

LATVIJAS UNIVERSITĀTE  
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE  
Vadībzinību katedra

**LĪDERĪBA SALASPILS NOVADA SOCIĀLAJĀ DIENESTĀ  
ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS KONTEKSTĀ**

Leadership in Salaspils county social service organization's cultural context

**MAGISTRA DARBS**

Vadības zinību maģistra studiju programma

Autors: **Agnese Belomestnaja**

Studenta apliecības Nr.: ab14169

Darba zinātniskais vadītājs: Dr.admin., asoc.prof. A.Cekuls

RĪGA 2016

## ANOTĀCIJA

Zinot to, ka organizācijas kultūra ietekmē organizācijas darbības efektivitāti un spēj to uzlabot vai gluži pretēji degradēt, organizācijas vadītāji aizvien biežāk iesaistās organizācijas kultūras jautājumu izpēti un sakārtošanā. Šis process vērtējams profesionāli un pozitīvi ar mērķi aizvien labāk izprast organizācijas vērtības, kas šajā gadījumā ir cilvēkresursi un stimulēt darba efektivitātes pilnveidi.

Agneses Belomestnajas maģistra darbs „Līderība Salaspils novada sociālajā dienestā organizācijas kultūras kontekstā” mērķis ir balstoties uz teorētiskās literatūras un iegūto datu analīzi, izpētīt līderības pilnveides iespēja organizācijā „Salaspils novada sociālais dienests”.

Pētījuma rezultāti atklāj, ka organizācijā „Salaspils novada sociālais dienests” vēlamā organizācijas kultūra ir izteikta Klanu kultūra ar Adhokrātijas kultūras iezīmēm.

Darba apjoms ir 70 lpp, tajā skaitā 3 pielikumi, kuru apjoms ir 6 lpp. Darbā ievietota 1 tabula un 19 attēli. Izmantotās informācijas un literatūras avotu saraksts sastāv no 31 avota.

Atslēgvārdi: organizācijas kultūra, līderība, OCAI

## ANOTATION

Taking into account that organizational culture is a major impact on the organization itself, as it can increase or reduce its efficiency, we can observe more managers taking action in organizing, exploring the subject. This process can be evaluated professionally and positively with the aim to better understand the values of an organization, which in this case is human resources and stimulation, improvement of work efficiency within the organization.

Agneses Belomestnajas Master Thesis „Leadership in Salaspils county social service organization's cultural context” main objective is based on the theoretical literature and data obtained, exploring leadership development opportunities in organization Salaspils county social service.

The research results reveal that the organization „Salaspils county social service” desired organizational culture is a Clan culture with Adhocratics culture characteristics.

Master Thesis is 70 pages including 3 attachments, amounting to 6 pages, 1 table's and 19 images. The information used and literature list consist of 31 sources.

Keywords used: Organization's culture, leadership, OCAI

## SATURA RĀDĪTĀJS

Apzīmējumu saraksts.....	4
Ievads.....	5
1. ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS RAKSTUROJUMS .....	8
1.1. Organizācijas kultūras klasifikācija.....	14
1.2. Kamerona un Kvinna organizācijas kultūras tipoloģija .....	18
1.2.1.Hierarhiskā (birokrātiskā) kultūra .....	20
1.2.2.Tirgus (konkurences) kultūra.....	21
1.2.3.Klanu (ģimenes) kultūra .....	22
1.2.4.Adhokrātijas (radīšanas) kultūra.....	23
1.3. Līdera (vadītāja) loma organizācijas kultūras veidošanā .....	26
2. SALASPILS NOVADA SOCIĀLĀ DIENESTA DARBĪBAS VISPĀRĒJS RAKSTUROJUMS .....	34
2.1. Organizācijas darbības apraksts.....	34
2.2.Organizatoriskā struktūra un procesi.....	40
3.LĪDERĪBAS UN ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS PĒTĪJUMS ORGANIZĀCIJĀ „SALASPILS NOVADA SOCIĀLAIS DIENESTS” .....	46
3.1. Pētījuma metodoloģija .....	46
3.2. OCAI anketas pētījuma rezultāti.....	47
Secinājumi un priekšlikumi .....	57
Izmantotā literatūr un avoti .....	59
Pielikumi.....	62
1. pielikums. Respondentu anketas paraugs .....	62
2. pielikums. Darba izpildes novērtēšanas veidlapa.....	65
3. pielikums. Salaspils novada sociālā dienesta budžets .....	67

## **APZĪMĒJUMU SARAKSTS**

1. OCAI – Organization Culture Assessment Instrument – Organizācijas kultūras mērīšanas instruments
2. SOPA – Sociālās palīdzības un sociālo pakalpojumu administrēšanas lietotājprogramma
3. GVEDIS – informācijas sistēma resursu vadībai un grāmatvedības uzskaitēi
4. SPOLIS – valsts sociālas politikas informācijas sistēma

## IEVADS

Strauji mainīgajā mūsdienu pasaulē notiek ekonomiska globalizācija, notiek sadarbība un mijiedarbība starp organizācijām visā pasaulē. Jauno tehnoloģiju ienākšana paver jaunas un līdz šim nebijušas iespējas.

Organizācijas mainās līdzī šai pārmaiņu pasaulei un vertikāli orientētas organizācijas ražošanas un pakalpojumu sfēra sāk izzust. Korporāciju vietā arvien vairāk parādās virtuālās organizācijas.

Veiksmīga līderība ir viens no būtiskākajiem organizācijas, grupas efektivitātes priekšnoteikumiem. Izmaiņas ekonomikā un pasaulē izvirza jaunas līderības problēmas. Izzūdot vertikāli orientētajām organizācijām, samazinās vidējā līmeņa vadītāju skaits un viņu nozīme. Svarīgāka nozīme ir augstākā līmeņa vadībai, augsti kvalificētu/kompetentu speciālistu piesaistīšanai un to intelektuālā kapitāla noderīgai izmantošana un pielietošanai organizācijas efektīvākas darbības/funkcionēšanas panākšanai. Paplašinās organizāciju mijiedarbība pasaulē un tamdēļ jāpārzina organizāciju kultūras atšķirības dažādās zemēs un organizācijās.

Darbinieku sastāvs organizācijās kļūst arvien nevienmērīgāks demogrāfiskajā, etniskajā, izglītības, pieredzes un kompetences ziņā. Līdz ar to, no vadības tiek sagaidītas dažādas pieejas, elastība, stimulēšana darba izpildei, ņemot vērā individuālo pieeju katram darbiniekam.

Domājot par vadības un organizācijas kultūru, nozīmīgs ir fakts, ka liela daļa praktiķu uzskata, ka šie divi jēdzieni saistīti ar organizācijas sasniegumu. Tomēr maz pētījumu ir veltīti tieši attiecībām starp vadību un organizācijas kultūru.

Mūsdienās ļoti ir svarīga organizāciju spēja izdzīvot, būt elastīgām un spēt veikt arvien inovatīvus risinājumus patērētāju vajadzību apmierināšanai. Liela daļa organizāciju vadītāju uzskata, ka svarīgs ir līdera talants, lai organizācijas spētu augt. Bet, viens līderis nespēj paveikt darbu ātrāk un kvalitatīvāk par labi organizētu komandu, un, tamdēļ, no tā izriet secinājums, ka labam līderim (vadītajam) ir jāsaprot kolektīva vērtības, darbības un centieni neformālajās un formālajās darba attiecībās.

Organizācijas kultūras novērtējums ir labs instruments, lai varētu novērtēt esošo situāciju uzņēmumā, risināt pārpratumus un konfliktus, uzlabot komunikāciju uzņēmumā un ar sadarbības partneriem, iet uz kopīgu mērķi un sasniegt organizācijas efektīvāku funkcionēšanu. Identificējot problēmas ar organizācijas kultūru, tajā skaitā atšķirīgus darbinieku darba mērķus, jāstopas ar sekojošām problēmām – darbinieku lojalitātes trūkums, motivācijas trūkums, zema darbība,

neelastība un darbinieku neapmierinātība. Svarīgi, lai darbinieku/organizācijas vērtības palīdz sasniegt organizācijas mērķi/misiju. Ja organizācijas mērķis saskaņā ar organizācijas vērtībām netiek sasniegts, rodas risks organizācijai būt disfunkcionālai/nespējīgai darboties vai maz efektīvai. Tāpēc organizācijas visu pirmais uzdevums ir nostiprināt un veicināt savas organizācijas kultūru, darbinieku apmierinātību ceļā uz organizācijas galveno mērķi efektīvai un inovatīvai darbībai, kas sekmē organizācijas arvien jaunus uzlabojumus un sasniegumus.

Salaspils novada Sociālais dienests tika izveidots 1997.gada 21.maijā; tā ir Salaspils novada domes izveidota iestāde, kas nodrošina sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības sniegšanu un organizēšanu Salaspils novadā. Sociālā dienesta darbības mērķis ir savā teritorijā nodrošināt kvalitatīvu sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības sniegšanu iedzīvotājiem pēc to deklarētās dzīves vietas, lai palīdzētu personām, ģimenēm, personu grupām un sabiedrībai kopumā veicināt un atjaunot savu spēju sociāli funkcionēt, kā arī radīt šai funkcionēšanai labvēlīgus apstākļus. Organizācijas darbība svarīgs ir cilvēk resurss, jo pozitīvs mikroklimate darbinieku vidū ir labs resurss organizācijas panākumiem. Organizācijai „Salaspils novada sociālais dienests” ir svarīgi noskaidrot šī brīža organizācijas kultūru un noskaidrot darbinieku vīzijas tās attīstībā, lai uzlabotu organizācijas darbību.

Maģistra darba „Līderība Salaspils novada sociālajā dienestā organizācijas kultūras kontekstā” **mērķis** ir balstoties uz teorētiskas literatūras un iegūto datu analīzi, izpētīt līderības pilnveides iespējas organizācija „Salaspils novada sociālais dienests”.

Lai sasniegtu maģistra darbā izvirzīto mērķi, darba autore, ir izvirzījusi sekojošus **uzdevumus**:

1. Noskaidrot organizācijas kultūras jēdzienu, to veidojošos elementus, kā arī līdera raksturojumu;
2. Izpētīt organizācijas kultūras tipoloģijas teoriju;
3. Veikt anketēšanu organizācijas „Salaspils novada sociālais dienests” darbinieku vidū;
4. Analizēt iegūtos datus par organizācijas kultūru;
5. Analizēt iegūtos datus par nodaļu vadītāju līderību;
6. Izstrādāt secinājumus un priekšlikumus.

Darba **pētāmais jautājums** – vai esošie organizācijas nodaļu vadītāji - līderi atbilst vēlamajai organizācijas kultūrai?

Lai sasniegtu maģistra darba mērķi un papildītu izvirzītos uzdevumus, darba autore izvēlējās izmantot sekojošas **pētījuma metodes**:

1. Teorētiska metode ļauj izpētīt, salīdzināt un analizēt dažādu autoru viedokļus par organizācijas kultūru un līderību;
2. Kvantitatīvā pētījuma metode – aptauja;
3. Statistiska datu apstrādes metode ļauj apstrādāt pētījumā ievāktos datus, analizēt rezultātu.

Individuāli aizpildāmā aptauja tika izmantota, lai noskaidrotu darbinieku vērtējumu esošajai un vēlamajai organizācijas kultūrai, katra nodaļā un nodaļu vadītāju vidū. Nodaļu vadītāju anketas tika izmantotas, lai noskaidrotu esošo nodaļu vadītāju vērtējumu organizācijas kultūrai un saprastu tās ietekmi uz vēlamo organizācijas kultūru, kas ir svarīgs faktors abu organizācijas nodaļu sadarbībai ar mērķi apmierināt klientu prasības, efektīvāk apkalpot klientus organizācijā. Anketēšana notika no 2016.gada 14.marta līdz 2016.gada 15.martam.

Maģistra darbam ir izveidotas trīs nodaļas, no kurām pirmā nodaļa ir veltīta pētījuma teorētiskā pamatojuma izveidei, kurā izmantoti dažādu Latvijas un ārvalstu pētnieku zinātniskie darbi ar mērķi analizēt informāciju, lai izmantojot teorētiskas pētniecības metodes, izpētītu analizētu dažādu autoru viedokļus par organizācijas kultūru un vadītāju (līderi) organizācijā.

Otrā nodaļa veltīta empīriskajam pētījumam, kura tika veikta organizācijas detalizēta izpēte, izmantojot monogrāfisko- aprakstošo pētījuma metodi, ar mērķi apkopot aktuālo informāciju šobrīd.

Trešajā nodaļā ar kvantitatīvā pētījuma metodi, izmantojot Kima Kamerona un Roberta Kvinna tipoloģijas izstrādāto OCAI anketu, tika aptaujāti organizācijas darbinieki un pētīts to viedoklis par pašreizējo un vēlamo organizācijas kultūru pēc pieciem gadiem. Lai apkopotu darbinieku viedokli un veiktu nepieciešamo iegūto datu analīzi, tika izmantota statistisko datu apstrādes metode. Savukārt, izmantojot salīdzināšanas metodi, tika apvienoti organizācijas kultūras un nodaļas vadītāja (līdera) kopsakarības. Šīs pētniecības darbības bija svarīgas, lai saskatītu līderības pilnveides iespējas organizācijā „Salaspils novada sociālais dienests”. Tika apkopoti pētījuma secinājumi un noformulēti priekšlikumi.

Galvenie informācija avoti studiju noslēguma darba sagatavošanā ir Latvijas un ārvalstu zinātnieku rakstu darbi – bibliogrāfija, zinātniskie darbi un zinātniskas publikācijas, elektroniskajās saites pieejamie dati un informācija, organizācijas „Salaspils novada sociālais dienests” neregulētie dati.

# 1. ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS RAKSTUROJUMS

Skaidrojot organizācijas jēdzienu, “organizācija” ir organizēta cilvēku grupa ar konkrētiem mērķiem.<sup>1</sup>

Kaut arī organizācijas nosaka mūsu dzīves diezgan lielā mērā, mums nav apmācību, kā ar tām rīkoties. Neviena izglītības iestāde pasaulē nepiedāvā apmācību kursu organizācijas zinātnē. Lielākā daļa studiju kursi ir, lai sagatavotu cilvēkus darbībai uzņēmumos, valsts pārvaldē, slimnīcās, vai baznīcās, bet tikai organizācijās.<sup>2</sup>

Zinātniekiem joprojām nav vienas kopīgas organizācijas kultūras definīcijas, tomēr tā tiek uzverta kā svarīga organizācijas sastāvdaļa un saprasta ar organizācijā notiekošajiem procesiem un darba stilu.

Plašs autoru loks organizācijas kultūru definē kā kopīgu vērtību, pieņēmumu kopumu, arī sistēmu, kas raksturo organizāciju un tās biedrus. Tas nozīmē, ka organizācijas kultūru raksturo kolektīva uzvedība, tā ir diagnosticējama un to veido objektīvi fakti, kultūra nosaka organizācijas rezultātus.<sup>3</sup>

Plašākās un pazīstamākās definīcijas autors ir **Edgars Šeins** (*Schein*). Viņš, definīciju izveidojis, balstoties uz dažādu autoru darbiem, pēc viņa vārdiem, organizācijas kultūra ir pamatpieņēmumu modelis, kuru ir izdomājusi, atklājusi vai izstrādājusi noteikta cilvēku grupa, lai pārvarētu organizācijas arējās piemērošanās un iekšējās integrācijas problēmas. Šo modeli māca jaunienācējiem organizācija kā pareizāko minēto problēmu uztveres un izpratnes veidu.<sup>4</sup>

**E.Šeins** ir viens no vadošajām autoritātēm pasaulē organizāciju kultūru izpētes un teoriju laukā. 1985. gadā viņš prezentēja savu teoriju par organizāciju kultūru un to raksturojošiem lielumiem (*Schein*). E.Šeina organizācijas kultūras modeli veido trīs līmeņi. Sekojošajā attēlā ir norādīts, ka artefakti jeb trešais līmenis ir sabiedrībai redzamā daļa. Artefaktus ir viegli saskatīt, taču grūti izprast to patieso būtību. E.Šeins uzskata, ka ir kļūdaini mēģinājumi identificēt organizācijas kultūru, analizējot tikai artefaktus.

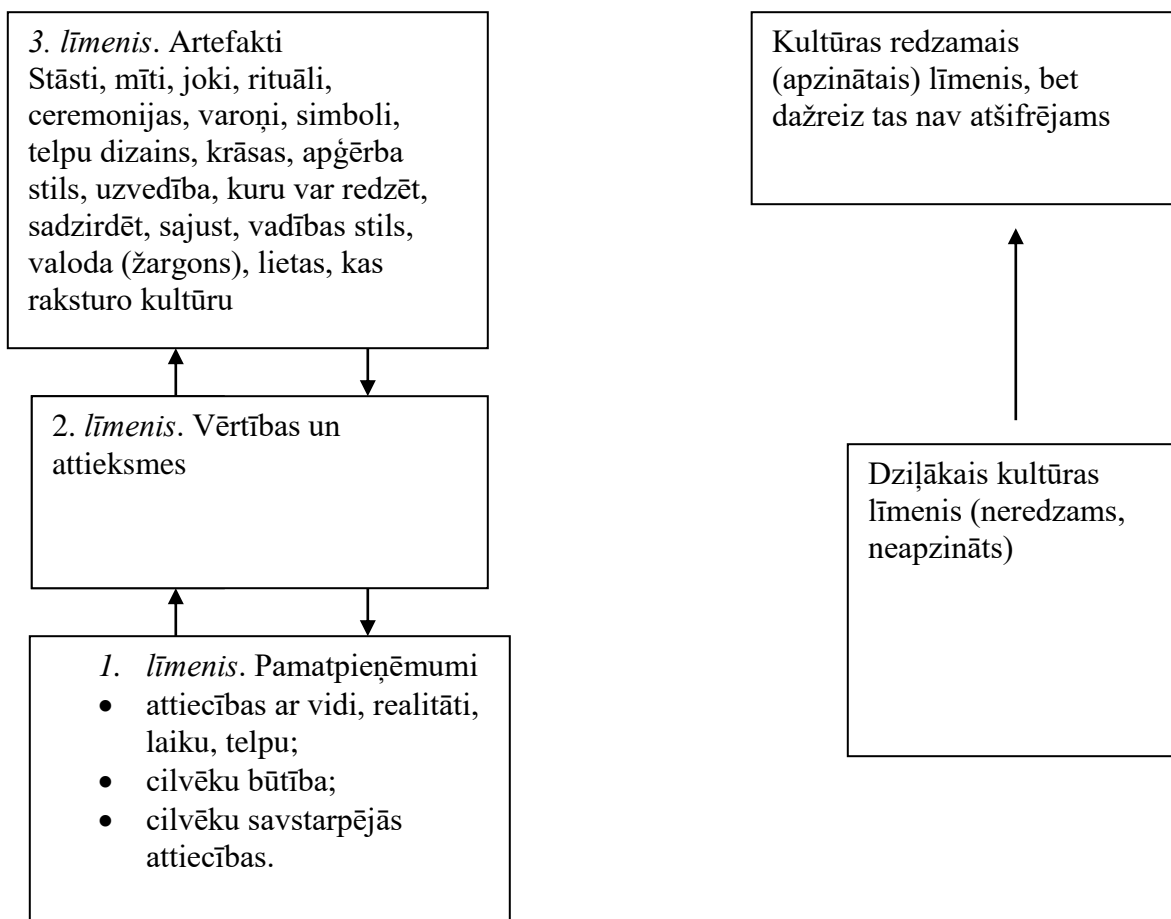
---

<sup>1</sup> Biznesa pasaules vārdnīca. <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/organization> [skatīts 11.04.2016.]

<sup>2</sup> Kühl, S. *Organizations : A Systems Theory Approach*. Farnham, Surrey : Gower. 2013. 1.p.

<sup>3</sup> Cameron, S. K., Quinn, R. E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on Values Framework*. Addison-Wesley. 1999. 36.p.

<sup>4</sup> Schein E.H. *Organisational culture and leadership* 4th Ed. San Francisko: Jossey-Bass. 2010. 18p.; Dubkēvičs, L. *Līderība vadīšanā*. Rīga: RaKa, 2011. 32.lpp



### 1.1. attēls Organizācijas kultūras līmeņi un to mijiedarbība<sup>5</sup>

Artefakti ir subjektīvi vērtējami, un tie attēlo pētnieka personisko jūtu un reakciju projekcijas. Katrs organizācijas dzīves posms ir saistīts ar atšķirīgiem artefaktiem, un rodas klasifikācijas problēma. Svarīgi, ka artefaktu analīze sniedz priekšstatus par organizācijas kultūras dziļākajiem līmeņiem, arī pamatpieņēmumu līmeni. Artefakti iekļauj tādus lielumus kā organizācijas līderi, simboli, stāsti, mīti, valoda, paradumi, procesi, struktūra un izturēšanās jeb tā saucamās kultūras redzamās izpausmes.

**E.Šeins** organizācijas kultūras ārējo līmeni spilgti raksturo ar simboliem – vārdiem, zīmēm, mākslinieciskajiem tēliem, objektiem, kas raksturo organizāciju, tās kultūru. Simboliem ir trīs galvenās funkcijas:

- tie atspoguļo kultūras pamatvērtības un pamatpieņēmumus, izraisot emocionālās atbildes reakcijas organizācijas dalībniekos un publiskajā telpā;

<sup>5</sup> **Dubkēvičs L.** *Organizācijas kultūra*. Rīga, Jumava, 2009. 119. lpp.

- tie pamato uzvedības normas organizācijā;
  - tie integrē organizāciju vienotās veselumā.
1. Simboli ir logotipi, misija – publiski vēstījumi. Misija atspoguļo organizācijas nākotnes mērķus, pamatpieņēmumus, vērtības, ētiskos principus. Misija sniedz atbildi uz jautājumiem: ko organizācija vēlas sasniegt, kam tā vēlas kalpot. Misijā paustie labie nodomi bieži nesaskan ar organizācijas menedžmenta reālo pusi.
  2. Organizācijas rituāli ir nosacīts apzīmējums dažādiem ar darbu saistītiem pasākumiem: sapulcēm, apspriedēm, pieņemšanu darbā, paaugstināšanu amatā. Tas ir relatīvi rūpīgi izstrādātu, plānotu aktivitāšu tīkls. Rituāli definē noteiktus uzvedības modeļus, formāli konsolidē kultūru.
  3. Ceremonijas ir neformālie pasākumi, neformālā komunikācija: jubileju atzīmēšanas, svētku svinēšana, dažādi citi kopīgi pasākumi. Tām ir integrējoša nozīme organizācijas kultūrā. Iespējams, ka šādā nozīmē tās ir efektīvākas nekā rituāli. Praksē ceremonijām ne vienmēr tiek pievērsta vajadzīgā uzmanība.
  4. Katrai kultūrai, subkultūrai, arī kontrkultūrai var būt arī sava valoda – žargons, kas nav saprotams ārpus šo kultūru konteksta. To saprot tikai konkrētas organizācijas darbinieki.
  5. Stāsti apraksta īpašus notikumus organizācijas dzīvē. Tie var būt reāli veiksmes stāsti, taču var izpausties arī mītiskā formā. Mīts ir realitātes spogulis. Ikvienas kultūras un organizācijas kultūras sastāvdaļa, tās raksturojošā pazīme ir mīti. Līdzīgi mitoloģizētas ir sabiedriskā un individuālā apziņas.<sup>6</sup>

Otrajā līmenī atrodas vērtības. No pamatvērtībām rodas neformālas uzvedības normas, kas ir tās, ko jaunais darbinieks iemācās socializācijas procesā. Pamatvērtību apgūšana un zināšana palīdz saprast, kā organizācija tiek pieņemti lēmumi, kuru līderu viedokļi ir svarīgi un par kādiem darbiem darbinieks tiks atalgots.

**E.Šeina** teorijā vērtības veido otro līmeni un izriet no organizācijas pamatpieņēmumiem. **Gerta Hofstedes** (*Hofstede*) teorijā tās veido organizācijas kultūras dziļāko slāni – pamatlīmeni.

Pirmajā līmenī jeb pamatpieņēmumos ietilpst attiecības ar vidi, realitāte, laiks, telpa, cilvēka daba un cilvēku attiecības. Pamatpieņēmumus sīkāk var iedalīt divas grupās: organizācija un apkārtējā vide; priekšstati par realitāti, laiku un telpu.

