

# **LATVIJAS UNIVERSITĀTE**

**Ekonomikas un vadības fakultāte**

**Vadībzinību katedra**

**Organizācijas kultūras pilnveides iespējas**

**Valsts sociālās aprūpes centra “Latgale” filiālē “Litene”.**

**Organization culture improvement**

**possibilities in the social care centre “Latgale” filial “Litene”**

## **BAKALAURA DARBS**

**Autors: Vadības zinību bakalaura studiju programmas  
Apakšprogrammas *Organizāciju vadība*  
5.kursa studente  
Diāna Lapiņa  
Dp 07003**

Darba zinātniskais vadītājs: asociēts profesors Andris Putniņš

**Rīga 2013**

## Anotācija

**Darba nosaukums:** "Organizācijas kultūras pilnveides iespējas Valsts sociālās aprūpes centra "Latgale" filiālē "Litene"

**Darba autors:** Diāna Lapiņa

**Darba zinātniskais vadītājs:** asociēts profesors Andris Putniņš

**Darba saturs:** 69 lapas, 3 tabulas, 13 attēli, 21 literatūras saraksts, 2 pielikumi

**Atslēgas vārdi:** organizācijas kultūra, kultūras tips, organizācijas kultūras vērtēšanas instruments, līderība, OCAI, CVA.

**Pētījuma mērķis:** diagnosticēt Valsts sociālās aprūpes centra "Latgale" filiāles "Litene" organizācijas kultūras tipu un veikt tā vispārīgu novērtējumu un izstrādāt priekšlikumus organizācijas kultūras pilnveidei šajā organizācijā.

### **Darba uzdevumi:**

- 1.) Apkopot teorētiskās atziņas par organizācijas kultūru;
- 2.) pielietojot Kamerona un Kvinna izstrādāto metodoloģiju raksturot organizācijas kultūru;
- 3.) izteikt priekšlikumus uzņēmuma kultūras pilnveidošanai.

**Pētījuma metodes:** OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) – Organizācijas kultūras novērtējuma instruments, ko izstrādājuši Kamerons un Kvins

**Darba rezultāti:** Diagnosticēta Valsts sociālās aprūpes centra "Latgale" filiāles "Litene" reālās un ideālās organizācijas kultūras, izstrādāti priekšlikumi organizācijas kultūras pilnveidošanai.

## **Annotation**

**Title of job:** Organization culture improvement possibilities in the social care centre "Latgale" filial "Litene"

**Authoress of job:** Diāna Lapiņa

**Science director of job:** associate professor Andris Putniņš

**Content of job:** 69 pages, 3 tables, 13 pictures, 21 bibliography, 2 attachments

**Key words:** organizational culture, types of culture, organizational culture assessment instrument, leadership, OCAI

**Aim of research:** Diagnose the real and ideal organizational culture type of social care centre "Latgale" filial "Litene" and make general assessment and develop recommendations for organization culture improvement in this organization.

**Base of research:** 1.) collect theoretical knowledge about organization culture

2.) practise Cameron and Quinn created methodology to characterize organization culture.

3.) make a recommendation for organization culture improvement.

**Methods of research:** OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), created by Kim S. Cameron and Robert E. Quinn

**Results of research:** : Diagnosed the real and ideal organizational culture of social care centre "Latgale" filial "Litene", makes recommendations for organizational culture improvement possibilities.

## Saturs

Anotācija .....	2
Ievads .....	5
1. ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS BŪTĪBA UN VEIDI .....	8
1.1 Dīla un Kenedija klasifikācija .....	16
1.2 Harisona organizāciju kultūras tipoloģija.....	17
1.3 Konstantīna organizāciju kultūras tipoloģija.....	20
1.4 K.Kamera un R.Kvinna tipoloģija.....	23
2. LĪDERĪBA UN TĀS STILU TEORIJAS .....	29
2.1 K. Levina līderības tipoloģija.....	30
2.2 Biheiviorālās līderības teorija.....	31
2.3 Hersija un K. Blančarda modelis.....	31
2.4 Mičiganas universitātes pētījumi .....	32
2.4 Situatīvās līderības teorijas.....	32
2.4.1 Fīdlera līderības teorijas .....	34
2.4.2 Houza un Evansa teorija.....	35
2.5 Transformatīvās līderības teorijas .....	36
3. VALSTS SOCIĀLĀS APRŪPES CENTRA "LATGALE" FILIĀLES "LITENE" ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS RAKSTUROJUMS .....	38
3.1 Valsts sociālā aprūpes centra "Latgale" filiāle "Litene" apraksts.....	38
3.2 Organizācijas kultūras novērtējums VSAC"Latgale", filiālē "Litene" .....	43
3.3 Pētījuma analīze .....	49
Secinājumi .....	59
Priekšlikumi .....	61
Izmantotā literatūra un avoti .....	62
1.pielikums"Anketa".....	64
2.pielikums" Anketu kopsavilkums" .....	66

## Ievads

Jēdziens „organizācijas kultūra” izklausās sarežģīts, un tam ir neskaitāmas definīcijas. Organizācijas kultūra ir nozīmīga, maz pētīta un vienlaikus jūtīga tēma vadības izglītībā, praksē un zinātnē, īpaši mūsu sabiedrībā. Jūtīga tāpēc, ka kultūra ir mūsu spoguļis. Jautājuma būtība – kāds ir šis spoguļattēls? Tas var patikt vai nepatikt, taču nevar vainot spoguļus, kam ir sava sabiedriskā vērtība un misija – atspoguļošana.(5, 7lpp). Ikdienā darbinieki par to uzņēmumos nerunā, bet kultūra „notiek” visu laiku. Šī tēma ir plaša, filozofiska, strīdīga un neizmērāma skaitļos. Tieši tādēļ ir ļoti sarežģīti runāt par šiem jautājumiem. Vienlaikus jāatzīst, ka ikdienā cilvēki tik vienkārši un viegli runā par to, kā izmainīt cilvēku attieksmi un kultūru, taču no otras puses, par šiem jautājumiem runā un raksta arī ļoti sarežģītā valodā, izstrādājot dažādas procedūras, politikas, programmas un nolikumus. Līdz ar to jautājumi par organizācijas kultūru bieži tiek it kā atrauti no uzņēmumu dzīves.

Katrai organizācijai ir sava konkrēta kultūra. To nosaka tas kā organizācija tiek vadīta, kādi cilvēki tur darbojas, kādas ir šīs organizācijas vērtības un tradīcijas, pieņemamās lietas un normas un kopumā kāda ir šīs organizācijas ikdienas dzīve. Stipra un pozitīva organizācijas kultūra nozīmē arī veiksmīgu biznesu, tādēļ ir ļoti svarīgi rūpēties par organizācijas kultūru.

Organizāciju kultūra ir organizācijā valdošo pārliecību, vērtību un sociālo normu relatīvi noturīgs kopums, kurš ir izveidojies, nostiprinot organizācijas iekšējo integrāciju un pielāgojoties apkārtējai sociāli ekonomiskai videi. Šīs pārliecības, vērtības un normas nosaka organizācijas locekļu uztveri, domāšanu un jūtas saistībā ar iekšējās integrācijas un ārējas adaptācijas problēmām, kas atspoguļojas viņu darbībā un pašas organizācijas vides veidošanā.(9;152lpp)

Galvenais organizācijas kultūrā ir tas, ka tā ir spējīga mazināt kolektīvās nenoteiktības līmeni, nodrošināt organizācijas veselumu uz izšķirošo vērtību un normu pamatu un atspoguļot organizācijas attīstības perspektīvu. Organizācijas kultūra veido tās darbiniekiem kopējo jēdzienu sistēmu, kura kļūst par komunikācijas un savstarpējās izpratnes pamatu.

Raksturojot vai diagnosticējot organizācijas kultūru, parasti tiek izmantoti trīs veidu elementi, kas vienlaikus ir gan organizācijas kultūras pamatelementi, gan arī labākie tās raksturotāji. Šie trīs elementi ir vērtības, normas un artefakti. Personāla vadītāju un tiešo

vadītāju uzdevums ir apzināt un izvērtēt savā organizācijā dominējošās vērtības, normas un artefaktus, attīstīt vēlamos un koriģēt nevēlamos kultūras elementus. Tas ir sarežģīts un ilgs process, jo kultūras sastāvdaļas nav nekur uzrakstītas un netiek apstiprinātas, tās veidojas birojos, pie datoriem un darba galdiem, tās bieži vien izpaužas neverbāli, ar skatienu vai attieksmi.

Darbā autors izvēlējās izpētīt organizācijas kultūru Valsts sociālās aprūpes centrā "Latgale", filiālē "Litene", jo pats ir strādājis šajā organizācijā un tieši sociālās aprūpes un sociālās rehabilitācijas nodaļā un zina reālo situāciju šajā organizācijā. Pēc autora domām organizācijas kultūra un pati ikdiena šāda tipa organizācijā ir ļoti sarežģīta, jo darbs ir psiholoģiski grūts, un kolektīvs ir liels, lielākoties sievietes. Pēdējo divu gadu laikā aprūpes centri ir sabojājuši savu reputāciju, sakarā ar to, kas tika redzēts televīzijā un presē, par nepietiekamu klientu aprūpi un darbinieku nolaidību pret klientiem, tāpēc autors mēģinās diagnosticēt šīs organizācijas kultūru un rast kultūras pilnveides iespējas.

Darba mērķis ir diagnosticēt Valsts sociālās aprūpes centra "Latgale" filiāles "Litene" organizācijas kultūras tipu un veikt tā vispārīgu novērtējumu un izstrādāt priekšlikumus organizācijas kultūras pilnveidei šajā organizācijā.

Lai sasniegtu izvirzīto mērķi, ir veikti šādi uzdevumi:

- Apkopotas teorētiskās atziņas par organizācijas kultūru;
- pielietojot Kamerona un Kvinna izstrādāto metodoloģiju ir raksturota organizācijas kultūra;
- izteikti priekšlikumi uzņēmuma kultūras pilnveidošanai.

Pētījuma objekts ir Valsts sociālās aprūpes centra "Latgale" filiāle "Litene", pētījuma priekšmets ir organizācijas kultūra Valsts sociālās aprūpes centrā "Latgale" filiālē "Litene".

Darba teorētisko bāzi galvenokārt veido pasaulē atzītu organizāciju kultūras pētnieku E. Šeina, M. Portera, R. Baretta, R. Harisona, K. Kamerona un R. Kvinna, un citu autoru darbu atzinumi.

Savukārt pētījuma bāze balstās uz amerikāņu profesoru Kima S. Kamerona un Roberta E. Kvinna kultūras tipoloģijas, darbā izmantota šo autoru izstrādātā OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) metode.

Darbs sastāv no ievada, kurā tiek pamatota darba aktualitāte, mērķi, uzdevumi un metodoloģija.

Pirmā nodaļa ir veltīta organizācijas kultūras būtībai, veidiem un pazīstamākajām organizācijas kultūras tipoloģijām, kā arī Kamerona un Kvinna tipoloģijai, uz kuras pamata tika veikts pētījums.

Otrajā nodaļā autors apskata līderību un tās stilu teorijas, tiek apskatītas populārākās līderības teorijas un līderu ietekme uz organizācijas darbību.

Trešā nodaļa ir visnozīmīgākā, jo tajā autors apraksta pētījuma objektu Valsts sociālās aprūpes centra "Latgale" filiāli "Litene", un veic kultūras novērtējumu šajā organizācijā, kā arī analizē pētījuma laikā iegūtos datus.

Pētījums aptver laika periodu no 2013.gada 1.janvāra līdz 20.maijam.

## 1. ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS BŪTĪBA UN VEIDI

Jēdziens „uzņēmuma organizācijas kultūra” izklausās sarežģīts, un tam ir neskaitāmas definīcijas. Mūsdienās ir aptuveni 250 definīcijas (9, 74lpp). Un kaut gan zinātnieku vidū nav vienas organizācijas kultūras pamatdefinīcijas, tomēr visi atzina tas lielo ietekmi uz organizāciju un tajā notiekošiem procesiem.

Plašākās un pazīstamākās definīcijas autors ir Edgars Šeins (Schein). Viņš to ir izveidojis balstoties uz dažādu autoru darbiem. Pēc viņa domām organizācijas kultūra ir: “organizācijas locekļu izveidoto un attīstīto pamatpieņēmumu kopums, kas iemācīts un apgūts, risinot ārējās adaptācijas un iekšējās integrācijas problēmas, kas nostiprinājies un sevi apliecinājis praksē un tāpēc tiek uzskatīts par pareizu, šie pamatpieņēmumi tiek nodoti jaunajiem organizācijas locekļiem kā pareizas uztveres, domāšanas, jūtu veids ārējās adaptācijas un iekšējās integrācijas problēmu risināšanai.” (18,13lpp)

Kā saka E.Džakuss (1952.g.): „Organizācijas kultūra ir, kā iegājies ieradums un tradīcija, domāšanas tēls un rīcības veids, kuru lielākā vai mazākā mērā ievēro organizācijas darbinieki un vismaz daļēji ievēro jaunie, lai ātrāk kļūtu par „savējo”. (9, 80lpp)

Lielākā daļa autoru ir nonākuši pie secinājuma, ka organizācijas kultūra sastāv no svarīgu pieņēmumu kompozīcijas, kas bez jebkādiem pierādījumiem ir jāpieņem kolektīva locekļiem. Tas nozīmē, ka organizācijas kultūras pamatā ir noteiktas uzņēmuma normas un standarti, kurus neapzināti pilda darbinieki un kuriem seko jauni darbinieki, jo tiem tas vairāk ir uzvedības šablons šajā uzņēmumā. Bieži organizācijas kultūra traktējas, kā vadības filozofija, ideoloģija, pieņēmumi, vērtību orientācijas un normas. (19,12lpp)

Vairums autoru organizācijas kultūru definē kā kopīgu vērtību, pieņēmumu kopumu, sistēmu, kas raksturo organizācijas un tās biedrus. Tas nozīmē, ka organizāciju kultūras raksturo kolektīva uzvedība, tās ir diagnosticējamas, tās veido objektīvi fakti, kultūras nosaka organizācijas rezultātus. (18).

Ričards Barets (Barrett) raksta, ka “vērtībām jāklūst par organizācijas kultūras DNS sastāvdaļu”. Veicot vērtību izpēti vairāk nekā 500 uzņēmumos 35 valstīs, viņš secina: “vērtīborientēti uzņēmumi neapšaubāmi ir visveiksmīgākie uzņēmumi pasaulē” (3, 15lpp).

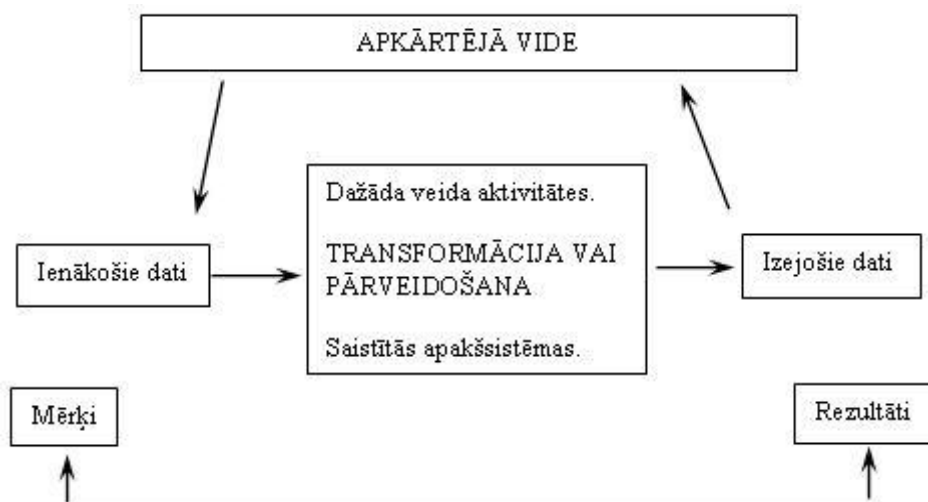
Ričards Holls ir piedāvājis šādu organizācijas definīciju: “Organizācija ir kolektīvs ar identificētām robežām, normatīvu kārtību (reglamentu), noteiktu varas hierarhiju, ar komunikāciju un dalībnieku koordinācijas sistēmām (procedūrām); šis kolektīvs apkārtējā

vidē eksistē uz patstāvīgiem pamatiem un nodarbojas ar darbību, kas parasti ir saistīta ar mērķu kopu; šī darbība dod rezultātus kā pašai organizācijai, tā arī tās dalībniekiem un sabiedrībai.” (18, 20lpp)

Terminu „kultūra” mēs dzirdam patstāvīgi, tomēr formulēt īsu skaidrojumu tik plašam jēdzienam nav tik viegli. Organizācija, kurām ir vienveidīga saprašana par saviem mērķiem, nozīmi un vietu, vērtībām un uzvedību, lika rasties jēdzienam ”organizācijas kultūra”. Organizācija pati ir tā, kas veido savu veidolu, kura pamatā ir specifiska kvalitāte ražojamajai produkcijai un piedāvājamiem pakalpojumiem, uzvedības noteikumi un darbinieku principi, reputācija lietišķajā pasaulē u.t.t. (5)

Organizācijas var uzskatīt par atvērtām sistēmām (skat. 1.1. att.), kuras no apkārtējās vides saņem ienākošos resursus (kas savukārt ir izejošie resursi no citām organizācijām) un, balstoties uz virkni iekšēju transformāciju, šos ieejošos resursus pārveido izejošajos resursos.

Šīs atvērtās sistēmas terminos jebkura biznesa organizācija, no apkārtējās vides saņem resursus, piemēram, cilvēkus, finanses, informāciju, pārveido šos resursus un atdod tos apkārtējā vidē kā dažāda veida jaunus produktus, informāciju vai pakalpojumu, lai sasniegtu savus mērķus, piemēram, peļņas palielināšanos, klientu apmierinātību utt.(sk.1.1att) (12, 5lpp)



### 1.1 att organizācijas kā atvērtas sistēmas modelis (12)

Tāpēc organizācijas darbinieki jūt uz sevis ne tikai ārējās pasaules ietekmi, bet arī ārējus notikumus. Izmaiņas ekonomikā, tirgū, var sekmēt izmaiņas uzņēmumā, kā arī ietekmēt organizācijas kultūru.

Organizāciju kultūra ietver arī tādas simboliskas darbības un elementus kā organizācijas mīti, rituāli, ceremonijas, līderības stils, cilvēku savstarpējo attiecību raksturs un organizācijas dizains. (17; 9; 5)

Galvenais organizācijas kultūras mērķis ir palīdzēt cilvēkiem pēc iespējas efektīvāk veikt darba pienākumus organizācijā un piedevām gūt no tā baudu un gandarījumu.

Organizācijas kultūra ne tikai parādā darbiniekiem, ka jāuzvedās konkrētājā uzņēmumā, organizācijas kultūrai ir liela nozīme uzņēmuma dzīvē.

Organizācijas kultūra nodrošina:

1. organizācijas misijas un stratēģijas kopējo izpratni, mērķu saskaņošanu
2. mērķu sasniegšanas līdzekļu (organizācijas struktūra, darba dalīšana, stimulēšanas sistēma, varas hierarhija) kopējo izpratni un saskaņotību;
3. vienošanos par mērķu sasniegšanas kritērijiem;
4. vienošanos par izmaiņām organizācijas stratēģijā, ja izraudzītie mērķi izrādās nesasniegti.
5. kopējas valodas un terminu lietošanu organizācijā;
6. kritērijus cilvēka pieņemšanai organizācijā;
7. uzvedības normas attiecībās ar vadību, kolēģiem, pretējā dzimuma pārstāvjiem utt.;
8. atbalvojumu un sodu sistēmu, kurai pateicoties, katrs organizācijas loceklis zina, ko viņš var saņemt par savu rīcību;
9. kopējo vērtību sistēmu, kura ļauj atšķirt vēlamo no nevēlamā organizācijā. (8, 23lpp)

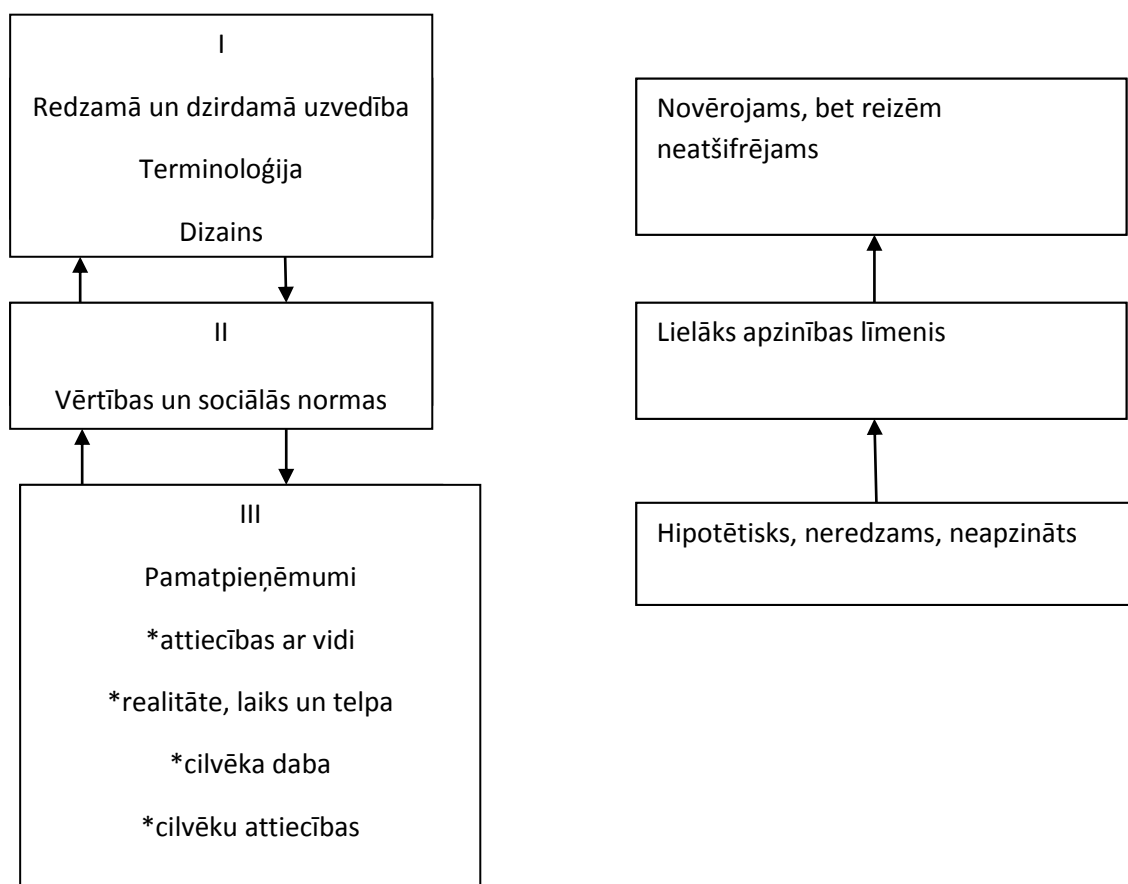
Organizāciju kultūru ir grūti apjēgt. Darbinieki un cilvēki, kas sadarbojas ar uzņēmumu dažreiz neredz organizācijas kultūru kopumā. Tas skaidrots ar to, ka organizācijas kultūrai ir sarežģīta struktūra. E. Šeins iedala organizāciju kultūru trijos līmeņos:

**Pirmais līmenis** ir organizāciju kultūras pamatlīmenis, cilvēku pamatpieņēmumi par apkārtējo vidi. Šie priekšstati atrodas cilvēka psihes neapzinātajā sfērā, par tiem var spriest tikai hipotētiskā veidā, pateicoties netiešajām izpausmēm pārējos līmeņos.

**Otrais līmenis** ir organizācijas vērtību un sociālo normu sistēma. No pamatvērtībām rādās neformālo, nerakstīto uzvedības normu sistēma. E. Šeina teorijā vērtības izriet no organizācijas pamatpieņēmumiem.

