.com	Jungtiniai Arabų Emyratai
	ROYAL REGENCY tarptautinių viešbučių http://www.royalregencyhotels.com	JAV
	Marriott International, Inc http://www.marriott.com	JAV
	Varomieji viešbučiai PASAULIS http://www.lhw.com	JAV
	Wyndham Hotel Group " http://www.wyndhamworldwide.com/	JAV

Šaltinis: Prieiga per internetą [žiūrėta 2010-04-01] <http://www.ih-ra.com/members/catalogue.php?VARtheme=2&VARcompany=&VARorderby=members.country&Submit=AFFICHER>

Lietuviškų tinklų viešbučių vadovų atsakymų variantai (dabar)



Klaipėdietiškų viešbučių vadovų atsakymų variantai (dabar)



Šaltinis: sudaryta autorės.

Viešbučių užkodavimas

VIEŠBUČIO PAVADINIMAS	KODAS
Tarptautinių grandinių viešbutis (***) žvaigždutės)	X1
Tarptautinių grandinių viešbutis (****) žvaigždutės)	X2
Tarptautinių grandinių viešbutis (****) žvaigždutės)	X3
Lietuviško tinklo viešbutis (****) žvaigždutės)	Y1
Lietuviško tinklo viešbutis (****) žvaigždutės)	Y2
Lietuviško tinklo viešbutis (****) žvaigždutės)	Y3
Lietuviško tinklo viešbutis (***) žvaigždutės)	
Klaipėdietišką viešbutis (***) žvaigždutės)	Z1
Klaipėdietišką viešbutis (****) žvaigždutės)	Z2
Klaipėdietišką viešbutis (***) žvaigždutės)	Z3
Klaipėdietišką viešbutis (****) žvaigždutės)	Z4
Klaipėdietišką viešbutis (****) žvaigždutės)	Z5

Šaltinis: sudaryta autorės.

Anketos vadovui pavyzdys

Organizacijos kultūros vertinimas Klaipėdos miesto viešbučiuose**Gerbiamas respondente,**

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistrantė Živilė Žostautienė atlieka tyrimą, kurio tikslas – įvertinti Jūsų organizacijos kultūros lygį, t.y. sužinoti koks modelis vyrauja Jūsų organizacijoje.

Anketa yra anoniminė (nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia). Jūsų atsakymai niekur nebus skelbiami pavieniui. Bus skelbiami tik statistiškai apibendrinti tyrimo duomenys.

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

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

Pildymo pavyzdys:

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

1.	Svarbiausios charakteristikos	Dabar	Numatoma ateityje
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.	Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje	Dabar	Numatoma ateityje
A.	Tai monitoringo pavyzdys, stengimasis padėti ir išmokyti.		
B.	Tai verslumo, novatoriškumo, polinkio į riziką pavyzdys.		
C.	Tai dalykiškumo, agresyvumo (konkurentų atžvilgiu), orientacijos į rezultatą pavyzdys.		
D.	Tai koordinacijos, tikslios organizacijos, nuoseklaus reikalų tvarkymo pavyzdys.		
	Viso:	100%	100%
3.	Darbuotojų valdymas	Dabar	Numatoma ateityje
A.	Komandinio darbo skatinimas, vieningumas ir dalyvavimas priimant sprendimus.		
B.	Individualios rizikos, novatoriškumo, laisvės ir savitumo skatinimas.		

C.	Didelis reiklumas, griežtas konkurentabilumo siekimas bei pasiekimų skatinimas.		
D.	Užimtumo garantija, paklusnumo reikalavimas, santykių stabilumas.		
	Viso:	100%	100%
4.	Vienijamoji organizacijos esmė	Dabar	Numatoma ateityje
A.	Organizaciją vienija pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas. Aukštas organizacijos atsakingumo lygis.		
B.	Organizaciją vienija pasišventimas novatoriškumui ir tobulinimui, siekimas pirmauti.		
C.	Organizaciją vienija akcentas siekti tikslo ir uždavinių įgyvendinimo. Nuolat aptariamose temose - agresyvumas (konkurentų atžvilgiu) ir		
D.	Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Būtina planinė organizacijos veiklos eiga.		
	Viso:	100%	100%
5.	Strateginiai tikslai	Dabar	Numatoma ateityje
A.	Žmonių ugdymas, aukštas pasitikėjimas. Atvirumas ir bendras dalyvavimas valdyme.		
B.	Naujų resursų gavimas, naujų problemų sprendimas, naujovių aprobavimas.		
C.	Konkurenciniai veiksmai ir pasiekimai. Tikslinis jėgų koncentravimas ir siekimas nugalėti rinkoje.		
D.	Nekintamumas ir stabilumas, rentabilumas, kontrolė ir visų operacijų sklandumas.		
	Viso:	100%	100%
6.	Sėkmės kriterijai	Dabar	Numatoma ateityje
A.	Žmoniškųjų resursų plėtra, komandinis darbas, darbuotojų suinteresuotumas savo darbu ir rūpinimasis žmonėmis.		
B.	Unikalių ir naujų paslaugų kūrimas. Tai lyderiavimas paslaugų sektoriuje bei novatoriškumas.		
C.	Pergalė prieš konkurentus ir lyderystė rinkoje.		
D.	Rentabilumas, garantuotas aprūpinimas, sklandus planai - grafikai ir žemi kaštai.		
	Viso:	100%	100%

Dabar prašau atsakyti į keletą klausimų apie save:

Jūsų amžius.....

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

Jūsų išsilavinimo pobūdis (įrašykite, pvz: vadybinis).....

Dabartinėse pareigose jūs dirbate.....metų.

***Dėkoju Jums už kantrybę ir geranoriškumą pildant anketą!
Sėkmės darbuose!***

11 priedas

Anketos darbuotojams pavyzdys

Gerbiamas respondente,

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistrantė Živilė Žostautienė atlieka tyrimą, kurio tikslas - įvertinti Jūsų organizacijos kultūros lygį, t.y. sužinoti, koks darbo modelis vyrauja Jūsų organizacijoje.

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

Atsakykite į kiekvieną klausimą taip, kaip Jums atrodo. Apibraukite tą reikšmę, kuri geriausiai nusako Jūsų nuomonę penkių balų sistema (5 - *visiškai sutinku*, 4 - *iš dalies sutinku*, 3 - *abejoju*, 2 - *iš dalies nesutinku*, 1 - *visiškai nesutinku*). _____

1.	Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko.	5	4	3	2	1
2.	Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.	5	4	3	2	1
3.	Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus.	5	4	3	2	1
4.	Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus.	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 išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas.	5	4	3	2	1
15.	Vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ją pasinaudoti.	5	4	3	2	1
16.	Vadovas nuolat bendrauja su 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 nuolatinį informacijos rinkimą apie viešbučio klientų bei darbuotojų poreikius ir pageidavimus.	5	4	3	2	1

Dabar prašau atsakyti į keletą klausimų apie save kitame puslapyje

Prašau pažymėkite jums tinkančius atsakymus štai taip: X

Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

Jūsų amžius:

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

Jūsų išsilavinimas:

- Profesinis
- Vidurinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- kita

Jūs esate:

- Pavaduotojas
- Vadybininkas
- Administracijos darbuotojas
- Aptarnaujantis personalas

Jūsų darbo stažas šiame viešbutyje:

- Iki 3 metų
- 3-5 metų
- 5-10 metų
- 10 ir daugiau metų

Dėkoju Jums už kantrybę ir geranoriškumą

pildant anketą! Sėkmės darbuose!

Užsakomojo tyrimo patvirtinimas