

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE
Vadībzinību katedra

**ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS PILNVEIDE
LATVIJAS SAMARIEŠU APVIENĪBĀ**

Organization culture improvement at
Latvian Samaritan association

MAGISTRA DARBS
Vadības zinību maģistra studiju programma

Autors: **Irēna Runce**

Studenta apliecības Nr.: ir12021

Darba vadītājs: Dr. admin., doc. Andrejs Cekuls

RĪGA 2014

ANOTĀCIJA

Darbā tika analizēta informācija par nevalstisko organizāciju specifiku un pētāmo organizāciju - Latvijas Samariešu apvienību. Tāpat tika izanalizēta informācija, kas saistīta ar organizācijām, to kultūrām un vērtību saistošiem faktoriem.

Darba mērķis ir izpētīt nevalstisko organizāciju un organizāciju kultūras būtību, vērtību aspektus, un to īpatnības Latvijas Samariešu apvienībā, kā arī sniegt darba procesā radušos priekšlikumus attiecībā uz Latvijas Samariešu apvienības organizāciju kultūras uzlabošanas un pilnveidošanas iespējām.

Darba gaitā tika noskaidrots, ka Latvijas Samariešu apvienībā esošā kultūra ir ļoti līdzīga tai, ko tās darbinieki vēlas nākotnē, bet tai nav vienas kultūras iezīmes. Apkopojot visus pieejamos datus autore izvirzīja priekšlikumus Latvijas Samariešu apvienībai par kultūras pilnveidošanas iespējām.

ANNOTATION

In the Master's work the author analyzed information about non-governmental organizations and the researched organization - Latvian Samaritan association, as well as analyzed information, that is connected to organizations, their cultures and values.

The aim is to explore the non-governmental organizations, organizational culture, value aspects and their nature in Latvian Samaritan association, as well as give suggestions about organization culture improvement and development opportunities in Latvian Samaritan association.

In the end of Master's work the author came to a conclusion, that the existing organization culture in Latvian Samaritan association is very similar to the one employee want in the future, but it does not have characteristics of one culture. Analyzing all available data and information, the author gave suggestions to Latvian Samaritan association about their culture improvement possibilities.

SATURS

ANOTĀCIJA.....	2
ANNOTATION.....	3
IEVADS	5
1. NEVALSTISKĀS ORGANIZĀCIJAS UN TO SITUĀCIJA LATVIJĀ	7
1. 1. Nevalstiskās organizācijas un to būtības raksturojums	7
1. 2. Aktuālās situācijas raksturojums Latvijā nevalstisko organizāciju sektorā	11
1. 3. Latvijas Samariešu apvienība – tās darbības būtība un vēsture	17
2. ORGANIZĀCIJAS UN TO KULTŪRU VEIDI.....	21
2. 1. Organizācijas jēdziens un raksturojums	21
2. 2. Organizāciju kultūras raksturojums.....	22
2. 3. Organizāciju kultūru veidu apskats un to salīdzinājums	29
2. 4. Vērtības un vajadzības to būtības raksturojums	38
3. PĒTĪJUMS.....	56
3. 1. Latvijas Samariešu apvienības motivācijas pētījums	56
3. 2. Kultūras un vērtības pētījums.....	62
3. 3. Eksperta intervijas	71
SECINĀJUMI	77
PRIEKŠLIKUMI.....	79
PATEICĪBAS	81
IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI.....	82
PIELIKUMI.....	85
1.Pielikums. Aptaujas paraugs.....	85
2.Pielikums. Eksperta intervijas paraugs	89

IEVADS

Mūsdienās cilvēki nepārtraukti kaut kur steidzas iegrimuši savās domās. Citreiz viņi pievērš uzmanību tam, kas notiek apkārt, bet lielākoties iedziļinās tikai savas un savu tuvinieku dzīves notikumos – skaistajos mirkļos un problēmās.

Kādam noveicas un šīs raizes un prieki paliek ģimenē - viss tiek atrisināts un dzīve turpinās ierastajā ritmā. Tomēr citiem cilvēkiem gadās tik lielas raizes, ka ir jāvēršas pēc palīdzības pie līdzcilvēkiem – ne vienmēr viņi ir gatavi palīdzēt. Tādos gadījumos cilvēki var cerēt uz nevalstisko organizāciju palīdzību. Tieši pateicoties to darbības specifikai un iedzīvotāju ziedojumiem, cilvēkiem, kuri ir nonākuši grūtībās tiek palīdzēts. Darba autorei likās interesanti, kā strādā šīs nevalstiskās organizācijas un kādi ir to darbinieki, kuri katru dienu lielākā vai mazākā mērā palīdz kādam līdzcilvēkam.

Kopumā maģistra darbs ir rakstīts ar mērķi izpētīt nevalstisko organizāciju būtību un to, kas norisinās to iekšienē. It īpaši tāpēc, ka nevalstiskajām organizācijām ir liela nozīme palīdzības sniegšanā grūtībās nonākušiem cilvēkiem, savukārt, to darbības efektivitāte, palīdzības iespējas un kvalitāte lielā mērā ir atkarīga ne tikai no piesaistītā finansējuma, bet arī no nevalstiskajā organizācijā iesaistītajiem biedriem/darbiniekiem – viņu zināšanām, spējām, motivācijas u.c. faktoriem, kā arī to saskaņotību ar organizācijas izvirzītajiem mērķiem un vērtībām.

Darbā autore tuvāk aplūkoja, nevalstisko organizāciju specifiku un darba pētāmo organizāciju Latvijas Samariešu apvienību, kas ir orientēta uz palīdzības sniegšanu grūtībās nonākušiem Latvijas iedzīvotājiem. Kā arī tika izanalizēta informācija, kas saistīta ar organizācijām, to kultūrām un vērtību sasītošiem faktoriem. Par cik organizācijas iekšējā vidē ir svarīgs faktors, kas rada arī atšķirību no citām organizācijām. Katru var atšķirt jau uzreiz ierodoties organizācijā. Vienā darbinieki ir ģērbusies ikdienas drēbēs un komunicē neformāli, bet citā organizācijā darbinieki ir saģērbusies klasiski un komunikācija viņiem notiek ļoti formāli. Darbinieku uzvedību maina gan organizācijas struktūra, gan kultūra, gan tajā esošie darbinieki un vadība.

Pētāmās daļas ietvaros, tuvāk tika analizēta Latvijas Samariešu apvienības esošā kultūra, darbinieku vērtības un tas, cik lielā mērā tās saskan ar Latvijas Samariešu apvienības kultūru. Lai iegūtu vispusīgu informāciju, autore analīzei izmantoja uzņēmuma iepriekš veiktās motivācijas aptaujas datus, aptaujāja Latvijas Samariešu apvienības darbiniekus un izanalizēja iegūtos datus, kā arī papildus veica eksperta interviju, lai gūtu dziļāku un skaidrāku ieskatu par pētāmo priekšmetu.

Pētīšanas periods norisinājās aptuveni divus mēnešus. Tā ietvaros tika izanalizēta un uzrakstīta maģistra teorētiskā bāze uz, kuras balstoties tika veidoti aptaujas jautājumi. Pētījuma periods nedaudz pagarinājās dēļ, papildus, veiktajām eksperta intervijām.

Maģistra darba mērķis ir, balstoties uz aplūkoto informāciju un veiktajiem pētījumiem, izpētīt nevalstisko organizāciju un organizāciju kultūras būtību, kā arī vērtību aspektus, to īpatnības Latvijas Samariešu apvienībā, kā arī sniegt darba procesā radušos priekšlikumus attiecībā uz Latvijas Samariešu apvienības organizāciju kultūras uzlabošanas un pilnveidošanas iespējām.