**Trešais līmenis** ir organizāciju kultūras ārējās izpausmes: redzamā cilvēku darbība (organizācijas rituāli un ceremonijas), cilvēku izskats, organizācijas interjers un

dizains. Tā ir organizāciju kultūras redzamā daļa, tomēr tās jēga un nozīme var palikt nesaprasta, ja nav zināmi pamat pieņēmumi, uz kuriem balstās organizāciju kultūra kopumā (sk. 1.2. att.). (9, 159lpp)



**1.2. attēls Organizācijas kultūras līmeņi (pēc. E. Šeina) (9,159lpp)**

Organizāciju kultūras ārējo izpausmju pamatā ir organizācijas pirmais līmenis - pamatpieņēmumi. Ārēji izpaužas un novērotajiem no malas skaidri redzams tikai trešais organizācijas kultūras līmenis. Citi kultūras līmeņi nav tik redzami novērotajam, kas nav organizācijas dalībnieks. Otrais līmenis ir skaidri saprotams tikai iekšēja vidē- uzņēmumā, bet pirmais līmenis sastāv no individualiem uzskatiem un priekšstatiem, to var apjēgt pa daļam, bet ne kopumā. Analizējot kultūras ārējās izpausmes, mēs varam mēģināt radīt sev priekšstatu arī par tiem pamatpieņēmumiem, kuri ir šo izpausmju pamatā. (15)

Organizācijas kultūras galvenās funkcijas ir:

Pirmkārt, tā ir **pielāgošanās ārējai videi**. Organizāciju kultūra nodrošina:

- organizācijas misijas un stratēģijas kopējo izpratni, mērķu saskaņošanu šīs misijas īstenošanai;
- mērķu sasniegšanas līdzekļu (organizācijas struktūra, darba dalīšana, stimulēšanas sistēma, varas hierarhija) kopējo izpratni un saskaņotību;

- vienošanos par mērķu sasniegšanas kritērijiem;
- vienošanos par izmaiņām organizācijas stratēģijā, ja nospraustie mērķi netiek sasniegti.

Otrkārt, tā ir organizācijas **iekšējā integrācija**, tās identitātes veidošana un nostiprināšana. Organizācijas kultūra nodrošina:

- kopējas leksikas lietošanu organizācijā;
- kritērijus cilvēka pieņemšanai organizācijā un viņa tālākajai profesionālajai karjerai;
- uzvedības normas attiecībās ar vadību, kolēģiem, pretējā dzimuma pārstāvjiem u.t.t.;
- apbalvojumu un sodu sistēmu. Pateicoties tai katrs organizācijas loceklis zina, ko viņš var saņemt par to vai citu savu rīcību;
- ideoloģiju, kopējo vērtību sistēmu, kas ļauj atšķirt vēlamo no nevēlamā organizācijā.

Cilvēks, kļūstot par organizācijas dalībnieku, pakāpeniski tiek apgūta arī attiecīgās organizācijas kultūra, kas veicina viņa iekļaušanos šajā organizācijā. (5, 154lpp)

Raksturojot vai diagnosticējot organizācijas kultūru, parasti tiek izmantoti trīs veidu elementi, kas vienlaikus ir gan organizācijas kultūras pamatelementi, gan arī labākie tās raksturotāji. Šie trīs elementi ir vērtības, normas un artefakti. Personāla vadītāju un tiešo vadītāju uzdevums ir apzināt un izvērtēt savā organizācijā dominējošās vērtības, normas un artefaktus, attīstīt vēlamos un koriģēt nevēlamos kultūras elementus. Tas ir sarežģīts un ilgs process, jo kultūras sastāvdaļas nav nekur uzrakstītas un netiek apstiprinātas, tās veidojas birojos, pie datoriem un darba galdiem, tās bieži vien izpaužas neverbāli, ar skatienu vai attieksmi.

**Vērtības** atspoguļo darbinieku pārlicību un pieņēmumus par to, kas ir vēlams un labs organizācijai un kas tāds nav. Jo spēcīgākas ir šīs vērtības, jo konkrētāk tās nosaka vēlamās un nevēlamās uzvedības formas un notikumu gaitu. Visizplatītākās formas, kādās vērtības tiek manifestētas organizācijā, tradicionāli ir: darba sasniegumi, kompetence, sacensību kāre, inovāciju līmenis, darba kvalitāte, klientu apkalpošanas līmenis, komandas darbs, darbinieku aprūpe un viņu viedokļa uzklauššana un respektēšana. Kā redzams, visas šeit minētās izpausmes formas ir tieši atkarīgas no personāla vadības funkciju kvalitātes un integrācijas līmeņa. Vērtības reāli izpaužas darba dzīvē caur uzvedības un saskarsmes normām.

**Normas** ir nerakstīti uzvedības likumi, kas atspoguļojas vērtībās. Normas nosaka, kas darbiniekiem jāzina un kā, kas jā dara, kā jākomunicē, kam jātic, kas jāvelk mugurā. Šīs

normas nekad netiek uzrakstītas. Ja tā būtu (piemēram, dažās kompānijās ir aprakstīts vēlamais apģērba stils, ir organizācijas, kas paredz formas tērpus vai speciālu aizsargājošu vai identificējošu apģērbu), tās izskatītos kā procedūras un noteikumi.

Normas izpaužas šādās uzvedības formās:

- kā vadītāji izturas pret saviem padotajiem un kolēģiem – citiem vadītājiem;
- darba ētikas, uzvedības un paradumu izpausmēs: piemēram, nāc vēlu, paliec vēlu darbā; strādā smagi, atpūties atbilstoši;
- statusa simbolu esamībā un nozīmē: vai vadītājiem un nozīmīgākajiem speciālistiem ir lielāki un labāki klienti, pirmās klases mašīnas, dārgākās veselības apdrošināšanas polises, ātrāki un jaudīgāki datori u.tml.;
- ambīciju līmenī un sacensībā starp komandām un darbiniekiem, kur vadība var paust savu vēlmi dažādi: pāri līķiem kāp, bet rezultātiem jābūt, vai arī: vajadzētu mēģināt uzrādīt labākus rezultātus;
- darba sasniegumos: visu laiku jāģenerē peļņas pieaugums, kvalitātes uzlabošana, uzvaras un sasniegumi dažādos konkursos, klientu piesaiste un profesionalitāte;
- varas ietekmē: atzīta kā dzīvesveida izpausmes, amata vara, informācijas vara, kompetences vara, resursu sadalīšanas vara – visas šīs izpausmes ļauj turēt darbiniekus un kolēģus pakļautībā;
- soda sankciju veidos un spēkā: kā tiek izskausta nevēlamā uzvedība: tas var izpausties koriģējošās pārrunas, atalgojuma mainīgās daļas samazināšanā, darbinieku publiskā kritizēšanā un līdz ar to – arī pazemināšanā;
- lojalitātes līmenī un tās izpausmes veidā: vai darbinieki dara visu pieprasīto, lai kāptu pa karjeras kāpnēm un noturētu pozīcijas;
- pieejamībā un atklātībā: pastāv atvērto durvju politika, kas paredz atvērtas vadības kabinetu durvis arī reālajā dzīvē, kolēģi var sazvanīt viens otru un vadību pa tiešo telefonu vai arī ieiet pie vadītāja un pārrunāt darba jautājumus, ja vadītājs nav aizņemts;
- formalitātes pakāpē: vēsa un formāla attieksme ir pastāvošā norma, nekādas neformālās dzīves izpausmes netiek veicinātas, darbinieki nedraudzējās savā starpā, uzrunā tiek lietota otrās personas daudzskaitļa forma vai arī pretēji: darbinieki draudzējas savā starpā, bieži svin dzimšanas dienas, uzrunā viens otru vārdos, ir pieejamāki un atvērtāki saskarsmē;

Ar **artefaktiem** saprot visus kompānijā acīmredzamos, taustāmos un novērojamos elementus, kurus darbinieki redz, dzird un jūt. Artefakti ietver darba vidi, mēbeles, darba

instrumentus (arī datorus), vēstules un sanāksmēs lietoto valodas stilu un balss toni, kādā darbinieki sarunājas savā starpā, laipnību vai tās trūkumu kontaktos ar apmeklētājiem un kompānijas viesiem u.tml. Varētu teikt, ka artefakti ir aisberga redzamā daļa, kur ar aisbergu saprotam pārējo organizācijas kultūru, proti, vērtības un normas. Artefakti jau ir tikai vērtību diktāta un normu izpildījuma sekas.

### **Organizācijas kultūras veidi**

Nepastāv tikai viena, neapšaubāma organizācijas kultūras izpratne, tāpēc nav arī vienas vispārpieņemtas klasifikācijas. Ir daudz organizācijas kultūru pētīšanas pieeju, jo vērtējot organizācijas kultūru, par kritērijiem var ņemt dažādus faktorus. (sk. 1.1 tabulu).

**Organizācijas kultūru klasifikācija (17;13;9;5)**

Autors	Klasifikācijas pamats	Kultūras veidi:	Piezīmes
R. Harisons	organizācijas vērtības	uz varu orientētā uz lomam orientētā uz uzdevumu orientētā uz personību orientēta	Izmanto jēdzienus "organizācijas ideoloģija" un "organizācijas raksturs" (R)
Č. Hendijs	organizācijas struktūra	varas kultūra lomu kultūra mērķa kultūra personību kultūra	Organizācijai sava attīstība var būt raksturīgi dažādi kultūras tipi: dibināšanas brīdī var būt varas kultūra, attīstības posmā - mērķa vai personības kultūra.
T. Dīls un A. Kenedijs	kompaniju darbības riska pakāpe atgriezeniskas informācijas ātrums	aso zēnu kultūra kārtīgi strādā- kartīgi atpūšas augsto likmju kultūra procesa kultūra	Neeksistē organizāciju, kas precīzi atbilstu kādam vienam tipam, bet dažas organizācijas var neatbilst nevienam no šiem tiem.
K. Kamerons un R. Kvinns	dominējošās īpašības līderības stils vadība organizācijas saistība stratēģiskie mērķi panākumu vērtēšana	klana kultūra tirgus kultūra adhokrātiska kultūra hierarhiskā kultūra	Izstrādāta OCAI metodika-organizācijas kultūras mērīšanas instruments
R. Dafts	elastīgums/stabilitāte organizācijas stratēģijas fokusēšana uz iekšieni vai uz āru	adaptīvā kultūra stratēģiskā uzdevuma kultūra klana kultūra birokrātiskā kultūra.	
L. Konstantins	nav pati organizācijas struktūra, bet gan cilvēku subjektīvā attieksme pret to	slēgtā kultūra haotiskā kultūra atvērtā kultūra sinhronā kultūra	Lieto jēdzienu "paradigma". Kultūras ietekmi uz cilvēku salīdzina ar audzināšanas ietekmi ģimenē.

Neraugoties uz atšķirībām, dažādās klasifikācijas jeb tipoloģijas vieno tas, ka tās balstās nevis uz organizāciju struktūrām īpatnībām, kā tas ir organizāciju tipoloģijā, bet gan uz kultūras paradigmu īpatnībām - pamatpieņēmumiem par cilvēka dabu, attiecību raksturu un

organizācijās dominējošām vērtībām. Tāpēc organizāciju kultūras klasifikācija ir atšķirīga no organizāciju klasifikācijas.

Dažādu autoru kultūru klasifikācijas teorijas atšķiras pēc kritēriju izveles. Tas nosaka gan to atšķirību, gan arī līdzību. Izvēloties dažādus ceļus, mēs nereti nonākam pie līdzīgiem rezultātiem. (17)

Organizācijas kultūras pētīšanā par pamatu var būt paņemti dažādi faktori.

## 1.1 Dīla un Kenedija klasifikācija

Amerikāņu pētnieku Terensa Dīla (*Deal*) un Allana Kenedija (*Kennedy*) organizāciju kultūras klasifikācija, kura pirmo reizi tika publicēta 1982. gadā, balstīta uz diviem tirgus faktoriem: kompāniju darbības riska pakāpe un atgriezeniskās informācijas ātrums - cik ātri kompānijas uzzina, vai to lēmumi un stratēģijas ir bijušas veiksmīgas, vai ne. Pētnieki izdalīja četrus kultūras tipus:

1. "Aso zēnu" (*tough-guy*) kultūra. Individuālisma kultūra, kurā katrs regulāri uzņemas lielu risku un kurā ir ātra atgriezeniskā saikne par rezultātiem. Vāja puse ir liels rīks, bet mēs varam ātri saņemt rezultātus no darbības.
2. "Kārtīgi strādā - kārtīgi atpūties" (*work hard- play hard*) kultūra. Raksturīga aktivitāte un aizrautība. Darbībai organizācijā ir salīdzinoši zema riska pakāpe, galvenais ir, lai būtu garantēti panākumi. Informācija par to, vai mērķi ir sasniegti, tiek saņemta ātri.
3. Augsto likmju (*bet - your company*) kultūra. Ļoti augsta riska pakāpe, bet jāpaiet gadiem, lai noskaidrotos, vai šis risks ir attaisnojies. Projektu realizācija var prasīt vairākus gadus.
4. Procesu kultūra. Raksturīga tām organizācijām, kuru darbības specifika neļauj precīzi noteikt sasniegtos rezultātus, galvenais uzsvars tiek likts uz to, kā darbs tiek padarīts. Riska pakāpe ir zema, un atgriezeniskā informācija nāk ļoti pakāpeniski. (5)

## Organizāciju kultūras tipi (T. Dīls un A. Kenedijs) (5; 9)

Kultūras apzīmējums	"Asie zēni"	"Kārtīgi strādā - kārtīgi atpūties"	"Augstās likmes"	"Process"
Riska pakāpe	Augsta	Zema	Augsta	Zema
Atgriezeniskā saikne	Ātra	Ātra	Lēna	Lēna
Līderu uzvedība un īpašības	Individuālisti, pārdroši, mānīcīgi, rīkojas pēc principa "visu vai neko".	Tirgoņi, sabiedriski, draudzīgi, nav mānīcīgi.	Spēj izturēt ilgstošu nenoteiktību, rūpīgi pārbauda savus lēmumus, profesionāli kompetenti.	Piesardzīgi un gatavi aizsargāt savas pozīcijas, pievērš uzmanību detaļām, ievēro noteiktās procedūras.
Personāla stiprās puses	Spēj ātri visu "dabūt gatavu".	Spēj ātri paveikt liela apjoma darbu.	Spēj radīt augstas kvalitātes idejas, veikt atklājumus.	Ievieš kārtību un sistematizāciju savā darbavietā.
Personāla vājās puses	Nemācās no iepriekšējām kļūdām, orientēti uz tuvāko nākotni, ignorē sadarbības priekšrocības.	Meklē ātrus un īslaicīgus risinājumus, vairāk gatavi darboties, nekā risināt problēmas.	Ļēni veic darbu, nespēj reaģēt pat uz īslaicīgām ekonomikām svārstībām, bieži pārtērē finansu līdzekļus.	Daudz birokrātisma, iniciatīvas trūkums.
Līderu ieradumi	Modemi ģērbjas, cenšas dzīvot bagāto rajonos.	Neuzkrītoši ģērbjas, dzīvo tipveida mājās.	Ģērbjas atbilstoši savas organizācijas rangam, mājoklis atbilst viņu pozīcijai hierarhijā.	Ģērbjas atbilstoši savam statusam hierarhijā, dzīvo mājās bez liekas greznības.

Organizācijas kultūras pamatā vienmēr ir kāda to saistoša substance, kas ir atbildīga par organizācijas vienotību, par tās kā veseluma uztveri. Šī iemesla dēļ, vērtējot organizācijas kultūru, uzmanības fokusā vienmēr ir jātur visa organizācija kā analīzes vienība. Tas neliedz vienlaikus pētīt arī tās atsevišķo struktūrvienību organizācijas subkultūras, meklējot kopīgos dominējošos parametrus, un pēc tam tos apvienot. (14)

Autors izskatījis šīs organizācijas kultūras K. Kamerona un R. Kvina klasifikācijā, ka arī mēģinās atrast līdzīgas organizāciju kultūras arī citu autoru tipoloģijā.

## 1.2 Harisona organizāciju kultūras tipoloģija

Amerikāņu zinātnieka Rodžera Harisona (*Harrison*) klasifikācija ir radīta agrāk, 70. gadu sākumā, kad pats organizāciju kultūras jēdziens vēl netika plašāk lietots. Šī klasifikācija pamatā balstās uz organizāciju struktūras īpatnībām, bet satura ziņā tā raksturo tieši organizāciju kultūru. Pavisam Harisons izdala četrus tipus.

**1. Uz varu orientētā kultūra.** Vara ir pilnībā koncentrēta viena vai vairāku vadītāju rokās, kuri pieņem visus būtiskos lēmumus. No pārējiem organizācijas locekļiem tiek prasīta vadītāja personisko rīkojumu bezierunu izpilde. Viņu izpildīgums un pakļaušanās vadībai

tiek vērtēti augstākneka viņu profesionālā kompetence un izpildīgums. Cilvēki organizācijā dara tikai to, ko viņiem ir licis vadītājs. Ja vadītāja vēlmes nav skaidras, darbinieki nogaida. Šādai attieksmei, strauju pārmaiņu vai nenoteiktības situācijā organizācija var izrādīties paralizēta - vadītājs ir pārāk aizņemts, lai dotu visiem norādījumus, bet darbinieki ir pārāk iebaidīti, atkarīgi un neinformēti, lai patstāvīgi kaut ko uzsāktu. Lai gan personības izaugsmes iespējas šāda tipa organizācijās ir ierobežotas, organizācijas vadība aizsargā viņus, rūpējas par viņiem, uzņemas visu atbildību. Šādās organizācijās viss balstās uz līdera vadītāja autoritāti, tieši viņš ir organizācijas kultūras galveno normu un vērtību noteicējs, viņš izlemj, kas ir patiesība un kas ne. Šo organizāciju vājums ir darbinieku potenciāla nepilnīga izmantošana un vadītāju pārslodze. Tiekšanās būt tuvāk vadībai rada pastāvīgu sāncensību organizācijas locekļu vidū. Skaidrs, ka šāda organizācija nevar būt pārāk liela, citādi vadītājam nebūtu iespēju to pakļaut vienpersoniskai kontrolei.

**2. Uz lomām orientēta kultūra.** Stingra funkcionālo lomu sadale, plaši sazarota likumu, priekšrakstu, instrukciju utt. sistēma. Stimulēšanas sistēma ir veidota tā, lai mudinātu cilvēkus stingri ievērot savus reglamentētos pienākumus. No darbiniekiem tiek prasīta disciplinētība, norādījumu precīza izpilde, lojalitāte organizācijai. Citiem vārdiem, šāda organizācija ir tipiska birokrātiska sistēma ar visiem tās plusiem un mīnusiem. Tās galvenais trūkums ir pārāk liels uzsvars uz kontroles stratēģiju – jo vairāk darbiniekus kontrolē, jo mazāk viņi jūt savu personisko atbildību, jo pasīvāka ir viņu attieksme pret savu darbu. Tāpat kā varas organizācijā, arī šeit attiecībās ar cilvēkiem dominē sāncensība, tiekšanās pacelties varas hierarhijā. Būtiskākā atšķirība no iepriekšējā tipa kultūras ir tā, ka nevis vadītāja subjektīvie spriedumi nosaka dzīvi organizācijā, bet gan sekošana stingri reglamentētām normām. Šādas organizācijas ir vēl mazāk pielāgotas pārmaiņām.

R. Harisons uzskata, ka lielākajai daļai amerikāņu kompāniju ir minēto divu kultūras tipu sajaukums. Kā rāda T. Pītersa un R. Votermena pētījumi, šādas organizācijas Amerikā nepieder pie veiksmīgākajām. Plaukstošām firmām un kompānijām ir raksturīgi divi nākamie kultūras tipi.

**4. Uz uzdevumu orientēta kultūra.** Iepriekšējā tipa organizācijās galvenā darbinieku motivācija bija ārējā - sava darba un enerģijas ieguldījums apmaiņā pret atalgojumu un citiem stimuliem, kurus sniedz organizācija. Uz uzdevumu orientētā kultūrā svarīgākā ir iekšējā motivācija (mīlestība pret savu darbu, tā nozīmīguma apziņa, iespēja strādāt saliedētā grupā u. tml.). Šādām organizācijām parasti ir sava īpaša misija (globāls uzdevums, kura veikšanai šī organizācijas vispār pastāv). Šī misija nosaka resursu sadali, apspriežamo jautājumu nozīmīgumu, stimulēšanas sistēmu, izvirzīšanas kārtību augstākā amatā. Organizācijai ir ar šo misiju saistītas dominējošās vērtības, un cilvēki ir pārliecināti, ka tikmēr, kamēr viņi rīkojas

saskaņā ar šīm vērtībām, viņi rīkojas pareizi. Šīm vērtībām ir daudz dziļāka jēga nekā vienkārši peļņa un organizācijas izaugsme. Organizācijas locekļi ir pārliecināti, ka, sekojot šīm vērtībām, viņi nes labumu sabiedrībai kopumā, ne tikai savai kompānijai. Organizācijā valda vienlīdzības gars - lielākā daļa lēmumu tiek pieņemti kopīgi. Ir nodrošināta brīva komunikācija gan pa vertikāli, gan horizontāli. Neveiksme tiek drīzāk uztverta kā pamācoša pieredze, nevis kā profesionālās nekompetences izpausme. Sodu sankcijas ir minimizētas. Cilvēki nestrīdas par organizācijas misijas jēgu, diskusijas notiek par to, kā labāk realizēt šo misiju. Cilvēka autoritāti organizācijā nosaka viņa personiskais ieguldījums misijas realizācijā.

Šādā organizācijā veidojas īpašas attiecības starp cilvēkiem. Cilvēki jūt, ka viņi strādā kāda lielāka mērķa labā, ka šis mērķis ir daļa no viņu dzīves jēgas. Šāda apziņa stimulē altruismu. Cilvēki ir gatavi strādāt ilgāk, nekā to prasa darbalais, gatavi ziedot darbam savu ģimenes un sabiedrisko dzīvi. Viņi paši neviļus kontrolē cits citu, veic nepieciešamo darbu, negaidot norādījumus no augšas. Izplatīta biedriskuma izjūta, spēcīgs komandas gars. Darbs noris nemitīgā steigā, jo ir pastāvīga sajūta, ka padarīts ir mazāk, nekā vajadzētu, cilvēki ir pieraduši pie pastāvīga stresa, kuru rada šī darba steiga. Šāda organizācija ir gatava ātri pielāgoties pat ļoti straujām pārmaiņām. Galvenais šīs organizācijas trūkums ir cilvēku "sadeģšana darbā" (*burn out*). Vidēji apmēram desmit gadu laikā cilvēks nonāk līdz pilnīgam spēku izsīkumam, parādās nomāktība, apātija, mazvērtības izjūta. Krasi pasliktinās veselības stāvoklis un dzīves kvalitāte kopumā. Organizācija vērtē nevis cilvēku kā tādu, viņa personību, bet gan tikai viņa ieguldījumu organizācijas uzdevuma veikšanā.

**4. Uz personību orientētā kultūra.** Harisons apraksta šo kultūru kā "spilgtu individuālo zvaigžņu konstelāciju (zvaigznāju)". Galvenā šīs kultūras pazīme - indivīda un organizācijas savstarpējā uzticēšanās. Cilvēki ir gatavi palīdzēt cits citam arī ārpus savu darba pienākumu prasībām. Palīdzība nepieciešamības gadījumā tiek sniegta ne tikai savas grupas dalībniekiem, bet arī citām grupām. Cilvēki labprāt pavada laiku kopā gan darbā, gan ārpus tā. Pieņemot cilvēkus darbā, tiek ņemta vērā ne tikai viņu profesionālā kompetence, bet arī viņu gatavība sadarboties un rēķināties ar Citiem cilvēkiem.