---

<sup>6</sup> **Dubkēvičs L.** *Organizācijas kultūra*. Rīga, Jumava, 2009. 119. lpp.

Pamatā ir trīs nemainīgās vērtības – godprātība, savstarpējā cieņa, atvērtība un pašlāvība, uz tās balstās katra uzņēmuma pastāvēšana, citādi nebūtu iespējama rezultatīva sastrādāšanās. Atkarībā no šo vērtību nozīmes uzņēmumā darbinieki uzticas, atbalsta cits citu, lai kopīgi sasniegtu savus un organizācijas mērķus.<sup>7</sup>

Nīderlandiešu psihologs **G.Hofstede** (*Hofstede*) piedāvā savu kultūras “sīpola” koncepciju. Šī koncepcija atspoguļo dažādus ikvienas sabiedrības kultūras dziļuma līmeņus. Dziļākais ir vērtību līmenis. Simboli ir dažādi objekti, valoda vai žargons, apģērba stils, karogi, amata zīmes, zīmoli. Varoņi ir konkrētas vai izdomātas personas, kas tiek augstu vērtētas kultūrā un kalpo kā noteikti uzvedības modeļi. Rituāli ir kolektīvas aktivitātes t.s. dažādi kopīgi pasākumi, apvienošanas rituāli. Rituāli ietver arī ikdienā pieņemto valodu, kas tiek lietota komunikācijā.

**G.Hofstedes** (*Hofstede*) koncepcijā kultūras saknes – tās būtība ir vērtību sistēma. Vērtības viņš definē kā tendenci piešķirt dažāda nozīmīguma pakāpes apkārtesošajām darbībām, notikumiem, parādībām. Vērtības ir jūtas, pozitīvas vai negatīvas emocijas (*Hofstede*).

Kopumā šī koncepcija līdzinās **G.Hofstedes** organizācijas kultūras modelim. Viņš organizācijas kultūru definē kā organizācijas ikdienas dzīvi, tradīciju, vērtību un normu kopumu, sapratni par to, kas organizācijā ir pieņemts un kas – ne, par ko slavē un par ko apbalvo. Tā ir organizāciju kopā saturošs spēks. Tā ir kolektīva domāšanas programma, kas vienas organizācijas locekļus atšķir no citiem (*Hofstede*). Viņš piebilst, ka tas ir ne tikai organizācijas darbinieku mentāls tēls (organizācijas iekšējais tēls), bet plašākā nozīmē – organizācijas tēls plašsaziņas līdzekļos, citu organizāciju, patērētāju un piegādātāju acīs. Tas ir organizācijas publiskais tēls – ieinteresēto pušu tēls.

Amerikāņu psihologs **Lerijs Konstantins** (*Constantine*) pēc analogijas ar ģimenes tipu klasifikāciju izdala četras organizāciju paradigmas. **L.Konstantins** lieto jēdzienu „paradigma” (no grieķu valodas *paradeigma* nozīmē „piemērs”, „paraugs”). Viņš izšķir šādas organizācijas paradigmas:

- Slēgto, kuru raksturo birokrātisms;
- Atvērto, kuru raksturo adaptivitāte un atvērtība pārmaiņām;
- Sinhrono (*synchronous*), kas balstās un harmonisku, stingru lomu izpildi;

---

<sup>7</sup> Dubkēvičs L. *Organizācijas kultūra*. Rīga, Jumava, 2009. 125. lpp.

- Haotisko (*random*), sabiedrību, kas balstās uz inovācijām, radošumu, neatkarību (*Constantine*).

Kultūra ir sarežģīts, daudznozīmīgs fenomens un, tā netiek ģenētiski mantota, bet tiek apgūta socializācijas procesā un konkrētā vidē. Uz daudznozīmību norāda lielais definīciju skaits. Amerikāņu sociālie antropologi **Alfrēds Krebers** (*Kroeber*) un **Klaidis Klukhons** (*Kluckhon*) vieni no pirmajiem apkopoja un analizēja dažādas kultūras definīcijas. Viņi identificēja 164 definīcijas (*Kroeber, Kluckhon*).

Skaidrojot kultūru, vienmēr nozīmīgs ir konteksts. To var skaidrot no visdažādākajiem viedokļiem – filozofiskā, socioloģiskā, etnogrāfiskā, politiskā, u.c. Sociālie antropologi, piemēram, to skaidro kā cilvēku esamības formu ar ļoti plašu saturu: kultūra ir ikviena cilvēka darbība, darbības rezultāti, arī domāšana, idejas, uzvedība, cilvēka vērtības un attieksmes (*Feraro*).

Kultūras fenomena daudzveidība (arī sarežģītība) izpaužas tā universalitāsimā. Latvijas filozofi **Maija Kūle** un **Rihards Kūlis** raksta, ka “nav tādas cilvēciskās esamības jomas, tādas rīcības formas, kurai nevarētu pievienot vārdu “kultūra”. Kultūra ir personības pašapliecināšanās, pašizaugsmes veids. Šāda kultūras būtības izpratnes forma ir vienojoša dažādām zinātnēm, arī vadības zinātnei, kur kultūras izpratne ir cieši saistīta un līdzinās organizācijas kultūras izpratnei.<sup>8</sup>

“Organizācijas kultūras (korporatīvās kultūras)” jēdziens pirmo reizi parādās angļu biznesa konsultanta **Čārlza Hendija** (*Handy*) 1976. gadā publicētajā darbā *Understanding Organizations* (Organizāciju izpratne), tas radās saistībā ar etnogrāfisko pieeju organizācijas pētniecībā. Latvijā “organizācijas kultūra” jēdziens kļuva pazīstams pēdējo desmit gadu laikā.

Šobrīd ir vairāki desmiti organizācijas kultūras definīciju.

Organizācijas kultūra tiek definēta atšķirīgi, bet ne pretrunīgi:

- daba grupas vērtības;
- uzvedības stereotipi, paradumi, tradīcijas, rituāli, valoda;
- spēles noteikumi;

---

<sup>8</sup> Kūle M., Kūlis R. *Filosofija*, Rīga: Zvaigzne ABC. 35.lpp.

- psiholoģiskais klimats – jūtas, ko nosaka savstarpējā komunikācija organizācijā ar klientiem, citām personām;
- uzvedības kodekss;
- metaforas, integrēti simboli;
- kultūra un organizācijas kultūra ir mehānisms, kas apvieno cilvēkus ar kopīgu vērtību sistēmu, valodu, idejām, kopīga mērķa sasniegšanai u.c. (*Garleja*).

Vairākums autoru vadības zinātnē organizācijas kultūru definē kā kopīgu vērtību, pieņēmumu kopumu, sistēmu, iespējams, arī domāšanas sistēmu, kas raksturo organizāciju un tās biedrus. Šāda definīcija ir socioloģiska un funkcionāla – organizācijām ir kultūra. Organizācijas kultūru raksturo kolektīva uzvedība, tā ir diagnosticējama, to veido objektīvi fakti, kultūra nosaka organizācijas rezultātus.<sup>9</sup>

**M.Ketss de Frīzs** (*Kets de Vries*) savā organizāciju kultūras tipoloģijā izceļ divu veidu organizācijas kultūras:

- racionālo vai veselīgās;
- iracionālās, neirotikās jeb neveselīgās.

Organizācijas kultūras jautājums ir samērā neizpētīts, bet ļoti aktuāls mūsdienu sabiedrībai, jo tas ietekmē organizācijas panākumus un konkurētspēju nākotnē. Vairums organizāciju vadītāji prioritāri savu uzmanību velta uzņēmumu finansiālajai pusei – marketingam un reklāmai, lai gūtu ātrāku peļņu un aizņemtu lielāku tirgus daļu, varētu paplašināties, attīstīties un kļūt varenāki. Paralēli šim procesam vadītāji (līderi) bieži vien nevērtē organizācijas darbinieku mikroklimatu un organizācijas kultūru. Vadītāji labi apzinās, ka ar pārdomātu stratēģiju, finanšu tirgus pārzināšanu un praktiskajām zināšanām nevar būt veiksmīgi vidē, kur arvien tiek ienestas inovācijas, elastība un citi izkonkurējoši elementi. Tamdēļ viens no konkurētspējas galvenajiem stūrakmeņiem ir zināšanas un izpratne par cilvēku uzvedību, par rīcības iemesliem lēmumu pieņemšanā, par cilvēku apzinātiem un neapzinātiem aspektiem, spēja tos analizēt. Vadītājam jāspēj vērtēt darbinieku darbu grupās - sapulcēs, darbinieku sastādīto administratīvo aktu kvalitāti un darbinieku vīziju finansiālo resursu sadalīšanā un budžeta plānošanā. Darbinieku individuālas vajadzības vēlmes, vērtības, gaidas un darba paveikšanas motivācija nav mazsvarīgas. Autoresprāt, lai izprastu to, ir būtiski pētīt organizācijas kultūru ar katra jauna darbinieka

---

<sup>9</sup> **Dubkēvičs L.** *Organizācijas kultūra*. Rīga, Jumava, 2009. 27. lpp.

ienākšanu un vispār vērtēt organizācijas kultūru etapos, ar mērķi uzlabot attiecību mikroklimatu darbavietā un tādejādi veicināt efektīvāku darba paveikšanu, darbinieku pašatdevi organizācijas galvenā mērķa sasniegšana.

## 1.1. Organizācijas kultūras klasifikācija

Šobrīd joprojām nepastāv viena konkrēta organizācijas kultūras izpratne, tāpēc ir iespēja apskatīt vairāku autoru sniegto ieskatu par savu redzējumu organizācijas kultūrā. Autore piedāvā aplūkot sekojošu tabulu.

1.1.tabula

Organizācijas kultūru klasifikācija<sup>10</sup>

Autors	Klasifikācijas pamats	Kultūras veidi	Piezīmes
<b>Č.Hendijs</b> ( <i>Charlz Handy</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizācijas struktūra.</li> </ul>	Varas kultūra, lomu kultūra, mērķa kultūra, personību kultūra.	Organizācijas attīstībā var būt raksturīgi dažādi kultūras tipi – dibināšanas brīdī var būt varas kultūra, attīstības posmā mērķa vai personības kultūra.
<b>K.Kamersons, R.Kvinns</b> ( <i>Cameron &amp; Quinn</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Līderības stils;</li> <li>• Stratēģiskie mērķi;</li> <li>• Panākumu vērtēšana.</li> </ul>	Klana kultūra, tirgus kultūra, adhokrātiska kultūra, hierarhiska kultūra.	Izstrādāja organizācijas kultūras tipoloģiju un kultūras pētniecības metodiku, OCAI.
<b>L.Konstantins</b> ( <i>Larry Constantine</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizācijas struktūra nav, bet ir cilvēku subjektīva attieksme pret to.</li> </ul>	Slēgta kultūra, haotiska kultūra, atvērta kultūra, sinhrona kultūra.	Kultūras ietekmi uz cilvēku salīdzina ar audzināšanu ģimenē.
<b>R.Dafts</b> ( <i>Richard Daft</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elastīgums/stabilitāte;</li> <li>• Organizācijas fokusēšana uz iekšieni vai āru.</li> </ul>	Adaptīva kultūra, klana kultūra, birokrātiska kultūra.	
<b>R.Harisons</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizācijas vērtības.</li> </ul>	Orientēta uz: varu, lomam, uzdevumu izpildi, personību.	Izmanto jēdzienus – organizācijas ideoloģija un raksturs.
<b>T.Dīls, A.Kenedijs</b> ( <i>Deal &amp; Kennedy</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompānijas darbības risks;</li> <li>• Atgriezeniskas informācijas pakāpe.</li> </ul>	Augsto likmju kultūra, procesu kultūra.	

<sup>10</sup> Tabula sastādīta pēc autoriem Cameron, S. K. (1999), Baretts R. 2008, Renģe V. 2007.

Pēc augstākminētas informācijas, autorei vispieņemamākais šķiet K.Kameraņa, R.Kvinna un R.Harisona organizācijas kultūras raksturojums/klasifikācija.

Organizācijas kultūra ir darba kolektīva vērtību, pārliecību, normu un tradīciju sistēma, kas nosaka iekšējo komunikāciju un organizācijas stereotipus attiecībā uz visiem jautājumiem, kas saistīti ar organizāciju. Organizācijas kultūra izsaka kolektīva profesionālo sagatavotību un sociālo integrētību kopējo mērķu sasniegšanas procesā.

Pēc Stefana Robinsa uzskatiem, organizācijas kultūra ir vērtību, zināšanu un praktisko darbību sintēze. Viņš par galvenajiem organizācijas raksturotājiem uzskata:

- individuālo autonomiju – nodarbināto atbildības līmeni, viņu patstāvīgumu un iniciatīvas iespējas;
- darbības strukturēšanu – darba procesa reglamentēšanas līmeni;
- atbalstu – cik lielā mērā dažādu līmeņu vadītāji atbalsta savu nodarbināto centienus un kādas ir viņu savstarpējās attiecības;
- identifikāciju – cik lielā mērā nodarbinātie identificē sevi ar konkrēto organizāciju, ka arī iesaistīti un motivēti mērķu sasniegšanā;
- atalgošanu – kādā mērā nodarbināto rezultāti tiek apbalvoti un stimulēti;
- konfliktus – cik bieži organizācijā pastāv konflikti starp nodarbinātajiem un ar vadītājiem, kāda ir attieksme pret atšķirīgiem viedokļiem un pārlietībām;
- riska pakāpi – kādā veidā nodarbinātie tiek stimulēti būt inovatīvi un uzstājīgi.

Parasti lielajās organizācijās pastāv galvenā jeb dominējošā kultūra un vairākas subkultūras. Dominējošā kultūra ir vērtības, kuras atbalsta lielākā daļa organizācijas darbinieku. Kad tiek runāts par organizācijas kultūru, domā tieši par dominējošo kultūru. Savukārt subkultūras rodas dažādu struktūrvienību un filiāļu ietvaros. Lielajos uzņēmumos dominējošās kultūras un subkultūru mijiedarbība var radīt problēmas.

Organizācijas kultūra veidojas divu iemeslu dēļ. Pirmais ir kvalitātes uzlabošana un elastības palielināšana, savukārt otrais – apziņa, ka galvenais organizācijas virzītājspēks ir personāls. Tāpēc personālam tiek mācītas vērtības, kuras jāsludina ne tikai organizācijas iekšienē. Organizācijas vērtības parasti ir:

- ticība organizācijas parakumam;
- pārliecība, ka katra sīkuma pareiza izpilde palīdz sasniegt lielāku mērķi;
- ticība cilvēka kā personības nozīmīgumam;

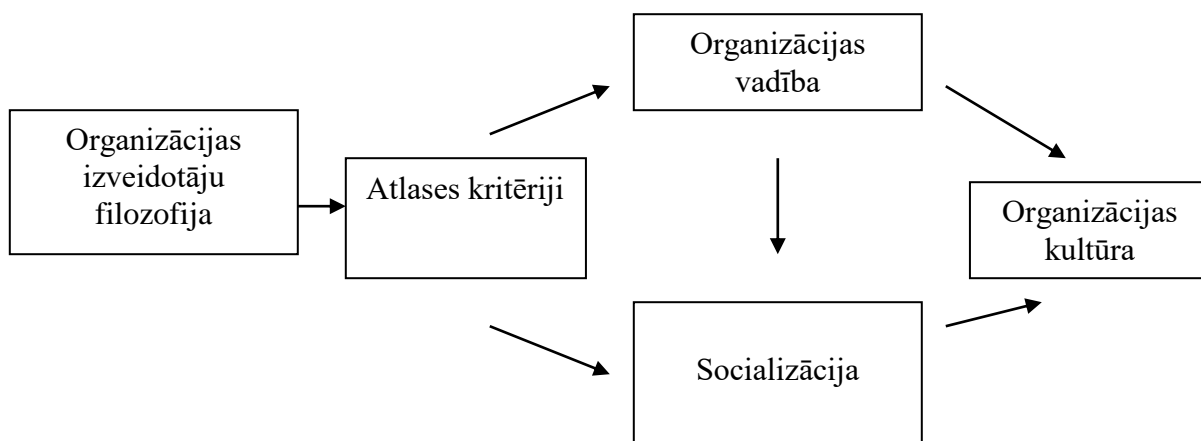
- uzticība augstākajai kvalitātei;
- pārliecība, ka visi darbinieki ir novatori, tikai jārada attiecīga vide viņu ideju īstenošanai;
- nodarbināto neformālo attiecību svarīguma atzīšana.

Sasniegt var labus rezultātus var tās organizācijas vai kompānijas, kuru vadītāji spēj pārliecināt nodarbinātos par organizācijas jeb korporatīvajām vērtībām.

Organizācijas kultūra ir tieši saistīta ar tās efektivitāti – jo spēcīgāka ir organizācijas kultūra, jo organizācija ir efektīvāka. Vājas organizācijas raksturo vairākas pazīmes:

- nav skaidras un apzinātas vērtību sistēmas, ka arī pārliecības par to, ka gūt panākumu savā darbā;
- cilvēki nespēj vienoties par perspektīvākajiem mērķu sasniegšanas ceļiem un līdzekļiem;
- dažādas organizācijas struktūrvienībās ir krasi atšķirīgi uzskati (gadījumos, ja katra atsevišķā struktūrvienība pati plāno savus nākotnes mērķus, savu vērtību kopu, savas tradīcijas);
- organizācijas līderi ir destruktīvi un neveicina organizācijas vērtību kopējo izpratni.

Organizācijas kultūru var veidot apzināti un neapzināti, to veido organizācijas īpašnieki vai tā rodas pati laika gaitā. Pētnieki Robins un Langtons (*Robbins, Langton*) piedāvā šādu organizācijas kultūras izveides modeli, šis modelis parāda sākotnējās organizācijas kultūras izveides posmus attēlā.



1.2.attēls Organizācijas kultūras izveidošanas process<sup>11</sup>

Attēla redzams, ka sākotnēja ietekme uz organizācijas kultūru veidojas no organizācijas dibinātājiem un to filozofijas. Nelielās organizācijās īpašnieku vīzija pārņem visu organizācijas kultūru. Tieši vadības rīcība nosaka organizācijas kultūru un savstarpējas attiecības. Vadība parāda, kādai ir jābūt darbinieku kultūrai, vai pretēji – kas ir pretrunā ar organizācijas kultūru. Organizācijas jauno darbinieku vērtībām jāsakrīt ar organizācijas vērtībām.

Jaunas organizācijas kultūras izveides process var noritēt trīs veidos:

1. organizācijas dibinātāji pieņem darbā tos darbiniekus, kuri atbilst organizācijas kultūrai;
2. organizācijas dibinātāji iemāca darbiniekiem vēlamu organizācijas kultūru;
3. organizācijas dibinātāji izveido savu uzvedības modeli, pēc kura māca darbiniekiem vērtības, uzskatus un pieņēmumus par organizācijas pamatvērtībām. Darbiniekiem jāidentificē sevi ar organizācijas vērtībām.<sup>12</sup>

Tas nozīmē, ka, principā organizācijas kultūru var iemācīt jebkuram darbiniekam, arī tādām, kam sākotnēji ir sava vērtību sistēma/attieksme pret darbu, bet liela motivācija strādāt konkrētajā organizācijā.

<sup>11</sup> Robbins, S. P., Langton, N. *Organizational Behaviour: concepts, controversies, applications*. Toronto: Pearson Canada. 2010. 339p.

<sup>12</sup> Robbins, S. P., Langton, N. *Organizational Behaviour: concepts, controversies, applications*. Toronto: Pearson Canada. 2010. 340p.

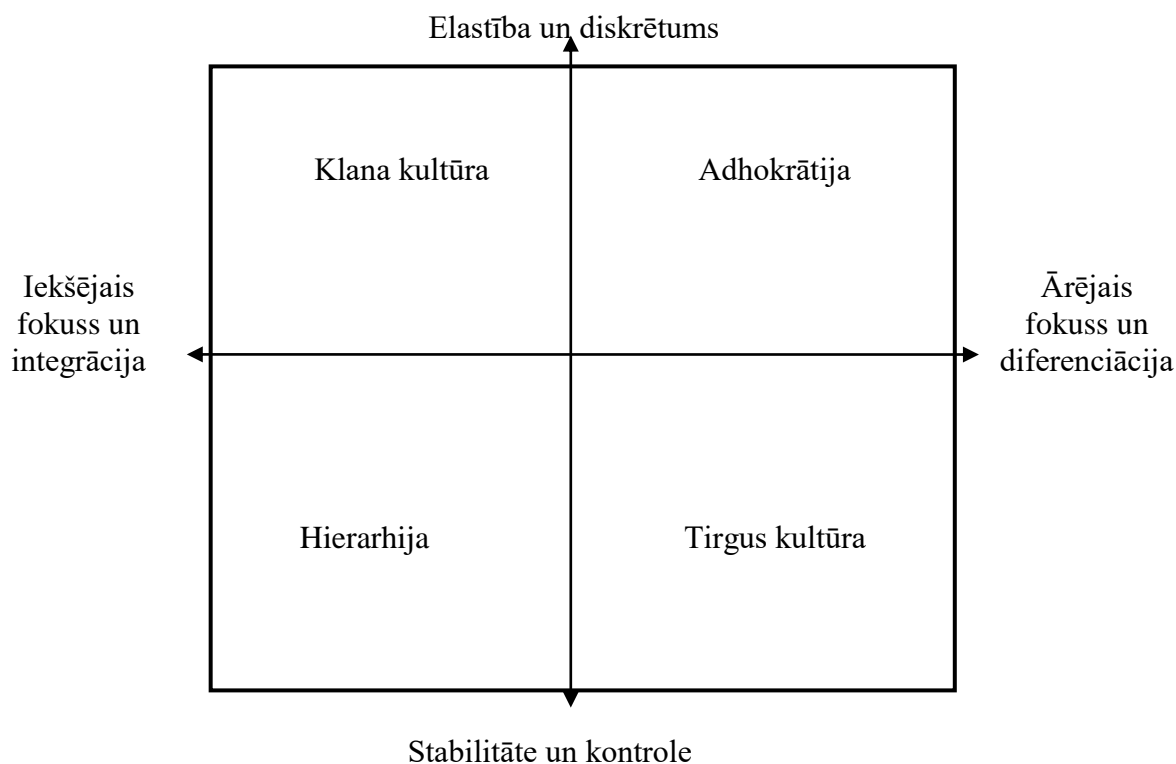
## 1.2. Kamerona un Kvinna organizācijas kultūras tipoloģija

Pētot organizācijas kultūras saistību ar organizācijas efektivitāti, K.Kamērsons (*Cameron*) un R.Kvinns (*Quinn*) izstrādāja organizāciju kultūru tipoloģiju un kultūras pētniecības metodiku. Pētnieki izstrādāja divus galvenos mērījumus, atbilstoši kuriem dažādi rādītāji iekļaujas vienā no četrām grupām. Viens no mērījumiem tos organizācijas efektivitātes kritērijus, kas uzsver elastību, diskretumu un dinamismu, nošķir no kritērijiem, kas akcenta stabilitāti, kārtību un kontroli. Šis mērījumu skalas viena galā ir organizācijas daudzpusība un elastīgums, otra galā – nesatricināmība un ilgtspēja. Otrs mērījums tos efektivitātes kritērijus, kas tiek asociēti ar organizācijas ārējo orientāciju, diferenciāciju un savstarpēju konkurenci, sacensību. Šis mērījumu skalas viena galā ir organizācijas saliedētība un saskaņotība, otra galā – organizācijas neatkarība un diferenciācija.

Atbilstoši K.Kamērsona un R.Kvinna darbu rezultātiem eksistē četri organizāciju kultūru profili – klanu kultūra, adhokrātiskā kultūra, hierarhiskā kultūra un tirgus kultūra.

K.Kamērsons un R.Kvinns izdalījuši divus rādītājus, kuri ļauj sadalīt indikatorus četrās grupās:

1. Pirmais rādītājs izdala efektivitātes kritērijus, kuri saistās ar elastību, diskretumu un dinamismu no kritērijiem, kuri akcentā stabilitāti, kontroli;
2. Otrais rādītājs izdala efektivitātes kritērijus, kuri balstās uz iekšējo orientāciju, integrāciju, vienotību no kritērijiem, kuri liecina par organizācijas ārējo orientāciju, diferenciāciju, konkurenci.