Uzdevumi:

1. Iepazīties ar nevalstisko organizāciju, kultūru un vērtību teorētiskiem aspektiem un veikt informācijas referatīvo analīzi;
2. izpētīt Latvijas Samariešu apvienības motivācijas pētījuma rezultātus;
3. veikt Latvijas Samariešu apvienības darbinieku aptauju un eksperta intervijas;
4. izanalizēt pētījumā iegūtos datus, t.sk. ņemot vērā teorētiskos aspektus;
5. izdarīt secinājumus un sniegt priekšlikums attiecībā uz organizācijas kultūras pilnveides iespējām Latvijas Samariešu apvienībā.

Hipotēze – Latvijas Samariešu apvienībai ir izteikta vienas organizācijas kultūras iezīmes.

1. NEVALSTISKĀS ORGANIZĀCIJAS UN TO SITUĀCIJA LATVIJĀ

Mūsdienās cilvēki bieži vien ir aizņemti ar savām un savu tuvinieku dzīvēm – pozitīvajiem un negatīvajiem notikumiem tajās. Tomēr, cik daudz cilvēku iedomājas par līdzcilvēkiem un to dzīvēm? Cik daudzi iedomājas par to, ka kādam ir nepieciešama palīdzība? Citiem palīdzības sniegšana un ziedojumu kastītes papildināšana liekas bezcerīga un nevajadzīga, savukārt, daļai cilvēku tas ir pienākums. Katram cilvēkam ir savi uzskati, vērtību normas un dzīves skatījums uz dažādām lietām. Jāatzīmē, ka Latvijā ir ļoti daudz un patiesi dažādas nevalstiskās organizācijas, kuras cenšas palīdzēt tiem cilvēkiem, kuriem dzīvē nav paveicies un kurus ir skārusi kāda nelaime.

Šīs nodaļas ietvaros autore tuvāk aplūko nevalstiskās organizācijas jeb NVO, to būtību, kā arī situāciju Latvijā. Tāpat ir apkopta neliela informācija par veiktajiem pētījumiem Latvijā saistībā ar nevalstiskajām organizācijām un sabiedrības domām par tām.

1. 1. Nevalstiskās organizācijas un to būtības raksturojums

Iepazīstoties ar literatūras avotiem par pētāmo tēmu, autore noskaidroja, ka ASV vienas no pirmajām nevalstiskajām organizācijām skaitījās baznīcas, pēc tam kolonijas un pēcāk arī Hārvardas Universitāte, kas skaitījās pirmā nevalstiskā mācību organizācija. [21, 10]

Pēc būtības „NVO ir nevalstiskas organizācijas, kas apvieno biedrus pēc brīvprātības principa (biedrības) vai arī kopīgu mantu un citus resursus (nodibinājumi) kopīgu mērķu sasniegšanai, ievērojot organizācijas ideoloģiju. Nevalstiskas organizācijas darbojas sabiedrības un tās grupu interesēs, un to darbība nav vērsta uz peļņas gūšanu.” [33]

NVO ir kā sabiedrības attieksmes nesējs par kādu konkrētu jautājumu. Tieši NVO spēj sniegt precīzu skatījumu interesējošos jautājumos, kā arī papildus tam var sniegt eksperta viedokli. NVO tādējādi nodrošina labāko risinājumu valstij un paralēli tam veic sabiedrības uzticēšanos valdībai un tās lēmumu likumībai. [33]

NVO skaitās trešais jeb nevalstiskais sektors, kas papildina valsts pārvaldi ar dažādu valsts uzdevumu deleģēšanu un projektu īstenošanu. Pārsvārā NVO nodarbojas ar sociālo pakalpojumu nodrošināšanu izmantojot brīvprātīgo darbu. NVO ir ļoti liela nozīme politikas formulēšanā, tās ir kā papildus informācijas avots, svarīga viedokļa pārstāvis un arī pirmais brīdinājums, kādā tai saistošajā jautājumā. [33]

Lielākoties šādas organizācijas rodas, lai apmierinātu sabiedrības vajadzības, kuras diemžēl nevar vai negrib atrisināt valsts, pašvaldība vai business. Šādas organizācijas sniedz iespēju un atbalstu sabiedrībai uzlabot savu un citu cilvēku dzīves kvalitāti un pārliecināti veikt gan profesionālas, gan personiskās darbības. Toties jauniešiem šādas organizācijas

sniedz lielisku iespēju iegūt gan darbu, gan dzīves pieredzi par cik organizācijas strādā ļoti dažādās jomās. Nevalstiskās organizācijas ne tikai sniedz atbalstu tiek kam tas ir nepieciešams, bet arī aktīvi piedalās valsts pārvaldes darbā. Šādas aktivitātes ir ļoti svarīgas, jo valsts jautājumos par šādu organizāciju darbību un atbalstu ir ļoti svarīgs tieši to cilvēku viedoklis, kas tajās darbojas. [37]

Nevalstisko organizāciju darbība ir orientēta uz kādu konkrētu mērķu sasniegšanu, kuri bieži vien ir saistīti ar sabiedrības interesēm – sabiedriska labuma nodrošināšanu grūtībās nonākušiem līdzpilvēkiem.

Sabiedriskā labuma darbība ir tāda darbība, kas sniedz nozīmīgu labumu sabiedrībai vai kādai tās daļai, it sevišķi, ja tā vērsta uz labdarību, cilvēktiesību un indivīda tiesību aizsardzību, pilsoniskas sabiedrības attīstību, izglītības, zinātnes, kultūras un veselības veicināšanu un slimību profilaksi, sporta atbalstīšanu, vides aizsardzību, palīdzības sniegšanu katastrofu gadījumos un ārkārtas situācijās, sabiedrības, it īpaši trūcīgo un sociāli mazaizsargāto personu grupu sociālās labklājības celšanu. [1]

Literatūras avotos tiek norādīts arī tas, ka sabiedriskā labuma darbība ir tāda darbība, kas sniedz nozīmīgu labumu sabiedrībai vai kādai tās daļai, it sevišķi ja tā vērsta uz:

1. labdarību,
2. cilvēktiesību un indivīda tiesību aizsardzību,
3. pilsoniskas sabiedrības attīstību,
4. izglītības veicināšanu,
5. zinātnes veicināšanu,
6. kultūras veicināšanu,
7. veselības veicināšanu un slimību profilaksi,
8. sporta atbalstīšanu,
9. vides aizsardzību,
10. palīdzības sniegšanu katastrofu gadījumos un ārkārtas situācijās,
11. sabiedrības it īpašu trūcīgo un sociāli mazaizsargāto personu grupu sociālās labklājības celšanu. [34]

Autore vēlas norādīt, ka literatūras avotos skaidri tiek definēts un paskaidrots arī tas, kas tad nav sabiedriskā labuma darbība:

1. darbība, kas vērsta uz politisko organizāciju (partiju) vai to vēlēšanu kampaņu atbalstīšanu;
2. darbība tādā apjomā, kādā tā vērsta uz biedrības un nodibinājuma biedru vai dibinātāju un ar tiem saistītu personu privāto interešu un vajadzību apmierināšanu, izņemot darbību, ko veic biedrība vai nodibinājums, kas dibināts un darbojas, lai aizstāvētu

sociāli mazaizsargāto personu grupu un trūcīgo personu un ģimeņu tiesības un intereses;

3. darbība, kas vērsta uz ziedojumu vākšanu trešajām personām, par to ieturot samaksu, kas pārsniedz administrēšanas izdevumus. [34]

Jāatzīmē, ka sabiedriskā labuma organizācijas statusu var iegūt biedrības, nodibinājumi un reliģiskās organizācijas, ja kāda no tām atbilst vismaz vienai sabiedriskā labuma organizācijas likumā minētajām sabiedriskā labuma darbības jomām.