Cilvēki zina, ka organizācija viņiem palīdzēs un atbalstīs arī tad, ja šāda palīdzība nav paredzēta darba līgumā. Darbinieki savukārt izrāda rūpes par savu organizāciju, velta īpašu vērtību darba kvalitātei, cenšas gādāt par firmas prestižu. Plaši izplatīta ir pilnvaru deleģēšana, radošu grupu veidošana, ir lielas iespējas parādīt individuālo iniciatīvu.

T. Pīterss un R. Votermens uzskata, ka daudzas no perspektīvajām amerikāņu kompānijām tuvojas šim kultūras tipam. Organizāciju pētnieks Čārlzs Hendijs (*Handy*) izvirza pieņēmumus, ka nereti darbinieki, it īpaši augstu kvalificēti speciālisti, uztver savu organizāciju vienkārši kā vietu, kur viņi strādā, bet neformālajās attiecībās tiecas veidot personības kultūru neatkarīgi no tā, kādu kultūru oficiāli cenšas veidot vadītāji. (9, 172-173lpp)

### 1.3 Konstantīna organizāciju kultūras tipoloģija

Larija Konstantīna (*Constantine*) kultūras klasifikācija ir mazāk pazīstama, bet tā var ieinteresēt ar to, ka L. Konstantīns ilgu laiku, darbojoties kā ģimenes psihoterapeits, organizāciju kultūru klasificē pēc analogijas ar ģimeņu tipu klasifikāciju. Kultūras ietekmes uz cilvēku salīdzināšanu ar audzināšanas ietekmi ģimenē literatūrā ir sastopama samērā bieži. Tomēr sistematizētu pieeju, izmantojot šādu analogiju, 80. gados ir izstrādājis tieši L. Konstantīns.

Runājot par kultūras tiem, arī Konstantīns lieto jēdzienu "paradigma". Viņš salīdzina kultūras paradigmu ar brillēm, caur kurām cilvēki redz organizāciju. Tātad šis autors īpaši uzsver, ka svarīga nav pati organizācijas struktūra, bet gan cilvēku subjektīvā attieksme pret to. Organizāciju var analizēt gan struktūras līmenī, gan paradigmas līmenī. Konstantīns piedāvā pēdējo. Līdzīgi kā iepriekš minētie pētnieki Konstantīns izdala četras organizāciju kultūras paradigmas. Daļa no tām ir tuvas jau iepriekš aprakstītajām, daļa specifiski oriģinālas.

1. **Slēgtā kultūra.** Šī kultūra L. Konstantīna aprakstā atbilst birokrātiskai organizācijai un apvieno uz varu un uz lomām orientētas kultūras iezīmes Harisona klasifikācijā. Kultūras priekšrocības Konstantīns saskata stabilitātē un drošības izjūtas radīšanā tās locekļos. Vāja vieta, sava veida "Ahiileja papēdis" ir organizācijas vadītāja personība. Šis vadītājs vienpersoniski izlemj visus būtiskākos jautājumus, un no viņa lēmumiem un to īstenošanas efektivitātes ir atkarīgs organizācijas liktenis kopumā. Šim vadītājam ir jābūt augstam intelekta līmenim, spējām paredzēt tuvākās un tālākās savu lēmumu sekas. Darbinieki no viņa gaida izlēmīgumu un noteiktību. Svarīgi, lai darbinieku vērtējumā vadītājs balstītos uz objektīviem, darbiniekiem zināmiem kritērijiem. Vadītājam jāprot uz klausīt darbinieki, jāizrāda savas rūpes par viņiem. Vēlams arī augsts profesionālās kompetences līmenis, bet ne vienmēr tas ir galvenais, reizēm svarīgākas var būt vadītāja organizatora spējas. Ja vadītājs ir apveltīts ar šīm spējām un īpašībām, darbinieki ir ļoti apmierināti un aktīvi iesaistās organizācijas darbā. Ja nepieciešamo īpašību un spēju nav vai arī

vadītājam ir raksturīgs kāds no M. Ketsa de Frīža aprakstītajiem neirotiskajiem stiliem, sekas organizācijai var būt ļoti negatīvas.

Kultūras priekšrocība stabilitāte var pārvērsties elastīguma trūkumā, ja sociālekonomiskajā vidē, kurā darbojas organizācija, noris straujas pārmaiņas.

**2. Haotiskā (*random*) kultūra.** Apzīmējums parāda, kāda veida savstarpējās attiecības valda organizācijā. L. Konstantīns izšķir divu veidu haotisko kultūru. Pirmā raksturo slēgto kultūru sabrukšanas stadijā, kad organizācijā faktiski iestājas anarhija. Kaut kas līdzīgs bija vērojams daudzos valsts uzņēmumos un saimniecībās privatizācijas sākumposmā Latvijā 90. gadu sākumā. Otrs haotiskās kultūras variants ir radoša organizācija, tie var būt teātri, orķestri, mūziķu ansambļi, kori, mākslinieku grupas, zinātnieku un izgudrotāju grupas u.tml. Sīkāk aplūkosim tieši šo variantu. Šādas kultūras priekšrocības ir nemitīgu jauninājumu ieviešana, jaunu ideju radīšana un atbalstīšana, radoša atmosfēra.

Visvājākā vieta haotiskās kultūras organizācijās ir savstarpējās attiecības, kurās bieži vien vērojams savstarpējās cieņas trūkums, neveselīga sāncensība, konflikti. Nereti cilvēki pārvērtē savas spējas un sasniegumus, nievājoši izturas pret kolēģu veikto. Tāpēc haotiskās kultūras organizācijas ir nestabilas, bieži balansē uz šķelšanās un izjukšanas robežas. Gan Latvijā (atcerēsimies ar Jaunatnes teātri, Opereti un Operu saistītos skandālus), gan arī citur pasaulē šādas situācijas nav retums.

Vadītājam ir jābūt paraugam - kā respektēt individualitāti, kā veidot saskanīgas attiecības arī sarežģītās situācijās. Lai vadītājam būtu personiskā autoritāte (bez tās šīs kultūras organizāciju vadīšana nav iespējama), viņam pašam ir jābūt apveltītam ar radošām spējām, jāpierāda sevi vērā ņemamos sasniegumos. No otras puses, organizācijas locekļi gaida no sava vadītāja darba apstākļu nodrošinājumu. Šim pašam vadītājam bieži vien nākas rūpēties par nepieciešamo finansējumu, telpām un to remontu, darbam nepieciešamo materiālu un instrumentu sagādi utt. Vienam cilvēkam apvienot intensīvu radošu darbu ar saimniecisku jautājumu risināšanu, piedevām vēl parādot priekšzīmi savā uzvedībā, nav vienkārši. Ne velti literatūrā tiek minēts, ka radošā darba menedžments līdz šim brīdim ir neatrisināta problēma. Joprojām tajā lielāka loma intuīcijai un dzīves pieredzei, nevis zināšanām, kā vadīt.

**3. Atvērtā kultūra.** Šai kultūrai ir raksturīgas organizācijas kā atvērtas sistēmas, tipiskākās iezīmes - cieša mijiedarbība ar apkārtējo sociālekonomisko vidi un ātra reaģēšana uz tās pārmaiņām un prasībām, brīva un intensīva informācijas apmaiņa gan pa formālajiem, gan īpaši pa neformālajiem komunikācijas kanāliem abpusēji vertikālā un

horizontālā virzienā. Lēmumu pieņemšana notiek grupās, tiecoties panākt konsensu. Minimāla varas distance, vadītājs tiek uztverts kā komandas "spēlējošais treneris". Organizācijas locekļi ir orientēti uz sadarbību un savstarpēju atbalstu. Bieži tiek veidotas mērķa jeb projekta grupas kāda konkrēta uzdevuma veikšanai, raksturīga dalībnieku rotācija šinīs grupās.

Vadītāji ir komunikabli, elastīgi, ar labu situācijas izjūtu un intuīciju. Var uzņemties fasilitatora (attiecību atvieglinātāja) un starpnieka lomu. Profesionālās zināšanas nav izšķirošas, pietiek, ja grupā ir labi eksperti. Galvenais ir spēja organizēt un iedvesmot grupas dalībniekus, organizēt un vadīt grupu diskusijas. Atvērtā kultūra parasti ir raksturīga nelielām organizācijām vai grupām, kuras darbojas pēc vienas ģimenes principa. Tās var būt laikrakstu vai žurnālu redakcijas, nelieli uzņēmumi vai saimniecības, konsultatīvās vai reklāmu firmas u. tml.

Atvērtās kultūras vājā vieta ir lēmumu pieņemšana grupā. Svarīgi, lai organizācijas locekļi gribētu un spētu sadarboties. Ja viņiem pietrūkst vajadzīgo komunikācijas iemaņu, grupas lēmuma pieņemšanas process pārvēršas neauglīgās diskusijās, kuras prasa daudz laika un enerģijas, bet nedod vēlamu rezultātu.

Atvērtā kultūra L. Konstantīna klasifikācijā ir ļoti tuva R. Harisona uz personību orientētas kultūras izpratnei.

**4. Sinhronā kultūra.** Šis kultūras tips ir salīdzināms ar Harisona uzdevuma jeb misijas kultūru. Konstantīns īpaši akcentē šai kultūrai raksturīgo kopīgā mērķa izjūtu jeb vīziju. Atšķirībā no Harisona uzdevuma kultūras sinhronajā kultūrā vērojama pilnīga harmonija attiecībās un mierīga emocionālā atmosfēra. Katrs grupas loceklis apzinās savus pienākumus un veic tos bez lieka atgādinājuma vai īpašas kontroles. Šeit uzreiz var atzīmēt sinhronās kultūras priekšrocību – šādas organizācijas ir viegli vadāmas, darbojas kā labi ieeļļots mehānisms. Tomēr darbinieki šeit nav skrūvītes, tie ir cilvēki, kuri strādā ar aizrautību un redz savā darbā dziļu jēgu. Sinhronajai kultūrai nav raksturīgas biežas sanāksmes vai apspriedes, pēc tām nav īpašas vajadzības.

Šādā kultūrā īpaša loma ir vadītājam, kurš tiek uztverts kā organizācijas vai grupas mērķa (misijas) personifikācija. Tas ir harismātiskais līderis, kurš pārējo acīs ir absolūta autoritāte. Tieši pateicoties harismātiskajam līderim, organizācijā valda pilnīga saskaņa un vienotība, tiecoties uz kopīgo mērķi.

Sinhronā kultūra veidojas pakāpeniski, ilgākā laika periodā. Parasti pietiekami efektīva slēgtā kultūra ar laiku pāraug sinhronajā (ja ir harismātiskais līderis). Sinhronā kultūra var

būt gan mazās mērķa grupās, kuras darbojas pastāvīgi (avārijas brigādes, ugunsdzēsēju komandas, zinātnieku grupas, kuras atrodas kāda liela atklājuma priekšā, izgudrotāju un novatoru grupas), gan lielās grupās un organizācijās (religiskās un politiskās organizācijas, labdarības organizācijas u. tml.).

Līdzīgi kā slēgtajai kultūrai, sinhronās kultūras galvenais trūkums ir neelastīgums, nespēja ātri pārkārtoties, sekojot pārmaiņām sociālekonomiskajā vidē. Tā var būt pietiekami efektīva tikai tad, ja šī vide ir relatīvi nemainīga vai arī tā spēj norobežoties no šī vides un kļūt pašpietiekama.

Sinhronās kultūras vājā vieta ir kopīgā mērķa izjūta. Kamēr tā saglabājas, kultūra pastāv, kopējam mērķim kļūstot neskaidram, izzūd iekšējā saskaņotība un kultūra izirst.

Atgriežoties pie analogijas ar ģimenes tipiem,- L. Konstantīns pieņem, ka vadītājs līderis savā organizācijā neapzināti tiecas radīt tādu pašu kultūras paradigmu, kāda bija ģimenē, kurā viņš uzauga.

#### **1.4 K.Kamerona un R.Kvinna tipoloģija**

Amerikāņu organizāciju kultūras pētnieki Kims S. Kamerons (*Kim S. Cameron*) un Roberts E. Kvins (*Robert E. Quinn*) nošķir četrus organizācijas kultūras tipus, kas pamatā balstās uz organizāciju struktūras īpatnībām.

**Hierarhiskā vai birokrātiskā kultūra** tiek raksturota kā formāla un strukturēta darba vieta. Organizācijas līderi ir labi organizatori un koordinatori. Organizāciju apvieno formālie noteikumi un procedūras, kuras uztur vajadzīgo darbības tempu. Organizācijas veiksmē ir saistīta ar stabilitātes, darba drošības, paredzamības un rentabilitātes nodrošināšanu. Pārsvārā hierarhiskā kultūra dominē lielajās organizācijās un valsts institūcijās, kurām ir raksturīgs liels skaits standartizētu procedūru, bet nereti šis kultūras veids sastopams arī nelielās organizācijās, kuru darbība balstās uz standarta procedūrām. (Kamerons, Kvins 1999, 58)

Pēc Rodžera Harisona (*Roger Harrison*) tipoloģijas šādām organizācijām raksturīga stingra funkcionālo lomu sadale, plaši sazarota likumu, priekšrakstu, instrukciju u.tml. sistēma. Stimulēšanas sistēma ir veidota tā, lai mudinātu cilvēkus stingri ievērot savus reglamentētos pienākumus. No darbiniekiem tiek prasīta disciplinētība, norādījumu precīza izpilde, lojalitāte organizācijai. Galvenā darbinieku motivācija ir ārējā – sava darba un enerģijas ieguldījuma apmaiņā pret atalgojumu un citiem stimuliem, kurus sniedz organizācija.

Hierarhiskās kultūras galvenie *trūkumi* ir:

- pārāk liels uzsvars uz kontroles stratēģiju – jo vairāk darbiniekus kontrolē, jo mazāk viņi jūt savu personisko atbildību, jo pasīvāka ir viņu attieksme pret savu darbu;
- attiecībās ar cilvēkiem dominē sāncensība, tiekšanās pacelties varas hierarhijā, kas ir pamats savstarpējiem konfliktiem un nesaskaņām;
- nevis vadītāja subjektīvie spriedumi nosaka dzīvi organizācijā, bet gan sekošana stingri reglamentētām normām, kas traucē jebkādu pielāgošanos situācijām;
- šādas organizācijas ir vēl mazāk pielāgotas pārmaiņām. (9, 115-116lpp)

Sešdesmito gadu beigās radās otrs organizāciju kultūras tips. Šo jauno organizācijas veidu, kurš ir orientēts uz ārējo vidi, Viljams G. Ouči (*William G. Ouchi*) nosauca par **tirgus kultūru**. Tajā galvenā uzmanība tiek fokusēta uz operācijām ar dažādiem ārējiem klientiem. Par tādas organizācijas efektivitātes kritēriju tiek uzskatīti veikto procesu izdevumi un gūtā peļņa. Organizācijas līderi ir stingri un prasīgi. (13, 58lpp) Tirgus kultūras līderības lomas ir izaicinātājs, direktors un ražotājs. Pirmā ir agresīva un izlēmīga loma, kas orientēta uz mērķiem un uzdevumiem, un tai patīk izaicinājumi, sāncensība. Lomas pārziņā ir ārējais tirgus, organizācijas pozicionēšana. Izaicinātāja galvenā vērtība – uzvara par katru cenu. Ražotājs ir uz uzdevumiem, darbu orientēta loma. Tās ietekme balstās racionālā argumentācijā un smagā darbā, lai nodrošinātu lomas galveno mērķi – produktivitāti.

Organizācijai ar tirgus veida kultūru stratēģiskais mērķis ir augstā konkurētspēja un produktivitāte. Tirgus kultūras organizācijas ārējā vide tiek uzskatīta par naidpilnu izaicinājumu, organizācija nodarbojas ar biznesu, lai gūtu rezultātus, peļņu, kā arī nostiprinātu savu stāvokli tirgū. (21, 455lpp)

Trešo ideālo organizācijas tipu autori nosauca par **klanu kultūru**, jo tas atgādina lielas, draudzīgas ģimenes veida organizāciju. Klanu raksturo brigādes darbs, darbinieku iesaiste biznesā, ar kuru nodarbojas organizācija. Klana organizācija palielina darbinieku ieinteresētību darbā un tā rezultātos.

Klana kultūras veidošanas un saglabāšanas princips balstās uz rūpēm par darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanu, humānas vides veidošanu un pilnvaru deleģēšanu darbiniekiem, kas, savukārt, veido lojalitāti darbam un organizācijai. Mainīgos un nenoteiktos apstākļos stratēģiskā plānošana un organizācijas darbības koordinēšana notiek vieglāk, ja algotiem darbiniekiem ir vieni un tie paši mērķi un vērtības. Klana kultūra tiek raksturota kā tāda darba

vieta, kur cilvēki uzticas viens otram un pamatā ir tradīcijas un darbinieku lojalitāte. Savukārt organizācija ir atbildīga par cilvēku attīstīšanos. (13, 58lpp)

„Harisons apraksta šo kultūru kā “spilgtu individuālo zvaigžņu konstelāciju (zvaigznāju)”. Galvenā šīs kultūras pazīme – indivīda un organizācijas savstarpējā uzticēšanās. Cilvēki ir gatavi palīdzēt cits citam arī ārpus savu darba pienākumu prasībām.” Palīdzība tiek nodrošināta arī ārpus darba līguma. Populāri ir deleģēt pilnvaras, veidot radošas darba grupas. (9, 115-116lpp)

Galvenās klanu kultūras līderības lomas ir fasilitators un mentors. Fasilitators ir uz cilvēkiem un procesiem orientēta loma. Līderis vada konfliktus un cenšas panākt vienošanos – konsensus risinājumus. Līdera ietekme balstās uz cilvēku iesaistīšanu lēmumu pieņemšanā un problēmu risināšanā. Viņš aktīvi atbalsta līdzdalības un atvērtības vērtības. Viņš veido vienotību. Mentors ir empātisks un gādīgs – viņš ir labi informēts, izprot un rūpējas par cilvēku vajadzībām. Viņa ietekme balstās uz savstarpēju cieņu un uzticību. Mentors rūpējas par morālo klimatu organizācijā.

Pārejā uz informācijas laikmetu izveidojās organizācijas ceturtais veids – **adhokrātiskās kultūras** veids, kurš bija spējīgs adekvāti reaģēt uz ārkārtīgi straujām izmaiņām. Šo organizāciju pamatā bija idejas par to, ka efektivitāti nosaka jaunas produkcijas izstrāde, esošās produkcijas pilnveidošana, citiem vārdiem – dažāda veida novitātes. Arī menedžmenta galvenais uzdevums šajos apstākļos ir atbalstīt radošo darbu, veicināt uzņēmējdarbību, svarīgākais akcents – prasme paredzēt nākotni. Šī jaunā pieeja organizāciju kultūrai ļauj uz iekšējās disciplīnas fona rasties zināmai anarhijas daļai, kura ir nepieciešama radošajam darbam. Tām ir raksturīgs dinamiskums un mūsdienīgu struktūru plaša izmantošana. Adhokrātijas galvenais mērķis – veicināt adaptācijas spējas, nodrošināt darba elastību un darbinieku radošo pieeju, kuram ir raksturīga nenoteiktība un liels informācijas apjoms. Adhokrātiskai kultūrai mazāk nekā citiem kultūras veidiem ir raksturīga centralizēta vara un autoritāras attiecības. Savukārt, tiek atbalstīta darbinieku individualitāte, prasme riskēt un paredzēt nākotni. (13, 58lpp) „Adhokrātijas līdzinās pagaidu struktūrām, kuras var ātri pārstrukturizēt, ja rodas vajadzība.” (21, 456lpp)

Rodžers Harisons uzsver, ka šāda tipa organizācijām svarīgāka ir iekšējā motivācija (mīlestība pret savu darbu, tā nozīmīguma apziņa, iespēja strādāt saliedētā kolektīvā u.tml.). Šādām organizācijām parasti ir sava īpaša misija, kas nosaka resursu sadali, apspriežamo jautājumu nozīmīgumu, stimulēšanas sistēmu, izvirzīšanas kārtību augstākā amatā.

Organizācijai ir ar misiju saistītas dominējošās vērtības, un cilvēki ir pārliecināti, ka tikmēr, kamēr viņi rīkojas saskaņā ar šīm vērtībām, viņi rīkojas pareizi. Šīm vērtībām ir daudz dziļāka jēga nekā vienkārši peļņa un organizācijas izaugsme. Organizācijas locekļi ir pārliecināti, ka, sekojot šīm vērtībām, viņi nes labumu sabiedrībai kopumā, ne tikai savai kompānijai. Cilvēka autoritāti organizācijā nosaka viņa personiskais ieguldījums misijas realizācijā.

Galvenās adhokrātijas *priekšrocības*:

- organizācijā valda vienlīdzīgs gars – lielākā daļa lēmumu tiek pieņemti kopīgi;
- nodrošināta brīva komunikācija gan pa vertikāli, gan horizontāli;
- neveiksme tiek drīzāk uztverta kā pamācoša pieredze, nevis kā profesionālās nekompetences izpausme;
- cilvēki ir gatavi strādāt ilgāk, nekā to prasa darbalaiks, gatavi ziedot darbam savu ģimenes un sabiedrisko dzīvi, un viņi paši neviļus kontrolē cits citu, veic nepieciešamo darbu, negaidot norādījumus no augšas;
- izplatīta biedriskuma izjūta, spēcīgs komandas gars;
- organizācija ir gatava ātri pielāgoties pat ļoti straujām pārmaiņām.

Galvenie *trūkumi*:

- „sadegšana darbā” – vidēji apmēram desmit gadu laikā cilvēks nonāk līdz pilnīgam spēku izsīkumam, parādās nomāktība, apātija, mazvērtības izjūta;
- darbs noris nemitīgā steigā, jo ir pastāvīga sajūta, ka padarīts ir mazāk, nekā vajadzētu, cilvēki ir pieraduši pie pastāvīga stresa, kuru rada šī darba steiga;
- organizācija vērtē cilvēku nevis kā personību, bet gan tikai viņa ieguldījumu organizācijas uzdevumu veikšanai. (9, 115-116lpp)

Katru kultūras tipu dažādās tipoloģijās raksturo noteiktas pamatvērtības. Tajā pašā laikā pētnieki ir vienoti uzskata, ka organizāciju kultūras pamatu, dažādu tās tipu pamatu veido noteiktas vērtību sistēmas. Kaut gan starp tām pastāv atšķirības, šīs dažādās klasifikācijas jeb tipoloģijas tomēr vieno balstīšanās nevis uz organizāciju struktūru īpatnībām, bet gan uz kultūru paradigmu īpatnībām – pamatpieņēmumiem par cilvēku dabu, attiecību raksturu u. c., kā arī organizācijās dominējošām vērtībām. (5, 155lpp)

Noslēdzot organizāciju kultūras tipu apskatu, nepieciešams uzsvērt, ka vienā un tajā pašā organizācijā paralēli var pastāvēt atšķirīga tipa kultūras (vai nu atsevišķos organizācijas līmeņos vai struktūrvienībās). Visbiežāk vienas, piemēram, slēgtās kultūras ietvaros (tā ir kā "jumta" kultūra) veidojas atsevišķas subkultūras jeb apakškultūras. „Tīra ” veidā kultūru tipi ir

teoretiskās koncepcijas. Praksē organizāciju kultūras raksturojas ar kāda tipa dominanti, kam līdzās kā subkultūras pastāv citi kultūras tipi.

Un īpaši jauzsver, ka nav sliktu un labu organizācijas kultūru. Lai veiktu noteiktas darbības ir noteiktas organizācijas kultūras prioritete, lai veiktu citu- cita. (16)

Organizācijas kultūra parādās ar uzņēmuma attīstību. Konkrētas organizācijas kultūras veidošanos un pastāvēšanu nosaka virkne savstarpēji saistītu faktoru. Galvenie faktori ir sociālā vide, ekonomiskā situācija un konkrētas personības organizācijā.