1.3.attēls Konkurējošo vērtību konstrukcija<sup>13</sup>

Teorija balstās uz konkurējošo vērtību modeli, vērtībām, kuras raksturo organizācijas kultūru pamatojot, ka organizācijas darbības efektivitāti nosaka ne tikai menedžmenta teorijā atzītās organizācijas konkurences priekšrocības, piemēram, monopolstāvoklis u.c., bet drīzāk tieši organizācijas kultūra.<sup>14</sup> Šo četru kvadrantu nosaukumiem zinātnieki, ejot laukumā, piedevēja dažādas organizācijas vērtības pret dažādām organizācijas formām hierarhija (*Weber*), tirdzniecības (*Williamson*), klana (*Ouchi*), adhokrātija (*Minchberg*).<sup>15</sup> Kultūra nosaka pamatvērtības, pieņēmumus un pamatnostādnes, ko varam atrast savos uzņēmumos. Un organizācijas kultūru ne vienmēr var iedalīt kādā no šiem četriem kvadrantiem, bet drīzāk kādā daļā no tiem procentuāla izskatā.

<sup>13</sup> Cameron, K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Value Framework*. Addison-Wesley, Reading, MA, 2011. 39p.

<sup>14</sup> Cameron, K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Value Framework*. Addison-Wesley, Reading, MA, 2011. 38-41p; Cameron, K. *A process for Changing Organizational Culture*. University of Michigan Business School: To be published in M.Driver "The handbook of organizational development", 2004. 5.p.

<sup>15</sup> Turpat.

### 1.2.1. Hierarhiskā (birokrātiskā) kultūra

Pirmo reizi hierarhiskas kultūras raksturojumu ieviesa profesors Vēbers (*Weber*), kurš piedāvāja ieskatu septiņās organizācijas raksturiezīmēs: noteikumi, specializācija, hierarhija, atbildīgums, bezpersoniskums, nodalītas īpašumtiesības. Hierarhiskajā kultūrā galvenās ir vadīšanas lomas: **monitors** (*monitor*) un **koordinators** (*coordinator*). Monitors pilda tehniska eksperta, bet koordinators – informācijas kontroles lomas. Šo tipu līdz pat sešdesmitajiem gadiem uzskatīja par ļoti efektīvu, jo tas nodrošina stabilitāti, efektivitāti un pastāvību.

Hierarhijas tipa organizāciju kultūru raksturo, kā formalizētu un strukturētu darbavietu. Organizācijas līderi – labi koordinatori un organizatori. Kolektīva darbības pamatā ir formālas tiesības un procedūras, kuras uztur noteikto plānoto uzņēmējdarbības tempu. Organizācijas veiksmē ir saistīta ar spēju nodrošināt stabilitāti, rentabilitāti un prognozējamību (*Cameron, Quinn*).

Hierarhiskajai kultūrai raksturīgs:

- ļoti formalizēta un strukturēta darbavieta;
- visu, ko cilvēki dara, nosaka procedūras;
- līderi lepojas ar to, ka viņi ir racionāli domājoši koordinatori un organizatori;
- tiek uzskatīts, ka būtiski svarīgi ir uzturēt ierasto organizācijas darba ritmu;
- organizāciju vieno formālie noteikumi un oficiālā politika. Ilgtermiņā organizācija rūpējas par stabilitātes un rentabilitātes nodrošināšanu;
- veiksmi nosaka visu operāciju precīza izpilde, spēja paredzēt nākotni, mazas izmaksas;
- vadība rūpējas par nodarbinātības garantēšanu personālam, spēju paredzēt ilgtermiņa perspektīvu.<sup>16</sup>

Organizācijai ir jāvērtē sava stabilitāte, efektivitāte un turpmākas prognozes, vīzijas. Organizāciju uztur formālie noteikumi un oficiāla politika, taču turpmākai perspektīvai svarīga stabilitāte un uzņēmuma rentabilitāte.

---

<sup>16</sup> **Labklājības ministrija.** *Psihosociāla darba vide.* Rīga, Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība, 2010. 47. lpp.

## 1.2.2. Tirgus (konkurences) kultūra

Tirgus kultūras tips orientēts uz ārējo vidi, radies sešdesmito gadu beigās. Tirgus kultūras tips radās kā atbildes reakcija uz strauji pieaugošo konkurenci. Par būtiskām vērtībām tika noteikti atšķirīgu pasākumu kopumi, ka bija versti uz organizācijas efektivitātes palielināšanu.

Tirgus tipa organizāciju kultūra raksturojama kā darbavieta, kura ir orientēta uz rezultātiem. Organizācijas līderi ir diezgan bargi vadītāji kolektīva iekšienē un arī sīvi konkurenti ārējā vidē. Kolektīva galvenais mērķis – centieni atbalstīt. Organizācijas veiksmē tiek noteikta ar konkurentu apsteigšanu un līdera pozīcijām tirgū (*Cameron, Quinn*).

Tirgus kultūrai ir raksturīgs:

- organizācija ir orientēta uz rezultātiem, tā primāri rūpējas par iecerēto uzdevumu izpildi;
- nodarbinātie ir mērķtiecīgi un sacenšas savā starpā;
- līderi ir stingri vadītāji un sīvi konkurenti;
- viņi ir nelokāmi un prasīgi;
- organizāciju vieno uzsvārs uz tieksmi uzvarēt;
- kopējās rūpes ir reputācija un panākumi;
- perspektīvās stratēģijas mērķis ir izmērāmu rezultātu sasniegšana, cīņa ar konkurentiem;
- veiksmē tiek mērīta tādos terminos kā iekarotā tirgus daļa, jaunā tirgus daļa un jauno tirgu atklāšana;
- organizācijas stils – stingri ieturēts kurss uz konkurētspējas palielināšanu.<sup>17</sup>

Tirgus kultūrā, kas orientēta uz konkurenci un uzdevumiem, dominē vadīšanas (transakcionālās) lomas: **direktors – izaicinātājs** (competitor) un **ražotājs** (producer). Pirmā ir agresīva, izlēmīga loma, kas orientēta uz mērķiem un uzdevumiem. Tās pārziņā ir tirgus un organizācijas pozicionēšana. Ražotāja pamatuzdevums ir nodrošināt produktivitāti, tā ir orientēta uz konkrētiem rezultātiem. No vadītāja tiek sagaidīta augsta personīga motivācija, ieinteresētība, patstāvība un enerģija. Viņam jāprot motivēt darbiniekus uzņemties atbildību, izpildīt uzticētos uzdevumus.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> **Labklājības ministrija.** *Psihosociāla darba vide.* Rīga, Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība, 2010. 47. lpp

<sup>18</sup> **Dubkēvičs L.** *Līderība vadīšanā.* Rīga: RaKa, 2011. 33.-34. lpp.

Atšķirība no hierarhijas, tirgus kultūra darbojas ar ekonomiskiem tirgus mehānismiem-galvenokārt konkurētspējas dinamiku, nevis centralizētu lēmumu pieņemšanu/palīdzību.<sup>19</sup>

### 1.2.3.Klanu (ģimenes) kultūra

Klanu kultūra kļuva populāra sešdesmito gadu beigās un tā bija nozīmīga ar to, ka mainīgos apstākļos darbinieku darbs kļuva vieglāks. Klana kultūra raksturojas ar draudzīgu darba vidi.

Klana tipa organizāciju kultūru raksturo darbavietu kā lielu ģimeni. Organizācijas līderi domā līdzīgi kolektīvam, dodot lielu nozīmi kolektīva saliedētībai. Organizācijas saistības attiecās vienlīdz pret visiem tas locekļiem. Organizācijas veiksmē balstās uz veselīgu iekšējo klimatu un rūpes par darbiniekiem (*Cameron, Quinn*).

Klanu kultūrai ir raksturīgs:

- ļoti draudzīga darbavieta;
- nodarbinātajiem ir daudz kas kopīgs;
- organizācijas atgādina lielu ģimeni;
- līderi vai organizācijas vadītāji tiek uztverti kā audzinātāji un vecāki;
- organizāciju vieno uzticība un tradīcijas;
- organizācija akcentē ilgtermiņa personības pilnveidošanas izdevīgumu;
- liela nozīme ir kolektīva saliedētībai, morālajai gaisotnei;
- veiksmi nosaka labas attiecības ar klientiem;
- organizācija veicina brigādes darba formu, nodarbināto iesaistīšanos lēmumu pieņemšanā.<sup>20</sup>

Klanu kultūra vairāk raksturīga nelieliem uzņēmumiem, kuri orientēti uz attiecībām, bet galvenās līderības lomas ir **fasilitators** (*facilitator*) un **mentors** (*mentor*). Fasilitators ir uz cilvēkiem un procesiem orientēta loma – vada konfliktus un cenšas panākt konsensus risinājumus, orientēts uz komandas veidošanu. Mentoru raksturo empātija un saskaņas veicināšana. Viņš rūpējas par cilvēku individuālajiem plāniem, par cilvēkresursu potenciāla

---

<sup>19</sup> **Dubkēvičs L.** *Līderība vadīšanā*. Rīga: RaKa, 2011. 33. lpp.

<sup>20</sup> **Labklājības ministrija.** *Psihosociāla darba vide*. Rīga, Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība, 2010. 47. lpp.

attīstību organizācijā. Lomu raksturo izpalīdzība, atvērtība, jūtīgums, dāsnums ar komplimentiem.<sup>21</sup>

Klanu kultūra svarīgs attiecību mikroklimats un sensitīvisms, rūpes par darbiniekiem. Klanu kultūra varētu būt viens no vēlamākajiem organizācijas kultūras tiem darbiniekiem.

#### 1.2.4. Adhokrātijas (radīšanas) kultūra

Adhokrātijas kultūra radās kā reakcija uz 21. gadsimta izmaiņām – pāreja no industrijas laikmeta uz informācijas laikmetu. Adhokrātiskā tipa organizāciju kultūra raksturo dinamisku uzņēmējdarbību un radošu darbavietu. Organizācijas līderu atšķirīgās raksturīpašības, māksla paredzēt, novatorisms, orientācija uz risku. Organizācijas bāzes vērtības ir spēja mainīties atbilstoši laikam un izmaiņām ārējā vidē, eksperimentē un ievieš jaunievedumus, darbojas uz sākotnējo zināšanu robežas. Organizācijas veiksmē ir saistīta ar unikālu un oriģinālu preču un pakalpojumu radīšanu (*Cameron, Quinn*).

Adhokrātiskajai kultūrai ir raksturīgs:

- dinamiska, uzņēmības pilna un radoša darbavietā;
- cilvēki ir gatavi veltīt savu laiku kopējās lietās labā, riskēt;
- par līderiem tiek uzskatīti novatori un cilvēki, kas gatavi riskēt;
- cilvēkus vieno ideja par novatorismu un pastāvīgu jauninājumu ieviešanu darbā;
- tiek uzsvērta nepieciešamība būt priekšā visiem;
- ilgtermiņa perspektīvā organizācija akcentē nepieciešamību augt un iegūt jaunus resursus;
- par veiksmi tiek uzskatīta jaunu preču vai pakalpojumu iegūšana, radīšana;
- svarīgi ir būt par līderi tirgū;
- organizācija sekmē individuālo iniciatīvu un brīvību.<sup>22</sup>

Adhokrātijas kultūras galvenā iezīme ir radošums. Tā orientēta uz inovācijām. Galvenās ir līderības (transformatīvās) lomas: **inovators** (*innovator*), **vīzijas veidotājs un pārveidotājs**

---

<sup>21</sup> **Dubkēvičs L.** *Līderība vadīšanā*. Rīga: RaKa, 2011. 33. lpp.

<sup>22</sup> **Labklājības ministrija.** *Psihosociāla darba vide*. Rīga, Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība, 2010. 47. lpp.

(*entrepreneur*). Šīs lomas ir radošas, proaktīvas, uz nākotni orientētas lomas, kas prasmīgi komunicē vīziju cilvēkiem saprotama veidā.<sup>23</sup>

Organizācijas kultūras pamatā ir kāda šo organizāciju saistoša substance, kas ir atbildīga par organizācijas kā veseluma uztveri. Vērtējot organizācijas kultūru, uzmanības centrā ir visa organizācija kā analīzes vienība. Vienlaikus pētot struktūrvienību organizācijas subkultūras, jāmeklē kopīgi dominējošie parametri, un, pēc tam tos apvienojot, dažādos hierarhijas līmeņos var pastāvēt atšķirīgas organizācijas subkultūras (*Cameron, Quinn*).

Sekojošajā attēlā var apskatīt K.Kameraona un R.Kvinna organizācijas kultūras teorijas struktūru.

Elastība un diskretums			
Iekšējais fokuss un integrācija	<b>Klans</b> Efektivitātes rādītāji: Saliedētība, mikroklimats, cilvēkresursu attīstība	<b>Adhokrātija</b> Efektivitātes rādītāji: Labāki rezultāti nekā konkurentiem, jaunrade, izaugsme	Ārējais fokuss un diferenciacija
	<b>Hierarhija</b> Efektivitātes rādītāji: Rentabilitāte, stabila funkcionēšana	<b>Tirgus</b> Efektivitātes rādītāji: Tirgus daļa, mērķtiecība, konkurentu apsteigšana	
Stabilitāte un kontrole			

1.4. attēls Organizācijas kultūras līmeņi un to mijiedarbība (Cameron, Quinn, 1999, 60.p.)

Organizācija, būdama komplekss, ko veido virkni ar dažādam funkcijām paredzētu apakšstruktūru, var ietvert vienlaikus vairākas organizācijas subkultūras. Ar dominējošo organizācijas kultūru organizācijas apakšvienībās, dažādajās struktūrvienībās, dažādos hierarhijas līmeņos var pastāvēt atšķirīgas organizācijas subkultūras. Dažādu lielu organizāciju projektu īstenošanas, organizācijas apakšstruktūru koordinācijas un integrācijas bremsēšanas cēlonis var

<sup>23</sup> Dubkēvičs L. *Līderība vadīšanā*. Rīga: RaKa, 2011. 34. lpp.

būt tieši organizācijas kultūras atšķirības šajās struktūrās. Viens no iemesliem, kāpēc pastāv šādas kultūras atšķirības, ir tas, ka katra atsevišķa struktūrvienība bieži vien veido pati savas nākotnes perspektīvas, savu vērtību kopu, savas tradīcijas (*Cameron, Quinn*).

Daudzi pētnieki ir novērojuši disfunkciju organizācijas funkcionēšanas ritmā, par kuru cēloņiem ir kļuvušas tieši sadursmes starp organizācijas struktūrvienībām un kultūrām. Turklāt, rodoties sadursmēm, šādas kultūru atšķirības var sašķelt organizāciju un darīt nerasniedzamu tās funkcionēšanu efektivitātē/darba izpildē. Pārlieds akcents uz organizāciju, veidojoties apakšstruktūru kultūru atšķirībām, var radīt atsvešināšanos un izraisīt konfliktus. Tajā pašā laikā atšķirības starp vienas organizācijas struktūrvienību organizācijas kultūrā ir objektīvs fakts, ko nosaka šo atšķirīgo struktūrvienību darbības specifika vienas organizācijas ietvaros. Šai kontekstā svarīgi ir saprast, ka ikviena organizācijas struktūrvienība ietver un prezentē arī visas organizācijai raksturīgos kultūras elementus (*Cameron, Quinn*).

Būtiski, ka viena organizācijā ir viena organizācijas kultūras tipa dominante. Organizāciju kultūru tipoloģijas nav viendabīgas, tas ir sajaukta tipa.

Organizācijas kultūru tipu sakarību ar līderību un vadīšanas lomam apliecina jaunākie pētījumi Latvijā banku sektorā. Atbilstoši, ja pētījuma konstatēta tipoloģiski neviendabīga organizācijas kultūra ar dominējošo hierarhisko tipu, atbilstoši tam galvenās ir monitora un koordinators vadīšanas lomas.

### 1.3. Līdera (vadītāja) loma organizācijas kultūras veidošanā

Mūsdienās pastāv ļoti daudz līderības definīcijas tāpat kā teorijas, bet pārsvarā autori uzsver četras galvenās līderības pazīmes:

1. Līderība ir process;
2. Līderība ir citu ietekmēšana;
3. Līderībai ir konkrēts mērķis;
4. Līderība ir grupas fenomens.<sup>24</sup>

Līderības teorija 20.gadsimta sākumā radās mērķis atrast tās īpašības, kas padara cilvēku par sekmīgu līderi – noteikt ideālu līdera personību. Vēlāk tika nosauktas efektīva līdera īpašības: intelekts, tiekšanās pēc zināšanām, uzticamība, atbildība, aktivitāte un sociālā līdzdalība.

Vadītājs ir cilvēks, kurš ir iecelts vadošā amatā, tam organizācija ir vadošais statuss un tam pieder vara. Vadītājam pakļaujas/veic darba pienākumus viņam pakļautie darbinieki/personāls. Vadītāji iedalās: zemākā līmeņa vadītājs (angļu valodā *supervisor*), vidējā līmeņa vadītājs (angļu valodā *manager*), augstākā līmeņa vadītājs (angļu valoda *chief*). Latvijā ar vārdiem “zemākā līmeņa vadītājs” tiek saprasts arī pārdevējs, vairumtirdzniecības speciālists, dažādu organizatorisko procesu pārzinējs/veicējs. Vadītājs no līdera atšķiras ar autoritātes statusu.

Izaicinājums uzlabot produktu un pakalpojumu kvalitāti, uzticamību un realizāciju, vienlaikus saglabājot konkurētspējīgu cenu, prasa divkāršu stratēģiju. Pirmkārt, ir jāplāno nemitīgas pārmaiņas, kuru mērķis būtu uzlabot esošo produktu ražīgumu un palielināt peļņu. Otrkārt ir jābūt stratēģijai, lai ieviestu jaunus vai labākus produktus. Kaut arī neeksistē burvju formula, ir seši nosacījumi, kas ļaus inovācijām uzplaukt. Šos nosacījumus ir iespēja novērtēt organizācijā ar atzīmi no viens līdz desmit pēc katras no šīm pazīmēm:

1. Vadības iesaistīšanās;
2. Pozitīva stratēģiskā domāšana;
3. Ilgtermiņa perspektīva;
4. Atsaucība uz pārmaiņām;
5. Riska pieņemšana;
6. Pareiza iekšējā vide.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Dubkēvičs L., *Līderība vadīšanā*. Rīga: RaKa. 2001. 29.lpp

<sup>25</sup> Edeirs Dž. *Līderība un inovācija*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests. 2007.21.-22.lpp

Pēc **E.Šeina** (*Schein*) vārdiem, organizācijas kultūras attīstību analizē izdalot trīs organizācijas kultūras attīstības stadijas:

1. dibināšanas un sākotnējās attīstības stadija;
2. vidēja vecuma stadija;
3. brieduma un krituma stadija.

Minētā iedalījuma kritērijs ir vadītāja un padoto loma vērtību veidošanas procesā.

Pirmajā posmā galvenokārt vadība ietekmē uzņēmuma organizācijas kultūru, bet otrajā attīstības posmā, kuram raksturīgs ir tas, ka uzņēmumā ir izveidojusies spēcīga kultūra un darbu sācis jauns vadītājs, kurš nav saistīts ar iepriekšējo organizācijas kultūras veidošanas posmu. Trešajā attīstības posmā ir izteikta abpusēja vadītāju un padoto savstarpēja ietekme pamatvērtību nostiprināšanas procesā.

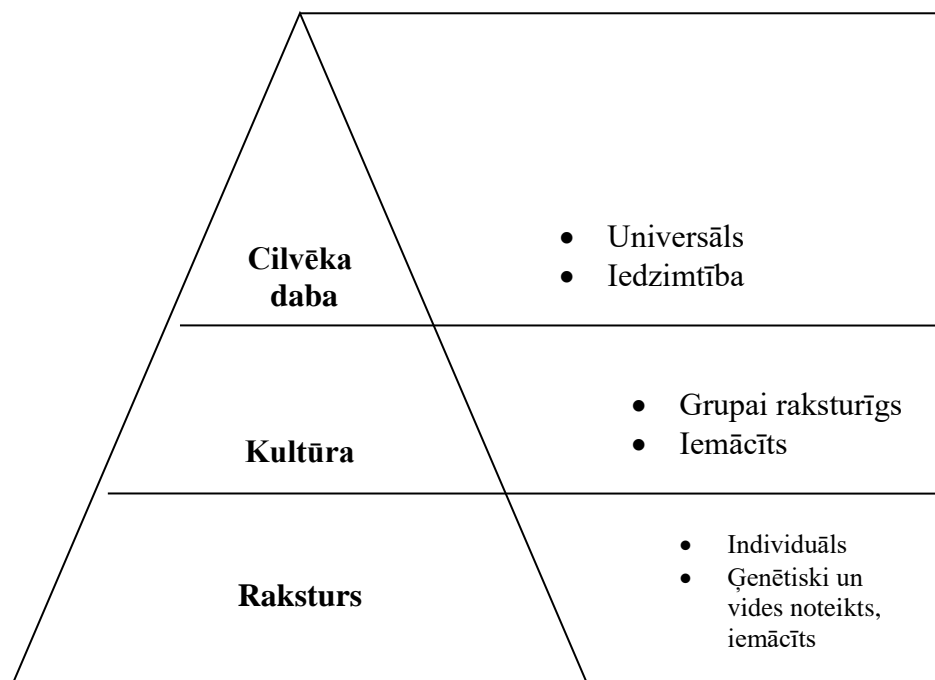
**Ričards Barets** (*Barett*) savā darbā „Vērtīborientētas organizācijas izveide” raksta, ka vērtībām jāklūst par organizācijas kultūras sastāvdaļu. Viņš ar pētījumu vairāk nekā 500 uzņēmumos un 35 valstīs secina – „vērtīborientēti uzņēmumi neapšaubāmi ir visveiksmīgākie uzņēmumi pasaulē”<sup>26</sup>

Pēc **I.Adizes** (*Adizes*) vārdiem, augšanas ciklā organizācija paplašinās un aktuāls kļūst jautājums par uzņēmuma struktūras sakārtošanu un vadības sistēmu izveidošanu. Kā liecina pieredze, lielāka daļa uzņēmumu šajā brīdī vadītāju attieksme pret padotajiem kļūst formālāka, jo komunikācija starp vadītājiem un padotajiem kļūst retāka, vadītāji visu uzmanību pievērš formāliem pasākumiem, bet neformāla komunikācija ar padotajiem ievērojami samazinās.

Pēc **G.Hofstedes** (*Hofstede*) pētījumiem, 20.gs 60.-70.gados veiktajā pētījumā ar aptauju palīdzību G.Hofstede ir mēģinājis noskaidrot vairāk nekā 116 000 kompānijas IBM vadītāju un darbinieku vērtības 50 pasaules valstīs. Pašlaik šie pētījumi jau ir aptvēruši 63 pasaules valstis. G.Hofstede piedāvā šādu cilvēka mentālas programmas attēlojumu.

---

<sup>26</sup> **Barets R.**, *Vērtīborientētas organizācijas izveide: visas sistēmas kultūras transformācijas koncepcija*. Rīga, Biedrība „Domas spēks” 2008. 15.lpp.



1.5.attēls Cilvēka mentālā programma

Pēc **G.Hofstede**s, tiek izdalītas šādas kultūras dimensijas:

1. Varas distance (Power distance);
2. Individuālisms/kolektīvisms (Individualism/Collectivism);
3. Maskulinums/feminisms (Masculinism/Feminism);
4. Izvairīšanās no nenoteiktības (Uncertainty Avoidance);
5. Ilgtermiņa orientācija (Long Term Orientation).

**G.Hofstede** skaidro, ka varas distance raksturo statusu un varas atšķirības sabiedrība un organizācijās. Lielu varas distanci raksturo: varas centralizācija, autoritārs vadīšanas stils; liela atšķirība atalgojumā un dažādas privilēģijas. Valstis, kuras ir liela varas distance ir Latīņamerika, lielākā daļa Āzijas un Āfrikas valstu, Beļģija, Francija Amerikas savienotas valstis. Mazu varas distanci, pēc **G.Hofstede**s vārdiem, raksturo: lielāka vadītāja un darbinieku vienlīdzība; darbinieki bieži iesaistīti lēmumu pieņemšanā; mazāk izteiktas atšķirības atalgojumā un privilēģijās. Šāds modelis sastopams Skandināvijā, Vācijā, Lielbritānijā, Kanādā, Jaunzēlandē.