Autore vēlas norādīt, ka literatūrā ir atrodams šāds definējums: „Bezpeļņas organizācija — bezpeļņas apkalpošanai, labdarībai, produkcijas ražošanai vai citiem mērķiem izveidota organizācija, kuras dalībnieku nolūks nav gūt peļņu. Tā ir uzņēmējsabiedrība, viena īpašnieka uzņēmums ar juridiskās personas tiesībām vai sabiedriskā organizācija. Tās dibināšanas, darbības, reorganizācijas un likvidācijas kārtību nosaka šis likums, Latvijas Republikas likumos par attiecīgo uzņēmējdarbības formu noteiktās normas, kuras nav pretrunā ar šo likumu, kā arī bezpeļņas organizācijas statūti.” [2] Attiecīgais likums „Par bezpeļņas organizāciju” zaudēja spēku ar Latvijas Republikas likumu. Komerclikuma spēkā stāšanās kārtības likums. Latvijas Vēstnesis, Nr. 188 (2575), 28.12.2001. zaudējis savu spēku, bet tai pat laikā ir stājies spēkā cits, kas definē bezpeļņas organizāciju

Nevalstiskās organizācijas, tiek iedalītas divās daļās – biedrībās un nodibinājumos.

Biedrība tiek skaidrota, kā brīvprātīgu personu apvienība, kas darbojas, lai sasniegtu noteiktos mērķus. Pirms šī biedrība veic ierakstu reģistrā, tas dibinātājiem ir jāveic virkne darbību. Vispirms ir jāpieņem lēmums par biedrības dibināšanu, tad jāapstiprina biedrības statūti, jāievēl biedrības pārvaldes institūcija (koleģiāla vai vienpersoniska biedrības institūcija).

„Biedrība ir brīvprātīga personu (biedru) apvienība, kas izveidota, lai sasniegtu biedrības statūtos noteikto mērķi, kam nav peļņas gūšanas rakstura. Biedrība ir biedru organizācija.” [30]

Savukārt, nodibinājums tiek skaidrots, kā mantas kopums, kurš nodalīts lai sasniegtu dibinātāja noteiktos mērķus. Šādā nodibinājumā nav biedru, bet dibinātāji var būt vairāki un kuru statuss saglabājas uz mūžu. [30]

Nodibinājums jeb fonds ir mantas kopums, kurš nodalīts kāda noteikta mērķa sasniegšanai, bet ne peļņas gūšanas nolūkā. Nodibinājumā nav biedru. Dibinātāju statuss ir „uz mūžu” un tie nevar izstāties. [30]

Lai sasniegtu biedrības/nodibinājuma statūtos paredzēto mērķi, organizācijai ir tiesības papilddarbības veidā veikt saimniecisko darbību un nodarbināt fiziskas personas brīvprātīgā bezatlīdzības darbā. Abos iepriekš minētos variantos nav mērķis gūt peļņu. [30]

Daudzas biedrības un nodibinājumi sevī ietver atšķirīgas dibinātāju un biedru intereses. Vienas apvieno vaļasprieku interesentus, citas, savukārt, sabiedrības informēšanu un atbalsta sniegšanu kādā noteiktā jomā. Šādu organizāciju Latvijā ir gandrīz desmit tūkstoši. Šāds skaits rada saspringtu situāciju, kurā ir jāpieņem lēmums, kurai no šīm organizācijām valstij vai pašvaldībai ir jāsniedz savs atbalsts, kurai mazāk un kurai vispār nav. Tieši tāpēc Eiropas valstu ietvaros ir izveidots konceptuāls iedalījums starp „biedru labuma bezpeļņas organizācijām” un „sabiedrības labuma bezpeļņas organizācijām”. Ņemot vērā šo iedalījumu, valsts izveido arī sabiedriskā labuma likumus, kuros nosaka, kādos gadījumos bezpeļņas organizācijas darbības var tikt uzskatītas par nozīmīgām sabiedrībai un tieši tāpēc ir pelnījušas lielākus atvieglojumus nekā pārējās bezpeļņas organizācijas.

Ja skatās uz reliģiskām organizācijām un sabiedriskā labuma organizācijām, tad šī divas organizācijas nav viens un tas pats. Ja cilvēks kaut kam tic un veic dažādas aktivitātes, pagodinot savu ticību, tas ir katra cilvēka privātais lēmums. Valsts šajā jautājumā neiesaistās, kā arī nodokļu atvieglojumus šādai nodarbei nepiešķir. Savukārt, valsts atbalsta sabiedriskā labuma organizācijas, ko nosaka arī likums, piešķirot netiešus nodokļu atvieglojumus. Ja reliģiska organizācija nolemj nodarboties arī ar sabiedriskā labuma aktivitātēm, piemēram, sniegt atbalstu draudzes locekļiem, tad likums paredz piešķirt tai attiecīgos atvieglojumus.

Sabiedriskā labuma mehānisms paralēli atbalsta palīdzības sniegšanu sabiedrībai, atļaujot privātpersonām un uzņēmējiem piedalīties lēmumu pieņemšanā. Šādas privilēģijas ir tām privātpersonām un uzņēmējiem, kuri ir sekmīgi savās gaitās vai uzņēmējdarbībā. [34]

Nevalstiskās organizācijas var dažādi līdzdarboties valstī notiekošajos procesos. Nevalstiska organizācija var pievērts politiķu uzmanību kādai aktuālai problēmai, ierosināt tās risināšanu. Tieši tāpat organizācija var sazināties ar masu saziņas līdzekļiem un paziņot sabiedrībai par attiecīgo situāciju vai problēmu, bet arī piedāvāt risinājumus vai mudināt sabiedrību tos izteikt. Nevalstiska organizācija var iesaistīties politikā, tas ir sekot līdz politisku partiju programmām, ietekmēt tās un arī sniegt ieskatu par kādiem risināmajiem jautājumiem. Papildus tam organizācija var sekot līdz visām partijas darbībām un ziņot, ja tās neizpilda savu solīto. Vēl nevalstiskai organizācijai ir iespēja sadarboties ar Ministru prezidenta amata kandidātu un politiskajām partijām valdības deklarācijas sagatavošanas laikā, ierosinot kādas problēmas iekļaušanu deklarācijā. Un turpinot sadarboties ar partijām attiecīgo deklarāciju papildināt vai sniegt partijām savus ieteikumus. Un kā pēdējo Kļaviņa un Greiškalna savā grāmatā min, ka nevalstiskas organizācijas var līdzdarboties pilsoniskās sabiedrības politikas izstrādē. [13, 32]

Kā autore norādīja, tad NVO ir kā sabiedrības attieksmes nesējs par kādu konkrētu jautājumu. Tieši NVO spēj sniegt precīzu skatījumu interesējošos jautājumos, kā arī papildus