**Sociālā vide.** Organizācijas kultūra nepastāv izolēti, tā vienmēr ir iekļauta plašākā konkrētajam ģeogrāfiskajām reģionam un sabiedrībai raksturīgās kultūras kontekstā. Kopējais kultūras konteksts, galvenokārt, nosaka E. Šeina aprakstītos pamatpieņēmumus, kuri veido organizācijas kultūras paradigmas pamatu. (18)

**Ekonomiskā situācija.** Tirgus faktoru loma ir aprakstīta T. Dīla un A. Kenedija organizāciju kultūras klasifikācijā. Pie ekonomiskiem faktoriem var pieskaitīt arī organizācijas darbības sfēru. (9, 85lpp)

Izmantojot R. Harisona klasifikāciju, var minēt šādu kultūras orientāciju:

- ruīnas, programmētas darba operācijas un dārgas tehnoloģijas, kur pat mazākais bojājums var radīt lielus zaudējumus, kuras prasa pastāvīgu novērošanu un kontroli orientē uz "lomu" kultūru;
- īslaicīgas, nošķirtas operācijas, individuālais darbs vai darbs komandā ir orientēts uz uzdevuma kultūru;
- ātri mainīgas tehnoloģijas - uz uzdevuma vai varas kultūru;
- savstarpēji cieši saistīti mērķi, ir orientēti uz lomu kultūru. (5, 153lpp)

Č. Hendijs atzīst, ka arī organizācijas lielums iespaido organizācijas kultūru. Lielākās organizācijas ir vairāk formalizētas, vairāk veido specializētas darba grupas, kuras prasa koordināciju, vairāk orientētas uz lomu kultūru un autoritārismu.

**Konkrētas personības.** Reālie organizācijas kultūras nesēji ir cilvēki. Organizācijas personāla priekšstats par organizācijas izturēšanās normām un vērtībām veidojas kopējā kultūras konteksta ietekmē. Izšķirošā loma organizāciju kultūras veidošanā ir s. "atslēgas" cilvēkiem - organizācijas formālajiem un neformālajiem līderiem. E.Šeins gan norāda, ka ne tik daudz menedžeri kontrolē kultūru, kā kultūra menedžerus. (18)

Tomēr viņa teiktais ir attiecināms lielākā mērā uz vidējā un zemākā līmeņa vadītājiem. Organizācijas līderi izvirza galvenos organizācijas mērķus, nodrošina un stimulē darbību šo mērķu sasniegšanai. Organizācijas līderu noteiktās normas un vērtības nostiprina pastāvošā atbalvojumu un sodu sistēma, personāla atlases, izvietojuma, izvirzīšanas un apmācības sistēma.

## 2.LĪDERĪBA UN TĀS STILU TEORIJAS

Organizācijas kultūra ir cieši saistīta ar līderību. Šeins tās raksturo kā ‘vienas medaļas divas puses’ (9, 153lpp)

Par līderi sauc cilvēku, kurš ieņem galveno lomu grupā, nosakot un īstenojot darbības, orientētas uz grupas mērķu sasniegšanu. Līdera darbības gala mērķis ir sasniegt ar kolektīva palīdzību nospraustos mērķus. Mūsdienu praksē prasme būt par līderi tiek atzīta tikai par vienu no rakstura īpašībām, kas nepieciešamas vadītājam (vēl nesen tā tika uzskatīta par svarīgāko). (11, 148lpp)

Ideālā variantā oficiālais komandas vadītājs, kuru par tādu padara struktūra, amata nosaukums un no tā izrietošā amata vara, ir arī emocionālais līderis. No šīs lomas tiek gaidītas visas vadības pamata funkcijas: izrīkot, koordinēt, motivēt, kontrolēt un organizēt cilvēku resursus ar mērķi paveikt darba uzdevumus noteiktajos termiņos un atbilstošajos kvalitātes standartos. Situācijas kļūst sarežģīta, ja oficiālais vadītājs nespēj pildīt līdera lomu un šo būtisko pozīciju ieņem kāds cits no komandas dalībniekiem, bet vadītājs realizē, piemēram, novērotāja funkcijas.

Talantīgs vadītājs laiku pa laikam var atļaut uzņemties līdera lomu kādam no komandas dalībniekiem, ja tiek īstenoti atsevišķi īstermiņa plāni. Šāda prakse ļoti motivē attiecīgo darbinieku, taču ilgstošs lomu sajaukums un neatbilstība starp formālo un reālo grupas līderi var radīt nepatīkamu gaisotni un kavēt darba uzdevumu izpildi. (6, 194, 195lpp)

Atkarībā no virziena psiholoģijā vai pētniecības skolas līderība definēta tiek dažādi. Piemēram, M. Matesons un Dž. Ivancevičs līderību izprot kā indivīds var ietekmēt grupas uzvedību, nepielietojot piespiedšanas metodes. Bet Edvins Fleišmanis uzskata, ka līderība ir grupas darbības ietekmēšana ar komunikācijas palīdzību, lai sasniegtu noteiktus mērķus.

Regulāri līderības pētījumi sākās tikai 1904.g. sākumā, kaut arī šis jautājums cilvēkus nodarbināja jau no tālās senatnes un līdz ar to sāka veidoties līderības teorijas.

Iezīmju pieeja, kas balstās uz tā sauktā veselā saprāta apsvēruma, vēsturiski sāka veidoties pirmā. Pētījumu lielākā daļa tika veltīti personības un fiziskajām iezīmēm, kā arī indivīda intelekta iezīmēm. XX gs. sākumā un 20. gados pētījumos izmantoja intelekta pārbaudes testus. Personības iezīmju noteikšanas testi parādījās 30. gadu beigās un 40. gadu

sākumā. Visu šo pētījumu laikā tika pierādīts, ka efektīva un neefektīva līdera intelekta un personības iezīmes patiešām ir atšķirīgas, bet šo iezīmju sarakstu sastādīt neizdevās.

Tomēr iezīmju pieeja turpina eksistēt kā sava veida slēptā līderības teorija, jo spriežot par līderiem cilvēki balstās neapzināti uz stereotipiem priekšstatiem par to, kādam tad jābūt ir īstam līderim.

40. gadu beigās pētnieciska pieeja iezīmju teorija nebija vairs aktuāla un „nogāja no skatuves”. Taču jau 90. gadu vidū tai atkal pievērsa uzmanību pateicoties Lielā piecnieka personības iezīmju struktūras modelim.

Arī transformatīvās jeb tā saucamās харismātiskās līderības teorijas ir saistītas ar iezīmju teoriju. Tās dēvē par jaunās līderības pieeju.

Tā kā pietrūkst zinātniska pamatojuma iezīmju pieejai, tai ir daudz trūkumu: tā neapskata konkrētu situāciju, piem., vadītāja statusu vai uzņēmuma darbības specifiku. Starp līdera produktivitāti un iezīmēm nav skaidri noteikta sakarība, kā arī darbinieku apmierinātība. Šī pieeja nav izmantojama līderu apmācīšanai, ņemot vērā, ka pārsvarā šīs īpašības un spējas ir iedzimtas.

## LĪDERĪBAS STILU TEORIJAS

Kurtam Levinam un viņa domubiedriem pieder pirmā un vispazīstamākā līderības stilu tipoloģija.

### 2.1 K. Levina līderības tipoloģija

Atšķirības Vācijas un Amerikas politiskajās sistēmās pirms Otrā pasaules kara bija par iemeslu 1939. gadā K. Levina un viņa līdzstrādniekiem R. Vaitu un R. Lipitu līderības pētīšanai, kura notika laboratorijas apstākļos. Pētījumu iemesls bija autoritārā, demokrātiskā un liberālā līderības stilu salīdzināšanas efekts. Rezultāti bija pārsteidzoši, kuri gaidīja vislielāko produktivitāti no demokrātiskā vadības stila. K. Levina tipoloģija 60. gados bija populāra bijušajā PSRS. Arī šodien tiek izmantota 70. gados izveidotā Maskavas psihologa Anatolija Žuravļova metodika vadības stila noteikšanai.

Lai gan klasiskais līderības (jeb vadības – šoreiz jēdziens tiks lietoti kā sinonīmi) iedalījums trijos tipos pie mums ir plaši pazīstams, bieži vien nākas saskarties ar maldīgu kā pašu stilu un tā arī to nozīmīguma uztveri. Viens no šādiem maldīgajiem priekšstatiem ir stilu dalījums labajos (demokrātiskais) un sliktajos (autoritārais), lai gan ne par vienu stilu

nevajadzētu spriest atrauti no konkrētās situācijas. Arī pati vadības stila atpazīšana nereti ir maldīga. Bieži vien laipna un atsaucīga izturēšanās pret darbiniekiem tiek uztverta kā demokrātiskā stila galvenā pazīme, bet atturīga un vēsa izturēšanās – kā autoritāra. Lai gan attiecības ar darbiniekiem ir būtiska vadības stila sastāvdaļa, tās tomēr nav galvenais kritērijs, lai atšķirtu vienu stilu no cita. Un vēl viens maldīgs apgalvojums, kurš bija padomju laika oficiālās propagandas izdomājums: ka visizplatītākais ir demokrātiskais stils un ka autoritārais stils sastopams izņēmuma gadījumos. Patiesība drīzāk ir pilnīgi pretēja. (9,106lpp)

## 2.2 Biheiviorālās līderības teorija

40. gadu beigās Edvīna Fleišmana vadībā Ohaijo universitātes pētnieku grupa uzsāk vadītāju uzvedības pētījumus, izmantojot speciālās līdera uzvedības apraksta aptaujas lapas ar 130 jautājumiem. Pētnieki, aptaujājot vairāk nekā simts uzņēmumu līderu, nonāca pie slēdziena, ka līderu uzvedībā var konstatēt divus galvenos faktoros:

- √ uzmanība;
- √ strukturēšana.

Uzmanība - raksturo ekspresīvu uzvedību, kurā līderis izrāda rūpes, uzmanību un cieņu pret saviem darbiniekiem, viņu viedokli. Par svarīgāko uzskatot draudzīgu attiecību veidošanos ar kolēģiem. Strukturēšana - līderis organizē atbildības un pienākumu sadali, vērtē paveikto nosakot efektivitātes kritērijus, lai noteiktie mērķi tiktu sasniegti iepļānotā laikā.

60. gadu sākumā un 1978. gadā savu pētījumu rezultātus Roberts Bleiks un Džeina Moutona apkopoja tā sauktā „menedžmenta režģā” koncepcijā. Izveidoja matricu variējot ar divu līdera uzvedības faktora kombinācijām, kuras horizontālo asi veido intereses par darbu (strukturēšana), bet vertikālā ass – veido uzmanība pret cilvēkiem (uzmanība).

## 2.3 Hersija un K. Blančarda modelis

60. gadu beigās savu modeli izstrādāja un vēl līdz šodienai pilnveido Pauls Hersijs un K. Blančards. Šis modulis apvieno biheiviorālās īpatnības un situatīvās pieejas īpatnības. Tiek pievienots vēl viens jauns faktors „darbinieku briedums”. Līdz ar to tiek iegūti četri līderības stili:

- norādīšana;
- konsultēšana;
- atbalstīšana;
- deleģēšana.

Par šī modeļa priekšrocību var uzskatīt to, ka tiek ņemta vērā iespējamā grupas (organizācijas) attīstība – izmaiņas darbinieku briedumā. Darbinieku brieduma pakāpi nosaka

divi rādītāji: lojalitāte (pilnīga iesaistīšanās organizācijā) un profesionālā kompetence. Tiek izdalītas četras brieduma pakāpes:

D1 – augsts lojalitātes un zems kompetences līmenis;

D2 – svārstīgs lojalitātes līmenis un vidējs kompetences līmenis;

D3 - svārstīgs lojalitātes līmenis un augsts kompetences līmenis;

D4 – augsts lojalitātes un kompetences līmenis.

Tomēr šie attīstības līmeņi pēc kritiķu domām ir nepietiekami skaidri noformulēti.(9,113lpp)

#### **2.4 Mičiganas universitātes pētījumi**

Lai noskaidrotu efektīvas līderības metodes un principus Mičiganas universitātes zinātnieki ar Reinisu Likteru vadībā 1947. gadā uzsāka šai jomā pētījumus. Nelielās grupās novērtējot un intervējot vadītājus un darbiniekus viņi izdalīja divus vadības stilus:

√ uz darbu orientētais, kur vadītājs galveno uzmanību velta kontrolei. Lai ietekmētu darbiniekus vadītājs pielieto piespiešanas, apbalvošanas sistēmas;

√ Uz darbiniekiem orientētais stils – vadītājs radot atbalstošu darba vidi, deleģējot pilnvaras, darbiniekiem palīdz apmierināt viņu vajadzības.

Šāda orientācija ir ļoti nozīmīga veidojot grupas un attīstības procesus, kā arī darbinieku personisko izaugsmi. Kaut gan Ohaijo pieejās uzskata, ka vadītājs var apvienot vienā stilā gan orientāciju uz cilvēku, gan darbu. Mičiganas pētnieki uzskata, ka tās ir divas pretējās orientācijas un nav apvienojamas vienā konkrētā vadības stilā.

20. gadus vēlāk Mičiganas pētījumu rezultātus R. Likerts apkopoja četru sistēmu teorijā (eksploatatoriskais un labvēlīgais autoritārais stils, konsultatīvais un demokrātiskais stils).

#### **2.4 Situatīvās līderības teorijas**

Iepriekš aplūkotās pieejas var uzskatīt par universālām stilu teorijām, tātad stili, kas būtu efektīvi jebkurā situācijā, bet šie pētījumi neguva atzinību. Līdz ar to radās citas teorijas, kurās pieņēma, ka vairāku faktoru funkcijas ir līderības efektivitāte, kas atkarībā no konkrētas situācijas mainās. Ļoti tuvs Ohaijas skolas pētījumiem ir Viktora Vruma līderības modelis, kurš tika publicēts 1973. gadā. Tajā tika pētīts lēmumu pieņemšanas process, tālāk tos

formalizējot tos ar “risinājuma koka” palīdzību, ieguva lēmumu pieņemšanas normatīvo modeli, kurš deva norādījumus, kas konkrētā situācijā ir jādara līderim.

Šajā modelī tika aplūkoti pieci lēmuma pieņemšanas procesa tipi (līderības stili), kuri savstarpēji atšķiras ar padoto līdzdalības pakāpi.

1. **Autokrātiskā metode N° 1.** Vadītājs patstāvīgi pieņem lēmumu, izmantojot to informāciju, kura ir viņa rīcībā.

2. **Autokrātiskā metode N° 2.** Vadītājs lēmuma pieņemšanai nepieciešamo informāciju saņem no saviem padotajiem. Viņš var neiepažīstināt tos ar risināmās problēmas raksturu.

3. **Konsultatīvā metode N° 3.** Vadītājs individuālās sarunās ar darbiniekiem noskaidro viņu viedokļus risināmajā jautājumā. Pieņemtais lēmums ne vienmēr atspoguļo šos viedokļus.

4. **Konsultatīvā metode N° 2.** Vadītājs apspriež problēmu kopā ar grupu. Pieņemtais lēmums ne vienmēr atspoguļo grupas viedokli.

5. **Grupas metode.** Vadītājs apspriež problēmu grupā, visi kopīgi izvirza un novērtē alternatīvos risinājumus, cenšas nonākt pie kopīga viedokļa. Vadītājs necenšas uzspiest grupai savu lēmumu, ir gatavs pieņemt un realizēt jebkuru lēmumu, kuru atbalsta visa grupa.

Kopā ar Artūtu Jago (*Jago*) šis modelis tika papildināts un pārstrādāts, pēdējā versija tika publicēta 1988. gadā. Jaunākajā Vruma un Jago modelī tika izdalīti lēmumu pieņemšanas tipi: individuālais un grupas. Pirmajā gadījumā risinājums skar tikai vienu no padotajiem, otrajā – vairākus vai grupu kopumā.(9,115lpp)

Trīs galvenie komponenti veido Vruma un Jago modificētie varianti:

- Lēmuma efektivitāte, kuru nosaka divi kritēriji – lēmumu kvalitāte un darbinieku atbalsts;
- Lēmuma pieņemšanas pieci stili;
- Līderības situācijas diagnostika – tā veicama ar speciālās programmas palīdzību. Vadītājam jāsaņem daudz atbildes uz jautājumiem par situāciju, kurš no lēmuma pieņemšanas stiliem katrā konkrētā situācijā ir piemērojams.

Par Vruma modeļa nopietnu sāncensi var uzskatīt vienīgi F. Fīdlera līderības teoriju.

### 2.4.1 Fīdlera līderības teorijas

Rietumos Fīdlera līderības teoriju interpretē kā kontingento teoriju, kas nozīmē kaut kā iestāšanās, varbūtību, nenoteiktību vai iespējamību. Fīdlera teorija pārstāv atsevišķu patstāvīgu virzienu. Tieši viņu literatūrā min kā pamatlicēju situatīvās pieejas līderībai.

1964. gadā tika publicēta pirmā koncepcija. Vairāk nekā 30. gadus Fīdlers ar saviem domubiedriem turpina iesākto darbu.

Saskaņā ar Fīdleru līderības efektivitāte ir atkarīga no diviem pamatrādītājiem: situācijas labvēlīguma un līderības stila (orientācijas).

Situācijas labvēlīgums raksturo to, cik viegli līderim ir iespējams ietekmēt savus padotos. Situācijas labvēlīgums ir atkarīgs no trīs situatīvajiem faktoriem.

1. Vadītāja un padoto attiecības. Šis faktors ir pats svarīgākais. Tās raksturo to, cik lielā mērā padotie uzticas vadītājam un ciena viņu, cik lielā mērā viņi ir noskaņoti pakļauties vadītāja rīkojumiem.

2. Uzdevuma strukturētība. Tā ir darba koordinētības pakāpe. Cik skaidri ir noteikts, kas, kādā veidā, kādā secībā ir jādara, cik ilgā laikā darbs ir jāpaveic.

3. Vadītāja formāla vara. Šinī gadījumā tā ir tā sauktā leģitīmā vara, kuru nosaka vadītāja statuss organizācijā.

Otrais pamatrādītājs ir līderības stils (līdera orientācija). Fīdlera teorijā tiek izšķirtas divas orientācijas uz uzdevumu un attiecībām ar padotajiem, turklāt konkrētam vadītājam tipiska ir tikai viena.

Fīdlers uzskata, ka vadības stilos atšķirības ir attiecību prioritātēs. Līderim, kas orientēts uz uzdevumu primārs - uzdevums, bet attiecības – sekundāras. Taču uz attiecībām orientētiem līderiem prioritātes ir pretējas. Fīdlera izstrādātā līderības stila noteikšanas metode – LPC skala (vismazāk vēlamais darba biedrs), kas ir viena no svarīgākās koncepcijas sastāvdaļām.

Neskatoties uz samērā ilgo Fīdlera teorijas vēsturi, par strīdīgiem tiek uzskatīti daudzi tās aspekti. Visvairāk ir kritizēta šī LPC skala, tādēļ 1987. gadā Fīdlers savu moduli papildina ar tā saukto kognitīvo resursu teoriju – CRT (*Cognitive Resources Theory*), kur iekļāva kognitīvo aspektu - vadītāja intelektu. Šo vadītāja intelektu līderis vislabāk izmanto šādos apstākļos, ja līdera izturēšanās ir direktīva, nav stresa attiecības ar cilvēkiem, viņu atbalsta darbinieki un viņam ir nepieciešamas profesionālās zināšanas.

Līdera intelektuālās spējas netiek pilnībā izmantotas stresa situācijās, kad ir sarežģījumi gan ar darbiniekiem, gan vadību. Tad līderis galvenokārt balstās uz iepriekšējo darba pieredzi. Šo teoriju var izmantot vadītāju izvēlē.

#### 2.4.2 Houza un Evansa teorija

Šīs teorijas pirmsākumi ir meklējami Mičiganas grupas pētījumos, tomēr šajā koncepcijā ir būtiskas atkāpes no Mičiganas pieejas, tas atšķir šo teoriju arī no tikko aplūkotās Fīdlera teorijas.

R. Houzs un M Evanss šo teoriju sāka veidot 60. gadu beigās. Vēlāk viņiem pievienojās arī Terenss Mičels (*Mitchell*), tāpēc reizēm literatūrā parādās apzīmējums Houza Mičela teorija. Teorijas galvenā ideja: vadītāja uzdevums ir padarīt sasniedzamos mērķus skaidrus padotajiem un nodrošināt ar visu nepieciešamo (veidot taku jeb ceļu) šo mērķu sasniegšanai.

Tiek izdalīti četri vadības stili:

1. *Direktīvais stils*. Vadītājs cenšas panākt. Lai darbiniekiem būtu skaidrs, ko no viņiem sagaida, kas un kā ir jādara. Šāds stils ir efektīvs nenoteiktu, neskaidru darba mērķu gadījumā.

2. *Atbalstošais stils*. Uzmanība pret darbinieku interesēm un vajadzībām, apiešanās ar padotajiem kā sev līdzīgiem. Efektīvs, ja uzdevuma veikšana ir monotona vai arī rada stresu.

3. *Participatīvais stils*. Vadītājs konsultējas ar darbiniekiem, uzklausa viņu idejas un priekšlikumus, pirms pieņem savu lēmumu. Efektīvs tad, ja darbiniekiem ir jāveic neordināri uzdevumi, kuri prasa lielu atdevi.

4. *Uz sasniegumiem orientētais stils*. Vadītājs izvirza aizraujošus, izaicinošus mērķus, gaida no padotajiem darba izpildi visaugstākajā līmenī, iedrošina viņus, ka šie mērķi ir sasniedzami. Jo lielāka ir vadītāja orientācija uz sasniegumiem, jo vairāk padotie ir pārliecināti, ka viņu pūles nodrošinās visaugstāko izpildījumu. (9, 123lpp)

Šajā teorijā tiek izdalītas divas situatīvo faktoru grupas:

➤ Personības faktori – jo augstāks ir savu spēju pašvērtējums, jo darbiniekiem nepieņemamāks ir līdera direktīvais stils. Pārliecība, ka labākie darba rezultāti tiks labāk atalgoti ir viens no svarīgākajiem personības faktoriem.

➤ Vides faktori – darbinieku darba efektivitāte ir atkarīga no šādiem faktoriem: formālā varas sistēma organizācijā, darba uzdevumi un darba grupas

Tieši sakarā ar Houza un Evansa teoriju tika izvirzīts jautājums: vai vienmēr līdera stils nosaka darbinieku uzvedību, vai arī gluži pretēji – pati darbinieku uzvedība nosaka līdera stilu.

Sava veida alternatīva iepriekš aprakstītajām teorijām ir tā sauktā jaunās līderības pieeja. Šis ir apzīmējums teorijām, kuras sāka iekarot popularitāti astoņdesmito gadu sākumā – harismātisko un transformatīvās līderības teorijas.(9, 123lpp)

### **2.5 Transformatīvās līderības teorijas**

Pateicoties Maksa Vēbera darbiem populāri kļuva jēdzieni “līderība”, “harismātiskā vara”, “harismātiskais līderis”. “Harisma” nāk no sengrieķu valodas, kas nozīmē “Dieva žēlastības dāvana”. Harismātiskās līderības teoriju pirmais publicēja 1977. gadā Roberts Houzs. Šajā teorijā galvenā loma ir līdera personībai, kas zināmā mērā ir atgriešanās pie līderības iezīmju pieejas. Harismātiskā līderība, kas sevī ietver līdera komunikācijas un personības iemaņas, ir sekotāju ietekmēšana, kuriem galvenais ir entuziasms, gatavība izpildīt līdera izvirzītos mērķus un maz interesē nauda, karjera. Līderim ir jāprot skaidri formulēt un nospraust īpašu, transcendentālu, t.i., tādu, kas pārsniedz personiskās pieredzes robežas, mērķi, kurš aizrautu un iedvesmotu sekotājus, tad viņš var kļūt par harismātisko līderi. Tomēr šāda veida līderība ir maz sastopama biznesa pasaulē. Bet radikālu pārmaiņu laikā priekšgalā būtu jāizvirzās īpašiem cilvēkiem, līderiem reformatoriem.