Individuālisms/kolektīvisms izsaka to, cik lielā mērā sabiedrības un organizācijas normas veicina individuālistiskas tendences pretstatā grupas kolektīva tendencēm. Individuālisms sastopams, ja indivīda mērķa intereses dominē par grupas vai kolektīva interesēm. Šādu modeli piekopj Skandināvijā, Vācijā, Lielbritānijā, Amerikas savienotajās valstīs, Kanādā, Austrālijā, Jaunzēlandē. Kolektīvisms dominē, ja personiskie mērķi tiek

ziedoti grupas mērķu labā, ja grupā ir savstarpējs atbalsts, gatavība sadarbībai. Šāds darba stils ir Latīņamerikā, Āzijā, daļēji Dienvidēiropas valstīs.

Maskulīnisms/feminisms nosaka to, cik nozīmīga loma organizācijā dzimuma un vai tas ietekmē amatu ieņemšanu un darba specifiku. Maskulīnisms norāda, ka dzimuma atšķirībām ir liela nozīme, vīriešiem ir dominējošā loma. Maskulīnisms sastopams Latīņamerikā, Japānā un Austrijā. Savukārt feminisms norāda, ka dzimuma atšķirībām nav nozīme un pārsvarā tas sastopams Skandināvijas valstīs un Nīderlandē.

Izvairīšanās no nenoteiktības tiek raksturots ar principu, ka uz visiem jautājumiem var būt tikai viena pareiza atbilde.

Ilgtermiņa orientācijā novērojama balstīšanās uz tradīcijām, neatlaidīgs darbs, pieticība un tautiskums ka galvenās vērtības. Šīs vērtības saskaņojas konfucianisma idejas un novērojamas Honkongā, Japānā, Ķīnā, Amerikas savienotajās valstīs, Kanādā, Jaunzēlandē.

Vēsturiskais ieskats līderības teorijā pēc N.Makjavelli ir balstoties uz uzskatu, ka valdniekam ir jābūt apveltītam ar šādām *īpašībām*:

- viņš ir reālists un uzskata, ka padotie nav ideāli;
- viņš ir aprēķina cilvēks, kurš paļaujas tikai uz sevi;
- viņu raksturo vienaldzība pret morālām kategorijām, proti, mērķis attaisno līdzekļus. Politika un morāle ir nesavienojamas. Politikā ir tikai intereses;
- viņu raksturo izmanība, drosme, enerģiskums, talants, nežēlība;
- viņam jāstāv pāri ikdienišķajam, kas apliecina viņa diženumu.

Pēc **Dž.Edeira** (*Adair*) rakstu darba „Nevis priekšnieki, bet līderi” (2008), vārdam „līderība” ir militāra pieskaņa, jo ilgi pastāvējusi tradīcija, ka militārie līderi par savu galveno uzdevumu ir uzskatījuši vadīšanu. Turpretim vadītāji rūpniecībā vai komercijā, vai vismaz daži no viņiem, līdz šādam uzskatam nonākuši tikai mūsdienās. Tas lielā mērā noticis, pateicoties Otrajam pasaules karam, kad vesela virsnieku paaudze savu amatu iemācījās tādu izcilu militāro līderu kā **lords Slims**, **B.Mongomerijs** (*Montgomery*), **D.Eizenhauers** (*Eisenhower*), **Dž.Petons** (*Patton*) un **D.Makarturs** (*MacArthur*) vadībā un pēc tam spēja ar labiem panākumiem izmantot savas līderības prasmes civilajā dzīvē pēc kara.

**Dž.Edeirs** (*Adair*) savā rakstu darbā „Nevis priekšnieki, bet līderi” raksta: patiesībā vārds „līderis” ir vispārīgs vārds, vairāk kā tūkstošgadu vecs un identiskā formā atrodams Ziemeļeiropas valodās. Tas nāk no vārda ar nozīmi „taka”, „ceļš”, un kuģa „kurss”. Līderis ir tas, kas Jūs pavada un vada ceļā. Tas nav militārs vārds.

Pēc **Dž.Edeira** (*Adair*), līderība ir gars pavienojumā ar personību un vīziju. Tās praktizēšana ir māksla. Menedžments ir prāts. Precīza aprēķināšana, statistika, metodes, grafiki, rutīna. Tā praktizēšana ir zinātne. Vadītāji ir vajadzīgi. Līderi ir nepieciešami.

**Kets de Vrīs** (*Kets de Vries*) un **Manfreds F.R.** (*Manfred*) 2009.gadā izdala šādas *līderības un vadīšanas lomas*:

- arhitektoniskā jeb vadīšanas loma – uzvedības dizainēšanas, kontroles un stimulēšanas loma;
- harismātiskā jeb līderības loma – vīzijas formulēšanas un komunicēšanas loma, kurai nepieciešama iztēle, radošais potenciāls.

Pasaulē pazīstamas vadības jautājumu pārzinējs **Č.Hendijs** (*Handy*) pirms vairāk kā desmit gadiem minēja savos rakstu darbos: [...] Līderība drīzumā kļūs par vienu no centrālajiem organizāciju attīstība jautājumiem, jo pašos pamatos mainās skatījums uz to, kas ir organizācijas un kā tās jāvada. Vēl nesenā pagātnē par tām domājām kā par mehāniski veidotām un vadāmām vienībām. Šobrīd, raksturojot organizāciju, mēs izmantojam tādas apzīmējumus kā komunikāciju tīkls, darbinieku apvienība, organizācijas kultūra un vērtības.

Pēc psiholoģijas doktora **Viestura Reņģes** vārdiem, līderība ir augstākā statusa loma grupā. Līderība ir grupas mērķiem atbilstoša, pozitīvi motivējoša ietekme uz grupas locekļu domām, jūtām un uzvedību, tā raksturo līdera un viņa sekotāju mijiedarbību. Līderība ir jāatšķir no piespiešanas varas, izņemot gadījumus, kad piespiešanas metodes tiek akceptētas no pārējo grupas dalībnieku puses kā likumīgi līdzekļi grupas labklājības nodrošināšanai.

Līderība kā komplekss process tiek skaidrota vismaz no trīs dažādu pieeju viedokļa: personības iezīmju pieeja, līdera uzvedība (biheiviorālā) pieeja un iespējamību (contingency) pieeja.

Personības iezīmju pieeja. Šī pieeja bija īpaši populāra līdz pagājušā gadsimta 50.gadiem. Tā balstījās uz pieņēmumu, ka līderi atšķiras no citiem ar kādām īpašām spējām un īpašībām. Amerikāņu psihologs **Ralfs Stogdils** (*Stogdil*), analizējot iepriekšējos dažādu līderu personību pētījumus, nonāca pie secinājuma, ka sekmīgam līderim ir augstāks intelekta līmenis, labāka izglītība, lielāka gatavība uzņemties atbildību, lielāka aktivitāte un augstāks sociālekonomiskais statuss nekā citiem cilvēkiem, kuri nav līderi. Turpmākie pētījumi parādīja, ka sekmīgu līderu spējas un īpašības var būt ļoti atšķirīgas, un pēc gadsimta ceturkšņa **R.Stogdils** (*Stogdil*,) nonāca pie cita secinājuma – izveidot universālu līdera spēju un īpašību sarakstu nav iespējams, jo līderība lielā mērā ir atkarīga no dažādiem situatīvajiem faktoriem. Tomēr 80.gadu beigās un 90.gadu sākumā interese par iezīmju pieeju pamazām sāka atjaunoties. Apkopojot pētījumus, kuros tika analizēta līderu parādīšanās grupā bez formāla vadītāja, tika konstatēts, ka līderiem ir raksturīgs augsts intelekts, maskulīnisms,

dominēšana, ekstraversija, konservatīvisms un labas adaptēšanās spējas (*Lord, DeVader, and Alliger*).

**Roberts Hogans** (*Hogan, Curphy, and Hogan*), apkopojot līderu pētījumus, kuri balstās uz „Lielā piecinieka” personības iezīmju teoriju (*McCrae and Costa*), secina, ka līdera efektivitāte ir pozitīvi saistīta ar „Lielā piecinieka” īpašībām: ekstraversiju, emocionālo stabilitāti, apzinīgumu (conscientiousness), piekrišanu (agreeableness) un intelektu.

**Līdera uzvedības stili.** 50. un 60.gados pētnieki galvenokārt pievērsās līderības stilu notikšanai. Šīs pieejas pirmsākumi ir **Kurta Levina** un viņa līdzstrādnieku pētījumos jau 30.gadu beigās (*Lewin, Lipitt, and White*). Tika izdalīts autoritārais, demokrātiskais un liberālais (laissez-faire) līderības stils. Lai gan Latvijā un Krievijā tieši tradicionālā **K.Levina** klasifikācija joprojām ir visvairāk pazīstama, Rietumos tā vairs netiek izmantota jau kopš 50.gadiem. galvenais iemesls līdera uzvedības stilu teorijas popularitātes zudumam bija tas, ka viens un tas pats līderības stils izrādījās efektīvs vienās un neefektīvs – citās situācijās. Vēlākajos pētījumos tika izdalītas divas galvenās līderības dimensijas: orientācijas uz darba uzdevumu un orientācija uz attiecībām (*Likert, Fleishman*). Šajos pētījumos galvenā uzmanība tika vērsta uz jau esošu vadītāju uzvedību, netika noskaidrots ne pats līdera izvirzīšanās process, ne dažādu situatīvo faktoru ietekme uz līdera uzvedību.

Iespējamību pieeja. Pētījumos šīs pieejas ietvaros tiek mēģināts noskaidrot, kādi faktori ietekmē līdera uzvedības uztveri, un reakcijas uz šo uzvedību. **Freds Fīdleris** (*Fiedler and Garcia*) ir izdalījis trīs būtiskus situācijas faktorus, kuri raksturo, cik labvēlīga līderim ir konkrētā situācija, kurā viņš darbojas. Līdera un pārējo grupas locekļu attiecības raksturo to, cik lielā mērā cilvēki uzticas līderim un ir gatavi viņam sekot. Līdera vara ir saistīta ar viņa statusu grupā. Trešais faktors ir grupas uzdevuma strukturētība, cik skaidri ir grupas mērķi un to sasniegšanas līdzekļi. Jo labākas ir līdera un grupas attiecības, jo lielāka līdera vara un strukturētāks ir grupas mērķis, jo labvēlīgāka situācija ir līderim. Līdera orientācija uz attiecībām (rūpes par grupas locekļu labklājību) ir efektīva vidēji labvēlīgās situācijās, savukārt orientācija uz darba uzdevumu (darbības organizēšana un vadīšana)- ļoti labvēlīgās vai ļoti nelabvēlīgās situācijās.

**Viktors Vrooms** un **Artūrs Jago** (*Vroom and Jago*) ir izstrādājuši *efektīvas līderības modeli lēmumu pieņemšanai īsā laika periodā*. Modelis apraksta dažādās situācijās izmantojamus līderības stilus (autokrātiskais, konsultatīvais, lēmuma pieņemšana grupā), kuri nodrošinātu sekmīgu uzdevuma izpildi. Situācijas faktori tiek noskaidroti, atbildot uz virkni jautājumu par uzdevuma prasībām un pieņemtā lēmuma akceptēšanas nepieciešamību no grupas locekļu puses. Atkarībā no saņemtajām atbildēm tiek noteikts piemērotākais līderības stils šajā situācijā.

Iespēju pieejā pieņemts, ka līderim, lai viņš saglabātu savu pozīciju, ir jābūt gatavam tikt galā ar dažādiem un mainīgiem apstākļiem. Pēdējos gados popularitāti sāk iekarot līderības teorijas, kurās ir uzsvērtā līdera spēja pašam iespaidot un mainīt situāciju. Šāda līderība tiek saukta par transformatīvo un pretstatīta tradicionālajai, par transaktīvo dēvētajai līderībai (*Burns*). **Džona Bernsa** izpratnē transformatīvā līderība balstās uz līdera harismu, iedvesmojošu motivāciju, intelektuālo stimulāciju un individualizētu uzmanību, tā saviem sekotājiem ļauj pāriet u augstākiem motivācijas un vērtību līmeņiem, nodrošina jēgpilnu nākotnes redzējumu.

Mūsdienās aizvien vairāk psihologu sāk uzskatīt, ka līderības loma sekmīgā grupas darbībā mūsu kultūrā tiek pārspīlēta. Līderība tiek uzskatīta par atribūcijas rezultātu, kurš nepieciešams, lai izskaidrotu grupas darbību (*Gemmill and Oakley*). No kognitīvās psiholoģijas viedokļa, grupas locekļiem izveidojas kopēji uzskati par to, kādai ir jābūt līdera uzvedībai un īpašībām (līdera „prototips”). Šie uzskati nosaka tā cilvēka uztveri, kurš ieņem līdera pozīciju. Atbilstoši priekšstatiem par līdera uzvedību tiek „kodēta” informācija par šo cilvēku, tāpat no grupas locekļu atmiņas tiek izgūta priekšstatam par līderību atbilstoša informācija (*Kenney, Blascovich, and Shaver, Lord*). Tātad, ja grupas locekļi ļoti vēlas kādā cilvēkā saskatīt līdera īpašības, viņi tās arī saskata.

Nepārprotami, līdera galvenais uzdevums ir palielināt organizācijas vērtību. Galvenokārt palielināt organizācijas nemateriālo vērtību un cilvēku savstarpējo nozīmi.<sup>27</sup>

Organizācijas līderu attieksme, personīgas īpašības un prasmes ir vitāli nozīmīga inovācijas sastāvdaļu grupa. Vienalga, vai tie būtu pārraugi, zemākā vai vidējā līmeņa vadītāji vai izpilddirektori, uzņēmuma līderi var sniegt lielu ieguldījumu radošuma veicināšanā.<sup>28</sup>

Septiņas galvenās stratēģiska līdera funkcijas ir:

- 1) nodrošināt skaidru virziena izjūtu;
- 2) stratēģiskā domāšana un stratēģiskā plānošana;
- 3) likt visam notikt;
- 4) sasaistīt organizācijas daļas vienā veselumā, lai tās darbotos kā komanda;
- 5) sasaistīt organizāciju ar sabiedrotajiem un partneriem, un ar sabiedrību kopumā;
- 6) atbrīvot uzņēmuma enerģiju un radošumu organizācijas iekšienē;
- 7) izvelēties un izaudzināt šodienas un rītdienas līderus.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Dubkēvičs L., *Līderība vadīšanā*. Rīga: RaKa. 2001. 27.lpp

<sup>28</sup> Edeirs Dž., *Līderība un inovācija*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests. 2007. 63.lpp

<sup>29</sup> Dubkēvičs L., *Līderība vadīšanā*. Rīga: RaKa. 2001. 65.lpp

Patiesi labs stratēģiskais līderis izrādīs vēlmi būt radošs un novatorisks gan vārdos, gan darbos. Viņš šeit, tāpat kā visur, izrādīs praktisko gudrību. Un gudrība ir trīs lietu kombinācija: pieredze, prāts un labestība.<sup>30</sup>

Tātad galvenais, lai darbinieki būtu apmierināti un klientu pieprasījums izpildīts, ir nepieciešams vadītāja atbalsts komandas darbam. Komanda ir nepieciešams līderis, kurs pārrauga darbību un izraugās līderi svarīgāko uzdevumu izpildīšanai/pārraudzīšanai.

Organizācijai vissvarīgākais ir sparīgs redzējums. Mērķis ir uzņēmuma enerģija, kas velk organizācijas darbu uz priekšu un pārvar iestāžu inerci. Līderi ir stūrmaņi un navigatori, kas virza kuģa kursu uz priekšu cauri nenoteiktībai un haosam (*Edeirs*).

---

<sup>30</sup> Dubkēvičs L., *Līderība vadīšanā*. Rīga: RaKa. 2001. 68.lpp

## **2. SALASPILS NOVADA SOCIĀLĀ DIENESTA DARBĪBAS VISPĀRĒJS RAKSTUROJUMS**

### **2.1. Organizācijas darbības apraksts**

Salaspils novada Sociālais dienests (turpmāk – „Sociālais dienests”) ir Salaspils novada domes izveidota iestāde, kas nodrošina sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības sniegšanu un organizēšanu Salaspils novadā.

Sociālais dienests ir juridiska persona, tā var savā vārdā iegūt mantiskas un nemantiskas tiesības, uzņemties pienākumus kārtībā un apjomos, kādus nosaka Salaspils novada domes iekšējie normatīvi akti, būt prasītājs un atbildētājs tiesā.

Sociālo dienestu finansē no pašvaldības budžeta līdzekļiem. Sociālajam dienestam var būt papildus finanšu līdzekļi, kas iegūti organizējot maksas pakalpojumus, savas kompetences ietvaros, un tie tiek izlietoti attiecīgā pakalpojuma realizācijai.

Sociālā dienesta juridiskā adrese: Kalnu iela 2, Salaspils, Salaspils novads, LV-2121.<sup>31</sup>

#### ***Izveidošanas vēsture***

1997.gada 21.maijā Salaspils novada dome izveidoja pašvaldības iestādi – Salaspils novada Sociālais dienests, kurš sākumā atradās Skolas ielā 7, Salaspilī. Sociālajā dienestā klientu skaits pieauga, palielinoties klientu skaitam bija nepieciešams darbā pieņemt vēl sociālos darbiniekus, līdz ar to Sociālā dienesta telpas bija nepieciešams palielināt, tāpēc nācās meklēt jaunas telpas. 2010.gada 1.novembrī Sociālais dienests pārcēlās uz plašākām telpām Kalnu ielā 2, Salaspilī, kur atrodas vēl šobrīd.

Kopš 2011.gada 16.maija Skolas ielā 7, Salaspilī darbojas Dienas centrs personām ar funkcionāliem traucējumiem, kas nodrošina sociālos pakalpojumus Salaspils novadā deklarētajām personām ar funkcionāliem traucējumiem. Dienas centra darbība 2 (divus) gadus tika nodrošināta no Eiropas Sociālā fonda līdzekļiem. Pēc Eiropas projekta noslēgšanās, Dienas centrs personām ar funkcionāliem traucējumiem, ir Salaspils novada domes izveidota Salaspils novada Sociālā dienesta struktūrvienība, kas nodrošina pakalpojumus Salaspils novada iedzīvotājiem ar intelektuālās attīstības un funkcionāliem traucējumiem (I, II, III grupas invalīdi) un viņu piederīgajiem.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Putniņš J. Salaspils novada pašvaldības iestādes „Salaspils novada Sociālais dienests” nolikums. <http://www.salaspils.lv/images/Nolikumi/socdienestanolikums.pdf> [skatīts: 17.11.2015.]

<sup>32</sup> Dienas centrs personām ar funkcionāliem traucējumiem. <http://www.salaspils.lv/parvalde/sociala-palidziba/dienas-centrs> [skatīts: 23.11.2015.]

2011.gada 17.oktobrī Skolas ielā 7, Salaspilī tika izveidots Sociālais centrs, kas ir Salaspils novada Sociālā dienesta struktūrvienība. Sociālais centrs nodrošina ar telpām Nevalstiskās organizācijas, interešu un atbalsta grupas, ar mērķi dot iespēju iedzīvotājiem bagātināt savu sociālo dzīvi un saturīgi pavadīt savu brīvo laiku.<sup>33</sup>

### ***Sociālā dienesta mērķis:***

Sociālā dienesta darbības mērķis ir savā teritorijā nodrošināt kvalitatīvu sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības sniegšanu iedzīvotājiem pēc to deklarētās dzīves vietas, lai palīdzētu personām, ģimenēm, personu grupām un sabiedrībai kopumā veicināt un atjaunot savu spēju sociāli funkcionēt, kā arī radīt šai funkcionēšanai labvēlīgus apstākļus.

### ***Sociālā dienesta uzdevumi:***

- nodrošināt iedzīvotāju sociālo vajadzību profesionālu izvērtēšanu un kvalitatīvu sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības sniegšanu;
- sniegt klientiem profesionālu sociālā darba pakalpojumu un atbalstu, izmantojot sociālā darba metodes;
- sniegt sociālos pakalpojumus vai organizēt to sniegšanu personai vai personu grupām, kurām tas nepieciešams;
- organizēt sociālās aprūpes un sociālās rehabilitācijas pakalpojumu sniegšanu, pamatojoties uz personu vajadzību un resursu profesionālu novērtēšanu;
- nodrošināt sociālās palīdzības prasītāju vajadzību, materiālo un personisko resursu profesionālu novērtēšanu (nepieciešamās zināšanas un prasmes, izglītība, profesija, motivācija u.c.), veicot sociālās palīdzības saņēmēju datu apstrādi sociālās palīdzības administrēšanas elektroniskajās sistēmās un izmantojot valsts vienotās informācijas sistēmas;
- sniegt sociālo palīdzību;
- noteikt klientam nepieciešamo sociālās rehabilitācijas pasākumu plānu un līdzdarbības pienākumus, vienojoties ar viņu par veicamajiem pasākumiem;
- administrēt pašvaldības budžeta līdzekļus, kas novirzīti sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības sniegšanai, nodrošināt budžeta līdzekļu un citu finanšu resursu racionālu izmantošanu;
- uzlabot efektīvu Sociālā dienesta administrēto un pašvaldības finansēto sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības kvalitātes kontroli;

---

<sup>33</sup>Salaspils Sociālais centrs. <http://salaspilssocialaiscentrs.blogspot.com/p/par-mums.html> [skatīts: 23.11.2015.]

- apzināt novada iedzīvotāju vajadzības pēc sociālajiem pakalpojumiem, analizēt un prognozēt nepieciešamo sociālo pakalpojumu veidus un sociālās palīdzības apjomu, nepieciešamības gadījumā organizēt iedzīvotāju vajadzībām atbilstošu pakalpojumu pirkšanu;
- izstrādāt priekšlikumus par jaunu sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības veidu ieviešanu, kā arī par pastāvošo sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības formu pilnveidošanu;
- informēt iedzīvotājus par sociālajiem pakalpojumiem un sociālo palīdzību.<sup>34</sup>

#### ***Sociālā dienesta pienākumi:***

- veikt Sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības likumā un 2008.gada 21.aprīļa LR Ministru kabineta noteikumos Nr.288 “Sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības saņemšanas kārtība” noteiktos pienākumus;
- veikt citus pienākumus, kas saskaņā ar spēkā esošajiem likumdošanas aktiem ir Sociālā dienesta kompetencē;
- atbilstoši Domes saistošajiem noteikumiem, nodrošināt sociālo pakalpojumu, sociālās palīdzības un sociālo pabalstu saņemšanu Salaspils novada iedzīvotājiem.

#### ***Sociālā dienesta tiesības:***

- izdot administratīvos aktus Sociālā dienesta kompetencē esošajos jautājumos;
- īstenot Sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības likumā noteiktās tiesības;
- izstrādāt, pilnveidot un apstiprināt Sociālā dienesta instrukcijas, ieteikumus un citus reglamentējošus dokumentus, atbilstoši normatīvajiem aktiem;
- pārstāvēt Sociālā dienesta intereses citās valsts, pašvaldības un tiesu institūcijās;
- iesniegt priekšlikumus Domei, LR Labklājības ministrijai un citām institūcijām par sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības uzlabošanu;
- slēgt saimnieciskos līgumus iestādes darbības nodrošināšanai, atbilstoši normatīvo aktu prasībām, kas reglamentē iepirkumu pašvaldību vajadzībām;
- izmantot citas tiesību aktos noteiktās tiesības.

Darba organizāciju un organizācijas darba laicīgu un kvalitatīvu paveikšanu organizē/veic Sociālā dienesta vadītājs, kurš plāno, organizē dienesta darbu, nosaka struktūrvienību mērķus, uzdevumus, kontrolē to izpildi. Tāpat organizācijas vadītājs atbild par darbinieku pieņemšanu un atbrīvošanu, personāla sagatavošanu, tā kvalifikācijas un

<sup>34</sup> Putniņš J. Salaspils novada pašvaldības iestādes „Salaspils novada Sociālais dienests” nolikums. <http://www.salaspils.lv/images/Nolikumi/socdienestanolikums.pdf> [skatīts: 17.11.2015.]

profesionālā līmeņa paaugstināšanu, apstiprina amata aprakstus un struktūrvienību reglamentus u.c. (iekšējie normatīvie akti, kārtības noteikumi, instrukcijas, regulas, struktūrvienību izmaiņas).