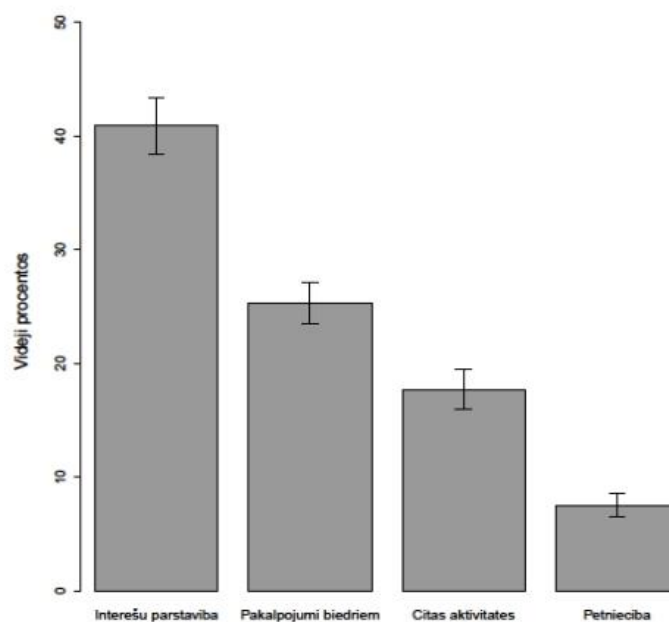
tam var sniegt eksperta viedokli. NVO tādējādi nodrošina labāko risinājumu valstij un paralēli tam veic sabiedrības uzticēšanos valdībai un tās lēmumu likumībai. [33]

Jāmin, ka tās papildina valsts pārvaldi ar dažādu valsts uzdevumu deleģēšanu un projektu īstenošanu. NVO ir ļoti liela nozīme politikas formulēšanā, tās ir kā papildus informācijas avots, svarīga viedokļa pārstāvis un arī pirmais brīdinājums, kādā tai saistošajā jautājumā. [33]

1. 2. Aktuālās situācijas raksturojums Latvijā nevalstisko organizāciju sektorā

Kā viens no spilgtākajiem piemēriem par valsts un nevalstiskās organizācijas veiksmīgu sadarbību ir ikgadējais forums „Stabilitāte. Partnerība. Attīstība.”, kas norisinājās jau septīto gadu. Pēdējā tikšanās reize bija 2013. gada 20. maijā. Šī foruma pirmsākumi slēpjas 2006. gada 30. martā, kad Saeima pieņēma deklarāciju par sadarbību ar nevalstiskajām organizācijām, kurai paralēli ir radusies lieliska ikgadēja sadarbība starp Saeimas un NVO pārstāvju tikšanos. [39]

Ja uz NVO skatās no valsts pārvaldes puses, tad var droši apgalvot, ka šī organizācija ir ļoti nozīmīgs un spēcīgs valsts pārvaldes partneris. Tā, piemēram, Latvijas normatīvie akti paredz sabiedrības līdzdalību centrālajā valsts pārvaldē, līdzdarbojoties dažādās darba grupās, padomēs, konsultatīvās struktūrās, kā arī sniedzot atzinumus un priekšlikumus pēc institūcijas amatpersonu iniciatīvas. Latvijas NVO var ietekmēt lēmumu pieņemšanas procesu ES, piedaloties Latvijas nacionālo pozīciju izstrādē attiecīgo ministriju ietvaros. Prakse pierāda, ka NVO iesaistīšana ministrijām palīdz sekmīgāk strādāt šo pozīciju sagatavošanā.” Darba ietvaros autore vēlētos izcelt Ilze Rūses, Zalcburgas Universitātes doktore ES politikā un Rīgas Juridiskā Augstskolas docentes veikto pētījumu no 2011. gada līdz 2012. gada aprīlim ar nosaukumu „Latvijas nevalstisko organizāciju aktivitāte interešu pārstāvībā nacionālajā un ES līmenī.” Šajā pētījumā iegūtie dati parāda nevalstisko organizāciju darbības aktivitātes. Pētījumā iegūtos datus var aplūkot *1.1. attēlā*.



1.1. att. Nevalstisko organizāciju darbības aktivitātes (2011. gadā,%) [36]

Pēc autores domām, I. Rūses veiktā pētījuma dati ļoti labi atspoguļo nevalstisko organizāciju kopējās darbības, to īpatnības.

Pētījuma dati skaidri norāda, ka interešu pārstāvība ir būtiska organizāciju darbības sastāvdaļa, jo 41% aptaujāto nevalstisko organizāciju tieši šo faktoru norādīja, kā galveno darbības veidu. Papildus NVO orientējas uz konkrētu pakalpojumu sniegšanu saviem biedriem (26%), savukārt, proporcionāli krietni mazāk tiek īstenotas citas aktivitātes, kā arī tiek veikta pētniecība. [36]

Kas attiecas uz aktuālo situāciju saistībā ar nevalstiskajām organizācijām, tad 2011. gadā portālā „Latvijas vēstneša portāls par likumu un valsti” bija publicēts raksts par nevalstisko organizāciju dibināšanu un to aktivitātēm Latvijā. Saskaņā ar norādīto informāciju tajā, „Lursoft” dati norādīja, ka 2011. gadā Latvijā ir vairāk nekā 12 000 biedrību un nodibinājumu. Visi aktīvi darbojas Latvijas teritorijā pie tam ļoti dažādās jomās, piemēram, sociālā palīdzība, cilvēktiesību, dzīvnieku, vides un pacientu aizsardzībā u.c.

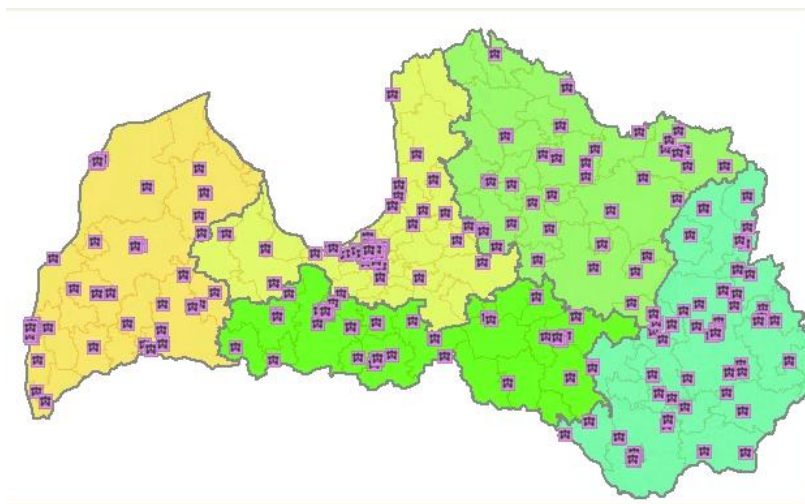
Rakstā minēts, ka nevalstiskā sektora aktivitātes palielinās ik gadu un tajās piedalās arvien vairāk iedzīvotāju, bet ja pievērš uzmanību pētījumiem, tad Latvijas iedzīvotāji ir salīdzinoši neaktīvi, tā kā sabiedriskajās organizācijās iesaistās tikai aptuveni 20% iedzīvotāju.

Jāatzīmē, ka šajā rakstā tika noskaidrots arī R. Šenkevicai viedoklis par nevalstiskajām organizācijām un dažādiem ar to saistītajiem aspektiem. R. Šenkevica izceļ to, ka NVO ļoti svarīgs ir finansējums, kas ir nepieciešams ikdienas darbībai un projektu īstenošanai, kas ir

regulāras un nepārtrauktas aktivitātes. Viņš norāda, ka galvenie finanšu avoti ir projekti, kas ir gan Latvijā, gan ārpus tās, gan no publiskajiem, gan privātajiem fondiem. Tie ir ziedojumi, pašvaldību mērķdotācijas, saimnieciskā darbība. Otrkārt, tā ir spējas darboties, t.sk. ar citām organizācijām, uztverot tās kā partnerus, nevis konkurentus tomēr, lai spētu mērķtiecīgi sadarboties, vēl ir daudz jāmācās. Pēc autores domām visam ir jābūt organizētam un kopīgam, neskatoties uz to, ka katras organizācijas mērķis vērsts ir uz citu nozari vai galveno mērķi.