1978. gadā līdzīgu teoriju, bet praktiskāk lietojamu formulēja Džons Berns. Viņš tradicionālo teoriju nodēvēja par transaktīvo un to pretstatīja jaunajai līderībai, kuru nodēvēja kā transformatīvo (pārveidojošā). Transaktīvā līderība sasniedz vēlamos rezultātus atalgojot darbiniekus, kas darbojas saskaņā ar viņu iecerēm, kas ilgst tik ilgi, kamēr šāda apmaiņa apmierina līdera un padoto vajadzības. Tomēr transaktīvās iemaņas nepietiekamas transformatīvajam tipa līderim, kuri saviem padotajiem sniedz nākotnes skatījumu, kurš sola jēgas pilnāku un labāku dzīvi.

80. gadu vidū Bernards Bass publicēja vairākus darbus par harismātiskās līderības teorijas attīstību un popularizāciju.

Analizējot reliģiskos un politiskos līderus B. Bass secināja, ka harismātiskā līderības ir tikai viens no transformatīvās līderības komponentiem. 1994. gada publikācijā viņš izklāsta savu transformatīvās līderības koncepciju izvērstākā veidā. Saskaņā ar šo koncepciju transformatīvo līderību veido četri faktori.

1. *Harisma jeb idealizētā ietekme.* Līderi, kuri darbojas kā ietekmīgi paraugi sekotājiem: sekotāji identificē sevi ar šiem līderiem un cenšas pārspēt viņus. Šo līderu uzvedība ir ētiska, un viņiem ir ļoti izteikti morālie principi. Sekotāji viņus dziļi ciena un paļaujas uz viņiem. Līderi nodrošina sekotājiem īpaša mērķa virzību un misijas izjūtu.

2. *Iedvesma jeb iedvesmojošā motivācija.* Līderi rada padotajos lielas ekspektācijas, motivē viņus būt vairāk iesaistītiem un kļūt par organizācijas mērķa vīzijas sasniedzējiem. Tiek sekmēts komandas gars.

3. *Intelektuālā stimulācija.* Līderi stimulē padotos būt kreatīviem un inovatīviem, motivē izaicinājumu savām, līderu un organizācijas vērtībām. Atbalsta sekotājus jaunā meklējumos.

4. *Individualizēta uzmanība.* Līderi rada psiholoģisko klimatu, uzmanīgi uzklausa sekotāju individuālās vajadzības. Līderi darbojas kā padomdevēji, palīdzot indivīdiem pašīstenoties. Var izmantot pilnvaru deleģēšanu kā līdzekli indivīdu personības izaugsmei.

Lai gan, no vienas puses, transformatīvās līderības teorijas lielā mērā balstās uz A. Maslova humānistiskās psiholoģijas idejām, it īpaši akcentējot augstākos cilvēka motivācijas līmeņus, personības pašīstenošanās, no otras puses, šādas līderības izpausmes var būt ļoti autoritāras, antidemokrātiskas.(9,124lpp)

Salīdzinājumā ar situatīvajām līderības teorijām šajā pieejā ir vēl vairāk neskaidru formulējumu un vēl mazāk empīrisku pierādījumu. Līderība šajā gadījumā tiek traktēta drīzāk kā īpaša izredzētas personības iezīme, nevis kā indivīda uzvedība. No praktiskā viedokļa šeit nav apmācības iespējas – cilvēkam nevar iemācīt būt “izredzētam.”(9,124lpp)

### **3. VALSTS SOCIĀLĀS APRŪPES CENTRA "LATGALE" FILIĀLES "LITENE" ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS RAKSTUROJUMS**

#### **3.1 Valsts sociālā aprūpes centra "Latgale" filiāle "Litene" apraksts**

Filiāle „Litene” atrodas Vidzemē, pie Latgales robežas, ģeogrāfiski izdevīgā vietā. 18. km no Gulbenes, 18 km no Balviem, 28 km no Alūksnes. Filiāle “Litene” ir darbavieta 134 darbiniekiem no Gulbenes, Balvu un Alūksnes novadiem.

Jau pirmajos Latvijas valsts neatkarības gados pašlaik esošā aprūpes centra teritorijā atradās māja pagasta trūcīgajiem iedzīvotājiem, kas pastāvēja līdz valsts okupācijai.

1953. gadā tiek nodibināts Litenes invalīdu nams.

1963. gadā tika nodibināts Litenes pansionāts- rajona pensionāriem.

1972. gadā uzbūvēja jaunu korpusu, kas spēja uzņemt 270 iemītniekus.

1984.gadā no vispārēja tipa pansionāta tika pārveidots par psihoneiroloģisko pansionātu” Litene”.

1997.gadā pansionāts no pašvaldības tika nodots Labklājības ministrijas pārziņā, un pārdēvēts par specializēto valsts sociālās aprūpes centru”Litene”.

2004.gadā, pamatojoties uz MK noteikumiem Nr.636, iestādes nosaukums tiek mainīts:t.i. LR LM Sociālās aprūpes centrs “Litene”.

2010. gadā 1. janvārī pārveido par VSAC „Latgale” filiāli „Litene”.

Sociālās aprūpes centrs “Litene” nodrošina mājokli, sociālo aprūpi un sociālo rehabilitāciju pilngadīgām personām ar smagiem garīga rakstura traucējumiem.

VSAC „Latgale” filiāle “Litene” misija ir īstenot valsts politiku ilgstošas sociālās aprūpes un rehabilitācijas jomā attiecībā uz pilngadīgām personām ar smagiem garīga rakstura traucējumiem.

Atbilstoši MK noteikumiem, aprūpes centrs nodrošina klientam iespēju saglabāt un attīstīt sadzīves iemaņas.

Klientam ir iespēja apmeklēt kultūras pasākumus ārpus institūcijas, kā arī ir nodrošināta nepieciešamā veselības aprūpe, rehabilitācija un garīgā aprūpe:

Valsts sociālās aprūpes centra „Latgale” filiāle “Litene” veic šādus uzdevumus:

1. nodrošina personām mājokli un sociālo aprūpi, lai apmierinātu viņu pamatvajadzības;
2. nodrošina personu sociālo rehabilitāciju, lai atjaunotu vai uzlabotu viņu sociālās funkcionēšanas spējas;
3. veicina to personu atgriešanos ģimenē vai nodošanu ģimenes tipa aprūpē, kuras nav sasniegušas 18 gadu vecumu;
4. nodrošina to personu audzināšanu un izglītošanu, kuras nav sasniegušas 18 gadu vecumu;
5. īsteno citus Sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības likumā un citos normatīvajos aktos noteiktos uzdevumus.

Valsts sociālās aprūpes centra „Latgale” filiāle “Litene” ir tiesības:

1. pieprasīt un saņemt no valsts un pašvaldību institūcijām centra funkciju un uzdevumu izpildei nepieciešamo informāciju un dokumentus;
2. sniegt maksas pakalpojumus sociālo pakalpojumu jomā;
3. veikt privāttiesiskus darījumus, kas nepieciešami centra darbības nodrošināšanai;
4. atbilstoši kompetencei sadarboties ar ārvalstu un starptautiskajām organizācijām, piedalīties starpvalstu sadarbības programmās un projektos.

Autors savā darbā apskatīs un novērtēs tieši sociālo nodaļu, jo tā vistiešāk pilda organizācijas misiju un mērķi sociālo aprūpi, sociālo rehabilitāciju un veselības aprūpes pakalpojumu nodrošināšanu klientiem.(sk.3.1attēlu)

Lai sasniegtu mērķi, nodaļas funkcijas ir :

1. organizēt, koordinēt un kontrolēt klientu sociālās aprūpes un sociālās rehabilitācijas pakalpojumus, kā arī sadzīves apstākļus, lai tie atbilstu klientu vecumam, vajadzībām, veselības stāvoklim un spēkā esošo likumdošanas normatīvo aktu prasībām;

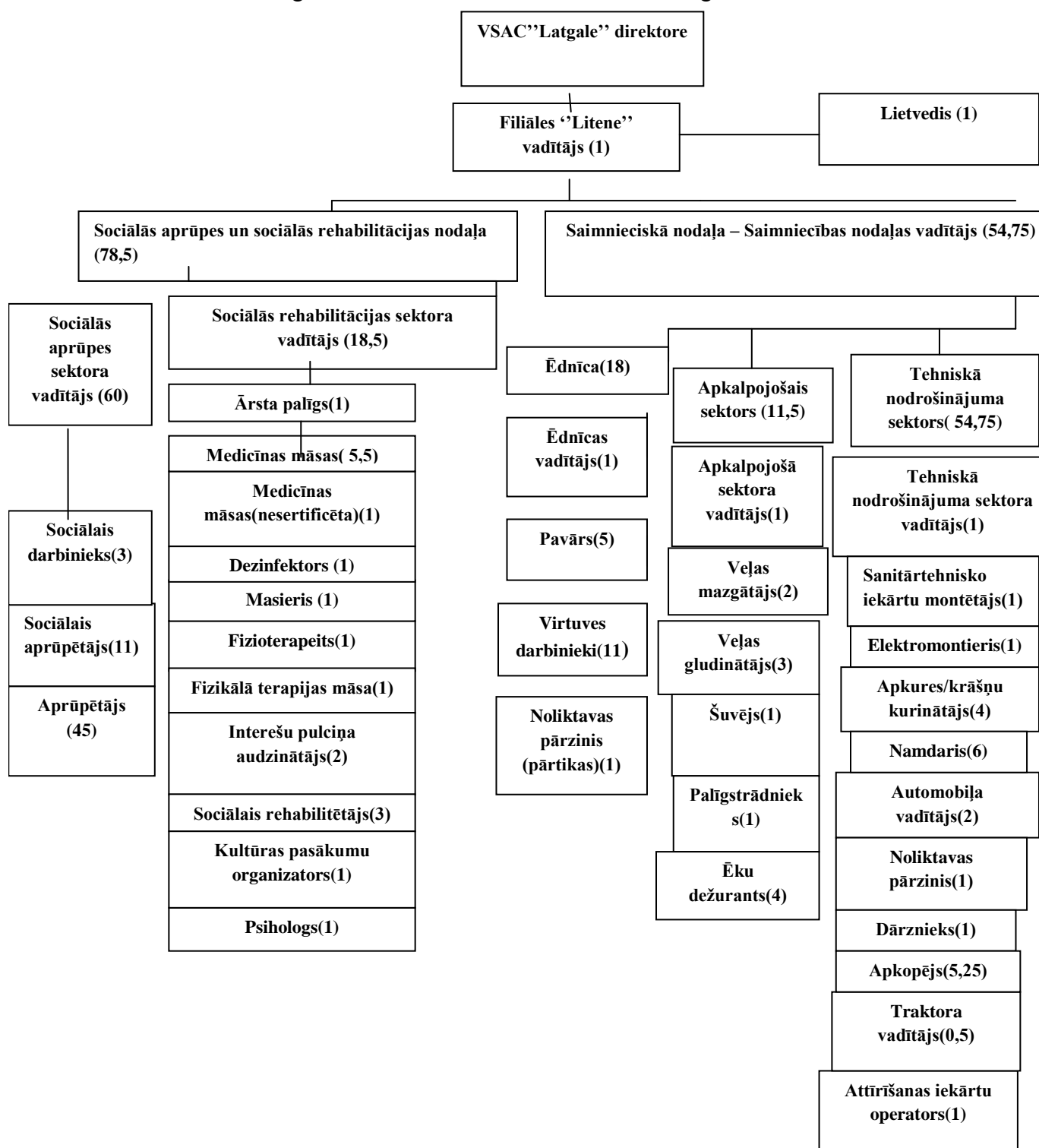
2. veicināt klientu sociālo problēmu praktisku risinājumu un viņa dzīves kvalitātes uzlabošanu, klientu iekļaušanu sabiedrībā, paaugstinot spēju palīdzēt pašam sev;
3. nodrošināt klientiem sniegtās sociālās aprūpes, rehabilitācijas un veselības aprūpes pasākumu kompleksa atbilstību katra klienta vecumam, vajadzībām, fiziskajam un psihiskajam stāvoklim un likumdošanas normatīvo aktu prasībām;
4. iegūt un apkopot informāciju par klientu vajadzībām, novērtēt klienta funkcionālās spējas un izstrādāt aprūpes un rehabilitācijas plānus katram klientam, realizēt un novērtēt to izpildi dinamiskā.
5. Analizēt iegūto informāciju, izvērtēt profesionāļu komandā iespējas un sniegt centra vadībai priekšlikumus par sociālās rehabilitācijas un veselības aprūpes pasākumu pilnveidošanu, lai uzlabotu sociālās aprūpes un sociālās rehabilitācijas pakalpojumu kvalitāti;
6. Nodrošināt klientu komunikatīvo un saskarsmes prasmju pašnoteikšanās spēju, spēju pielāgoties sociālajai un fiziskajai videi attīstīšanu un pilnveidošanu, darba iemaņu un klientu integrācijas sabiedrībā veicināšanu.(2, 2lpp)

Lai nodrošinātu funkciju izpildi, nodaļa veic sekojošus uzdevumus:

- 1.nodrošina palīdzību klientu sociālo problēmu risināšanā;
2. nodrošina klientu vajadzībām un spējām atbilstošu izglītības iestāžu apmeklējumu;
3. sociālo kontaktu saglabāšanas nolūkā organizē darbu ar filiāles klientu tuviniekiem’;
4. nodrošina klientiem iespējas lietderīgi un interesanti pavadīt laiku, atbilstoši katra klienta individuālajām interesēm, spējām, vecumam, fiziskajam un psihiskajam stāvoklim;
5. nodrošina klientiem kultūras pasākumu un sporta aktivitāšu organizēšanu filiālē un ārpus tās;
6. nodrošina klientu uzraudzību filiālē un ārpus tās
7. nodrošina kultūras un higiēnisko iemaņu saglabāšanu, veidošanu un trenēšanu atbilstoši vecumam, vajadzībām, dzimumam, fiziskajam un psihiskajam stāvoklim;
8. nodrošina fiziskās un sociālās aprūpes, kā arī aktivizēšanas pasākumu kompleksu izpildi;
9. nodrošina speciālistu rīkojumu, ieteikumu un rekomendāciju izpildi attiecībā uz klientiem;
10. nodrošina klientu iesaistīšanu veselības aprūpes un sociālās rehabilitācijas pasākumos;

11. nodrošina klientu reģistrāciju pie ģimenes ārsta
12. nodrošina klientu uztura režīma noteikšanu un kontrolē tā ievērošanu;
13. nodrošina klientu veselības stāvokļa profilaktiskās apskates un konsultācijas pie ārstiem – speciālistiem, izpilda speciālistu norādījumus, nepieciešamības gadījumā sniedz pirmo medicīnisko palīdzību;
14. sastāda individuālos rehabilitācijas plānus un saskaņā ar tiem nodrošina rehabilitāciju;
15. nodrošina novērtēšanu un izvērtē vajadzību pēc tehniskajiem palīglīdzekļiem sniedz palīdzību to pielāgošanā, veicina klienta adaptāciju sociālajā vidē;
16. nodrošina klientu dokumentācijas noformēšanu atbilstoši likumdošanas normatīvo aktu prasībām;
17. nodrošina higiēnas un pretepidēmijas režīma plānā norādīto prasību ievērošanu filiālē;
18. nodrošina klientus ar ikdienas sadzīvei nepieciešamo apģērbu, inventāru un līdzekļiem;
19. palīdz klientam saglabāt un uzlabot esošās prasmes un apgūt jaunas;
20. nodrošina un organizē profesionāļu komandas sanāksmi;
21. nodrošina klientu garīgo aprūpi.(2;3-4lpp)

VSAC "Latgale" filiāles "Litene" struktūra ar 2013.gada 1.martu.



3.2 att struktūra

Pēc darba autores novērojumiem 1,5 gadu laikā organizācijas visos vadības līmeņos tiek realizēts demokrātiskais vadīšanas stils, kas sekmē uzticēšanās atmosfēru starp padotajiem un vadītāju. Kopā vadītājs ar savu atbildības sajūtu, atvērto komunikācijai veido kopā pozitīvu psiholoģisko atmosfēru. Tomēr, it sevišķi zemākā vadības līmenī ir atsevišķi vadītāji, kas piekopj autoritāru vadīšanas stilu, kas rada nesaskaņas darba kolektīvos.

### **3.2 Organizācijas kultūras novērtējums VSAC”Latgale”, filiālē “Litene”**

Darbā organizācijas kultūras diagnosticēšanai autors izmanto rāmjeida konstrukciju, kuru izstrādājuši Kims Kamerons un Roberts Kvins, tā saucamo OCAI metodiku (Organizational Culture Assessment Instrument – Organizāciju Kultūras Vērtēšanas Instruments).

OCAI metode, atšķirībā no citām metodēm, parāda ne tikai vispārīgas organizācijas kultūras pazīmes (ārējais izskats, sazināšanās stils u.tml.), bet arī sniedz dziļāka kultūras līmeņa padziļinātu izpēti, kuru ir grūti izpētīt bez speciāli izstrādātas metodes. Kultūra aptver visas organizācijas darbības sfēras.

Viens rādītājs atdala efektivitātes kritērijus, kuri ir saistīti ar elastību, diskretumu un dinamismu, no kritērijiem, kuri akcentē stabilitāti, kārtību un kontroli. Citiem vārdiem sakot, dažas organizācijas tiek uzskatītas par efektīvām, ja tām ir nosliece uz izmaiņām un spēja adaptēties ārējai videi. Citas organizācijas tiek uzskatītas par efektīvām, ja tās ir stabilas, paredzamas un strukturāli pastāvīgas; tas pirmām kārtām attiecas uz valsts iestādēm, arī uz universitātēm.

Otrs rādītājs atdala efektivitātes kritērijus, kuri uzsver iekšējo orientāciju, integrāciju un vienotību no kritērijiem, kuri asociējas ar ārējo orientāciju, diferenciāciju un konkurenci. Otrais rādītājs saistīts ar organizācijas saliedētību un saskaņotību viena polā, un organizācijas sakaru trūkumu – otrā.

Abi rādītāji veido četrus kvadrantus, un katram piemīt savs organizācijas efektivitātes indikatoru saraksts. Citiem vārdiem sakot, veidojas četras kritēriju grupas, pēc kurām ir nosakāmas organizācijas vadošās vērtības. Abu polu galvenās vērtības noliedz viena otru: elastība ir pretrunā ar stabilitāti, iekšējā orientācija ir pretrunā ar ārējo. Rezultātā abi rādītāji veido kvadrantus, kuri noliedz viens otru. (Sk.3. 1.attēlu.)

	Elastība un diskretums		
Iekšējais fokuss un integrācija	KLANA KULTŪRA	ADHOKRĀTIJA	Ārējais fokuss un diferenciācija
	HIERARHIJA	TIRGUS KULTŪRA	
	Stabilitāte un kontrole		

*3.1.att. Konkurējošo vērtību rāmju konstrukcija*

Pēc šīs metodes autoru uzskatiem, nošķirtie četri kvadranti atbilst galvenajām organizācijas formām, un tas nozīmē, ka OCAI metode ļauj diagnosticēt organizācijas kultūras dominējošo tipu. (13)

Veicot pētījumu tika ņemts vērā, ka pastāv atšķirības starp dažādu struktūrvienību un ieņemamo amatu darbinieku kultūras uztveri un vērtību sistēmu, tāpēc veicu pētījumu tikai sociālās un sociālās rehabilitācijas nodaļas ietvaros.

Tieši sociālās un sociālās rehabilitācijas darbinieki ir tie, kas veic pamatdarbu un ir atbildīgi par aprūpes centra uzdevumu izpildi, atbilstoši saviem amata aprakstiem:

**Sociālās aprūpes sektora vadītājs** plāno, organizē, kontrolē un koordinē pakļautās struktūrvienības darbu, saskaņo darba laika uzskaites tabeles, nodrošina to apriti, kontrolē darba kārtības noteikumu ievērošanu. Apkopo un iesniedz personāldaļā informāciju par struktūrvienības darbinieku atvaļinājumiem. Plāno un organizē nodaļās darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas pasākumus, novērtē to efektivitāti. Plāno, vada un koordinē organizācijas darbu sociālās aprūpes jautājumos, savas kompetences ietvaros. Veic darbinieku izvērtēšanu. Nosaka attīstības rādītājus, sociālo pasākumu jomā, izvirza konkrētus uzdevumus attīstībai un konsultē savā pakļautībā esošus darbiniekus. Izstrādā un pēc vajadzības koriģē iestādes rīcības plānu, sociālo pasākumu jomā, kontrolē to izpildi. Izstrādā un aktualizē kārtību par sociālās aprūpes dokumentācijas noformēšanu un apriti struktūrvienībā. Nodrošina struktūrvienību ar darbam nepieciešamo aprīkojumu, līdzekļiem un inventāru, veic to pieprasīšanu, saņemšanu, izsniegšanu, uzskaiti, glabāšanu un norakstīšanu, saskaņā ar normatīvo aktu prasībām un organizācijā noteikto kārtību. Veic jaunpienākušo klientu uzņemšanu, koordinē uzņemšanas procesu, veic klientu lietas izveidošanu, dokumentu kārtošānu un uzglabāšanu. Piedalās materiālo vērtību inventarizācijās, saskaņā ar normatīvo

aktu prasībās un organizācijā noteikto kārtību. Nodrošina savlaicīgu pamatlīdzekļu un apgrozāmo līdzekļu kustības attaisnojošo inventarizācijas dokumentu sagatavošanu un nosūtīšanu VSAC administrācijai. Nodrošina pakļautos darbiniekus ar darba nepieciešamo informāciju, normatīvajiem aktiem, instrukcijām un citiem tiešo darbu reglamentējošiem dokumentiem.

**Sociālā rehabilitācijas sektora vadītājs** plāno, organizē, kontrolē un koordinē pakļautās struktūrvienības darbu, saskaņo darba laika uzskaites tabeles, nodrošina to apriti, kontrolē iekšējās kārtības noteikumu ievērošanu. Apkopo un iesniedz personāldaļā informāciju par pakļauto darbinieku atvaļinājumiem. Nosaka mācību vajadzības, plāno un organizē pakļauto darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas pasākumus, novērtēt to efektivitāti. Izstrādā un regulāri aktualizē instrukcijas par sanitāri higiēnisko prasību ievērošanu organizācijā. Izstrādā un aktualizē rīcības plānu pretepidemioloģiskajiem pasākumiem. Apkopo ziņas par ēdināmo skaitu, sastāda kopsavilkumu pa organizāciju, norādot sadalījumu pa diētām. Kontrolē ēdienu gatavošanas un izsniegšanas procesu, saskaņā ar normatīvo aktu prasībām, iestādē noteikto kārtību un uztura normām. Kontrolē ēdienu vitaminizāciju. Izstrādā un aktualizē kārtību par veselības aprūpes un rehabilitācijas dokumentācijas apriti. Kvalitatīvi veic nepieciešamo dokumentācijas aizpildīšanu elektroniskajā formātā, saskaņā ar iestādē noteikto kārtību. Nodrošina sev pakļautos darbiniekus ar darbam nepieciešamo aprīkojumu, līdzekļiem un inventāru. Organizē medikamentu un pārsienamo līdzekļu pieprasīšanu, saņemšanu, uzskaiti, glabāšanu un norakstīšanu, saskaņā ar normatīvo aktu prasībām un iestādē noteikto kārtību. Ievēro un savu rīcību saskaņo ar iestādē esošajiem veselības aprūpes plāniem. Plāno, organizē un nodrošina centra klientiem nepieciešamo ārstu – speciālistu konsultācijas un izmeklēšanas. Nodrošina savlaicīgu piereģistrēšanu pie ģimenes ārsta un veic nepieciešamo sadarbību ar ģimenes ārstu. Nodrošina medicīnisko atkritumu apsaimniekošanu.