Sociālā dienesta struktūrvienību darbu nodrošina to vadītāji, kas ir atbildīgi par darba rezultātiem saskaņā ar struktūrvienību reglamentiem.

Katra Sociālā dienesta darbinieka atbildību, pienākumus, tiesības, pakļautību nosaka darba līgums, amata apraksts, iekšējās kārtības noteikumi, koplīgums. Savā profesionālajā darbībā sociālā darba veicēji ievēro ētikas kodeksu.

Lai nodrošinātu iedzīvotāju vajadzību profesionālu izvērtēšanu un kvalitatīvu sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības sniegšanu, katrā pašvaldībā jābūt vismaz vienam sociālā darba speciālistam uz katrām tūkstoš iedzīvotājiem.

Tātad var secināt, ka Sociālajā dienestā ir nepietiekams sociālo darbinieku skaits, jo, lai nodrošinātu iedzīvotāju vajadzību profesionālu izvērtēšanu un kvalitatīvu sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības sniegšanu, katrā pašvaldībā jābūt vismaz vienam sociālā darba speciālistam uz katrām tūkstoš iedzīvotājiem. Taču, kā liecina dati, Salaspils novadā dzīvo 22883 iedzīvotāju<sup>35</sup>, bet Sociālajā dienestā strādā 17 sociālie darbinieki, tas nozīmē, ka Sociālajā dienestā pietrūkst vēl vismaz 5 sociālie darbinieki.

- ***Vieta nozarē un darbības veidi***

Darbības nozare ir sociālā joma – sociālās palīdzības pakalpojumu sniegšana krīzes situācijā nonākušām personām vai ģimenēm. Sarežģītu sociālo problēmu risināšanā cilvēkiem vai ģimenēm bieži ir nepieciešama palīdzība, lai atrastu piemērotāko esošajai situācijai un savām vajadzībām efektīvāko risinājumu. Lai palīdzētu cilvēkiem noteikt, mazināt un risināt šīs problēmas, galvenā nozīme ir sociālajam darbam, ko veic pašvaldību sociālie darbinieki sadarbībā ar citiem sociālā darba speciālistiem un palīdzošo profesiju pārstāvjiem.

Sociālā palīdzība ir naudas vai mantisks pabalsts, kura piešķiršana balstās uz materiālo resursu novērtēšanu personām (ģimenēm), kurām trūkst līdzekļu pamatvajadzību apmierināšanai.

Pamatvajadzības ir ēdiens, apģērbs, mājoklis, veselības aprūpe un obligātā izglītība.

Sociālās palīdzības mērķis ir sniegt materiālu atbalstu krīzes situācijā nonākušām trūcīgām un maznodrošinātām personām (ģimenēm), lai apmierinātu to pamatvajadzības un veicinātu darbspējīgo personu līdzdarbību savas situācijas uzlabošanā.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> *Iedzīvotāju skaits pašvaldībās.*

[http://www.pmlp.gov.lv/lv/assets/documents/statistika/IRD2016/ISPV\\_Pasvaldibas\\_iedzivotaju\\_skaitis.pdf](http://www.pmlp.gov.lv/lv/assets/documents/statistika/IRD2016/ISPV_Pasvaldibas_iedzivotaju_skaitis.pdf) [skatīts: 16.05.2016.]

<sup>36</sup> *Sociālā palīdzība.* <http://salaspilssocialaisdienests.blogspot.com/p/sociala-palidziba.html> [skatīts: 17.11.2015.]

Sociālo palīdzību klientam sniedz, pamatojoties uz personas (ģimenes), materiālo resursu

– ienākumu un īpašuma novērtējumu, individuāli paredzot katra klienta līdzdarbību. Materiālo resursu novērtējums paredz noteikt personas (ģimenes) atbilstību trūcīgas vai maznodrošinātas ģimenes statusam. Personas, kurām ir piešķirts trūcīgs vai maznodrošināts personas (ģimenes) statuss, ir iespēja saņemt šādus pabalsta un pakalpojuma veidus:

**Pašvaldības sociālās palīdzības pabalstu veidi:**

- Pabalsts garantētā minimālā ienākuma līmeņa nodrošināšanai (GMI pabalsts);
- Pabalsts ārkārtas situācijā;
- Pabalsts ģimenēm ar bērniem;
- Dzīvokļa pabalsts;
- Pabalsts veselības aprūpei, rehabilitācijai un aprūpes pabalsts;
- Pabalsts bāreņiem un bez vecāku gādības palikušiem bērniem;
- Apbedīšanas pabalsts;
- Braukšanas maksas atvieglojumi;
- Pabalsts audžuģimenei.

**Sociālais dienests sniedz vai organizē šādus sociālos pakalpojumus:**

- Aprūpes mājās pakalpojumus;
- Ilgstošās sociālās aprūpes un sociālās rehabilitācijas pakalpojumus pilngadīgām personām;
- Īslaicīgās sociālās aprūpes un sociālās rehabilitācijas pakalpojumus pilngadīgām personām;
- Sociālās rehabilitācijas pakalpojumus bērniem un pieaugušām personām ar atkarības problēmām;
- Sociālās rehabilitācijas pakalpojumus bērniem, kuri cietuši no vardarbības;
- Sociālās rehabilitācijas pakalpojumus dienas aprūpes centrā;
- Psihologa pakalpojumus;
- Nakts patversmes pakalpojumus;
- Transporta pakalpojumus;
- Sociālās rehabilitācijas pakalpojumus personām ar funkcionāliem traucējumiem;
- Sociālā centra pakalpojumus;
- Asistenta pakalpojumus.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Sociālā palīdzība. <http://salaspilssocialaisdienests.blogspot.com/p/socialie-pakalpojumi.html> [skatīts: 17.05.2016.]

- Lai saņemtu sociālos pabalstus un pakalpojumus Sociālajā dienestā personai jāiesniedz
- iesniegums, kurā jāpamato sociālās palīdzības nepieciešamība. Kā arī Sociālajam darbiniekam ir tiesības pieprasīt citus dokumentus, kas nepieciešami sociālā gadījuma risināšanai.

Dokumenti, kas ir jāiesniedz, lai saņemtu sociālo palīdzību:

1. jāuzrāda personu apliecinošs dokuments.
  2. Iesniegums.
  3. Iztikas līdzekļu deklarācija.
4. Dokumenti, kas apliecina ienākumus par pēdējiem pilniem trim kalendāra mēnešiem:
- izziņa par darba algu, ja persona strādā;
  - bankas, pasta konta (-u) pārskats (-i);
  - atsevišķi dzīvojoša laulātā vai bērna vecāka sniegtais materiālais atbalsts;
  - dokuments, kas apliecina citas valsts piešķirtās un saņemtās pensijas apmēru.
5. Sociālais dienests var pieprasīt personai iesniegt papildus izziņas, ja tas nepieciešams lēmuma pieņemšanai.

Lai nodrošinātu Sociālā dienesta darbību, Salaspils novada dome apstiprina ikgadējo budžetu, izdala finanšu līdzekļus t.sk. darba algas fondu un nosaka algu likmes Sociālā dienesta štata vienībām.

Budžeta līdzekļi tiek izdalīti:

1. sociālajam budžetam - sociālās palīdzības un pakalpojumu sniegšanai, atbilstoši Salaspils novada pašvaldības iestādes „Salaspils novada Sociālais dienests” Nolikumam un saskaņā ar Latvijas republikas tiesību aktiem;
2. darba algas fondam, nodokļu maksājumiem, un kancelejas piederumu iegādei;
3. telpu uzturēšanai, nodrošināšanai ar siltumenerģiju, telefona sakariem, u.c., kā arī piederumiem telpu aprīkojumam, t.sk. datortehniku.

***Normatīvie akti, kas reglamentē Sociālā dienesta darbu:***

- „Darba aizsardzības likums” nosaka darba aizsardzības principus;
- „Darba likums”, nosaka darba devēja un darba ņēmēja tiesiskās attiecības;<sup>38</sup>
- „Sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības likums”;
- „Par pašvaldībām”,<sup>39</sup>

<sup>38</sup> Darba likums. <http://likumi.lv/doc.php?id=26019> [skatīts: 19.05.2016.]

<sup>39</sup> Sociālā palīdzība. <http://salaspilssocialaisdienests.blogspot.com/p/normativie-akti.html> [skatīts: 17.11.2015.]

- Salaspils novada pašvaldības iestādes „Salaspils novada Sociālais dienests” Nolikums, „Sociālā centra” Nolikums, „Dienas centrs personām ar funkcionāliem traucējumiem” Nolikums, ko apstiprina Dome un savā darbībā ievēro citus tiesību aktus, Ministru kabineta, Labklājības ministrijas, Domes lēmumus, izpilddirektora rīkojumus.<sup>40</sup>

## 2.2. Organizatoriskā struktūra un procesi

Sociālā dienesta darbības efektivitāti lielā mērā ietekmē strādājošo skaits un sastāvs. Sociālajam dienestam ir lineārā vadības struktūra, tās stiprās puses ir tās, ka katram padotajam ir tikai viens vadītājs, kuram atskaitās par darbu un saņem no tā rīkojumus, tiek novērsta rīkojumu dublēšanās un ir stingra kontrole. Negatīvi vērtējams fakts, ka vadītājs cenšas būt kompetents visos jautājumos, bet pateicoties elastīgam un saliedētam kolektīvam, šis mīnuss tiek novērsts.

Kopumā iestādē ir nodarbināti 36 darbinieki, Sociālajā dienestā (Kalnu ielā 2, Salaspilī) konkrētā iestādē strādā 25 darbinieki. Darbinieki ir iekļauti 4 nodaļās:

- **Sociālo pakalpojumu un palīdzības nodaļa pilngadīgām personām** – strādā 9 sociālie darbinieki, tajā skaitā vadītājas vietniece, kura ir arī nodaļas vadītāja;
- **Sociālo pakalpojumu un palīdzības nodaļa ģimenēm ar bērniem** – strādā 7 sociālie darbinieki, tajā skaitā nodaļas vadītāja;
- **Administrācija** (vadītāja, tehniskā sekretāre, lietvede, klientu apkalpošanas speciāliste, jurists, psihologs) – strādā 6 darbinieki;
- **Palīgstrādnieki** (tehniskais strādnieks, apkopēja, sētniece) – strādā 3 darbinieki.

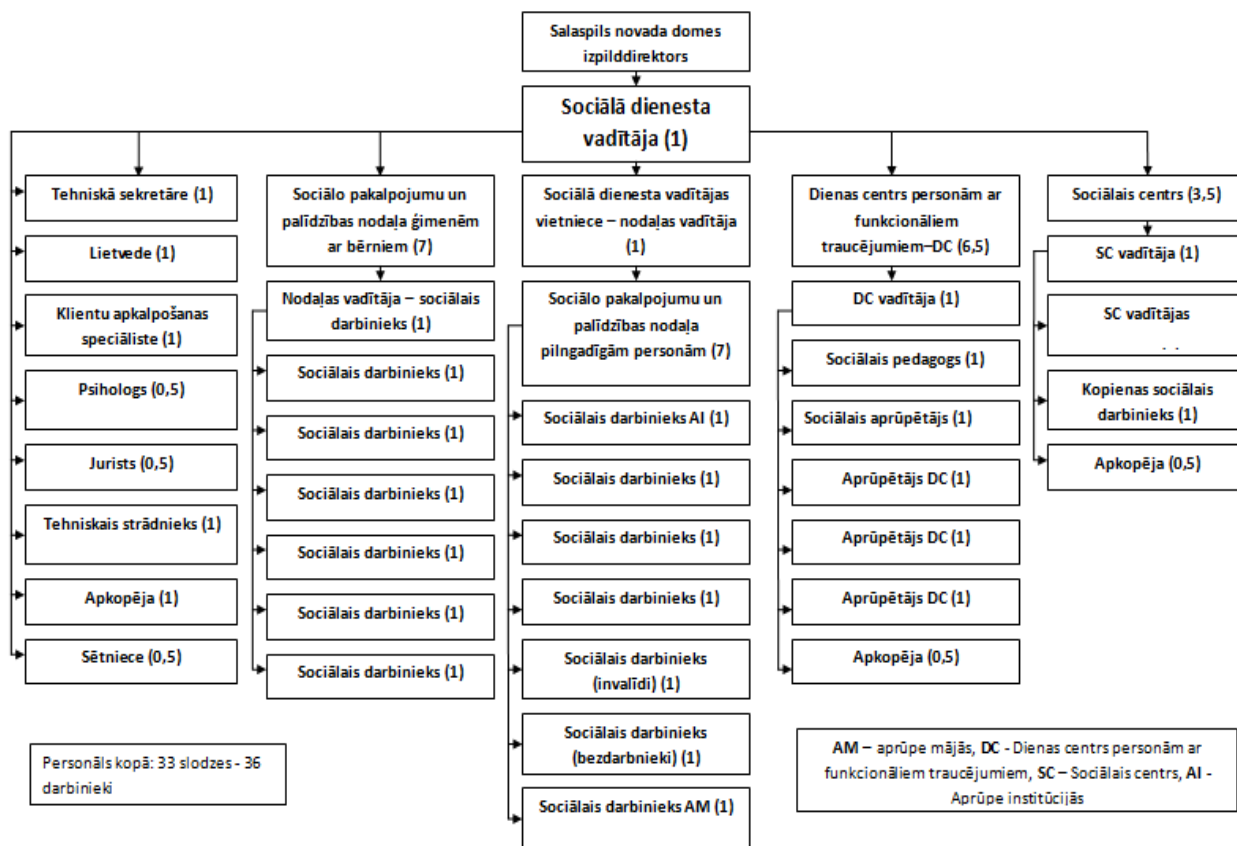
Sociālajam dienestam ir 2 struktūrvienības, tās atrodas citās telpās (Skolas ielā 7, Salaspilī): **Sociālais centrs** (vadītāja, vadītājas palīgs, kopienas sociālais darbinieks, apkopēja) – strādā 4 darbinieki un **Dienas centrs personām ar funkcionāliem traucējumiem** (vadītāja, sociālais pedagogs, sociālais aprūpētājs, 3 aprūpētāji, apkopēja) – strādā 7 darbinieki.

Sociālā dienesta darbu pārrauga Salaspils novada domes izpilddirektors, par Sociālā dienesta darbu ir atbildīga Sociālā dienesta vadītāja, vadītājas pakļautībā strādā 36 darbinieki. Vadītāja prombūtnes laikā tiek aizvietota ar vadītājas vietnieci. Struktūrvienības „Sociālais centrs” vadītājai pakļauti 3 darbinieki, struktūrvienības „Dienas centrs personām ar funkcionāliem traucējumiem” vadītājai pakļauti 6 darbinieki, struktūrvienību vadītāji,

<sup>40</sup> Putniņš J. Salaspils novada pašvaldības iestādes „Salaspils novada Sociālais dienests” nolikums. <http://www.salaspils.lv/images/Nolikumi/socdienestanolikums.pdf> [skatīts: 17.11.2015.]

administrācijas un palīgstrādnieku nodaļas ir pakļautas Sociālā dienesta vadītājam. Iestādes personāla vadības struktūra izveidota, lai maksimāli atvieglotu darbinieku darbu. Katram darbiniekam ir jāveic konkrēti darbi, kas ir atrunāti darbinieka amata parakstā.

Attēla redzama sociāla dienesta struktūrshēma.



2.1.attēls “Salaspils novada sociālais dienests” struktūrshēma 2015.gads

Sociālajā dienestā ar personāla vadību nodarbojas Sociālā dienesta vadītāja, struktūrvienību vadītāji (vadītājas vietniece, sociālo pakalpojumu un palīdzības nodaļas pilngadīgām personām nodaļas vadītāja, sociālo pakalpojumu un palīdzības nodaļas ģimenēm ar bērniem nodaļas vadītāja, Dienas centra personām ar funkcionāliem traucējumiem vadītāja, Sociālā centra vadītāja) un lietvede. Par visu personāla vadību kopumā ir atbildīga Sociālā dienesta vadītāja. Lietvede personāla vadībā ir atbildīga par personāla dokumentāciju un darba aizsardzību, bet struktūrvienību vadītāji ir atbildīgi katrs par savu vadāmo struktūru. Sociālā dienesta vadītāja ir pakļauta Salaspils novada domes izpilddirektoram, bet pārējie struktūrvienības vadītāji un lietvede pakļauti Sociālā dienesta vadītājam.

Sociālo dienestu vada dienesta vadītājs, kurs veic šādus pienākumus:

- pieņem, atbrīvo no darba, slēdz līgumus ar Sociālā dienesta darbiniekiem,

- realizē darba līgumā darba devējam noteiktos pienākumus un tiesības;
- organizē un atbild par Sociālā dienesta darbu, nosaka darbinieku pienākumu sadalīdod rīkojumus Sociālā dienesta darbiniekiem, kas tiem ir saistoši, atbild par izdalīto pašvaldības līdzekļu izlietojumu;
- pieņem lēmumu par sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības piešķiršanu vai atteikumu, atbilstoši spēkā esošajām tiesību normām vai deleģē šo lēmumu pieņemšanu sociālajam darbiniekiem, ja tas paredzēts attiecīgā darbinieka amata aprakstā;
- nodrošina Sociālā dienesta darbinieku darba laika uzskaiti un iesniedz to Domes Finanšu un grāmatvedības uzskaites daļā;
- organizē sociālā darba speciālistu piedalīšanos kvalifikācijas celšanas semināros, kursus un pieredzes apmaiņas braucienos;
- Sociālā dienesta vadītāju ieceļ amatā un atbrīvo no tā Dome. Darba līgumu, pamatojoties uz Domes lēmumu, slēdz izpilddirektors.

Sociālā dienesta vadītājam ir vietnieks, kurš:

- analizē iedzīvotāju sociālās vajadzības, prognozē sociālo procesu veidošanos un attīstību;
- asistē sociālā darba speciālistiem problēmsituāciju risināšanā;
- izvērtē sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības kvalitāti un izstrādā priekšlikumus tās uzlabošanai;
- aizvieto Sociālā dienesta vadītāju viņa prombūtnes laikā.
- Viens no svarīgākajiem resursiem, lai organizācija efektīvi funkcionētu, ir tajā strādājošais personāls. Organizācijas personāls ir kvalificēti un apmācīti speciālisti, kuri pilda kvalitatīvi un profesionāli darba pienākumus savas kompetences robežās.

### ***Sociālā dienesta procesi***

Lai sociālo dienestu darbinieki varētu pilnvērtīgāk izvērtēt savu klientu – potenciālo palīdzības un pakalpojumu saņēmēju materiālo situāciju, pašvaldības sociālās palīdzības un sociālo pakalpojumu administrēšanas lietojumprogramma SOPA ir sagatavota pieslēgšanai jaunas informācijas iegūšanai no valsts datu reģistriem.

Šī brīža situācijā programma SOPA ir pieslēgta ārējo reģistru datu iegūšanai:

1. VVDZ (Valsts vienotā datorizētā zemesgrāmata);
2. UGFA (Uzturlīdzekļu garantiju fonds);
3. PMLP IR (Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde);
4. VSAA (Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra);
5. CSDD (Ceļu satiksmes drošības direkcija);
6. NVA (Nodarbinātības valsts aģentūra);
7. VID (Valsts ieņēmumu dienests; bruto ienākumi);
8. UR (Uzņēmumu reģistrs);
9. VDEĀVK (Veselības un darbspēju ekspertīzes ārstu valsts komisija)

Lietojumprogrammā jau esošo datu reģistru papildināšana ar jaunu informāciju:

- VID papildus dati: ienākumu maksātājs, saimnieciskās darbības veicēja statuss, VID nodokļu parāds, VID reģistrētie apgādājamie, darbavietas;
- UR papildus dati: fiziskas personas maksātnespējas procesi, laulību līgumi;
- VSAA papildus iespējas: datu iegūšana tiešsaistē par personai piešķirtajiem VSAA pakalpojumiem un to summām, par ieturējumiem;
- VDEĀVK papildus dati: atzinums par valsts finansētā asistenta pakalpojuma nepieciešamību.

Jaunu reģistru pieslēgšana:

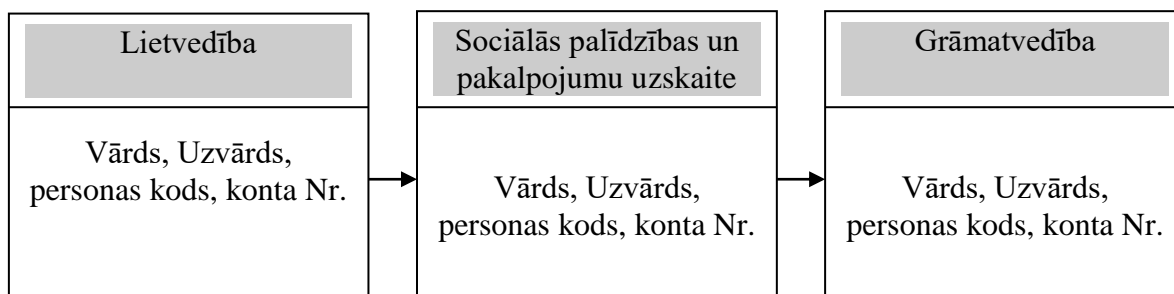
- Valsts Tehniskās uzraudzības aģentūra (VTUA): īpašumā esošā traktortehnika;
- Lauku atbalsta dienests (LAD): maksājumi;
- Valsts zemes dienesta Kadastra reģistrs (VZD KR): nekustamie īpašumi, kas ir reģistrēti VZD KR.<sup>41</sup>

Lai nodrošinātu efektīvu klientu apkalpošanu pašvaldības sociālajā dienestā, tiek nodrošināta informācijas sistēmas aprīte ar nepieciešamo veiktspēju. Attēlā redzams informācijas sistēmas aprītes process. Sociālā dienesta sociālie darbinieki ievēro

---

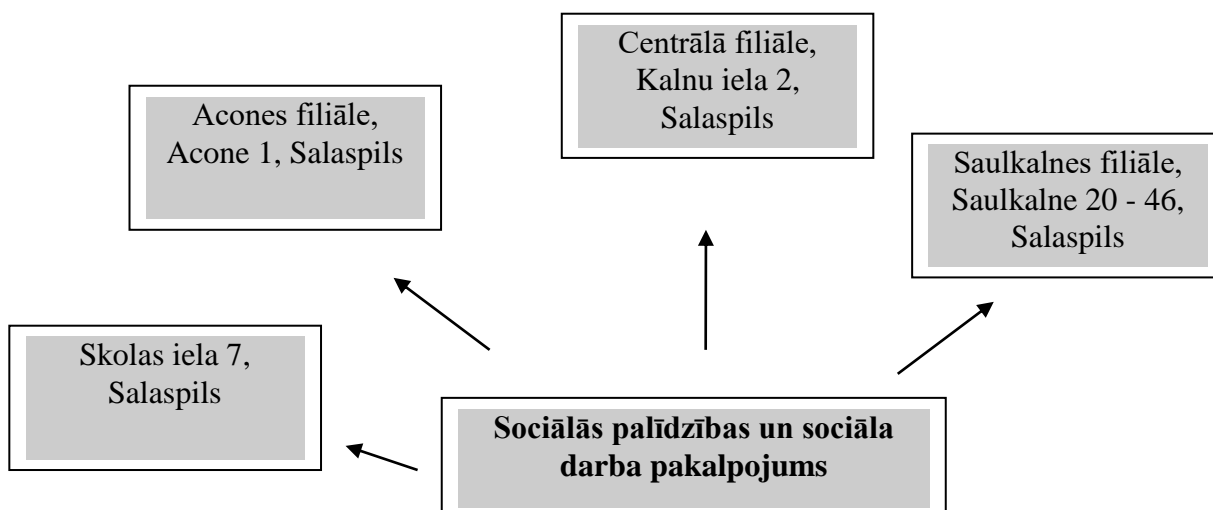
<sup>41</sup> ZZ dats informācija. <http://www.zzdats.lv/sopa-jaunumi/> [skatīts: 19.05.2016]

konfidencialitāte principu – fizisko un juridisko personu datu aizsardzības likumu. Tikai šādā gadījumā sociāla dienesta klients spēj sociālajam darbiniekam sniegt pilnīgu un patiesu informāciju personas ienākumu deklarācijā, pēc Sociālo pakalpojumu un sociālas palīdzības likuma 7.panta.<sup>42</sup>



2.2.attēls Informācijas aprīte sociālajā dienestā

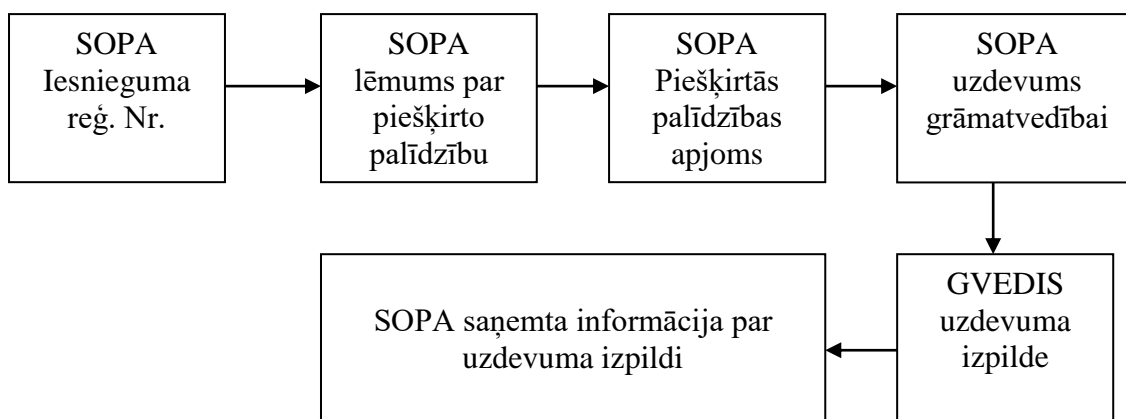
Sociālās palīdzības un sociāla darba pakalpojumu var saņemt Salaspils novada teritorijā sekojošos ciemos, kurus var apskatīt attēlā.