Rakstā par „Nevalstisko organizāciju dibināšanu un to aktivitātēm Latvijā”, minēts, ka 2004. gadā ir dibināta Latvijas Pilsoniskā alianse, kas ir neatkarīga bezpeļņas nevalstiskā organizācija – biedrība, kuras mērķis ir stiprināt pilsonisko sabiedrību Latvijā, atbalstot Latvijas nevalstisko organizāciju kopējās intereses un veidojot labvēlīgu vidi biedrību un nodibinājumu darbībai. Intervētā biedrības "Latvijas Pilsoniskā alianse" (eLPA) direktore Rasma Pīpiķe minēja, ka biedrība aktīvi darbojas kā NVO sektora interešu aizstāve. Tā visu laiku seko līdzī lēmumu pieņemšanai ierodas arī valsts sekretāru sanāksmēs vai arī citās darba grupās, lai aizstāvētu pārstāvētu NVO intereses. Šādām pašām aktivitātēm šī biedrība aicina visus Latvijas NVO pārstāvjus. Kopumā eLPA apvieno 123 biedrus. [37]

Saskaņā ar mājas lapas www.kulturaskarte.lv palīdzību, ir iespēja apskatīties nevalstisko organizāciju apkopojumu kartē. Šajā mājas lapā kopumā ir norādītas 575 nevalstiskās organizācijas. *1.2. attēlā* var apskatīt to izveidojumu pa visu Latvijas teritoriju. [32]



1.2. att. Nevalstisko organizāciju izvietojums Latvijā 2014. gadā [32]

Kā ir redzams, tad nevalstiskās organizāciju izvietojums Latvijas teritorijā ir samērā vienmērīgs, ar izteiktu koncentrāciju Rīgā un tās rajonā, kas varētu būt skaidrojams arī ar lielo iedzīvotāju skaitu šajā reģionā.

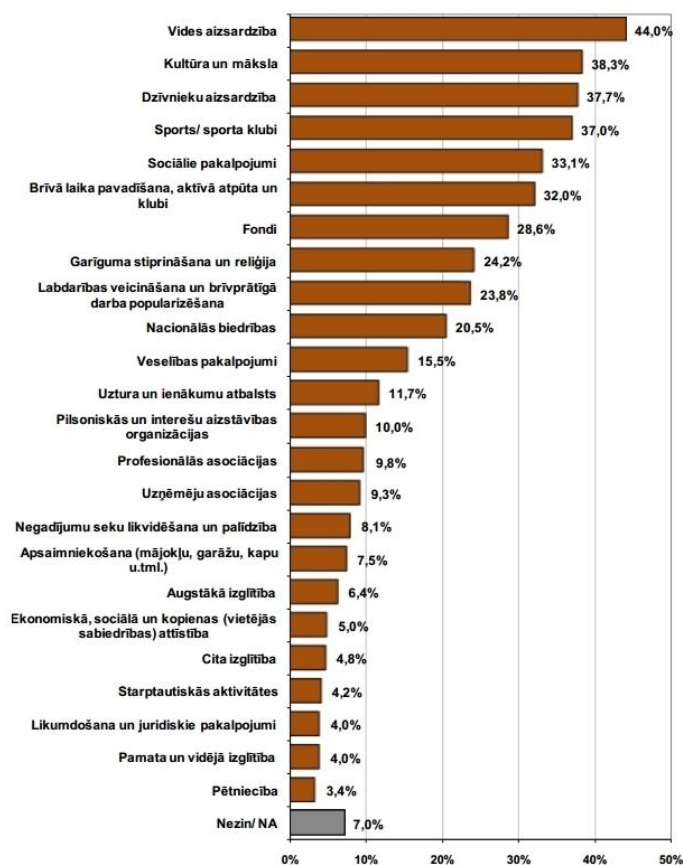
Autore vēlas norādīt, ka 2011. gadā tika veikts pētījums ar nosaukumu „Sabiedrības viedoklis par NVO sektoru Latvijā”. Pētījuma ietvaros pēc stratificētās nejaušības principa

tika aptaujāti 1000 Latvijas Republikas pastāvīgie iedzīvotāji vecumā no 18. gadiem. Tika izmantota tiešā intervēšanas metode respondentu dzīves vietā. Attiecīgo respondentu dzīves vietu atlasei tika izmantota nejaušā maršruta metode. Minētajā intervijā viens no jautājumiem bija saistīts ar NVO. Respondentiem tika jautātas viņu domas par to, ar ko viņuprāt nodarbojās nevalstiskas organizācijas (biedrības, nodibinājumi, reliģiskās organizācijas, arodbiedrības)?

Respondentu atbildes bija visnotaļ interesantas. Gandrīz 70% aptaujāto norādīja uz nevalstisko organizāciju saistību ar labdarību, tomēr, neskatoties uz to, vairāk nekā puse respondentu jeb 52,9% respondentu nevalstiskās aktivitātes visbiežāk tiek identificētas ar vaļaspriekiem, labu brīvā laika pavadīšanas veidu, iespēju nodibināt jaunus kontaktus vai pilnveidot savas profesionālās zināšanas un prasmes. Pirmajā trijniekā bija sekojošas atbildes:

1. ar labdarību (69,0%);
2. ar brīvā laika pavadīšanas iespēju nodrošināšanu (52,9%);
3. ar informācijas sniegšanu (48,0%).

Šajā pašā pētījumā respondentiem tika arī prasīts, nosaukt piecas jomas, kurās nevalstiskās organizācijas darbojas viss aktīvāk. Rezultāti ir redzami zemāk norādītajā *1.3. attēlā*. Pēc respondentu domām, visvairāk un aktīvāk NVO nodarbojas ar vides aizsardzību, kultūru un mākslu, dzīvnieku aizsardzību, sportu/sporta klubiem un sociālajiem pakalpojumiem.



1.3. att. Jomas, kurās pēc sabiedrības domām, nevalstiskās organizācijas darbojas visaktīvāk (%) [38, 47]

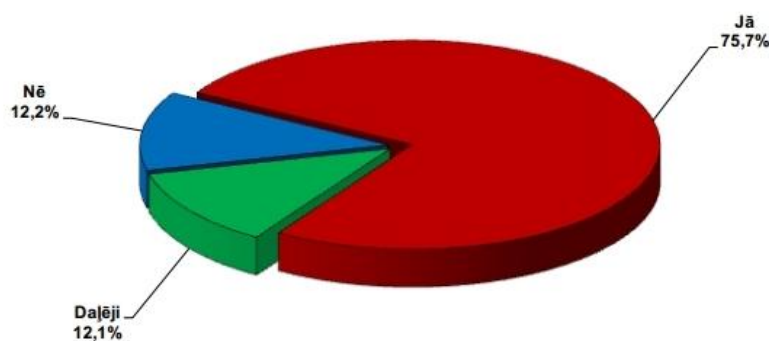
Autore vēlas norādīt, ka minētā pētījuma ietvaros tika noskaidrots arī viedoklis par to, cik lielā mērā nevalstiskās organizācijas var ietekmēt kvalitatīvas izmaiņas dažādās jomās. Rezultāti norādīja uz sekojošiem aspektiem:

- Vides aizsardzība sabiedrības skatījumā ir nozīmīgākā joma, kurā nevalstisko organizāciju loma lēmumu pieņemšanas ietekmēšanā varētu būt salīdzinoši lielākā. Pastāv viedokli, ka nevalstiskās organizācijas vides aizsardzībā spēj ietekmēt izmaiņas pozitīvā virzienā.
- Cilvēktiesību aizsardzībā (t.sk. neiecietības mazināšanā, diskriminācijas novēršanā) – nevalstisko organizāciju spēju ietekmēt pozitīvas izmaiņas šajā jomā.
- Par pārējiem respondentu vērtējumam piedāvātajiem darbības virzieniem biežāk tika pausts viedoklis, ka nevalstiskās organizācijas nespētu tur ietekmēt kvalitatīvas izmaiņas.
- Sabiedrības skatījumā nevalstiskajām organizācijām maznozīmīga loma ir ekonomisko un noziedzības apkarošanas problēmu risināšanā, kā, piemēram, nodokļu politikā,

korupcijas mazināšanā, ēnu ekonomikas apkarošanā, nodarbinātības veicināšanā. [38, 48]

Jāmin, ka aplūkotā pētījuma ietvaros respondentiem vajadzēja arī nosaukt piecas Latvijas nevalstiskās organizācijas. Visbiežāk tika minēts Sarkanais krusts, pensionāru biedrības un tad jau arodbiedrības. Jāatzīmē, ka maģistra darba pētāmā organizācija – Latvijas Samariešu apvienība ierindojās ļoti zemā vietā. Maģistra darba autore uzskata, ka iespējams, tagad šie dati atšķirtos, jo pašlaik LSA piedāvā ļoti daudz pakalpojumus un nu jau tie noteikti ir vairāk pamanīti nekā tad, kad tika veikts iepriekšminētais pētījums.

Sekojošais jautājums lieliski atspoguļo situāciju, skatīt *1.4. attēlu*, cik lielā mērā ir svarīga nevalstiskā organizācija sabiedrībai. Zemāk redzamajā attēlā ir norādīts, ka 75,7% respondentu ir saņēmušu gaidīto palīdzību no nevalstiskajām organizācijām, savukārt, 12,1% apgalvo, ka palīdzība saņemta daļēji, bet 12,2% neesot saņēmuši gaidīto palīdzību no nevalstiskajām organizācijām. Pēc autores domām, tas varētu būt saistīts gan ar konkrētās nevalstiskās organizācijas darbības specifiku, mērķiem, gan ar pašas personas individuālo situāciju – nepieciešamību problemātiskā situācijā griezties vai negriezties pie NVO un ja jā, tad cik sarežģīta un smaga tā ir bijusi.



1.4. att. Sabiedriskās aptaujas rezultāti par to, vai viņi ir saņēmuši gaidīto palīdzību no nevalstiskajām organizācijām (%) [38, 59]

Nevalstiska organizācija īsteno sabiedriska labuma darbības, kurām ir liela nozīme un ietekme uz valsts pārvaldes darbu. NVO ir patiesi liela nozīmē Latvijā, tieši tāpēc, pēc autores domām, ir tik daudz šo organizāciju. Katra no tām veic savas aktivitātes – cita sabiedrības labā, cita savu biedru labā. Darba autore uzskata, ka šādām organizācijām ir vieta katrā valstī. Latvijas gadījumā šīs organizācijas brīžiem veic daudz vairāk darbību, lai palīdzētu līdzilvēkiem nekā iespējams pati valsts. Bet tas domājams ir izskaidrojams ar to, ka palīdzība tiek sniegta pateicoties valsts iedzīvotāju atbalstam un vēlmei palīdzēt, kā arī ātrai reaģēšanai.

Liels plus tādām organizācijām ir to ļoti ātra palīdzības sniegšana. Kā iepriekš tika minēts, valsts iedzīvotāji ļoti aktīvi un ātri cenšas sniegt iespēju robežās savu palīdzību, lai NVO to visu apvienotu kopā un nogādātu vai sniegtu nepieciešamo palīdzību nelaimē nonākušajiem cilvēkiem.

Nākamās nodaļas ietvaros darba autore jau tuvāk aplūkos sevis izvēlēto nevalstisko organizāciju – tās darbības būtību un vēsturi.

1.3. Latvijas Samariešu apvienība – tās darbības būtība un vēsture

Autore darba ietvaros tuvāk aplūkos nevalstisko organizāciju – Latvijas Samariešu apvienību. Latvijas Samariešu apvienība jeb LSA, ir brīvprātīga, politiski un reliģiski neatkarīga, kompetenta, dinamiska, inovatīva un uz praktisku rīcību orientēta sabiedriskā labuma organizācija. Latvijas Samariešu devīze ir „Palīdzēt dzīvot”. Latvijā LSA ir labi zināma pateicoties daudziem organizācijas projektiem un pakalpojumiem, kas šai organizācijai ir unikāli. Par unikālajiem projektiem tiek uzskatīti:

1. „Paēdušai Latvijai”;
2. „Aprūpētā dzīvošana” jeb Sociālās mājas;
3. „Palīdzība no vardarbības cietušiem bērniem”;
4. „Drošības poga”;
5. Pirmās palīdzības jeb „Samariešu kursi”.

Pateicoties šo projektu esamībai tika izglābtas ļoti daudzas dzīvības un pasargātas gan sievietes, gan bērni no vardarbības, kā arī iztiku un drošību ir guvuši simtiem un tūkstošiem cilvēku visā Latvijā. [27]

Samariešu apvienība arī ir apvienojusies ar visām samariešu organizācijām – tās starptautiskā mērogā veido ļoti lielu, gandrīz vienu no lielākajām pasaules palīdzības organizācijām „Samaritan International”. Šajā apvienībā ir neskaitāmi praktiskie projekti ar izcilu kompetenci sociālajā un veselības aprūpes, kā arī izglītības jomā. Šajā organizācijā ir vairāk nekā trīs miljoni biedru, kā arī 130 tūkstoši brīvprātīgo un 30 tūkstošu atalgoju darbinieku. [27]

Latvijā Samariešu apvienība ir viena no lielākajām nevalstiskajām organizācijām, kurā ir nodarbināti vairāk kā 450 darbinieki, kā arī LSA darbojas ļoti daudz brīvprātīgo – šobrīd to skaits ir sasniedzis trīs simtus. LSA ir sertificēti kā daudzu sociālo pakalpojumu sniedzējs, ārstniecības un arī izglītības iestāde. [27]

LSA piedāvā ļoti daudzus pakalpojumus – sociālus, medicīniskus un apmācības. Klientiem tie ir pieejami gan ar pašvaldību, darba devēju līdzdalību, kā arī individuāli. [27]

LSA īsteno četru atbalstu pieeju – veic ideālo darbību ar labdarības projektu starpniecību jeb tieši un bez atlīdzības palīdz cilvēkiem, kas sniedz gandarījumu un prieku. Kā otro atbalstu pieeju LSA veido mērķa uzņēmumus sociālo pakalpojumu sniegšanai sadarbībā ar pašvaldībām, kas dod stabilitāti. Trešā – sniedz apmācības, medicīniskos un aprūpes pakalpojumus visiem interesentiem brīvajā tirgū, kas dod resursus, ko ieguldīt ideālajā darbībā. Savukārt, ceturta atbalsta pieeja ir interešu aizstāvības un pilsoniskās līdzdalības organizācija, sadarbojas ar valsts pārvaldi labākas politikas veidošanā un likumu izstrādē.

LSA ir uzsvērusi, ka ir vienmēr atvērta jauniem izaicinājumiem un sadarbībai sniedzot pakalpojumus un strādājot kopā. Kā apliecinājums, ka LSA ir kompetenta iestāde savā jomā, tā ir saņēmusi neskaitāmas atzinības no NVO, pašvaldībām, valsts iestādēm, ministrijām, Saeimas, kā arī tikusi atzīta par „Latvijas labāko nevalstisko organizāciju”. [27]

Ņemot vērā pieejamo informāciju par LSA darbību, autore secina, ka tā atbilst NVO pazīmēm, kas minētas dažādos literatūras avotos.