**Sociālais darbinieks** var būt nodarbināts institūcijās labklājības sistēmā, izglītības sistēmā un tiesu sistēmā. Sociālais darbinieks identificē klienta (indivīda, grupas) sociālās problēmas un vada sociālā gadījuma risināšanas gaitu; apziņa, mobilizē, organizē un piesaista resursus; izveido starpprofesionālo komandu, nodrošina tās vadību un ilglaicīgu funkcionēšanu; pārstāv klienta intereses un tiesības citās institūcijās; analizē sociālo problēmu cēloņus un izstrādā priekšlikumus sociālo problēmu risināšanai mikro, mezo un makro līmenī; veicina uzlabojumus un izmaiņas kopienas un visas sabiedrības sociālajā attīstībā, sakārtojot kopienas un valsts sociālo vidi; novērtē sociālās politikas efektivitāti, sociālo pakalpojumu kvalitāti un atbilstību iedzīvotāju vajadzībām, kā arī pakalpojumu pieejamību sabiedrībai; veic

un attīsta sociālā darba pētījumus, programmas un projektus; organizē un veic profilaktisko sociālo darbu, lai novērstu sociālo problēmu rašanos; veic supervīziju; vada citus darbiniekus. Vada sociālās institūcijas labklājības sistēmā; izstrādā sociālā mārketinga stratēģiju; pēta un attīsta sociālā darbinieka profesijas identitāti, sociālā darba nozaru praksi un sociālā darba zinātnes apakšnozari.

**Sociālais rehabilitētājs** strādā labklājības sistēmas institūcijās, kas nodrošina ārstniecības, rehabilitācijas un sociālās rehabilitācijas pakalpojumu sniegšanu iestādē vai klienta dzīvesvietā. Sociālais rehabilitētājs piedalās tādu indivīdu sociālās rehabilitācijas plānu izstrādē, kuri dažādu sociālu, garīgu, fizisku traucējumu dēļ izolēti no sabiedrības; veicina klienta sociālo prasmju pilnveidi un jaunu prasmju veidošanos; īsteno klienta sociālo aktivizāciju; stimulē klienta interesi, vēlmi un gribu patstāvīgi un pilnvērtīgi dzīvot; novērtē sniegtos sociālās rehabilitācijas pakalpojumus un izstrādā priekšlikumus to pilnveidei; nodrošina klienta līdzdalību optimālo sociālās rehabilitācijas pakalpojumu izvēlē un saņemšanā, kā arī rehabilitācijas plāna sastādīšanā un ievērošanā; novērtē klientu apmierinātību ar sociālās rehabilitācijas pakalpojumu; strādā profesionāla sociālā darbinieka pārraudzībā.

**Sociālais aprūpētājs** ir nodarbināts labklājības sistēmas sociālajās institūcijās, kas nodrošina sociālās aprūpes pakalpojumus. Sociālais aprūpētājs nodrošina atkarīgas un sociāli nespējīgas personas pamatvajadzību apmierināšanu individuālajā līmenī, personas dzīvesvietā vai aprūpes institūcijā; atbilstoši klienta vēlmēm un vajadzībām nosaka sociālās aprūpes veidus, aprūpes līmeni, aprūpes pakalpojumu kompleksa vai atsevišķu pakalpojumu nepieciešamību; sastāda aprūpes grafikus, koordinē un vada aprūpētāja darbību; nodrošina klienta līdzdalību optimālo sociālās aprūpes pakalpojumu izvēlē un saņemšanā, kā arī aprūpes grafika sastādīšanā un ievērošanā; novērtē klientu apmierinātību ar sociālās aprūpes pakalpojumiem; strādā sociālā darbinieka pārraudzībā.

**Aprūpētājs** ir nodarbināts klientu dzīves vietās un sociālās aprūpes institūcijās, kur veic klientu aprūpi sociālā darba speciālistu uzraudzībā. Aprūpētājs palīdz personām, kuras pašas sevi nevar aprūpēt, ievērot higiēnu, sagatavot un uzņemt ēdienu, uzkopt telpas, apgādāt ar pirmās nepieciešamības precēm kā arī uzturēt klienta saistību ar apkārtējo vidi.

**Ārsta palīgs** ir ārstniecības persona, kura sniedz neatliekamo medicīnisko palīdzību slimajiem (cietušajiem) dzīvībai bīstamā, kritiskā stāvoklī pirmsstacionāra etapā un stacionāru uzņemšanas (neatliekamās palīdzības) nodaļās, var strādāt patstāvīgi, noteikt pacientam diagnozi, ārstēšanu, patstāvīgi pielietot un izrakstīt medicīniskos preparātus, tai skaitā stipri

iedarbīgos, konstatēt pacienta nāvi. Ārsta palīgs nodrošina nepārtrauktu medicīnisko palīdzību un profilaksi abu dzimumu un visu vecuma grupu pacientiem visos trijos veselības aprūpes līmeņos sadarbībā ar ārstu. Ārsta palīgs ir tiesīgs veikt šīs funkcijas, reģistrējoties praktizētīesīgu ārstniecības personu reģistrā, patstāvīgi šīs funkcijas ārsta palīgs veic pēc sertifikācijas. Ārsta palīgs organizē un vada savu un savu kolēģu darbu, izglīto pacientus, sabiedrības locekļus, komandas dalībniekus, veicina savas profesijas attīstību, nepārtraukti pilnveido savas zināšanas un prasmes.

**Māsa** strādā veselības aprūpes iestādēs un sabiedrībā veselības jomā, vai arī kāpašnodarbināta persona, patstāvīgi veicot pacientu aprūpi, piedaloties ārstniecībā, vadot pacientu aprūpes darbu, izglītojot pacientus, viņu ģimenes locekļus, aprūpes komandas locekļus un sabiedrību. Māsa veicina savas profesijas un aprūpes darba attīstību, nepārtraukti pilnveido savas zināšanas un prasmes.

**Fizikālās terapijas māsas** funkcionālie pienākumi ir darba pienākumu izpilde pēc fizikālās terapijas kabineta darba grafika. Pārzina fizikālās terapijas kabineta darba specifiku, ārstnieciskā darba režīmu, ievēro ievēro infekcijas slimību profilaksi, medikamentu glabāšanas un dokumentācijas noteikumus. Precīzi un savlaicīgi izpilda pēc ārsta (ģimenes ārsta, psihiatra, fizioterapeitu) nosūtījuma norādījumus, rīkojumus fizikālās terapijas manipulāciju izpildi klientiem. Veic ikdienas sanitāro apstrādi fizikālās terapijas kabineta ierīcēm. Savlaicīgi pasūta sociālās rehabilitācijas nodaļas vadītājam materiālus, medikamentus un instrumentus savu pienākumu kvalitatīvai veikšanai. Regulāri seko medicīniskai dokumentācijai un tās izpildei. Sniedz konsultatīvu informāciju klientiem savas kompetences robežās, par fizioterapijas palīdzības iespējām. Ievēro ētikas un deontoloģijas principus kā arī konfidencialitāti par informāciju, kas pildot darba pienākumus iegūta par klientu. Ievēro darba drošības noteikumus strādājot ar otrās grupas medicīnas tehniskajām ierīcēm un ugunsdrošības noteikums fizikālās terapijas kabinetā.

**Dezinfektors** izpilda darbus, kas vērsti sanitāri higiēnisko normu un pretepidēmisko pasākumu ievērošanu. Seko uzkopjamā inventāra marķēšanai un pareizai lietošanai, kā arī uzglabāšanai un dezinfekcijai. Kontrolē trauku dezinfekciju un marķējumu virtuves blokā. Kontrolē vannošanas un pirts grafiku klientiem. Pārbauda 1 reizi 10 dienās uz pedikulozi, atzīmējot žurnālā. Pārbauda klientus uz kašķi un to atzīmē attiecīgajā žurnālā reizi 10 dienās. Izstrādā higiēnas un pretepidēmiskos plānus, tos saskaņojot ar sociālās rehabilitācijasnsektora vadītāju. Organizē dezkameras darbu. Seko līdzī un uzrauga higiēnas stāvokli pirtī.

**Masieris** ir ārstniecības persona, kura praktizē ārstniecībā, profilaksē, rehabilitācijā, un, pielietojot dažādus masāžas veidus, veicina pacienta vai klienta (turpmāk – pacienta) veselības un funkcionālā stāvokļa, kā arī ar veselību saistītās dzīves kvalitātes un labsajūtas uzlabošanu.

Masieris var strādāt veselības aprūpes un rehabilitācijas iestādēs, atbilstoši iegūtajai profesijai būt individuālais komersants vai pašnodarbināta persona.

**Fizioterapeits** ir ārstniecības persona, kas saskaņā ar Ārstniecības likumu pieder pie funkcionālo speciālistu kategorijas, un kura ir ieguvusi 2. līmeņa profesionālo augstāko kvalifikāciju un veic fizioterapeita darbu izmantojot fizioterapijas tehnoloģijas.

Fizioterapeits savu profesionālo darbību var veikt patstāvīgi vai rehabilitācijas komandas sastāvā jebkuras formas un piederības uzņēmēj sabiedrībā, patstāvīgi veicot pacientu (klientu) fizioterapeitisko izmeklēšanu, novērtēšanu, ārstēšanu, konsultēšanu un profilakses darbu savas kompetences ietvaros. Fizioterapeits piedalās zinātniski pētnieciskajos projektos un profesionālās izglītības realizēšanā, veicinot specialitātes attīstību. Savā darbībā ievēro fizioterapeita ētikas kodeksu. Fizioterapeits ir atbildīgs par savas profesionālās kvalifikācijas uzturēšanu un paaugstināšanu atbilstoši specialitātes nolikumam.

**psihologa profesionālā darbība** – psiholoģiskā izpēte, izvērtēšana, konsultēšana, rehabilitācija un cita uz klientu orientēta darbība, kuras mērķis ir veicināt viņa spējas adaptēties savā sociālajā vidē tā, lai viņa uzvedība, emocionālā pašsajūta un darba produktivitāte atbilstu viņa sociālajiem apstākļiem, kā arī organizāciju attīstības sekmēšana, ievērojot vadības, darbinieku un sabiedrības intereses.

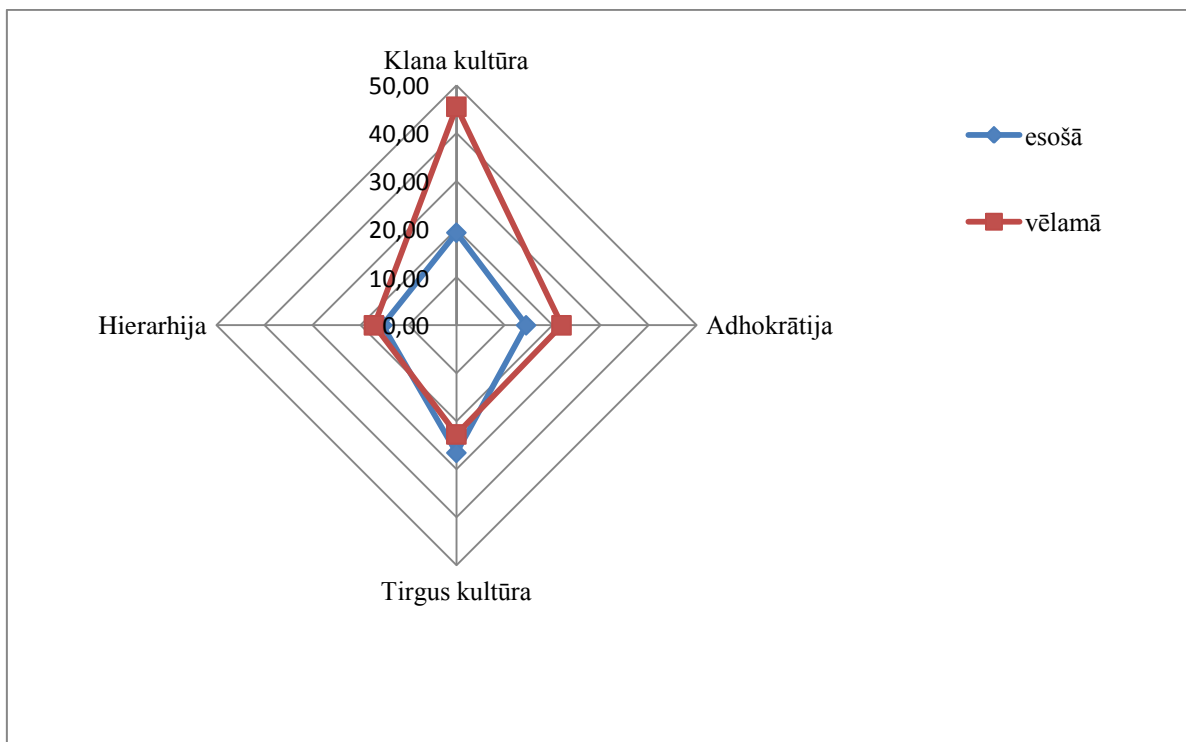
**kultūras pasākumu organizators** plāno, organizē, veido un vada dažāda žanra un satura kultūras un atpūtas pasākumus; izstrādā kultūras jomu saistītus radošos projektus; rūpējas par pasākumu mākslinieciskā līmeņa kvalitāti; piedalās valstiski un starptautiski nozīmīgu kultūras pasākumu īstenošanā, kontrolē šiem mērķiem piešķirto līdzekļu izlietojumu, vada citus radošos un tehniskos darbiniekus. Kultūras pasākumu organizators strādā uzņēmumos vai kā pašnodarbināta persona, vai individuālais komersants.

Pirms aptaujas darbinieki tika instruēti par aptaujas mērķiem un saturu. Respondentiem bija jāatbild uz sešiem jautājumiem par organizācijas pašreizējo stāvokli, sadalot starp četriem atbilžu variantiem 100 punktus, un pēc tam vēlreiz jāatbild uz šiem pašiem sešiem jautājumiem, bet nu jau domājot par ideālu organizāciju tuvāko 5 gadu laikā.

Katrā sadaļā iekļautie 4 apgalvojumi atbilst klana, adhokrātiskai, tirgus un hierarhiskai kultūrai. (Sk. 1.pielikumu.) Pēc anketu datu aprēķināšanas tika izveidots grafiskais attēls - organizācijas kultūras profils, kurā redzams, kā darbinieki uztver reālo un ideālo organizācijas kultūru. Lai šajā konkurējošo vērtību ietvarā iegūtu organizācijas kultūras ainu, nepieciešams uz katras ass atzīmēt anketās iegūtās vērtības katrā no 4 kultūras tipiem, un pēc tam šīs atzīmētās vērtības savienojot neregulārā četrstūrī.

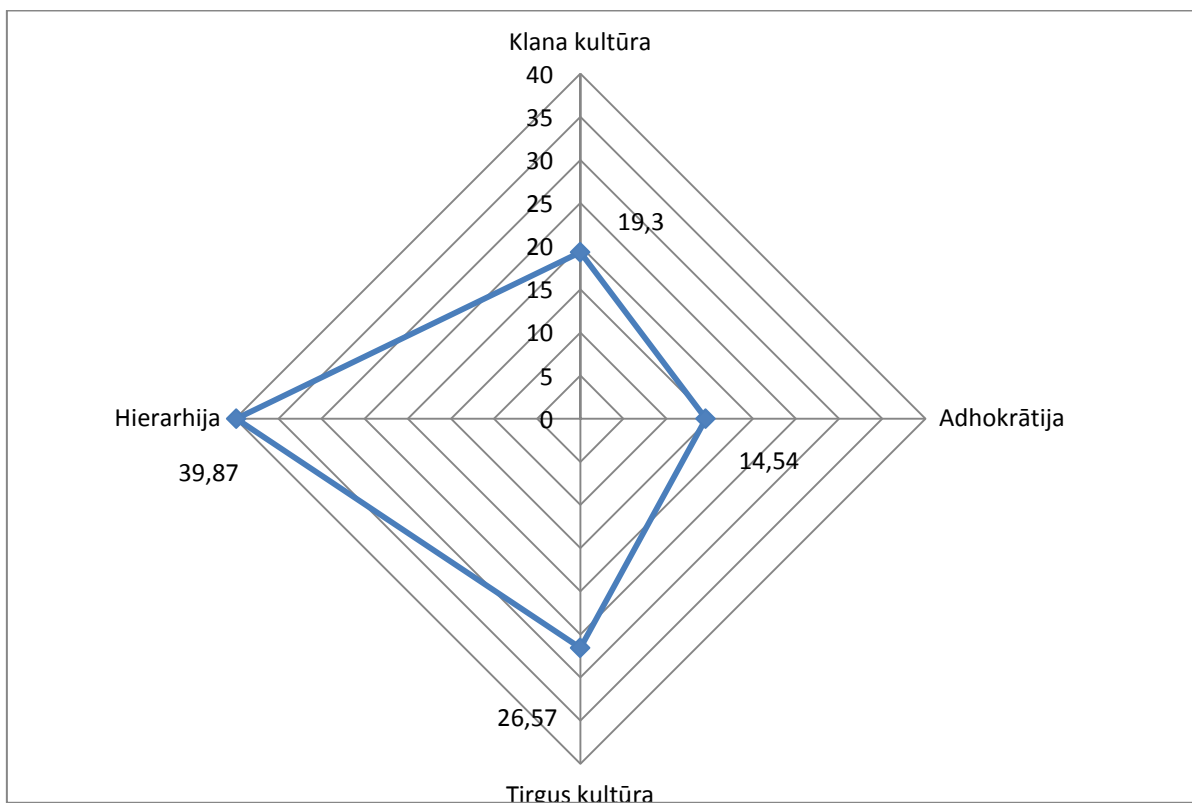
### 3.3 Pētījuma analīze

Anketēšana norisinājās anonīmi un aptaujāti tika sociālās un rehabilitācijas nodaļas darbinieki, jo viņi ir tie, kas pilda organizācijas tiešos mērķus un misiju, tātad rezultātos atspoguļojas darbinieku uzskats par uzņēmumā reāli pastāvošo un ideālo organizācijas kultūras tipu, ko iespējams ieviest tuvākajos 5 gados. (Sk.3. 3.attēlu.)



#### 3.3.att reālā un ideālā kultūra

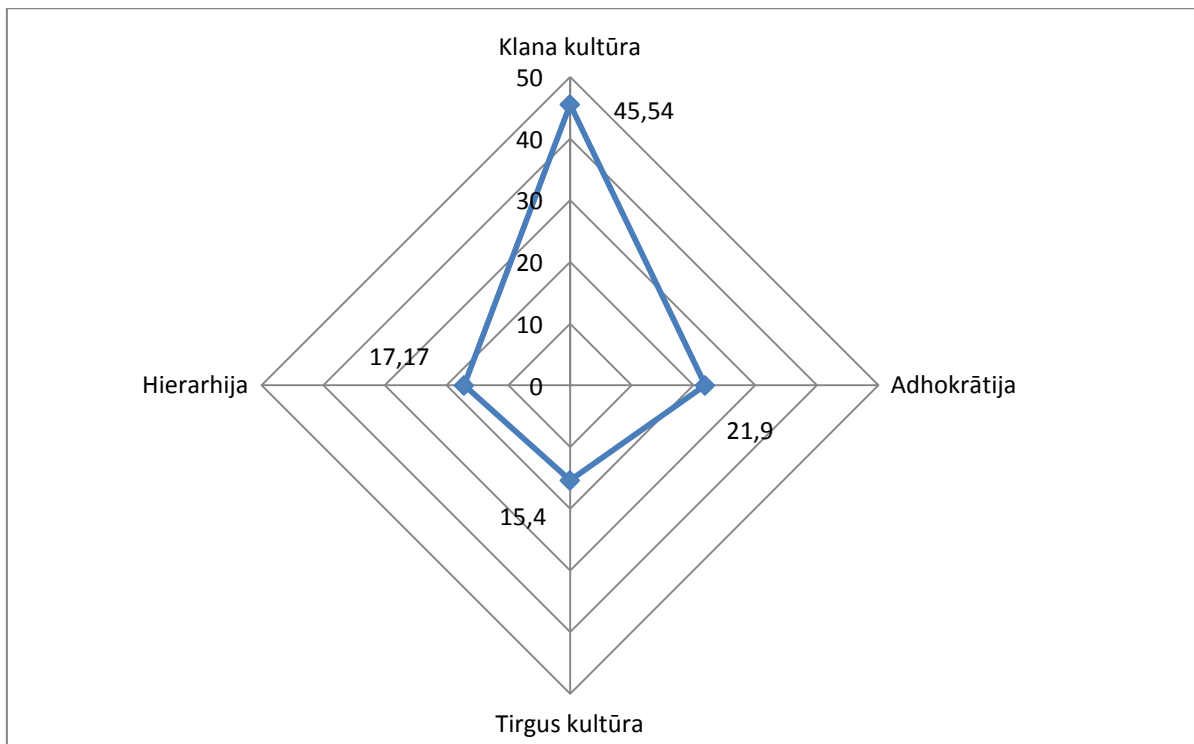
No 30 darbiniekiem izsniegtām aptaujas anketām pētījumā izmantojamas atpakaļ tika saņemtas 25 anketas. Tātad 83 % no respondentiem ir pauduši savus uzskatus par organizācijas iekšējo kultūru. Atbildes nav vienprātīgas, viedokļi dalās, tomēr vispēcīgāk reālajā situācijā uzņēmumā dominē **hierarhija**. hierarhija guvusi 39,87% respondentu atzinumus. Otro vietu pēc darbinieku domām ieņem tirgus kultūra ar 26,57%, trešo vietu ar 19,3% ieņem klanu kultūra un vismazāk dominē adhokrātija ar 14,54% . (Sk.3. 4.attēlu.)



#### 3.4 att. Reālais organizācijas kultūras tips

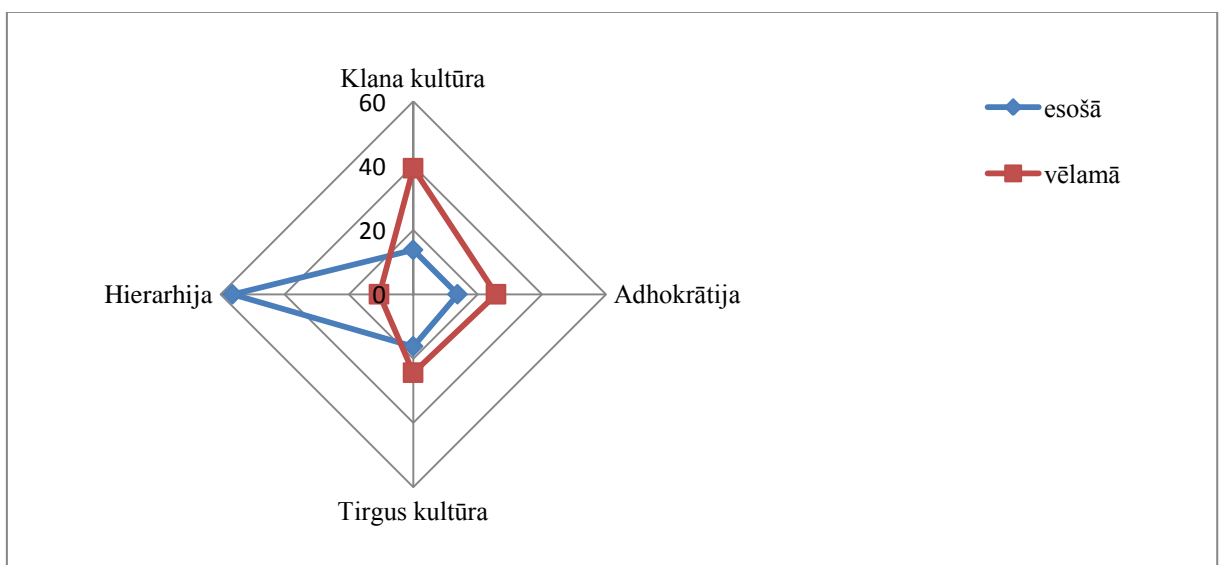
Pašreizējo vadības stilu (hierarhiju) darbinieki raksturo kā stingru koordinēšanu un organizēšanu, kas līdzinās darba audzināšanai. Situācija uzņēmumā balstās uz formālu un stingri strukturētu darba kārtību, kurā visu nosaka procedūras. Bez šaubām adhokrātija šajā gadījumā pelnīti ieņem zemāko vietu, jo hierarhija un adhokrātija ir viena otru noliedzošas kultūras, saprotams, ka uzņēmums, kurā šobrīd valda stingri reglamentētas darbības nekādi nevar dominēt ar radošumu, spontanitātēm un inovācijām

No aptaujātajiem 25 darbiniekiem izdevās iegūt visai ticamu provizorisko skatu uz uzņēmumā vēlamo ideālo organizācijas kultūras tipu. Vairākums respondentu, gandrīz puse t.i. 45,54% nākotnē vēlētos strādāt **klana kultūras** vidē. Nākotnes vīzijās adhokrātija ar 21,9% ierindojusies otrajā vietā, hierarhija ar 17,7% - trešajā vietā un pēdējā palika tirdzniecības kultūra ar 15,4%. (Sk.3. 5.attēlu.)