2.3.attēls Sociālās palīdzības un sociāla pakalpojuma saņemšanas vietas

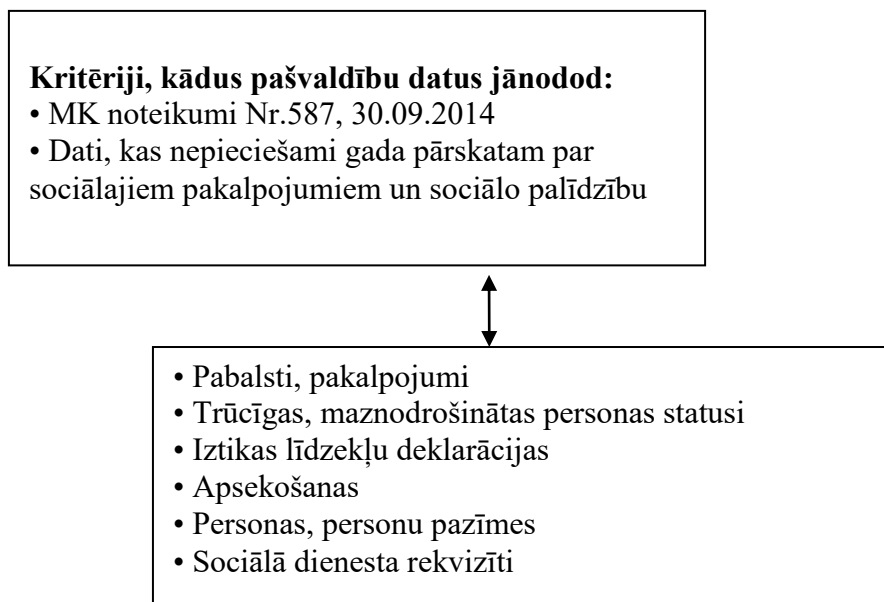
Esošie procesi Sociālajā dienestā tiek nodrošināti izmantojot sistēmu sasaistes, kuras var aplūkot nākamajā attēlā. Bez šīm sasaistēm klienti nevarētu saņemt sociālo palīdzību un sociālos pakalpojumus, respektīvi, finansiālos pabalstus un pakalpojumus.

<sup>42</sup> Sociālo pakalpojumu un sociālas palīdzības likums. <http://likumi.lv/doc.php?id=68488> [skatīts: 19:05.2016]



2.4.attēls Sociālā dienesta procesi izmantojot sistēmu sasaistes

Pēc klienta iesnieguma saņemšanas Sociālajā dienestā sociālais darbinieks izvērtē klienta iesnieguma lūgumu, klienta ienākumu stāvokli, prasības tiesiskumu, sastāda lēmuma - administratīvo aktu, par kura tiesiskumu tiek lemts Sociālo pakalpojumu un sociālas palīdzības komisijas sēdē. Klients iepazīstas ar pieņemto lēmumu, ierodoties dienestā pēc lēmuma vai saņemot to pa pastu. Valsts sociālas politikas informācijas sistēmai (SPOLIS) regulāri tiek nosūtīti atskaišu dati šādas attēlā redzamajās kategorijās.



2.5..attēls Informācijas dati, kas tiek ievākti no programmatūras SOPA uz SPOLIS<sup>43</sup>

<sup>43</sup> ZZ dats informācija. <http://www.zzdats.lv/wp-content/uploads/2015/04/SOPA-aktualit%C4%81tes.pdf/>  
[skatīts: 19.05.2016]

### 3.LĪDERĪBAS UN ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS PĒTĪJUMS ORGANIZĀCIJĀ „SALASPILS NOVADA SOCIĀLAIS DIENESTS”

#### 3.1. Pētījuma metodoloģija

Pētnieku vidū nav vienots viedoklis par to, kura no pētīšanas metodēm ir vispareizākā vai atbilstošākā, jo pastāv vairākas metodes, ar kuru palīdzību ir iespējams pētīt organizācijas kultūru. Vairums pētnieku izskata, ka visprecīzāko rezultātu iegūšanai nepieciešams izmantot vairākas pētniecības metodes.

Profesors Šeins (*Schein*) norāda, ka viena no problēmām ievācot datus, ir tā, ka cilvēkiem ir tendence sniegt nepatiesus datus vai tos noklusēt, citos gadījumos – datus pārspīlēt. Pētījuma dalībnieki bieži vien caur atbildēm sniedz neizpratni un neapmierinātību ar esošo vadību, kolēģiem, darba pienākumiem. Ir svarīgi izvēlēties atbilstošāko metodi, ka atklās patieso situāciju, samazinot iespēju, ka dati tiktu sakropļoti no respondentu atbildēm.<sup>44</sup>

Profesors Šeins (*Schein*) piedāvā pielietot metodi, kas samazina subjektu līdzdalības pētījuma risku, iedalot šos subjektus trīs pētījuma līmeņos:

1. Pirmais līmenis neparedz nekādu subjektu līdzdalību, ietverot artefaktu novērošanu no tāluma;
2. Otrais līmenis paredz daļēju subjektu līdzdalību, ietverot anketas, intervijas, testus, eksperimentus;
3. trešais līmenis – „klīniskais pētījums”, padziļinātais pētījums.

Svarīgi izvēlēties atbilstošāko metodi pētījuma veikšanai, jāzina, kādus ieguvumus sniedz viena vai otra pētniecības metode, ka arī trūkumus. Kvantitatīvās organizācijas kultūras pētīšanas metode sniedz informāciju par organizācijas tēlu. Galvenais ieguvums ir plaša informācija par pētāmo objektu. Metodes trūkums ir patērētais laiks un datu interpretācijas, novērošanas kļūdas.

Lai novērtētu organizācijas kultūru Salaspils novada sociālajā dienestā autore izmantoja OCAI (*Organization Culture Assessment Instrument*) metodiku, papildinātu ar anketas pases datiem, lai noskaidrotu divu nodaļu vērtējumu pašreizējai organizācijas kultūrai un vēlamajai organizācijas kultūrai (pēc pieciem gadiem). Šī metodika parada vispārīgas organizācijas kultūras iezīmes un ļauj veikt padziļinātu izpēti. Katrs no kvadrantiem pārstāv organizācijas

---

<sup>44</sup> Schein E.H. *Organisational culture and leadership 4th Ed.* San Francisko: Jossey-Bass. 2012. 160. p.

vadošos kultūras tipus, izceļ organizācijas kultūras iezīmes. OCAI ļauj noteikt organizācijās kultūras spēcīgumu, tipu un atbilstību.<sup>45</sup>

OCAI anketa (1.pielikums) ir anketa, kurā sadalīti seši jautājumu bloki – organizācijas raksturojums, vadības stils, darbinieku vadīšana, organizācijas vienotība, stratēģiskie mērķi, organizācijas panākumu atslēga. Katra no jautājumu blokiem ir četri apgalvojumi, kas attiecas uz savu organizācijas kultūras tipa kvadrantu, tie jāsadala 100 punktu ietvaros. Kvadrantu iedalījums ir: A – Klanu kultūra; B – Adhokrātija; C – Tirgus kultūra, D – Hierarhija. OCAI galvenā priekšrocība ir 100 punktu sistēma. Pateicoties punktu sistēmai, ir iespēja noteikt organizācijas unikālo kultūru, jo respondents var izteikt savu viedokli neizvēloties tikai vienu tipu, bet katram tipam iedodot savu punktu skaitu.<sup>46</sup>

Anketas tika izsniegtas organizācijas nodaļās un apkopotas organizācijas nodaļās ar mērķi saskatīt nodaļu atšķirīgos/līdzīgos viedokļus. Papildus tika izdalīts mērķis noskaidrot nodaļas vadītāju vērtējumu organizācijas kultūrai un salīdzināt to ar nodaļas darbinieku vērtējumu. Anketēšana notika divas nodaļās - Sociālo pakalpojumu un palīdzības nodaļā pilngadīgām personām (turpmāk tekstā – pilngadīgo personu apkalpošanas nodaļa) un sociālo pakalpojumu un palīdzības nodaļā ģimenēm ar bērniem (turpmāk tekstā - nepilngadīgo personu apkalpošanas nodaļa). Atsevišķi tika aplūkotas un vērtētas no nodaļu darbiniekiem organizācijas nodaļas vadītāju anketas. Mērķis bija noskaidrot kā līderība nodaļas darbu ietekmē, secināt vai atšķirīgi/līdzīgi viedokļi var veicināt darba efektivitāti nodaļu sadarbībā.

### **3.2. OCAI anketas pētījuma rezultāti**

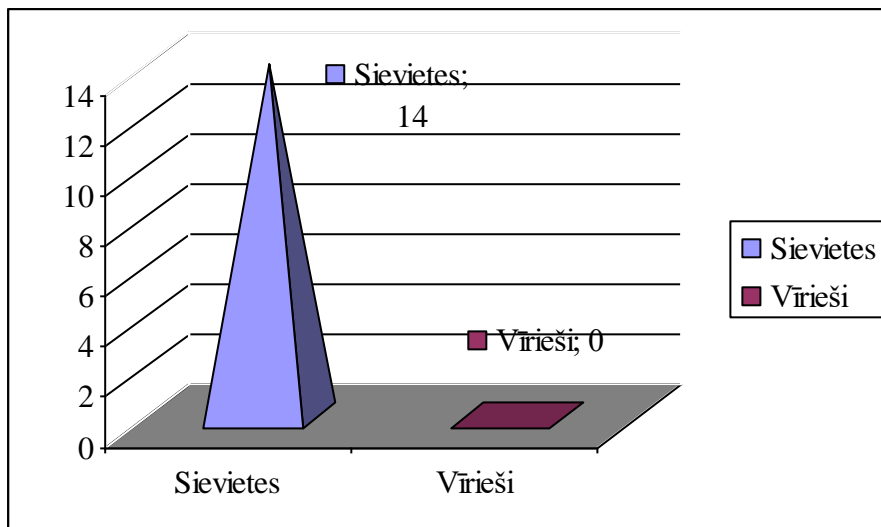
Pētījumā tika aptaujāti 14 organizācijas Salaspils novada sociālais dienests darbinieki – nodaļu vadītāji un tiem pakļautie darbinieki. Lai noskaidrotu darbinieku organizācijas kultūras vērtējumu, atšķirības, tika veikts vidējo aritmētisko datu salīdzināšanas tests – OCAI. Šajā pārbaudījumā (OCAI testā) respondentiem bija jānovērtē esoša un vēlama situācija organizācijā. Tas nozīmē, ka darbiniekiem bija jāpaskaidro savs redzējums – vīzija par organizācijas kultūru pēc pieciem gadiem. Anketēšana norisinājās praktiski organizācijā „Salaspils novada sociālais dienests” izdalot darbiniekiem anketas. Anketēšanas periods ir no 2016.gada 14.marta līdz 2016.gada 15.martam. Divi respondenti iesniedza anketas vēlāk.

---

<sup>45</sup> Cameron, K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Value Framework. Addison-Wesley, Reading, MA, 2011. 28.-29. p.

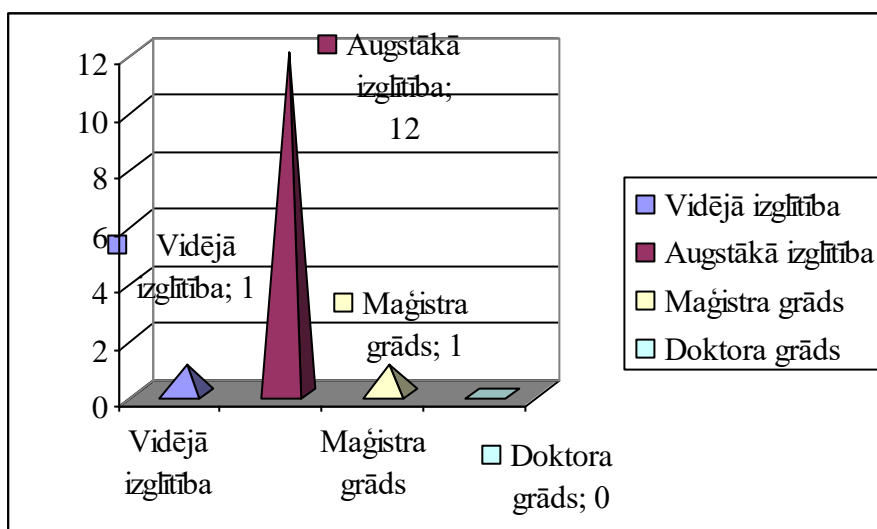
<sup>46</sup> Turpat

Pavisam anketēšanā piedalījās četrpadsmit organizācijas „Salaspils novada sociālais dienests” sociālās darbinieces, savukārt vīriešu dzimtes sociālie darbinieki dienesta pagaidām nav, respektīvi, to skaits ir nulle. Aplūkojot attēlu redzama augstāk aprakstīta situācija.



3.1.attēls Respondentu dzimums

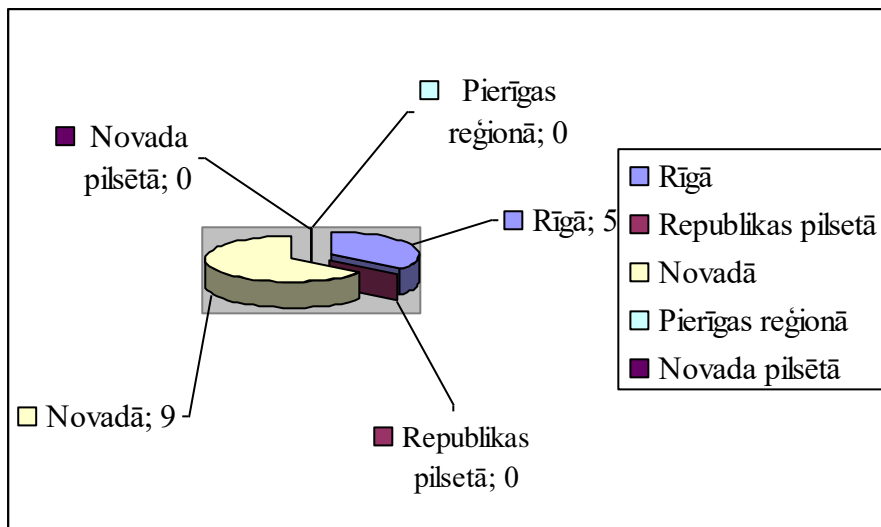
Nākamais jautājums respondentu anketas pases datos bija izglītības līmenis. Attēlā redzams, ka organizācijā visvairāk strādā sociālie darbinieki, kuri ieguvuši augstāko izglītību, pavisam divpadsmit respondenti. Maģistra grādu un vidējo izglītību ir ieguvis viens respondents. Savukārt doktora grādu nav ieguvis neviens sociālais darbinieks - respondents.



3.1.attēls Respondentu izglītība

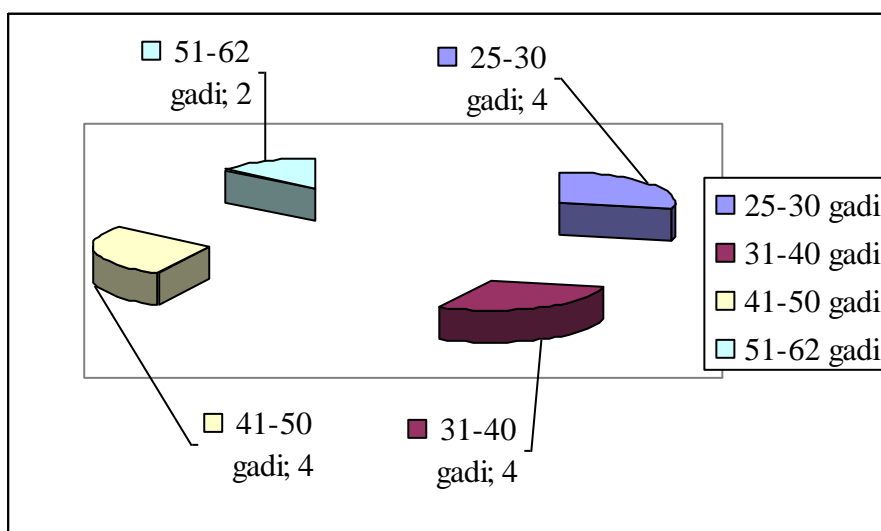
Lai noskaidrotu respondentu dzīvesvietas atrašanos, respondenti atzīmēja anketas pases datos dzīvesvietas rajonu. Pēc rezultāta attēla redzams, ka deviņi respondenti dzīvo novadā, savukārt pieci respondenti dzīvo Rīgā, katru dienu pārvietojoties ar transporta līdzekli, lai nonāktu darbā. Šis ir maznozīmīgs faktors, lai izpētītu ietekmi uz organizācijas

kultūru un, autoreprāt, šo jautājumu, visdrīzāk vajadzēja aizvietot ar darba pieredzi organizācijā.



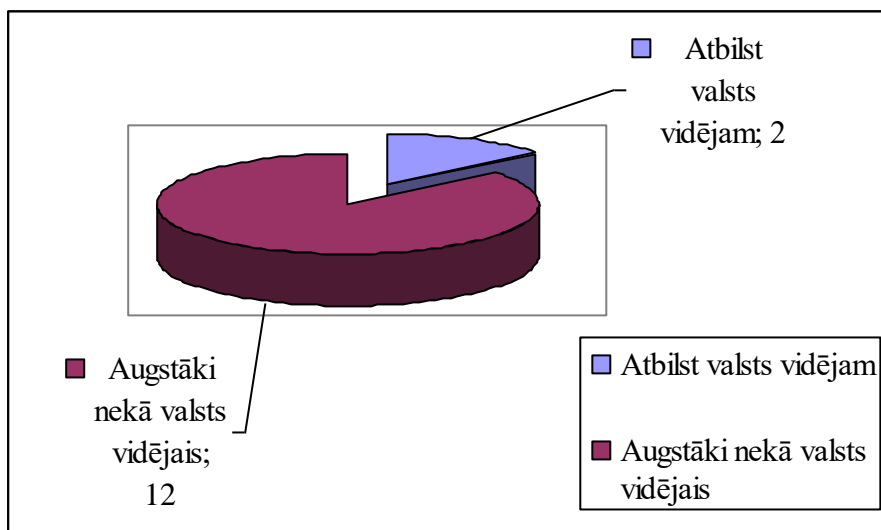
3.2.attēls Respondentu dzīvesvieta

Uz jautājumu par respondentu vecumu, tika noskaidrots, ka četras sociālās darbinieces ir vecumā no 41-50 gadiem, tāpat četras sociālās darbinieces ir vecumā no 25-30 gadi un četras atbilžu sniedzējas ir vecumā no 31-40 gadi, savukārt 2 respondenti ir vecumā no 51-61 gads.



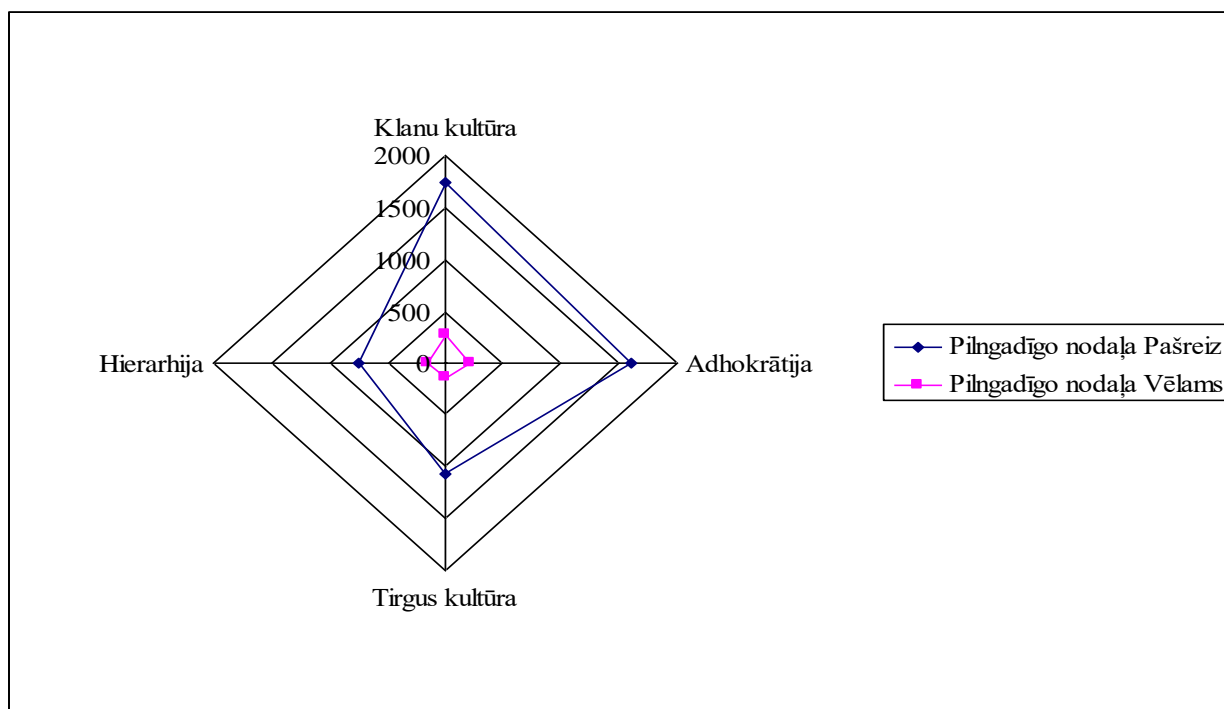
3.3.attēls Respondentu vecums

Lai noskaidrotu respondentu ienākumus mēnesī, sniedzot faktu, ka Latvija vidējie ienākumi mēnesī ir ~ 500.00 EUR, divi respondenti atbildējuši, ka ienākumu līmenis atbilst valsts vidējam, bet lielākā daļa respondentu, respektīvi, divpadsmit darbinieki uzskata, ka mēneša algotā darba ienākumi ir augstāki nekā valstī vidējā mēnešalga.



3.4.attēls Respondentu ienākumi

Organizācijas kultūras analīze noteica organizācijas „Salaspils novada sociālais dienests” organizācijas kultūras profilu (skatīt 3.5.attēlu), ņemot vērā katru organizācijas darbinieka sniegtas atbildes OCAI anketā, kuras tika nošķirtas nodaļās: pilngadīgo personu apkalpošanas nodaļa un ģimenēm ar bērniem apkalpošanas nodaļa. OCAI anketa tika aprēķināts vidējais aritmētiskais rādītājs - punktu skaits katram kultūras tipam, nosakot dominējošo kultūras tipu. Konkrētā organizācijas vērtēšanas metode ļauj novērtēt organizācijas esošo un vēlamo kultūru (pēc pieciem gadiem). Esošās un vēlamās kultūras rādītāji parāda to, cik apmierināti darbinieki ir ar līdzšinējo organizācijas kultūru un kādu darbinieki saskata vēlamo organizācijas kultūru, kura organizācijas darbinieki vēlēto izmaiņas.