Kopumā Latvijas Samariešu apvienība sniedz sekojošus pakalpojumus:

- pirmā medicīniskā palīdzība;
- medicīniskā komisija;
- drošības poga;
- aprūpe mājās;
- medicīniskā aprūpe mājās;
- mācību centrs;
- pavadonis asistents;
- medicīnas dienests;
- specializētais transports;
- Māras centrs;
- sociālās aprūpes centrs;
- grupu dzīvokļi;
- nakts patversme.

Darba autore secina, ka LSA ir patiesi liela organizācija un ņemot vērā šo lielo apvienību tā sniedz patiesi daudz dažādas pakalpojumus aptverot pēc iespējas vairāk iespēju kā palīdzēt cilvēkiem. LSA ir daudzi unikāli projekti, kas ir visnotaļ noderīgi dažādās situācijās. Pēc darba autores domām visinteresantākais projekts, kas īstenots pavisam nesen ir "Samariešu atbalsts mājās". Projekta specifika ir tajā, ka cilvēkam palīdzība tiek sniegta pie viņa mājās atbraucot ar specializētu transportu, kurā atrodas gan duša, veļas mašīna un citas lietas, kas lauku apvidos cilvēkiem nav pieejamas. Kā iepriekš tika minēts LSA ir daudz

dažādu projektu un katrs no tiem ir specifisks tā īstenošanā. Maģistra darba ietvaros, darba autore vēlējās uzzināt kādai ir jābūt organizācijas kultūrai un cilvēkiem, lai tik daudz dažādi projekti tiktu veiksmīgi īstenoti. [27]

Nākamās nodaļas ietvaros autore tuvāk aplūkos organizācijas, to būtību un, protams, iekšējo vidi, kas ir būtiska jebkuras organizācijas sastāvdaļa. Katram mājās ir sava mazā ģimenes vide, kurā ikkatrs zina savu lomu un nerakstītos likumus un pieņemtās vērtības. Tieši tāpat ir jebkurā organizācijā. Šāda vide ir neizbēgama, tā izveidojas, aug un mainās. Par to, kas ir organizācijas un to iekšējā vide jeb organizāciju kultūra ir aprakstīts nākošajā nodaļā. [27]

Latvijas Samariešu apvienības vēsture

LSA ir ļoti bagāta un sena vēsture. Tā sākās jau 1888. gadā, kas ir tikai dažus gadus pēc sarkanā krusta dibināšanas. Viss sākās Vācijā, kad Berlīnē četri amatnieki bija izveidojuši Baltā krusta organizāciju. Šai organizācijai tika dots Strādnieku – Samariešu apvienības vārds (Arbeiter-Samariter Bund). Sākumā Sarkanais Krusts un Strādnieku – Samariešu organizācijas atšķīrās, jo Sarkanais Krusts tika veidots no „augšas” jeb valstu valdības lēmumiem. To mērķis bija saistīts ar profesionālu piesaisti un darbošanos militāro konfliktu laikā. Turpretī Samariešu organizācija jeb tajos laikos Baltais krusts radās no „apakšas”. [27]

Organizācijas sākotnējais mērķis bija apmācīt industriālo uzņēmumu strādniekus pirmās palīdzības prasmēs. Tas viss tikai tāpēc, lai nepieciešamības gadījumā cilvēkiem būtu nepieciešamās iemaņas sniedzot palīdzību cits cilvēkiem. „Palīdzība pašpalīdzībai” jau no pašiem pirms sākumiem ir viens no Samariešu organizāciju pamatprincipiem, bet Pirmās palīdzības kursus daudzviet pasaulē dēvē par Samariešu kursiem. Šīs Samariešu apvienības ir izplatītas visā Eiropā. 106 gadus vēlāk, pēc Baltā krusta dibināšanas, tika dibināta starptautiska samariešu federācija, kas pašlaik apvieno 16 patstāvīgas un 7 asociētas dalīborganizācijas. [27]

Gala variantā pēc Baltā krusta dibināšanas pagāja vairāk nekā 100 gadu, kad tika dibināta Latvijas Samariešu apvienība, bet praktiski šī apvienība jau darbojās. Pati dibināšanas iedvesmotāja bija Rīgas partner pilsētas Brēmenes Samariešu apvienība un, jo īpaši, tās vadītājs Lotārs Remme. [27]

Vēsture skaitļos:

- 1992. – Oficiāli tiek dibināta sabiedriskā organizācija „Rīgas Samariešu apvienība” (RSA).
- 1993. – RSA sāk piedāvāt Pirmās palīdzības apmācību kursus Rīgā.
- 1994. – Darbību uzsāk Samariešu apvienības Ārstu Medicīniskā komisija.
- 1995. – Pirmās palīdzības apmācība tiek piedāvāta arī citur Latvijā.
- 1996. – RSA kļūst par SAINT (Starptautiskās Samariešu apvienība) biedru.

1997. – Darbu uzsāk Sociālās aprūpes centrs „Pārdaugava”.
2003. – Darbību uzsāk Grupu dzīvoklis; sāk darboties Mājas neatliekamā izsaukuma un aprūpes dienests (MNID) (pakalpojums – Drošības poga)
2004. – Sāk darboties MNID pakalpojums "Aprūpe mājās”.
2005. – Ārstu medicīniskā komisija tiek sertificēta kā ambulatora ārstniecības iestāde.
2006. – Ventspilī tiek atvērta nakts patversme; tiek dibināta Rēzeknes nodaļa.
2007. – Tiek atklāts krīzes centrs bērniem un sievietēm „Māras centrs”; Ārstu medicīniskā komisija uzsāk specializēto pakalpojumu – veselības pirmstermiņa pārbaudi autovadītājiem, kuri sodīti par transportlīdzekļa vadīšanu alkohola un narkotisko vielu reibumā.
2008. – „Rīgas Samariešu apvienība” kļūst par biedrību „Latvijas Samariešu apvienība” .
2010. – Darbu sāk Jelgavas un Ikšķiles nodaļa.
2011. – MNID paspārnē sāk darboties pakalpojums „Ģimenes asistents” [27]

2. ORGANIZĀCIJAS UN TO KULTŪRU VEIDI

Kā jau iepriekš tika minēts, jebkurā cilvēku sabiedrībā – darbā, mājās un skolā ir sava pieņemtā kultūra pieņemtās uzvedības normas un likumi. katrai cilvēku grupai kopienai ir sava kultūra, kurā ietilpst šīs grupas vispār pieņemtās normas, vērtības likumi un uzvedības normas. tieši tāpat ir katrā ģimenē, skolās un uzņēmumos. katrai grupai ir sava kultūra cita līdzīga citai vai pilnīgi atšķirīga. Jebkurai organizācijai ir svarīgi zināt, kas viņi ir, kas vēlās būt un to realizēt ar savu kultūru. Kāpēc šī kultūra ir svarīga un, cik ļoti tā ir svarīga ir aprakstīts šīs nodaļas ietvaros. Autore nodaļā vēlējas ar vārdu organizācijas aprakstīt visa veida uzņēmumus un nevalstiskās organizācijas, kā vienu vispārēju apzīmējumu.