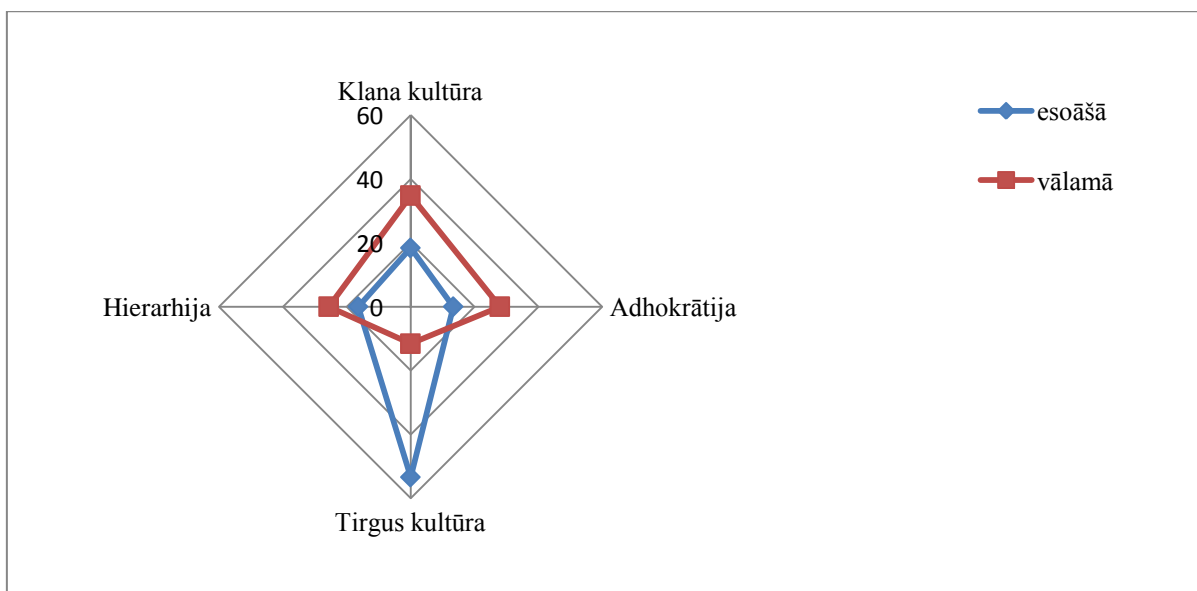
### 3.5 att. vēlamais organizācijas kultūras tips

Izskatot atbildes atsevišķi pēc jautājumiem par 1.jautājumu par organizācijas raksturojumu var teikt, ka reālajā organizācijas raksturojumā spilgti dominē hierarhija ar 56,2 % , otro vietu ieņem tirdzniecības kultūra, bet trešo un ceturto vietu līdzvērtīgi ar 13,8% daļa adhokrātija un klanu kultūra, bet ideālajā variantā pirmo vietu ar 39,2% ieņem klanu kultūra, otro vietu ar 25,8% ieņem adhokrātija, trešo vietu ar 24,4% ieņem tirdzniecības kultūra un vismazāk vēlamā ar 10,6% ir pašreiz reāli esošā hierarhija.(sk.3.6 attēlu)



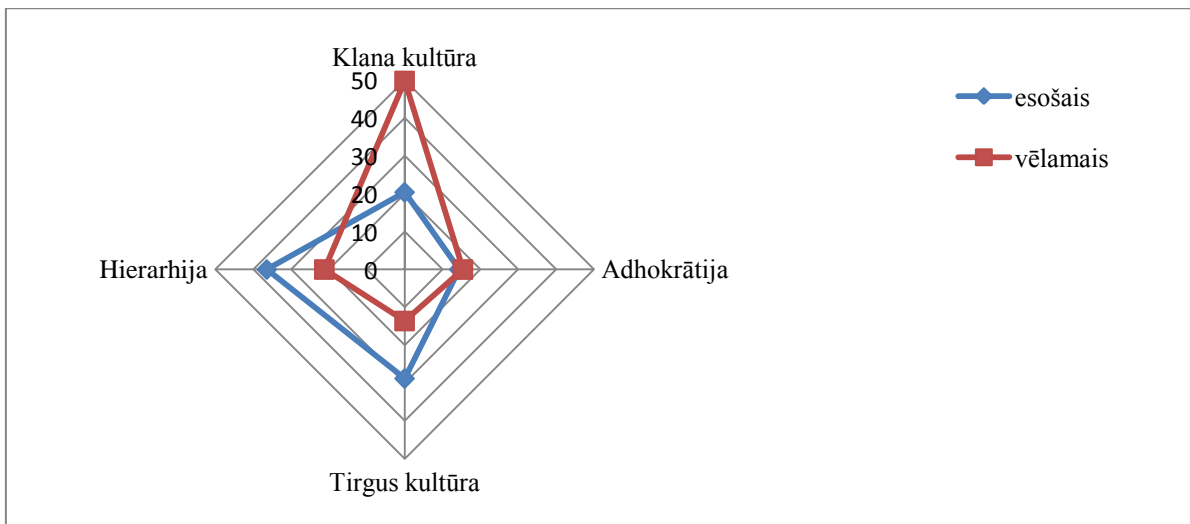
### 3.6 att. esošais un vēlamais organizācijas raksturojums

Otrajā jautājumā par vadības stilu atbildes ir mazliet pretrunīgas kopējiem rezultātiem, jo raksturojot reālo vadības stilu pirmajā vietā ar 53,4% ierindoja tirgus kultūra, otro vietu ar 18,4% ieņēma klanu kultūra, trešajā vietā ar 16,4% ierindojās hierarhija un pēdējā ar 13,4% palika adhokrātija, tomēr vēlamajā kultūrā pēc vadības stila tāpat līderis ir klanu kultūra ar 34,8%, otro vietu ieņēma adhokrātija ar 28%, trešajā vietā ir hierarhija ar 25,6%, un pēdējā palika tirgus kultūra ar 11,5%. (sk. 3.7 attēlu)



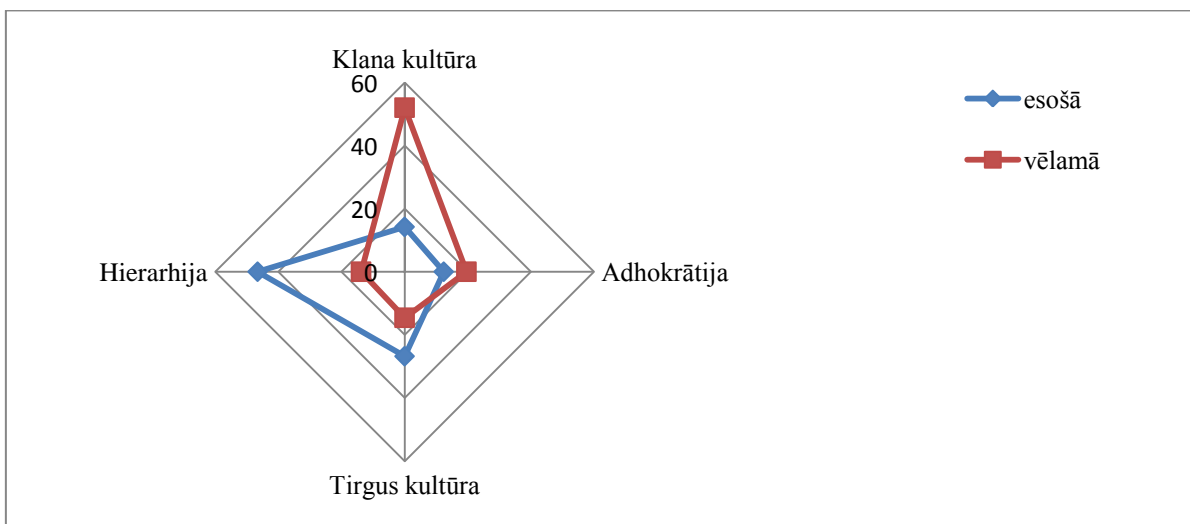
### 3.7 att. esošais un vēlamais vadīšanas stils

Trešajā jautājumā raksturojot darbinieku vadīšanu līderpozīciju atbildes atbilst kopējai esošajai un arī vēlamajai organizācijas kultūrai, reālajā situācijā pirmo vietu ar 36,4% ieņēma hierarhija, otro vietu ar 28,8% ieņēma tirgus kultūra, trešajā vietā ir klanu kultūra ar 20,4% un pēdējā palika adhokrātija ar 14,4%, ideālajā variantā dominē klanu kultūra ar 49,8%, otro vietu ieņēma hierarhija ar 21,2%, trešā ir adhokrātija ar 15,4%, un pēdējā ir tirgus kultūra ar 13,6%.(sk. 3.8 attēlu).



**3.8 att. esošā un vēlamā darbinieku vadīšana**

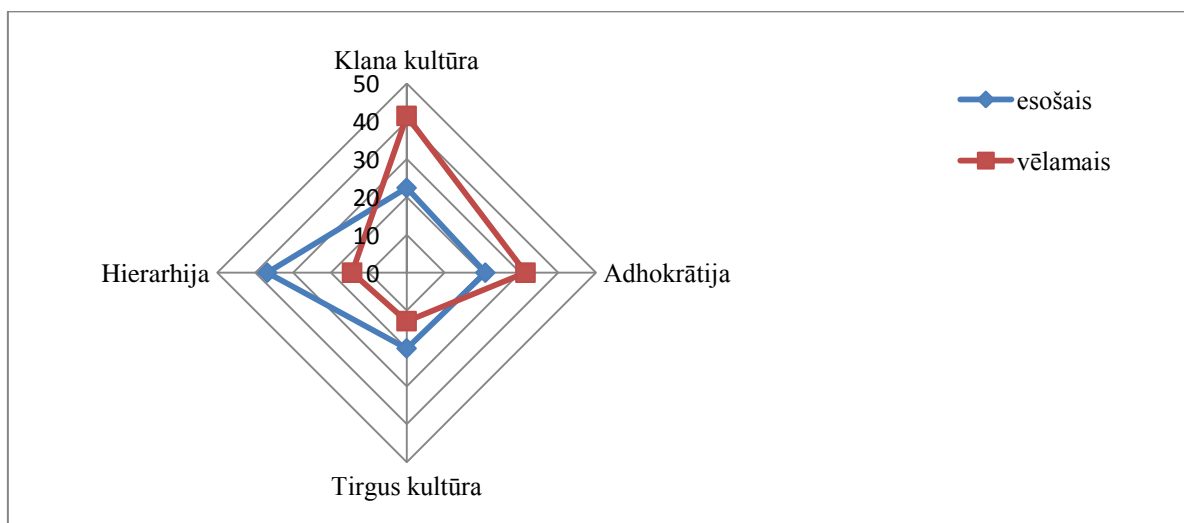
Ceturtajā jautājumā par organizācijas vienotības faktoriem atkal līderpozīcijas atbilst esošajiem un vēlamajiem kopējiem rezultātiem. Pirmajā vietā reālajā situācijā dominē hierarhija ar 46,6%, otro vietu ieņem tīrgus kultūra ar 26,8%, trešajā vietā ar 14,2% palika klanu kultūra un pēdējā ar 12,4% palika adhokrātija. Vēlamajā variantā atkal dominē klanu kultūra ar 52%, otrajā vietā ir adhokrātija ar 19,6%, trešajā vietā ir tīrgus kultūra ar 14,6%, un pēdējā ar 13,8% palika hierarhija. (sk.3.9 attēlu)



**3.9 att. esošā un vēlamā organizācijas vienotība**

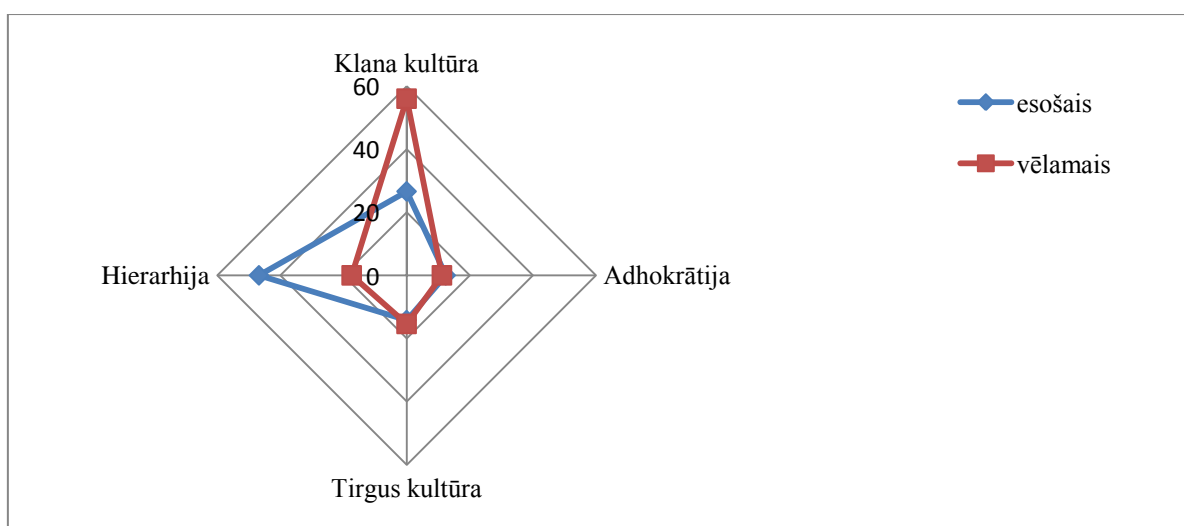
Piektais jautājums raksturo organizācijas stratēģiskos mērķus, līderpozīcijas paliek nemainīgas reālajā situācijā dominē hierarhija ar 36,8%, otro vietu ieņem klanu kultūra ar 22,4%, trešo vietu ieņem adhokrātija un gandrīz līdzvērtīgi ceturto vietu ieņem tīrgus kultūra ar 20%. Ideālajai variantā pirmajā vietā ir klanu kultūra ar 41,4%, otrajā vietā ir adhokrātija ar

31,4%, trešajā vietā ir hierarhija ar 14,4%, un pēdējā ar diezgan līdzvērtīgi ir tirgus kultūra ar 12,8%.(sk 3.10attēlu).



### 3.10 att. esošie un vēlamie stratēģiskie mērķi

Pēdējais jautājums raksturo organizācijas panākumu atslēgu, atkal līderpozīcijas atbilst kopējai organizācijas kultūras situācijai. Reālajā variantā pirmo vietu ieņem hierarhija ar 46,8%, otro vietu ar 26,6% ieņem klanu kultūra, trešajā vietā ir tirgus kultūra ar 14,2%, un pēdējā ir adhokrātija ar 12,4%. Vēlamajā variantā dominē klanu kultūra ar 56%, otro vietu ieņem hierarhija ar 17,4%, trešajā vietā ir tirgus kultūra ar 15,4%, un pēdējā ar 11,2% ir adhokrātija.(sk.3.11 attēlu).



### 3.11 att. esošā un vēlamā organizācijas atslēga

Pēc respondentu domām nākotnē būtu jāpāriet uz ģimenisku atmosfēru, balstītu uz uzticību un lojalitāti. Ikviens darbinieks ar patiktu dotos uz darbu, kurā viņu sagaida brīnišķīgi

kolēģi un nav jāraizējas par stingri reglamentētu un kontrolētu darbu izpildi, bet aprūpes centra darbiniekiem būtu jāatceras, ka viņi strādā valsts iestādē, kuru regulē valsts likumdošana un oficiāla politika. Darbinieku nākotnes skatījumā procentuāli līdzvērtīgas pozīcijas ieņem hierarhija un tirgus kultūra, tās gan nenoliedz viena otru, taču konkurence, līderība un panākumu gūšana varētu būt apgrūtināta, ja nepārtraukti ir jāpakļaujas hierarhijā valdošajai oficiālajai politikai un formalitātēm.

Darbinieki nākotnē vēlas, lai uzņēmumā dominētu cita kultūra, respektīvi, reālo hierarhiju nomainītu klana kultūra. No visa iepriekšminētā var secināt, ka uzņēmumā strādājošo priekšstati par tagadējo un ideālo organizācijas kultūru atšķiras. Šāda veida neatbilstība tomēr liecina par mazāku nesaskaņotību, nekā tad, ja dominējošās reālās un ideālās kultūras tipi atrastos pretējos kvadrantos, kas profilā atrodas viens pret otru. Tas noteikti jāņem vērā, plānojot turpmāko organizācijas attīstību.

Uzņēmuma darbiniekiem ir svarīgs iekšējais klimats, kas reālajā situācijā tiem šķiet pārāk birokrātisks. Nepieciešams nedaudz mazināt normatīvo regulējumu un veicināt fokusēšanos uz būtiskākajiem mērķiem un sniegt lielāku atbalstu aktīvākajiem, vienlaikus neaizmirstot par komandas darba akcentēšanu un uzticības līmeņa paaugstināšanu.

No teorijas viedokļa, lai kaut ko mainītu uzņēmuma kultūrā, ir nepieciešami vismaz 4 līdz 10 gadi, kas prasa smagu, sarežģītu darbu, kurā pakāpeniski jāiesaista visu līmeņu darbinieki uzņēmumā. Pārsvārā uzņēmuma vadītājiem ir vēlēšanās sasniegt rezultātus ļoti īsā laika posmā un pēc iespējas ātrāk izmainīt uzņēmuma kultūru. Katram uzņēmumam un vadītājam ir sava pieredze un viedoklis, kādi ir rezultāti šīm pārmaiņu iniciatīvām.

Kultūra ir ļoti trausla. Lai uzņēmumā kaut ko mēģinātu mainīt ir jāsāk ar uzvedību. Tas nozīmē, ka ikdienas dzīvē jādemonstrē uzvedība, kas rada uzticību. Lai kultūra būtu stabila, procesiem un attiecībām jābūt caurskatāmiem. Jo pastāv atšķirība starp mūsu deklarēto un reālo uzvedību ikdienā.

Kā vienu no efektīvākajiem kultūras transformācijas (maiņas) līdzekļiem (*the Cultural Transformation Tools, CTT*) var izmantot CVA metodiku (*Cultural Values Assessment - Kultūras Vērtību Novērtēšanas instrumentu*), ko izstrādājis Ričards Barets (*Richard Barrett*).

- 1) Ir jāizveido pielāgoti organizācijas vērtību šabloni – saraksti, kuros iekļautas 80-100 vērtības/uzvedības stili. Parasti izmanto divu veidu šablonus: personisko vērtību, kurā uzskaitītas darbinieka personiskās vērtības, un organizācijas vērtību šablonu, kurā uzskaitītas uzņēmuma kopējās esošās un vēlamās vērtības.

- 2) „Šabloni tiek īpaši pielāgoti, lai no visām iespējamām vērtībām/uzvedības stiliem izraudzītās un tajos iekļautās vērtības/uzvedības stili atbilstu ne tikai attiecīgās sabiedrības kultūrai, bet arī konkrētā tipa organizācijas kultūrai.” (Barets 2008, 36)
- 3) Pēc šablonu izstrādes tiek izveidota tīmekļa vietne, kurā 15-20 minūšu laikā jebkurš darbinieks var ieiet un anonīmi atzīmēt kultūras vērtības pēc saviem ieskatiem, darbiniekam vienīgi jānorāda, pie kuras demogrāfiskās kategorijas viņš pieder.
- 4) Pēc tam jāatbild uz trim jauntājumiem: pirmajā norāda 10 vērtības no personiskā šablona, otrajā - 10 esošās vērtības no organizācijas šablona, un trešajā norāda 10 vēlamās vērtības no organizācijas šablona.

Tālāk jau seko balsu sadalījuma analīze pa visām vērtībām, un pēc procentuālajiem rādītājiem tās var iedalīt 5 grupās – kultūras entropijas līmeņos (sk.3. 1.tabulu), pēc šiem rezultātiem var secināt, cik lielas izmaiņas būtu jāveic organizācijas kultūras maiņas procesā. Kultūras entropiju aprēķina potenciāli ierobežojošo vērtību balsu skaitu dalot ar visām vērtībām piešķirto balsu skaitu.

### 3.1.tabula

#### *Dāžadu kultūras entropijas līmeņu nozīme*

Kultūras entropija	Nozīme
>40%	Kritiski jautājumi – vajadzīga kultūras un struktūras maiņa, selektīvas izmaiņas vadības sastāvā, vadītāju konsultēšana un apmācība, vadības pilnveidošana
30% - 39%	Nopietni jautājumi – vajadzīga kultūras un struktūras maiņa, vadītāju konsultēšana un apmācība, vadības pilnveidošana
20% - 29%	Svarīgi jautājumi – vajadzīga kultūras un struktūras maiņa un vadītāju apmācība
10% - 19%	Kārtējie jautājumi – vajadzīga kultūras un/vai struktūras korekcija
<10%	Pamatjautājums – veselīga funkcionēšana

Pēc CVA metodes pielietošanas gandrīz vienmēr var secināt, „ka atklāto pašreizējās kultūras problēmu risinājumu pasaka priekšā vēlamās kultūras vērtības”. (3, 44lpp) CVA palīdz izstrādāt detalizētu organizācijas kultūras maiņas programmu, ar kuru tūkstošiem organizāciju pasaulē ir veiksmīgi transformējušas savu kultūru.

Organizācijas kultūru var mainīt, bet maiņa nebūs iespējama, ja uzņēmuma vadība neizrādīs vēlmi mainīt savu uzvedības stilu. Ir vērts iesaistīt visus darbiniekus šajā procesā, ja vadība to atbalsta ar savu parauglīdzdalību. (3, 35-58lpp)

„Organizācijas kultūras jomā vadībai .. ir jācenšas panākt, lai visi darbinieki pieņemtu organizācijas efektīvai darbībai nepieciešamās vērtības (**internalizācija**). To var panākt šādi:

- izvēloties vēlamajai organizācijas kultūrai atbilstīgus darbiniekus;
- informējot visus darbiniekus par pamatvērtībām un uzvedības normām; ..
- vadībai pastiprināti jākontrolē tos procesus, kuros pamatvērtībām ir vislielākā nozīme;
- vadītājam jāapbalvo par uzvedību, kas atbilst pamatvērtībām un jāsoda par pamatvērtību neievērošanu;
- ieteicams .. izstrādāt dominējošo vērtību sistēmu; ..
- jāveic pasākumi vērtību izzināšanai vadības grupā .. ;
- jāapzina konflikti un, tos risinot, vadībai jārikojas konsekventi un atklāti.” (20, 225lpp)

Viens no organizācijas kultūras pilnveidošanas kulta paņēmieniem ir **līderu izvirzīšana**, tas rada sacensības garu un darbinieku vēlmi sekot līdera paraugam, lai sasniegtu organizācijas mērķus.