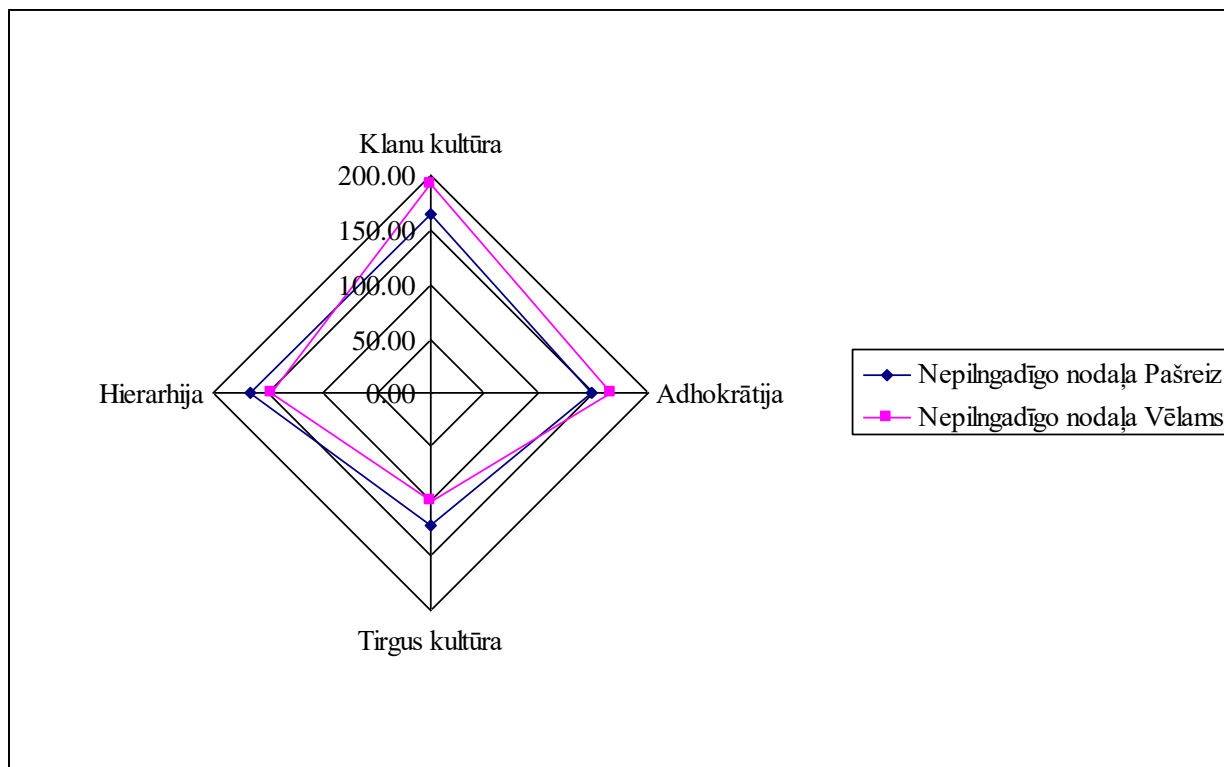
3.5.attēls Pilngadīgo personu apkalpošanas nodaļas profils

Biežāk sastopamais dominējošais kultūras tips organizācijā „Salaspils novada sociālais dienests” pilngadīgo personu apkalpošanas nodaļā ir Klanu kultūra (1733.83 punkti), tai seko Adhokrātija (1596.66 punkti), Tirgus kultūra ar 1070.83 punktiem un Hierarhija ar 742.83 punktiem. Pilngadīgo nodaļai izteikta Klanu kultūra – draudzīga darba vide, kuras darbiniekiem daudz kas kopīgs, nodaļa ir kā liela ģimene. Līderi un vadītāji ir kā vecāki un aprūpētāji darbiniekiem. Šajā nodaļā svarīgas tradīcijas un komandas vienotība. Panākumi ir tāpēc, ka darbinieki rūpējās viens par otru. Parādās arī Adhokratijas iezīmes – vēlme savus sasniegumus balstīt uz inovācijām ar vēlmi iekarot tirgu ar esošo produktu un pakalpojumu pilnveidošanu un jaunu produktu izstrādi.

Savukārt *vēlamā situācija* parāda darbinieku vēlmi saglabāt esošo organizācijas kultūru – Klanu kultūru ar Adhokrātijas iezīmēm. Respondentu sniegtie rezultāti uzrāda Klanu kultūrai 275.83 punktus, bet Adhokrātijai 212.5 punktus. Hierarhijai 152.66 punkti, bet Tirgus kultūrai vismazākais rezultāts - 140.33 punkti.

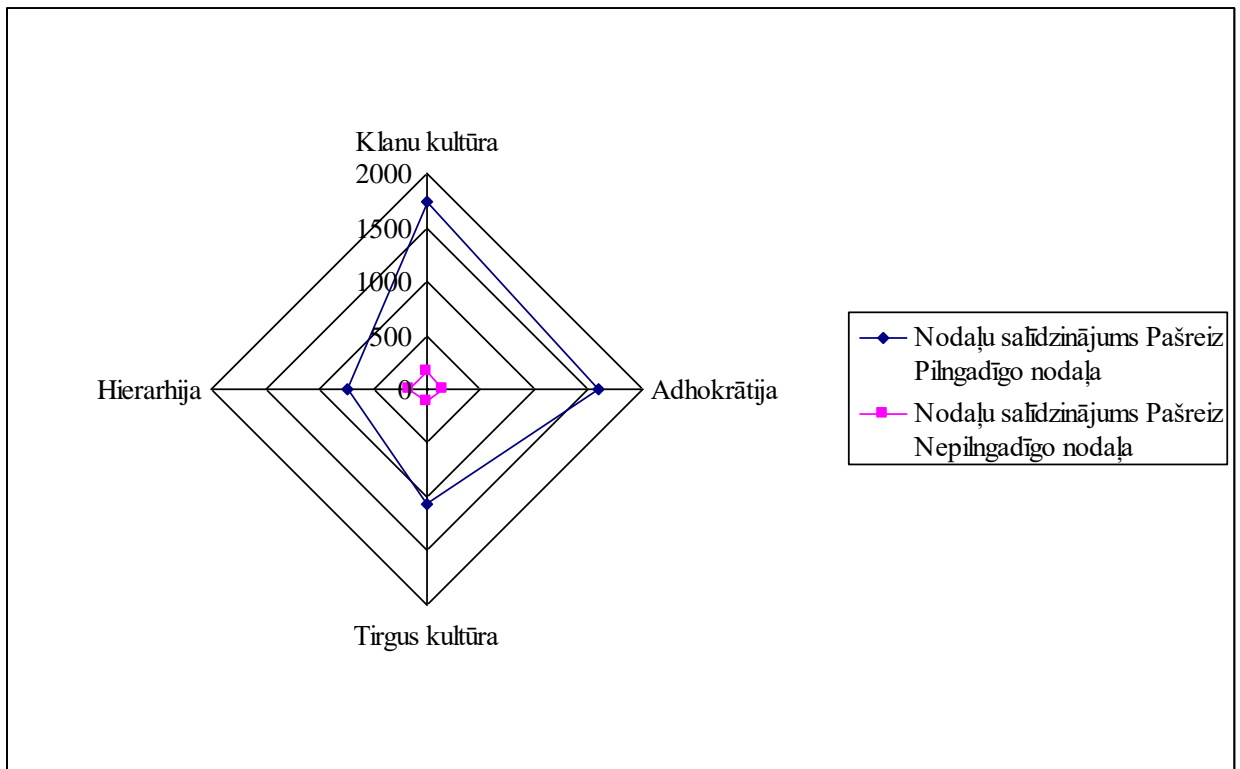
Biežāk sastopamais dominējošais kultūras tips organizācijā „Salaspils novada sociālais dienests” nepilngadīgo personu apkalpošanas nodaļā ir Hierarhijai (165.8 punkti), tai seko Klanu kultūra (164.17 punkti) – darbinieki jūtas saliedēti, vairo savstarpējo uzticību, Adhokrātija ar 148.33 punktiem norāda uz dinamisku un radošu kultūru. Darbinieki ir gatavi uzņemties risku un nesaudzēt sevi, lai sasniegtu labākos rezultātus. Tirgus kultūrai ir 121.67 punkti.

Darbinieki *vēlamajā situācijā* saskata Klanu kultūru ar Adhokrātijas iezīmēm, kas nozīme, ka ir vēlme līdzināties pilngadīgo nodaļas šī brīža situācijai. Par Klanu kultūru savākto punktu daudzums (vidējais aritmētiskais) ir 191.67, klanu kultūrā līderi ir izteikti novatoriski. Šī nodaļa tendējas uz izaugsmi, jaunu resursu iegūvi. Organizācija veicina darbinieku personisko iznīcātīvu un brīvību. Par Adhokrātiju – 166.66 punkti, nākošā seko Hierarhija ar 145.83 punktiem un Tirdzniecības kultūra ar 99.16 punktiem. Attēlā redzams situācijas vizuālais attēlojums.

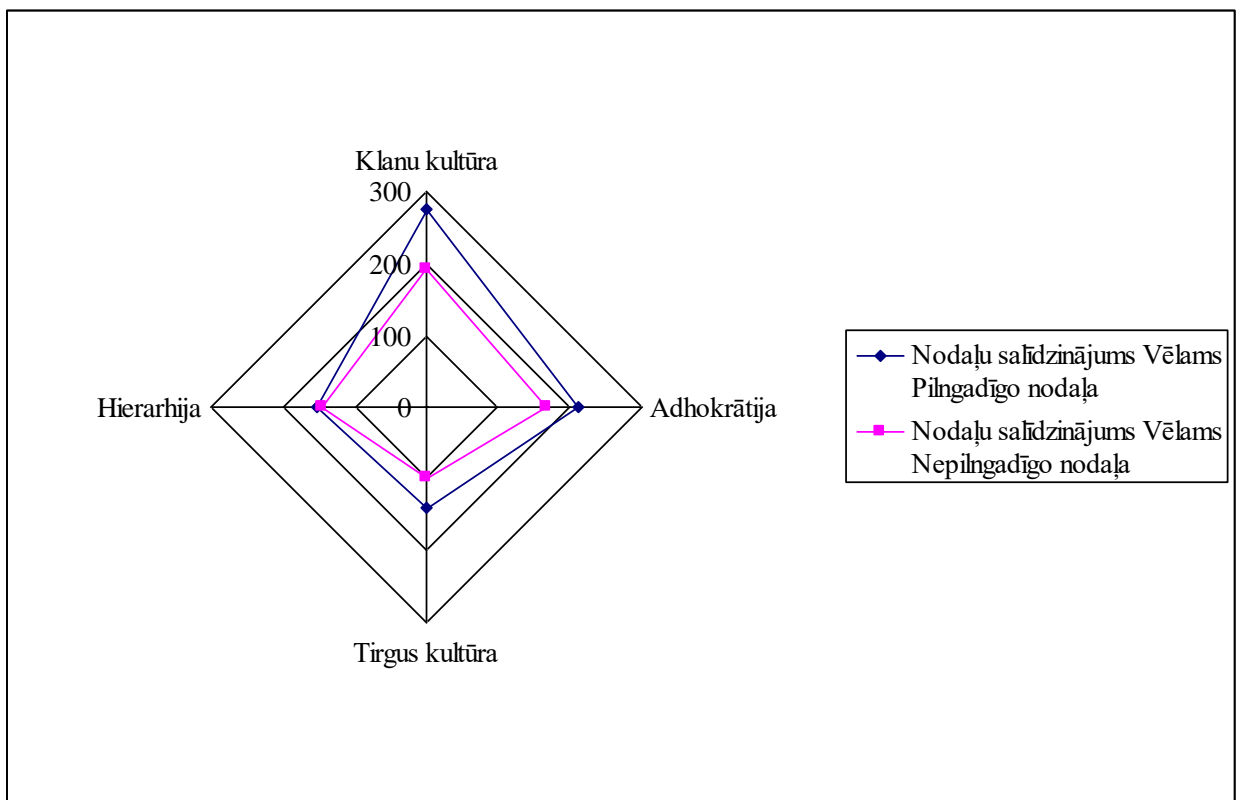


3.6.attēls Nepilngadīgo personu apkalpošanas nodaļas profils

Nodaļu salīdzinājumā (sekojošos attēlos) var aplūkot situāciju Pašreiz un Vēlams. Pašreiz situācijā abu nodaļu darbinieki vēlas mazināt Hierarhijas un Tirdzniecības kultūras ietekmi. Tirdzniecības kultūra paredz to, ka darbinieki koncentrējas uz rezultātiem, galvenās rūpes ir sava uzdevuma izpilde. Darbinieki ir motivēti, savstarpēji konkurējoši, savukārt līderi ir stingri vadītāji, prasīgi pret darbiniekiem un nesatricināmi. Bet vēlamajā situācijā vēlas mazināt tirdzniecības kultūras ietekmi, kas orientēta uz konkurenci. Vadīšanas lomas ir ražotājs un izaicinātājs, kas ir orientētas uz mērķu un uzdevumu izpildi.



3.7.attēls Pilngadīgo un nepilngadīgo personu apkalpošanas nodaļas salīdzinājums Pašreiz



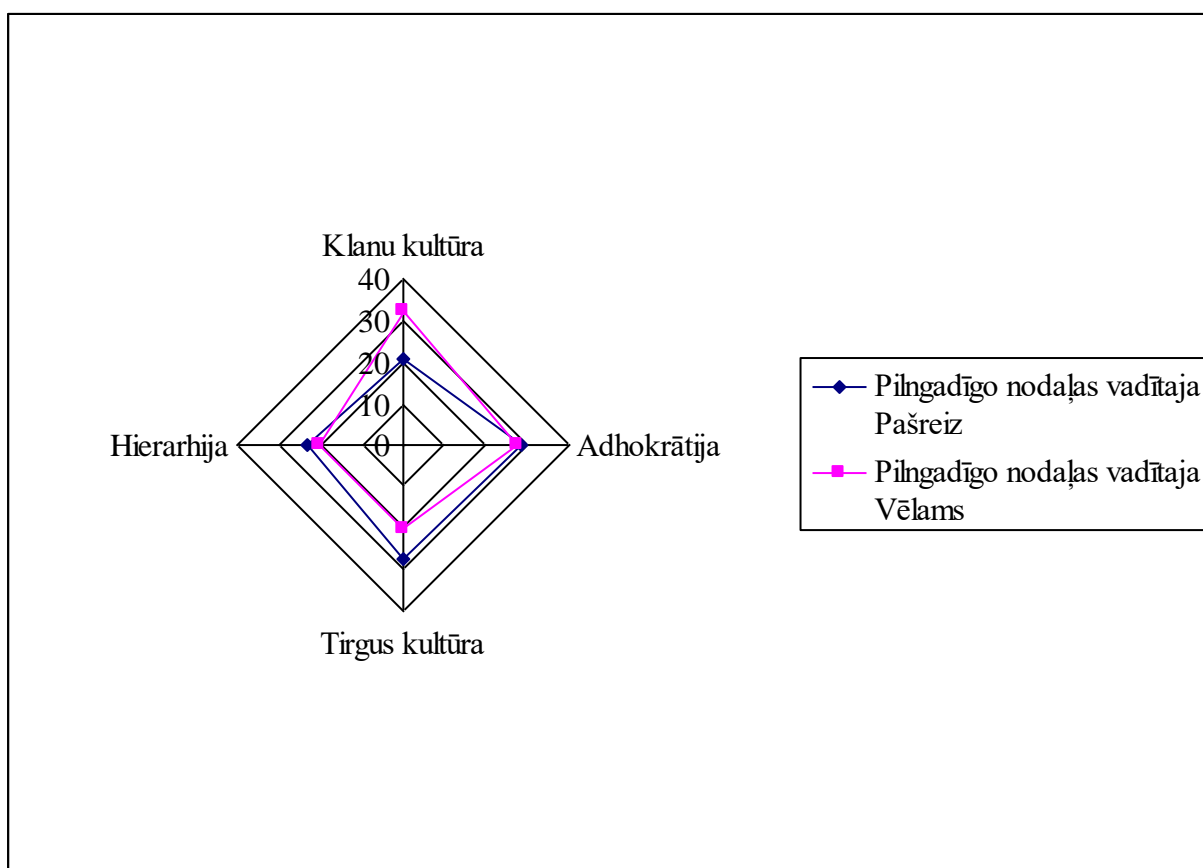
3.8.attēls Pilngadīgo un nepilngadīgo personu apkalpošanas nodaļas salīdzinājums Vēlams

### Līderības pētījums

Savukārt nākamais attēls parāda Pilngadīgo personu apkalpošanas nodaļas vadītājas vērtējumu situācijai organizācijas kultūrai pašreiz un vērtējuma vēlamajai organizācijas kultūrai nākotnē. Nodaļas vadītāja pēc prioritātes sarindojusi esošajā situācijā Adhokrātiju ar 28.33 punktiem, Tirdzniecības kultūru – 27.5 punkti, kaut gan nodaļas darbinieki pašreiz iezīmējuši Klanu kultūru ar Adhokrātijas iezīmēm.

Trešajā un ceturtajā vieta ierindojusies Hierarhija – 23.33 punkti un Klanu kultūra – 20.83 punkti.

Vēlamajā situācijā pēc prioritātes ir Klanu kultūra ar 32.5 punktiem, Adhokrātija – 27.5 punkti. Nodaļas darbinieki ir līdzīgas domas un ierindojusi Klanu kultūru, ka primāro, bet Hierarhiju ka sekundāro. Nodaļas vadītāja vienādas pozīcijās novērtējusi Tirdzniecības kultūru, Hierarhiju – divdesmit punktu vērtējumā.

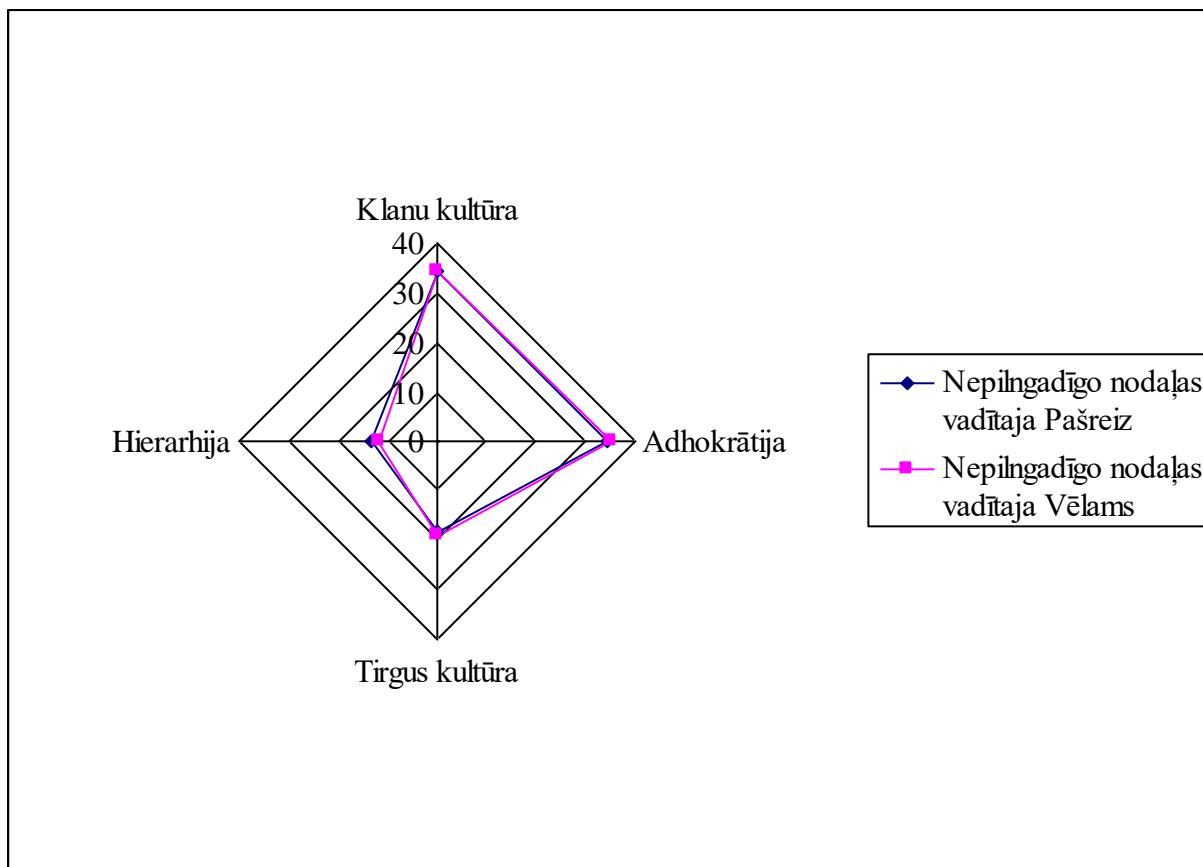


3.9.attēls Pilngadīgo personu apkalpošanas nodaļas vadītājas vērtējums Pašreiz un Vēlams

Apskatot nākamo attēlu, kura nepilngadīgo personu apkalpošanas nodaļas vadītāja vērtē organizācijas kultūru pašreiz un vēlamajā organizācijas kultūrai nākotnē, redzams, ka Klanu kultūra un Adhokrātija līdzvērtīgi ar 34.17 punktiem ir šobrīd dominējošās organizācijas kultūrā, bet Tirdzniecības kultūra tiek vērtēta trešajā pozīcijā – 18.33 punkti, Hierarhija ceturtajā

pozīcijā - 13.33 punkti. Nodaļas darbinieki ierindojuši Hierarhiju un Klanu kultūru kā nozīmīgākās pašreiz.

Vēlamajā situācijā pēc prioritātes ir Adhokrātija ar 35 punktiem, Klanu kultūra – 34.17 punktiem un Tirgus kultūra – 18.33 punktiem, Hierarhija – 11.67 punktiem. Vēlamajā situācijā ar nodaļas darbiniekiem gaidas ir vienādas- Klanu kultūra ar Adhokrātijas iezīmēm.



### 3.10.attēls Nepilngadīgo personu apkalpošanas nodaļas vadītājas vērtējums Pašreiz un Vēlams

Pēc nodaļu izvērtējuma kopsummā noskaidrots, ka Pašreiz noteicoša ir Klanu kultūra ar Adhokrātijas kultūras iezīmēm, bet vēlama kultūra būtu tā pati Klanu kultūra ar Hierarhijas tipa iezīmēm.

Pēc nodaļu vadītāju izvērtējuma secinu, ka līderi uzskata, ka kultūra pašreiz ir Klanu kultūra ar Adhokrātijas iezīmēm, bet vēlama būtu Adhokrātija ar Klanu kultūru iezīmēm.

Klanu kultūra no vadības viedokļa, galvenās ir līderības lomas – fasilitators, kurš cenšas panākt labākos risinājumus konfliktsituācijās, lai veidotu saskaņu. Vismazāk vadītāji vēlās pieņemt hierarhijas kultūras lomas, kas ir monitors (informācijas kontrole), koordinators. Principā vadītāju un organizācijas kopēja vēlamā organizācijas kultūras profila salīdzinājums, abām nodaļām atsevišķi un nodaļu vadītājiem atsevišķi, skatījumam Pašreiz un nākotnē ir ļoti

līdzīgs, kas vērtējams pozitīvi. Būtiskākā atšķirība vērojama tirgus kultūras iezīmēs – būtu vēlams, lai šīs iezīmes ir mazāk.

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

### Secinājumi:

1. Organizācija ir cilvēku grupas, tās attiecību organizēts modelis, kas apzinīgi sadarbojas kopīga mērķa sasniegšanai. Līdz ar to, organizācijas kultūra ir cilvēku grupas uzvedība, īpašības, attieksmes un vērtības;
2. Zinātniskajā literatūrā pastāv vairākas organizācijas kultūras un līderības definīcijas. Organizācijas kultūras raksturu varētu palīdzēt veidot kopīga stratēģija, metožu izstrāde, izveidota stereotipu sistēma, kas regulē organizācijas kultūras izpausmi un sociālo tēlu;
3. Atšķirībā no biznesa organizācijām, organizācijas „Salaspils novada sociālais dienests” darbības mērķis ir veikt sociālo darbu, sniegt un organizēt pakalpojumus, un sniegt sociālo palīdzību pašvaldības teritorijā; šis mērķis nav saistīts ar peļņas iegūšanu, bet gan ar izdevumu samazināšanu, jo organizācija sniedz pakalpojumus ierobežota budžeta līdzekļu ietvaros. Tomēr, neskatoties uz specifisko darbības mērķi organizāciju (biznesa un sociālo) kopīgais mērķis apmierināt savu patērētāju vajadzības.
4. Līderības un vadības lomas ir ļoti svarīgas organizācijā, viena no svarīgākajām efektīva līdera funkcijām ir ietekme uz personālu un līderu pēctecības nodrošināšana;
5. Dominējošā organizācijas „Salaspils novada sociālais dienests” kultūra ir Klanu (ģimenes) kultūra ar Adhokrātijas (radīšanas) kultūras iezīmēm;
6. Organizācijas kultūras pārveides vēlmes sakrīt ar Adhokrātijas (radīšanas) kultūras dominanci un Klanu (ģimenes) kultūras iezīmēm. Salīdzinot nodaļu darbinieku viedokli par vēlamo organizācijas kultūru, noskaidrots, ka vēlama situācija ir identiska.
7. Pētāmais jautājums noskaidrots – būtiskas atšķirības starp kultūru pašreiz un vēlams nav saskatītas, kas nozīmē, ka nodaļu vadītājiem ar nodaļu darbiniekiem viedoklis par vēlamo organizācijas kultūru ir vienāds, kas nozīmē, ka nav konfliktējošu un darba efektivitāti kavējošu faktoru un organizācija funkcionē pilnvērtīgi sava mērķa sociālas palīdzības sniegšanai cilvēkiem/klientiem, sasniegšanai.

### **Priekšlikumi:**

1. Salaspils novada sociālā dienesta vadībai ir regulāri jāvērtē un jāveido sava vēlamā organizācijas kultūra ar mērķi uzlabot organizācijas efektivitāti un sociālo tēlu sabiedrība;
2. Vadība simbolizē organizācijas domāšanas sistēmu, no organizācijas kultūras viedokļa. No kvalitātes viedokļa, vadošajam personālam ir jāveido organizācijas kvalitātes pārvalde, kas veicinātu mikroklimata uzlabošanu, saskaņu un kooperācijas atmosfēru sociālajā institūcijā;
3. Vadībai jāpielieto individuālu pieeju darbinieku novērtēšanā, noskaidrojot darbinieka vērtības uzņēmumā. Informēt darbinieku par organizācijas vērtībām, atgādināt par tām ikdienā un izveidot speciālu motivēšanas sistēmu organizācijas kultūras vērtību uzturēšanai, jauno darbinieku apmācībai;
4. Vadībai jānovērtē darbinieki, kuriem ir nepieciešama vērtību sistēma atbilstoši organizācijas kultūrai un jāuzdod šiem darbiniekiem vadīt/ apmācīt jaunus darbinieku, lai no pirmsākuma Jaunie darbinieki spētu integrēties esošajā organizācijas kultūrā;
5. Vadībai jāveic papildus pētījumi par līderības lomu organizācijas „Salaspils novada sociālais dienests” nodaļās un struktūrvienībās, lai noskaidrotu esošo vadītāju vadīšanas stilu un salīdzinātu to ar vēlamo organizācijas kultūras modeli/tipu.

## IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

1. LR *Darba likums*: 2001. Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=26019> (skatīts 19.05.2016.)
2. LR MK noteikumi Nr.66 *Noteikumi par valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku darba samaksu un tās noteikšanas kārtību*: 2013. Pieejams: <http://likumi.lv/ta/id/254560-noteikumi-par-valsts-un-pasvaldibu-instituciju-amatpersonu-un-darbinieku-darba-samaksu-un-tas-noteikšanas-kartibu> (skatīts 19.05.2016.)
3. LR MK noteikumi Nr.494 *Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu*: 2012. Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=250211> (skatīts 19.05.2016.)
4. **Barets R.** *Vērtīborientētas organizācijas izveide*: visas sistēmas kultūras transformācijas koncepcija. Rīga, Biedrība „Domas spēks” 2008. 227 lpp.
1. **Dubkēvičs L.** *Organizācijas kultūra*. Rīga: Jumava, 2009. 182 lpp.
2. **Dubkēvičs L.** *Līderība vadīšanā*. Rīga: RaKa, 2011. 120 lpp.
3. **Edeirs, Dž.** *Nevis priekšnieki, bet līderi: ceļš uz panākumiem līderībā*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2008. 214 lpp.
4. **Edeirs, Dž.** *Kā izaudzināt līderus*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2008. 186 lpp.
5. **Edeirs, Dž.** *Līderība un inovācija*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2007. 126 lpp.
6. **Garleja R.** *Cilvēkpotenciāls sociālā vidē*. Rīga: RaKa, 2006. 264 lpp
7. **Kūle M., Kūlis R.** *Filosofija*, Rīga: Zvaigzne ABC. 35.lpp.
8. **Labklājības ministrija.** *Psihosociāla darba vide*. Rīga, Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība, 2010. 155 lpp.
9. **Praude V., Beļčikovs J.** *Menedžments*. Rīga: Vaidelote, 2001. 507 lpp.
10. **Reņģe, V.** *Organizāciju psiholoģija*. Rīga: Kamene, 2003. 171 lpp.
11. **Reņģe V.** *Mūsdienu organizāciju psiholoģija*. Rīga: Zvaigzne ABC, 2007. 215 lpp.
12. **Cameron K.** *A process for Changing Organizational Culture*. University of Michigan Business School: To be published in M.Driver „The handbook of organizational development”, 2004. 18 p.
13. **Cameron, K. S., Quinn R. E.** *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Value Framework*. Addison-Wesley, Reading, MA, 2011. 267 p

14. **Deal, T., Kennedy, A.** *Corporate cultures: The rights and rituals of corporate life*. New York: Perseus Books Publishing, 2000. 232 p.
15. **Handy, Ch.** *Understanding Organizations*. London: Penguin Books, 1999. 445 p.
16. **Hofstede, G., Minkow, M.** *Cultures and organisations: Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. 3d ed*, New York: McGraw-Hill USA, 2012. 371p.
17. **Kets de Vries M., F., R.** *Struggling with the Demon: Perspectives in individual and Organizational Irrationality*. New York: Psychosocial Press. 2001.
18. **Kroeber A.L., Kluckhohn C.** *Culture: A Critical Rewire of Concepts and Definitions*. New York: Vintage Books.
19. **Kühl, S.** *Organizations: A Systems Theory Approach*. Farnham, Surrey : Gower. 2013. 195p
20. **Robbins, S. P., Langton, N.** *Organizational Behaviour: concepts, controversies, applications*. Toronto: Pearson Canada. 2010. 685p.
21. **Schein E.H.** *Organisational culture and leadership 4th Ed*. San Francisco: Jossey-Bass. 2012. 436 p.
22. *Dienas centrs personām ar funkcionāliem traucējumiem*. Pieejams: <http://www.salaspils.lv/parvalde/sociala-palidziba/dienas-centrs> (skatīts 23.11.2015.)
23. *Iedzīvotāju skaits pašvaldībās*. Pieejams: [http://www.pmlp.gov.lv/lv/assets/documents/statistika/IRD2016/ISPV\\_Pasvaldibas\\_iedzivotaju\\_skaits.pdf](http://www.pmlp.gov.lv/lv/assets/documents/statistika/IRD2016/ISPV_Pasvaldibas_iedzivotaju_skaits.pdf) [skatīts 28.11.2015.]
24. *Oksfordas universitātes biznesa pasaules vārdnīca*. Pieejams: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/organization> (skatīts 11.04.2016)
25. *Organizācijas pašvērtējuma metodika*. Pieejams: [http://www.lm.gov.lv/upload/sociala\\_aizsardziba/sociala\\_palidziba\\_pakalpojumi/akt\\_041\\_1\\_p2.pdf](http://www.lm.gov.lv/upload/sociala_aizsardziba/sociala_palidziba_pakalpojumi/akt_041_1_p2.pdf) (skatīts 20.05.2016)
26. *Putniņš J. Salaspils novada pašvaldības iestādes „Salaspils novada Sociālais dienests” nolikums*. Pieejams: <http://www.salaspils.lv/images/Nolikumi/socdienestanolikums.pdf> (skatīts 17.11.2015.)
27. *Sociālā palīdzība*. Pieejams: <http://salaspilssocialaisdienests.blogspot.com/p/sociala-palidziba.html> (skatīts 17.11.2015.)

28. *Sociālo pakalpojumu un sociālas palīdzības likums*. Pieejams:  
<http://likumi.lv/doc.php?id=68488> (skatīts 19.05.2016)
29. *ZZ dats informācija*. Pieejams: <http://www.zzdats.lv/sopa-jaunami/> (skatīts 19.05.2016)
30. *ZZ dats informācija*. Pieejams: <http://www.zzdats.lv/wp-content/uploads/2015/04/SOPA-aktualit%C4%81tes.pdf> (skatīts 19.05.2016)
31. Organizācijas „Salaspils novada Sociālais dienests” nepublicētie materiāli.

# PIELIKUMI

## 1. pielikums

### Respondentu anketas paraugs

Labdien,

Esmu Latvijas Universitātes Ekonomikas vadības fakultātes vadības zinību maģistra programmas studente Agnese Belomestnaja un, maģistra darba izstrādes ietvaros, lūdzu piedalīties K.Kamerona (Cameron) un R.Kvinna (Quinn) pētniecības metodē - anketā un paust savu viedokli par organizācijas kultūras saistību ar organizācijas efektivitāti.

Anketa ir pilnībā anonīma, iegūtie dati tiks izmantoti apkopotā veidā tikai maģistra darba pētījuma izstrādei.

Anketas aizpildīšana aizņems septiņas līdz desmit minūtes.

#### OCAI (The Organizational Culture Assessment Instrument) anketa

OCAI mērķis ir novērtēt sešas organizāciju kultūras dimensijas. Izpildot šo ataujas anketu, jums radīsies priekšstats par to, kā darbojas jūsu organizācija, un par vērtībām, kas to raksturo.

Aptaujas anketā ir seši jautājumi, katram jautājumam ir četri atbilžu varianti. Jums jāsadala 100 (simts) punkti šo četru alternatīvu starpā. Punktu skaits būs atkarīgs no tā, cik daudz katrs variants ir raksturīgs jūsu organizācijai. Lūdzu, novērtējiet katru no apgalvojumiem, sadalot 100 punktus starp variantiem A, B, C un D atkarībā no tā, cik atbilstošs ir katrs apgalvojums jūsu uzņēmumam (100 – ļoti atbilstošs, 0 – pilnīgi neatbilstošs).

Pirmajā jautājumu kārtā jāatbild par pašreizējo situāciju organizācijā. Otrajā jautājumu kārtā atbilžu kolonna ir atzīmēta ar vārdu „vēlams”. Šeit ir jānovērtē katra alternatīva, raksturojot situāciju organizācijā, kādu to redzat piecu gadu laikā, lai organizācijas darbība būtu veiksmīga.

1. Dominējošās īpašības		Pašreiz	Vēlams
A	Organizācija ir kā liela ģimene. Cilvēki sevi velta organizācijai, viņi uzticas cits citam		
B	Organizācija ir ļoti dinamiska. Cilvēki ir gatavi un vēlas uzņemties risku		
C	Organizācija ir orientēta uz rezultātiem. Cilvēki ir ļoti konkurētspējīgi un orientēti uz panākumiem		
D	Organizācija ir stingri kontrolēta un strukturizēta vieta. Dalībnieku darbības kontrolē lieto formālas procedūras		
Kopā:		100	100
2. Līderība organizācijā		Pašreiz	Vēlams
A	Līderība organizācijā ir galvenokārt virzīta uz atbalstu padotajiem, darba		

	atvieglotumiem, jaunu ideju veicināšanu		
B	Līderība organizācijā ir galvenokārt virzīta uz uzņēmējdarbību, inovācijām, riskēšanu		
C	Līderība organizācijā ir balstīta uz lietīšķām, agresīvām, un uz rezultātiem orientētām darbībām		
D	Līderība organizācijā ir balstīta uz koordinēšanu, organizēšanu, darbības efektivitāti		
		Kopā:	100 100
<b>3. Personāla vadība</b>		<b>Pašreiz</b>	<b>Vēlams</b>
A	Vadības stilam ir raksturīgs komandas darbs, kompromisi, līdzdalība lēmumu pieņemšanā		
B	Vadības stilam ir raksturīga individuāla riska uzņemšanās, inovācijas, brīvība, unikalitāte		
C	Vadības stilam ir raksturīgs augsts prasīgums, orientācija uz konkurenci un panākumu atalgošana		
D	Vadības stilam ir raksturīgs darba vietas saglabāšanas garantijas, prognozējamība un stabilitāte attiecībās		
		Kopā:	100 100
<b>4. Organizācijas vienotība</b>		<b>Pašreiz</b>	<b>Vēlams</b>
A	Organizācijas darbiniekus vieno lojalitāte un savstarpēja uzticība. Solījumi šajā organizācijā ļoti daudz nozīmē		
B	Organizācijas dalībniekus vieno apņemšanās veikt novatoriskas darbības, virzītas uz attīstību. Īpaša uzmanība tiek veltīta jauniem risinājumiem		
C	Organizācijas dalībniekus vieno uzsvars uz panākumiem un mērķu sasniegšanu. Ļoti izplatīta ir agresivitāte un vēlme uzvarēt		
D	Organizācijas dalībniekus vieno formāli noteikumi un politika. Ļoti svarīga ir nepārtrauktas, vienmērīgas darbības nodrošināšana		
		Kopā:	100 100
<b>5. Stratēģiskie mērķi</b>		<b>Pašreiz</b>	<b>Vēlams</b>
A	Organizācija akcentē cilvēka attīstību, uzticamības atklātības un piederības pie organizācijas veicināšanu		
B	Organizācija akcentē jaunu resursu nodrošināšanu, jaunu iespēju radīšanu, augstu tiek vērtēta jauna pieredze		
C	Organizācija akcentē konkurētspējīgas darbības, kas virzītas uz panākumiem. Galvenais ir mērķu izvirzīšana un uzvaras panākšana tirgū		
D	Organizācija akcentē stabilitāti. Svarīga ir efektivitāte, kontrole un precīzas darbības		
		Kopā:	100 100
<b>6. Panākumu kritēriji</b>		<b>Pašreiz</b>	<b>Vēlams</b>
A	Organizācija gūst panākumus, attīstot cilvēkresursus, veicinot komandu darbu un lojalitāti, rūpējoties par darbiniekiem.		
B	Panākumi veidojas, izstrādājot jaunus, unikālus produktus. Raksturīgas inovācijas		

C	Panākumi veidojas, iekarojot tirgu un apsteidzot konkurentus. Galvenā nozīme ir konkurētspējīgai tirgus politikai		
D	Panākumi veidojas, pateicoties darbības efektivitātei. Svarīga ir darbu izpildīšana laikā, precīza plānošana, zemas ražošanas izmaksas		
Kopā:		100	100

Turpmāk apvelciet ar aplīti Jums atbilstošo atbildi, apvelkot vienu atbilžu variantu.

7. Dzimums:

7.1. Vīrietis

7.2. Sieviete

8. Izglītības līmenis:

8.1. Vidējā/ vidējā profesionālā

8.2. Augstākā/ bakalaura grāds

8.3. Maģistra grāds

8.4. Doktora grāds

9. Kur Jūs pašlaik dzīvojat?

9.1. Rīgā

9.2. Republikas pilsētās (Daugavpils, Jēkabpils, Jelgava, Jūrmala, Liepāja, Rēzekne, Valmiera vai Ventspils)

9.3. Pierīgas reģionā

9.4. Novada pilsētā

9.5. Novadā

9.6. Ārpus Latvijas

10. Kāds ir Jūsu vecums?

10.1. 21 – 24 gadi

10.2. 25 – 30 gadi

10.3. 31 – 40 gadi

10.4. 41 – 50 gadi

10.5. 51 – 62 gadi

11. Kādi ir Jūsu vidējie ienākumi mēnesī, pieņemot faktu, ka Latvijā vidējie ienākumi mēnesī ir ~ 500.00 EUR?

11.1. Zemāki nekā valstī vidējais

11.2. Atbilst valsts vidējam

11.3. Augstāki nekā valsts vidējais

11.4. Augsts ienākumu līmenis

---

*Paldies par sniegtajām atbildēm!*

## Darba izpildes novērtēšanas veidlapa

Iestāde	Struktūrvienība	Amatu grupas nosaukums
Nodarbinātais	Amats	Amatā nostrādātais laiks
Novērtēšanas periods	Amatu saime un līmenis	Novērtēšanas veids
Vadītājs	Padoto skaits	Komisija

## 1. Darba izpildes novērtējums

## 1.1. Mērķi un uzdevumi

Nosaukums	Rezultāts	Sākuma datums	Izpildes termiņš	Izpildes statuss	Nozīmība (svars)	Nodarbinātā komentārs	Vadītāja komentārs	Vērtējums

## 1.2. Amata pienākumu izpilde

Nodarbinātā komentārs	
Vadītāja komentārs	
Vērtējums	

## 1.3. Kompetences

Nosaukums	Definīcija	Nodarbinātā komentārs	Vadītāja komentārs	Vērtējums

## 1.4. Profesionālā kvalifikācija

	Nodarbinātā komentārs	Vadītāja komentārs	Vērtējums
Izglītība			
Profesionālā pieredze			
Profesionālās zināšanas un prasmes			
Vispārējās zināšanas un prasmes			

## 2. Mācību un attīstības vajadzības

## 2.1. Iepriekšējais periods

Zināšanas, prasmes vai kompetences, kas jāattīsta	Attīstības pasākuma veids	Attīstības pasākuma nosaukums	Citi attīstības pasākumi	Izpilde	Komentārs

## 2.2. Nākamais periods

Zināšanas,	Attīstības pasākuma	Attīstības	Citi attīstības	Beigu	Nodarbinātā	Vadītāja
------------	---------------------	------------	-----------------	-------	-------------	----------

prasmes vai kompetences, kas jāattīsta	veids	pasākuma nosaukums	pasākumi	datums	komentārs	komentārs

### 3. Profesionālās izaugsmes plāns

	Nodarbinātā komentārs par vēlamajām izmaiņām	Vadītāja komentārs par nodarbinātā karjeras izaugsmes potenciālu
Kādu Jūs redzat savu nākotni Latvijas valsts pārvaldē 1–2 gados?		
Kādu Jūs redzat savu nākotni Latvijas valsts pārvaldē 3–5 gados?		

### 4. Izmaiņas amata aprakstā

Nepieciešamās izmaiņas amata aprakstā	
---------------------------------------	--

### 5. Kopsavilkums

Mērķu un uzdevumu vērtējums	
Amata pienākumu izpildes vērtējums	
Profesionālās kvalifikācijas vērtējums	
Kompetenču aprēķinātais vērtējums	
Kompetenču gala vērtējums	
Rezultāta kritēriju vērtējums	
Ieguldījuma kritēriju vērtējums	
<b>Kopējais vērtējums</b>	

Nodarbinātā gala komentārs		Vadītāja gala komentārs	
----------------------------	--	-------------------------	--

## Salaspils novada sociālā dienesta budžets

Izdevumi	kods	2012.g. /euro/	2013.g. /euro/	2014.g. /euro/
Pārējo darbinieku darba samaksa	1119	196219.71	165588.13	200196.00
Piemaksa par papildus darbu	1147	5019.89	5019.89	9504.00
Prēmijas un naudas balvas	1148	3935.66	3508.80	13346.00
Atalgojums ārštata darbiniekiem	1150	2902.66	3414.89	23290.00
<b>Kopā 1100</b>		<b>208077,92</b>	<b>177531.72</b>	<b>246336.00</b>
Obligātās soc. nodrošinājuma iemaksas	1210	51406.94	44295.42	60982.00
Darba devēja sociāla rakstura pabalsti un kompensācijas	1221	640.29	3215.69	16374.00
Darba devēja izdevumi veselības, dzīvības un nelaimes gadījumu apdrošināšanai	1227	7470.08	3841.75	5590.00
Darba devēja pabalsti un kompensācijas, no kā neapņēķina nodokli	1228	-	1166.75	1551.00
<b>Kopā 1200</b>		<b>59517,31</b>	<b>55649.94</b>	<b>84497.00</b>
Interneta pakalpojumi	2211	263.23	263.23	270.00
Pasta sūtījumi	2212	1387.30	1459.87	1140.00
Telefonu abonēšana un sarunas	2219	3635.44	3272.61	485.00
Mobilo telefonu abonēšana un sarunas	2219	362.83	362.83	-
Izdevumi par apkuri	2221	5122.34	5976.06	6500.00
Izdevumi par ūdeni un kanalizāciju	2222	711.44	341.49	360.00
Izdevumi par elektroenerģiju	2223	4766.62	4268.62	3000.00
Pārstāvība un sabiedriskās attiecības, kursu un semināru organizēšana	2231	170.74	512.23	660.00
Komisijas maksa par bankas pakalpojumiem	2236	569.15	569.15	900.00
Pārējie ar iestādes pārstāvību, iestādes darbības veicamo funkciju nodrošināšanu saistītie pakalpojumi	2239	917.75	241.89	810.00
Iekārtu, inventāra un aparatūras remonts	2243	483.78	3706.58	3255.00
Ēku un telpu uzturēšana (apsardze, paklāju maiņa)	2244	2048.94	1422.87	900.00
Konteineru izvešana	2249	298.80	156.52	216.00
Informācijas sistēmu licenču noma	2252	294.53	2077.39	611.00
Pārējā īre un noma	2269	469.55	433.98	628.00
Pārējie neuzskaitītie pakalpojumi	2279	2845.74	2134.31	43260.00
<b>Kopā 2200</b>		<b>24348,18</b>	<b>27199.62</b>	<b>62995.00</b>
Kancelejas preces un materiāli	2311	4837.76	2845.74	3280.00
Mazvērtīgais inventārs	2312	448.20	2312.17	2038.00
Spectēpi	2313	-	170.74	-
Maksa par degvielu	2322	-	576.26	580.00
Aptieciņa	2341	199.20	-	582.00
Kārtējā remonta un iestādes uzturēšanas izdevumi	2350	1778.59	7896.94	3600.00
<b>Kopā 2300</b>		<b>7263,75</b>	<b>13801.86</b>	<b>10080.00</b>
Intelektuālie īpašumi	5121	711.44	1067.15	780.00
Saimniecības pamatlīdzekļi	5232	1422.87	6936.50	570.00
Datori un skaitļošanas tehnika	5238	2845.74	4695.48	4245.00
Pārējie kustamie īpašumi	5239	426.86	711.44	500.00
<b>Kopā 5000</b>		<b>5406,91</b>	<b>13410.57</b>	<b>6095.00</b>
<b>KOPĀ budžets</b>		<b>304614,07</b>	<b>288077.47</b>	<b>410003.00</b>



Maģistra darbs “Līderība Salaspils novada sociālajā dienestā organizācijas kultūras kontekstā” izstrādāts Latvijas Universitātes Ekonomikas un vadības fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autors: Agnese Belomestnaja \_\_\_\_\_  
(paraksts) (datums)

Rekomendēju/nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītājs: Dr.admin., asoc.prof. Andrejs Cekuls \_\_\_\_\_  
(paraksts) (datums)

Recenzents: Dr.oec.prof Andris Deniņš \_\_\_\_\_  
(paraksts) (datums)

Darbs iesniegts Vadībzinību katedrā \_\_\_\_\_

Dekāna pilnvarotā persona: studiju metodiķe Anita Rudāja \_\_\_\_\_

Darbs aizstāvēts maģistra gala pārbaudījuma komisijas sēdē

\_\_\_\_\_ prot. Nr. \_\_\_\_\_

Komisijas sekretārs/-e: \_\_\_\_\_  
(Vārds, Uzvārds) (paraksts)