Lai kļūtu par organizācijas līderi:

- jāapzina viss, kas notiek organizācijā;
- pilnībā jāatbalsta korporatīvā kultūra;
- jā saglabā labvēlīga atmosfēra pārmaiņām, inovācijām;
- savlaicīgi jāveic korekcijas;
- jāievēro ētikas normas;
- jāneregulē konflikti, jānovērš pretpēku un interešu sadursmes, kas var negatīvi ietekmēt organizācijas mērķu īstenošanu;
- maksimāli jākontaktējas ar personālu (sanāksmes, pārrunas, kopīgi pasākumi), lai saņemtu objektīvu informāciju, novērstu negaidītus pavērsienus. Kontaktu pamatā ir neformālā gaisotne, ko var radīt ārpus darba kabineta;
- jānodrošina labvēlīgs klimats organizācijas kultūras vērtību saglabāšanai. (7, 129lpp)

Roberta R. Bleika (*Robert R. Blake*) un Džeinas S. Moutonas (*Jane S. Mouton*) izstrādātais līderības stilu modelis („Menedžmenta režģis”) ir labs instruments darba grupas uzvedības pilnveidošanai. „Menedžmenta režģa” programmu veido sešas fāzes. Kopīgā programmas realizācija prasa laiku no trim līdz pieciem gadiem, taču sniedz reālus un labus

rezultātus organizācijas kultūras pilnveidošanai, uzlabojot kolektīvā darba efektivitāti un komunikāciju. Pirmās divas fāzes veido pamatu nākamajām četrām.

- 1) Seminārs. Nedēļu ilgā seminārā vadītāji (šajā gadījumā tas var sociālās un rehabilitācijas nodaļas vadītājs) tiek iepazīstināti ar Bleika un Moutonas koncepciju un tās mērķiem. Šajā laika periodā tiek noteikts un apspriests katra semināra dalībnieka līderības stils.
- 2) Grupas pilnveidošana. Seminārā iegūtā pieredze tiek izmantota konkrētā organizācijā. Nodaļas vadītājs un viņa padotie analizē savus līderības stilus un praktizējas kā grupa. Mērķis ir koncepcijas praktiska apgūšana, attiecību pilnveidošana starp indivīdiem, lēmumu pieņemšanas procesa uzlabošana.
- 3) Starpgrupu mijiedarbības pilnveidošana. Šī ir pāreja no indivīda un grupas uzvedības attīstības uz mijiedarbību starp darba grupām organizācijā. Tiek noteiktas un analizētas starpgrupu konfliktsituācijas, veidotas efektīvākas grupu lomas un starpgrupu mijiedarbības formas.
- 4) Organizācijas mērķu izvirzīšana. Šīs fāzes tiešais uzdevums ir radīt efektīvas nākotnes organizācijas modeli. Tiek nostiprināta dalībnieku paškontrolē un uzticība savai organizācijai.
- 5) Mērķu sasniegšana. Darbinieki mēģina sasniegt iepriekšējā fāzē izvirzītos mērķus. Tiek izmantoti līdzīgi paņēmieni un procedūras kā pirmajā fāzē, tikai šoreiz tas skar visu organizāciju kopumā.
- 6) Stabilizācija. Notiek sasniegtā galīgā novērtēšana un nostiprināšana. (9, 133lpp)

Organizāciju kultūras pētnieki min, ka tūkstošiem organizāciju visā pasaulē izmanto šo metodi, lai, nosakot savu darbinieku līderības stilu, kopīgiem spēkiem panāktu pilnvērtīgu kolektīva sastrādāšanos kopīgu organizācijas mērķu sasniegšanai, tādējādi pilnveidojot un nostiprinot savas organizācijas kultūru.

## Secinājumi

1. Sakarā ar to, ka nepastāv vienota organizācijas kultūras izpratne, nav arī vienas vienotas klasifikācijas, daudzi pētnieki ir izstrādājuši savas organizāciju kultūras klasifikācijas un tipoloģijas.
2. Organizācijas kultūra veido tās darbiniekiem kopējo jēdzienu sistēmu, kura kļūst par komunikācijas un savstarpējās izpratnes pamatu.
3. Galvenais organizācijas kultūras mērķis ir palīdzēt cilvēkiem pēc iespējas efektīvāk veikt darba pienākumus organizācijā.
4. Organizācijas kultūrai ir būtiska nozīmē uzņēmuma darbībā, taču daudzās organizācijās tas nav rakstiski dokumentēts un ar reglamentu noteikts.
5. Organizācijas kultūra ir cieši saistīta ar līderību, jo līderi ar savu uzvedību būtiski ietekmē pamatvērtības organizācijā.
6. Līdera darbības gala mērķis ir ar kolektīva palīdzību sasniegt nospraustos mērķus, sekojot pamatvērtībām.
7. Pētījums balstoties uz Kameronu un Kvina izstrādāto OCAI metodi ir parādījis, ka pētāmajā organizācijā, lai tā izpildītu savus uzdevumus kvalitatīvi, jāmaina esošais organizācijas kultūras profils.
8. Strādājošo priekšstati par tagadējo un ideālo organizācijas kultūru atšķiras.
9. Šobrīd aprūpes centrā dominē hierarhijas tipa kultūra, jo uzņēmuma darbība balstās uz formālu un stingri strukturētu darba kārtību, kurā visu nosaka procedūras.
10. Uzņēmuma darbinieki uzskata, ka pašreizējā situācijā ir pārāk daudz birokrātijas, kas kavē uzdevumu sasniegšanu.
11. Veicot organizācijas kultūras diagnostiku, autors secināja, ka nākotnē aprūpes centra darbinieki vēlas organizācijas kultūras tipu hierarhijā nomainīt uz klana kultūras tipu.
12. Darbinieku nākotnes skatījumā procentuāli līdzvērtīgas pozīcijas ieņem hierarhija un tirgus kultūra, tās gan nenoliedz viena otru, taču konkurence, līderība un panākumu gūšana varētu būt apgrūtināta, ja nepārtraukti ir jāpakļaujas hierarhijā valdošajai oficiālajai politikai un formalitātēm.
13. No teorijas viedokļa, lai kaut ko mainītu uzņēmuma kultūrā, ir nepieciešami vismaz 4 līdz 10 gadi, kas prasa smagu, sarežģītu darbu, kurā pakāpeniski jāiesaista visu līmeņu darbinieki uzņēmumā.

14. Lai kultūra būtu stabila, procesiem un attiecībām jābūt caurskatāmiem.

.

## **Priekšlikumi**

1. Organizācijas kultūras pilnveidošanai un nostiprināšanai filiāles vadībai ir jāizstrādā uzņēmuma pamatvērtību sistēma un jāpanāk spēcīga saikne starp vadītāju un personālu
2. Lai to paveiktu, filiāles vadībai darba autore iesaka izveidot vadošo komandu, kas to varētu veikt.
3. Lai izveidotu šādu komandu, vadītājam ir jāizstrādā darbības plāns izmantojot Baretta CVA metodi.
4. Vadītājam šis process būtu jāsāk ar savu pamatvērtību analīzi un nostiprināšanu.

## Izmantotā literatūra un avoti

### MK noteikumi

1. Valsts sociālās aprūpes centra "Latgale" nolikums
2. Latvijas Republikas Labklājības ministrija Valsts sociālās aprūpes centra "Latgale" filiāle "Litene" sociālās aprūpes un sociālās rehabilitācijas nodaļas reglaments

### Grāmatas

3. Barets, R. Vērtīborientētas organizācijas izveide: visas sistēmas kultūras transformācijas koncepcija. Rīga: Biedrība „Domas spēks”, 2008. 227 lpp.
4. Bērziņš, I., Nēbels, P.K. Cilvēku, zīmolu, mediju kultūras menedžments. Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2006.
5. Dubkēvičs Lotārs. Organizācijas kultūra / Lotārs Dubkēvičs ; lit. red. Māra Jurševica ; Ineses Silinieces vāka grafiskais noformējums. - Rīga : Jumava, 2009. - 182 lpp. : shēmas, tab. - (Biroja sērija). - Bibliogr.: [177.]-182. lpp.
6. Ešenalde I. Personāla praktiskā vadība: SIA „Merkūrijs LAT”. – Rīga: 2004. – 194. – 195.lpp.
7. Forands, I. Personāla vadība. Rīga: Latvijas izglītības fonds, 2002. 189 lpp.
8. Garleja Rasma. Darbs, organizācija un psiholoģija / Rasma Garleja ; Red. Rita Cimdiņa. - Rīga : RaKa, 2003. - 200 lpp. : il. ISBN 9984-15-488-2
9. Reņģe Viesturs. Mūsdienu organizāciju psiholoģija / Viesturs Reņģe. - Rīga : Zvaigzne ABC, 2007. - 215 lpp.
10. Rideštrole, J., Nūrdstrems, Č, A. Aizraujošais bizness. Talants dancina naudu. Rīga: SIA “Baltijas vadības konferences”, 2002. - 236-237. lpp.
11. Ukolovs V., Mass A., Bistrjakovs I. Vadības teorija: Apgāds „Jumava”, 2006. – 148. lpp.
12. Volkova Tatjana. Organizācijas un to vadīšana pārmaiņu apstākļos : māc. līdz. / Tatjana Volkova, Gita Vērdiņa, Jānis Pildavs. - Rīga : Banku Augstskola : Rasa ABC, 2001. - 112 lpp.
13. Cameron, K.S., Quinn, R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework: New York: Addison Wesley Longman, Inc., 1999. 221pages
14. Галкина Т. П. - Социология управления: от группы к команде, 2004.

15. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. - Москва : Изд. дом "Вильямс", 2000. - 397 с.
16. Питерс Т., Уотерман Р.В. В поисках эффективного управления.- Москва, 2006, 326. стр.
17. Спивак Владимир Александрович. Организационная культура / В.А.Спивак. - Санкт-Петербург : Нева, 2004. - 224 с. : ил. - (Шпаргалка). ISBN 5-7654-3617-
18. Шейн Э. Организационная культура и лидерство : построение, эволюция, совершенствование / Эдгар Шейн ; пер. с англ. С.Жильцов, А.Чех. - Санкт-Петербург : Питер, 2002. - 335 с. - (Теория и практика менеджмента). ISBN 5-318-00573-X

#### Raksti zinātniskos izdevumos un periodikā

19. Brālis Viesturs. Zivs vai makšķere : jeb situācija Latvijas korporatīvās apmācības un konsultāciju jomā / Viesturs Brālis // Psiholoģija Mums. - ISSN 16910982. - [Nr.] 1 (2009), 12.-18.lpp. : il.
20. Putniņš, A. Organizācijas dzīves cikls un organizācijas kultūra. No: *Latvijas Universitātes raksti. 717.sējums. Vadības zinātne*. Rīga: LU, 2007, 218.- 226.lpp
21. Vitkovskis, J. Organizācijas kultūras pilnveide pašvaldības uzņēmumā. No: *Latvijas Universitātes raksti. 717.sējums. Vadības zinātne*. Rīga: LU, 2007, 453.- 466.lpp

## 1.pielikums''Anketa''

Labdien, esmu Latvijas Universitātes 5OV kursa studente Diāna Lapiņa, izstrādāju bakalaura darbu par organizācijas kultūras pilnveides iespējām VSAC''Latgale'', filiālē ''Litene'', sava bakalaura darba ietvaros lūdzu aizpildīt šo anketu.

### OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) – Organizācijas kultūras novērtējuma instruments

Šo diagnosticēšanas metodi ir izstrādājuši profesors Kims S. Kamerons (*Kim S. Cameron*), starptautisku organizāciju konsultants organizāciju kultūras un menedžmenta jautājumos un profesors Roberts E.Kvins (*Robert E. Quinn*), daudzu organizāciju konsultants, kurš īpašu uzmanību veltījis izstrādājot pasākumu plānus organizācijas kultūras maiņai.

Šī anketēšana tiek veikta ar mērķi diagnosticēt un novērtēt organizācijas kultūras tipu. Tas ļauj izprast organizācijas pastāvēšanai un attīstībai raksturīgas iezīmes un dod iespēju vadīties pēc iepriekš noteiktām un pārbaudītām vērtībām.

Šī anketa sastāv no 6 daļām, katrā daļā ir 4 iespējamās alternatīvas. Jums jāsadala 100 punkti proporcionāli šīm 4 alternatīvām A, B, C un D, visvairāk punktu piešķirot tai, kura vistiešāk atbilst Jūsu organizācijai. Piemēram, 1.daļā no esošajām 4 alternatīvām tieši A atbilst Jūsu organizācijai visprecīzāk, B un C atbilst daļēji, bet D neatbilst tikpat kā nemaz, tātad punktu sadalījums šajā gadījumā būs sekojošs: A – 55 p., B un C – 20 p. Un D – 5 punkti. Svarīgi, lai sadalījums visām 4 alternatīvām jebkurā gadījumā būtu precīzi 100 punkti.

Ailītē *esošais* – atzīmējiet savā uzņēmumā esošo situāciju, bet ailītē *vēlamais* – uzņēmuma provizorisku skatījumu pēc 5 gadiem.

1. Organizācijas raksturojums		esošais	Vēlamais
A	Organizācija ir kā liela ģimene, tā ir unikāla. Šķiet, ka cilvēkiem, kas šeit strādā ir ļoti daudz kas kopējs un viņi uzticas viens otram.		
B	Organizācija ir ļoti dinamiska un darbīga. Cilvēki tajā ir gatavi uzdrīkstēties un uzņemties risku.		
C	Organizācija ir izteikti orientēta uz rezultātiem. Galvenā uzmanības tiek pievērsta tam, lai darbs tiktu padarīts. Cilvēki orientēti uz konkurenci un mērķu sasniegšanu.		
D	Organizācija ir strukturēta un tiek stingri kontrolēta. To, kas cilvēkiem jādara galvenokārt nosaka formālas procedūras		
	Kopā	100	100
2. Vadības stils			
A	Organizācijas vadība ir paraugs kā sniegt padomus, rūpēties un atbalstīt		
B	Organizācijas vadība varētu būt uzskatāma par uzņēmējdarbības, organizācijas, riska uzņemšanās un jauninājumu ieviešanas paraugu.		
C	Organizācijas vadība ir kā lietišķuma, agresivitātes un orientācijas uz rezultātiem paraugs.		
D	Organizācijas vadība ir kā paraugs, kā precīzi organizēt un koordinēt, lai nodrošinātu vienmērīgu un patstāvīgu rentabilitāti.		
	Kopā	100	100

<b>3. Darbinieku vadīšana</b>		
A	Darbinieku vadīšanas stils organizācijā balstīts uz komandas darba, vienprātības un līdzdalības principa.	
B	Darbinieku vadīšanas stils organizācijā balstīts uz individuālu risku uzņemšanos, inovācijām, brīvību un unikalitāti.	
C	Darbinieku vadīšanas stils organizācijā balstīts uz spēcīgu konkurētspēju, augstām prasībām un sasniegumiem.	
D	Darbinieku vadīšanas stils organizācijā balstīts uz darbinieku drošību, atbilstību konkrētajam amatam, prognozējamību un stabilitāti darba attiecībās.	
	Kopā	100 100
<b>4. Organizācijas vienotība</b>		
A	Organizācijas vienotību nodrošina savstarpēja uzticēšanās un lojalitāte, augstā atbildības sajūta pret organizāciju un darbiniekiem.	
B	Organizāciju vieno nodošanās jaunradei un izaugsmei pilnveidojoties. Tiek uzsvērtā nepieciešamība būt starp pirmajiem.	
C	Organizāciju vieno orientācija uz mērķiem un sasniegumiem. Vispārpieņemtās tēmas – agresivitāte un uzvara.	
D	Organizāciju vieno formālie noteikumi un oficiālā politika. Svarīgi nodrošināt vienmērīgu organizācijas darbību.	
	Kopā	100 100
<b>5. Stratēģiskie mērķi</b>		
A	Svarīgākais organizācijā ir cilvēkresursu attīstība, uzticēšanās, atklātības un līdzdalības veicināšana.	
B	Organizācija akcentē uzmanību uz jaunu resursu ieguvu un jaunu problēmu risināšanu. Augstu tiek vērtēta jaunu iespēju meklēšana un jaunas pieredzes apgūšana.	
C	Organizācija lielu uzmanību pievērš konkurējošai darbībai uz sasniegumiem. Dominē tieksme mērķtiecīgi virzīties uz priekšu un uzvarēt tirgū.	
D	Organizācija orientējas uz stabilitāti un nemainību. Vissvarīgākā ir rentabilitāte, kontrole un visu operāciju vienmērīgums.	
	Kopā	100 100
<b>6. Organizācijas panākumu atslēga</b>		
A	Organizācija gūst panākumus, attīstot cilvēkresursus, veicinot komandas darbu un lojalitāti, rūpējoties par darbiniekiem.	
B	Organizācija gūst panākumus pateicoties jaunās un unikālas produkcijas izstrādei. Tā ir ražošanas līderis vai novators.	
C	Organizācijas panākumus nosaka iegūtā tirgus daļa un uzvara pār konkurentiem. Galvenais būt vadošajam tirgū.	
D	Organizācijas panākumus nosaka tās rentabilitāte. Panākumu atslēga ir precīzas piegādes, ritmiska plānu un grafiku izpilde un zemas izmaksas.	
	Kopā	100 100

(Literārais avots: Cameron, K. S., Quinn, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc, 1999. page 18-27)

Anketēšana ir anonīma, un tās rezultāti tiks atspoguļoti tikai un vienīgi bakalaura darba pētījuma ietvaros un netiks izpausti trešajām personām.

## 2.pielikums'' Anketu kopsavilkums''

jaut.nr.	pašreiz A	vēlams A	pašreizB	vēlamsB	pašreizC	vēlamsC	pašreiz D	vēlams D
1	10	40	20	30	30	20	40	10
2	20	30	30	20	40	10	10	40
3	10	40	20	10	40	20	30	30
4	10	40	20	30	40	20	30	10
5	10	40	30	30	40	20	20	10
6	10	40	30	20	20	30	40	10
1	10	40	20	30	30	20	40	10
2	20	30	30	20	40	10	10	40
3	10	40	20	10	40	20	30	30
4	10	40	20	30	40	20	30	10
5	10	40	30	30	40	20	20	10
6	10	40	30	20	20	30	40	10
1	10	50	10	10	10	20	70	20
2	20	50	5	5	70	5	5	40
3	40	50	10	10	10	10	40	30
4	10	50	10	30	10	10	70	10
5	5	60	20	30	5	5	70	5
6	20	70	5	10	5	10	70	10
1	20	20	5	55	20	20	55	5
2	20	55	5	20	55	5	20	20
3	20	55	5	5	20	20	55	20
4	20	55	5	20	20	5	55	20
5	20	55	20	20	5	5	55	20
6	20	55	5	5	20	20	55	20
1	10	50	10	10	10	20	70	20
2	20	50	5	5	70	5	5	40
3	40	50	10	10	10	10	40	30
4	10	50	10	30	10	10	70	10
5	5	60	20	30	5	5	70	5
6	20	70	5	10	5	10	70	10
1	5	55	20	20	20	20	55	5
2	20	5	20	55	55	20	5	20
3	5	55	20	5	55	20	20	20
4	5	55	20	20	55	20	20	5
5	5	55	20	20	55	20	20	5
6	5	55	20	20	20	20	55	5
1	15	15	10	15	15	60	60	10
2	15	15	10	60	60	10	15	15

3	10	60	15	15	15	10	60	15
4	15	60	10	10	15	15	60	15
5	60	15	15	60	10	15	15	10
6	60	60	15	10	10	15	15	15
1	15	15	10	15	15	60	60	10
2	15	15	10	60	60	10	15	15
3	10	60	15	15	15	10	60	15
4	15	60	10	10	15	15	60	15
5	60	15	15	60	10	15	15	10
6	60	60	15	10	10	15	15	15
1	10	60	15	10	5	15	70	15
2	10	40	10	5	70	5	10	50
3	40	60	5	5	25	15	30	20
4	5	50	5	20	20	5	70	25
5	25	30	20	30	5	10	50	30
6	45	70	5	5	5	5	45	20
1	10	60	15	10	5	15	70	15
2	10	40	10	5	70	5	10	50
3	40	60	5	5	25	15	30	20
4	5	50	5	20	20	5	70	25
5	25	30	20	30	5	10	50	30
6	45	70	5	5	5	5	45	20
1	10	50	30	30	10	10	50	10
2	35	40	10	10	60	10	35	40
3	10	50	10	20	40	10	40	20
4	10	60	10	20	10	10	70	10
5	20	60	10	20	10	10	60	10
6	20	70	10	5	10	5	60	20
1	10	10	10	10	10	70	70	10
2	10	10	10	70	70	10	10	10
3	10	70	40	10	10	10	40	10
4	10	70	10	10	10	10	70	10
5	70	40	10	40	10	10	10	10
6	70	70	10	10	10	10	10	10
1	25	30	25	30	25	20	25	20
2	25	25	25	25	25	25	25	25
3	25	30	25	20	25	20	25	30
4	25	30	25	30	25	10	25	30
5	25	30	25	30	25	20	25	20
6	25	30	25	20	25	20	25	30
1	5	55	20	20	20	20	55	5
2	20	5	20	55	55	20	5	20
3	5	55	20	5	55	20	20	20
4	5	55	20	20	55	20	20	5
5	5	55	20	20	55	20	20	5
6	5	55	20	20	20	20	55	5

1	30	40	15	30	15	15	40	15
2	15	40	15	15	40	15	30	30
3	40	40	15	15	15	15	30	30
4	40	40	15	30	30	15	15	15
5	40	40	30	30	15	15	15	15
6	40	40	15	15	15	15	30	30
1	20	20	5	55	20	20	55	5
2	20	55	5	20	55	5	20	20
3	20	55	5	20	20	5	55	20
4	20	55	5	5	20	20	55	20
5	20	55	20	20	5	5	55	20
6	20	55	5	5	20	20	55	20
1	20	20	5	55	20	20	55	5
2	20	55	5	20	55	5	20	20
3	20	55	5	20	20	5	55	20
4	20	55	5	5	20	20	55	20
5	20	55	20	20	5	5	55	20
6	20	55	5	5	20	20	55	20
1	5	55	20	20	20	20	55	5
2	20	5	20	55	55	20	5	20
3	5	55	20	5	55	20	20	20
4	5	55	20	20	55	20	20	5
5	5	55	20	20	55	20	20	5
6	5	55	20	20	20	20	55	5
1	20	20	5	55	20	20	55	5
2	20	55	5	20	55	5	20	20
3	20	55	5	20	20	5	55	20
4	20	55	5	5	20	20	55	20
5	20	20	20	55	5	5	55	20
6	20	55	5	5	20	20	55	20
1	20	20	5	55	20	20	55	5
2	20	55	5	20	55	5	20	20
3	20	55	5	20	20	5	55	20
4	20	55	5	5	20	20	55	20
5	20	20	20	55	5	5	55	20
6	20	55	5	5	20	20	55	20
1	15	60	5	10	10	20	70	10
2	10	60	10	20	50	10	30	10
3	30	60	10	20	30	10	30	10
4	20	50	15	20	15	15	50	15
5	30	40	30	40	5	5	35	15
6	30	60	5	5	5	5	60	30
1	20	60	10	5	10	20	60	15
2	10	50	10	30	40	10	40	10
3	30	60	10	20	20	10	40	10
4	30	50	5	30	5	10	60	10

5	30	30	30	30	10	10	30	30
6	40	50	5	5	5	5	50	40
1	20	25	15	25	5	25	60	25
2	40	25	20	25	20	25	20	25
3	25	15	25	40	25	15	25	30
4	15	50	15	30	30	10	40	10
5	20	25	15	25	5	25	60	25
6	45	50	5	5	5	5	45	40
1	5	55	20	20	20	20	55	5
2	5	55	20	5	55	20	20	20
3	20	5	20	55	55	20	5	20
4	5	55	20	20	55	20	20	5
5	5	55	20	20	55	20	20	5
6	5	55	20	20	20	20	55	5
1	5	55	20	20	20	20	55	5
2	20	5	20	55	55	20	5	20
3	5	55	20	5	55	20	20	20
4	5	55	20	20	55	20	20	5
5	5	55	20	20	55	20	20	5
6	5	55	20	20	20	20	55	5
kopā	2895	6830	2180	3285	3985	2310	5980	2575
vidējais	19,3	45,54	14,54	21,9	26,57	15,4	39,87	17,17