2.1. Organizācijas jēdziens un raksturojums

„Organizācijas ir sociāli grupējumi, kas izveidoti, lai sasniegtu noteiktus rezultātus. Tas raksturo apzināta cilvēku darba izmantošana uzdevumu sadalīšana un darba kontrole kopējo mērķu sasniegšanai, kā arī robežas, kas nošķir organizāciju no apkārtējās vides. Jēdziens „organizācija” ir cēlies no grieķu vārda „organon”, kas tulkojumā nozīmē līdzeklis.” [5, 13]

Grāmatas autors Lotārs Dubkēvičs min, ka vārdu organizācija izmanto ļoti dažādās nozīmēs, gan kā sakārtotība kādā uzņēmumā, gan cilvēk raksturojumā, piemēram, organizēts cilvēks, gan kā vadītāju, kas visu noorganizē un vada. Autors šos salīdzinājumus apskatījis kopā ar socioloģijā skaidrojošiem vārdiem par organizāciju. Skaidrojumi ir – ka organizācija ir grupa, kuru dalībnieku darbība un mērķi ir kopīgi un organizēti. Attiecīgajai organizācijai ir konkrēta struktūra un to veido sociālas lomas. Paralēli socioloģijā skaidrojošiem faktiem par organizāciju vēl tas tiek salīdzināts ar amerikāņu autora skaidrojumiem un organizācijas salīdzinājumiem. Organizācija tiek skaidrota, kā:

1. Mašīna, kas līdzīga kā detaļas, kas vienkopus ražo kaut ko.
2. Organisms, salīdzinājums vērsts uz organismu kā augu, kas izaug, funkcionē, noveco un arī nomirst. Tā saucamais organizācijas dzīves cikls.
3. Smadzenes, kas apstrādā informāciju un izdomā tālākās aktivitātes un plānu.
4. Politiska sistēma, organizācijas funkcijas ir katram dalībniekam iedalītas kā izpildāmais uzdevums, dalībniekam piešķirta loma un vara ar kuras palīdzību attiecīgais uzdevums tiek izpildīts.
5. Fiziskais cietums, neskaitoties uz šķietamo cilvēku brīvību, organizāciju kultūra ietekmē un ierobežo dalībniekus, kas iesaistīti šajā kultūrā

6. Kultūra, kā jau jebkura kultūra, kurai ir savas vērtības, normas, kaut kādi rituāli, simboli.

Pēc būtības autors apvieno šo visu vienā lielā sistēmā ar daudzām mazām subsistēmām, attiecīgi viss ir savā starpā saistošs un ir organizācijas kultūras neatņemama sastāvdaļa. [6, 130]

Praude V., Beļčikovs J. Savā grāmatā min, ka ar organizācija ir cilvēku grupa, kas apzinīgi sadarbojas kopēja mērķa sasniegšanai. Autori izdala divus organizācijas tipus:

- Neformālas organizācijas, kas ir izveidotas spontāni ar dažām cilvēku grupām, kas regulāri sadarbojas. Šāda tipa organizācijas pēc būtības pastāv jebkurā formālā organizācijā.
- Formālas organizācijas atšķiras no neformālām ar to, ka tās ir izveidotas pēc organizācijas īpašnieka vēlmēm un gribas. [16, 17]

2. 2. Organizāciju kultūras raksturojums

Organizācija ir kaut kas vairāk nekā produkcijas ražotājs vai pakalpojuma sniedzējs. Organizācija ir sabiedrība, kurai ir sava veida kultūra. Kā jau katrā valstī, arī katrā organizācijā ir sava komunikācijas valoda, ir sava vēsture, varoņi un leģendas – tas viss apvieno organizāciju vienā veselā, gan vēsture, gan viss jaunais, kas ienāk organizācijā. [12, 25]

Organizācijas kultūras koncepcijas ir izstrādājis E. Šeins. Organizācijas kultūru viņš iedala trijos līmeņos. Pirmais no līmeņiem ir cilvēku pamat pieņēmumi par apkārtējo vidi un attieksmi pret to. Realitāte, laiks un telpa par cilvēka dabu un savstarpējo attiecību raksturu. Otrais līmenis ir organizācijas vērtību un sociālo normu sistēma. Savukārt trešais līmenis ir organizācijas kultūras ārējās izpausmes – rituāli, ceremonijas, simboli, misijas kredo un veidols. Tieši kultūra nosaka uzņēmuma vadības un darbinieku savstarpējās attiecības.

Veidojot uzņēmumu vadībai ir jāpadomā un jāizveido kultūra pamat modelis jeb koncepcija, tā var sastāvēt no vairākiem komponentiem, kurus var nosacīti iedalīt idejiskos un uzvedības faktoros. Idejiskos ietilpst normas, vērtības, pamat priekšstati, savukārt uzvedības faktoros ietilpst rituāli, leģendas, simboli, sadzīviskā rīcība, attieksme pret klientu un kolēģiem. Abi faktori ir savstarpēji saistīti. Vērtības nodrošina pārliecību par rīcības prioritāti salīdzinot to ar citu rīcību. Uzņēmumā vērtību sistēma veidojas balstoties uz vispāri pieņemtām vērtībām. Uzņēmumā vērtības var būt gan atklātas, gan slēptas. Vērtības ietver to ko vadītāji sagaida no darbiniekiem, kolēģi no kolēģiem un darbinieki no vadības bez formālām vērtībām var būt arī neformālas vērtības, kas var būt kā slēptas vērtības. Rituāli nosaka uzņēmuma iekšējo veidojumu, struktūru, tradīcijas. [9, 22-24]

Organizāciju kultūru definē arī Reņģe V. Viņa prātu organizāciju kultūra ir pārliecību un vērtību, kā arī sociālu normu kopums, kas izveidojies organizācijas iekšējām aktivitātēm un faktoriem, kā arī pielāgojoties apkārtējai sociāli ekonomiskai videi. Visas pārliecības un normas nosaka šīs organizācijas dalībnieku uztveri, domāšanu. [17, 152]

Savukārt organizāciju kultūru, kā sociālu līmi raksturo Robert Kreitner, Angelo Kinicki. Šie autori skaidro, ka organizāciju kultūra ir kā sociāla līme, kas sasaista organizācijas biedrus kopā caur vērtībām, simboliem, sociālām ideoloģijām. Pati organizācijas kultūra var būt gan stīpra, gan vāja viss atkarīgs no vērtībām vienādu ideoloģiju, vienprātību, individuālu saistību un saskaņu. Kultūras būtība ir galvenā šīs organizācijas kultūras vērtība, kas ir svarīgāka nekā tās iespējamais spēks. [14, 645]

Organizāciju kultūra ir ļoti sarežģīta sociāla parādība, kura veidojas organizācijas iekšienē vairāku faktoru ietekmē. Cilvēku personības ir viens no faktoriem kas mijiedarbojas ar organizācijas kultūru. Pašu kultūru var nenosaukt un nenoteikt definīciju, bet tā jau pati par sevi organizācijā izveidosies pateicoties personībām, kas atrodas attiecīgajā organizācijā. Organizāciju kultūru pētīšana ir ļoti svarīgs pētīšanas faktors, ja tiek saistīts ar organizācijas efektīvu darbību.

Organizāciju kultūra ietekmē jebkuru organizācijas aktivitāti, piemēram, organizācijas struktūru, stratēģiju, darba un attīstības stratēģiju, apkalpošanu un darbinieku komunikāciju, personāla vadīšanu. Organizācijas kultūra savā ziņā atspoguļo organizācijas būtību un tieši šīs būtības īpašības atšķir vienu organizāciju no citas. Organizācijas kultūra nevar pastāvēt bez cilvēka klātbūtnes. No vienas puses organizācijas kultūra ir regulators, kas vada cilvēkus darīt lietas kā tas ir noteikts, bet no otras puses ir produkts šo lietu veikšanai.

Nodefinējot organizācijas kultūru pēc saviem ieskatiem, vērtībām, cilvēki šāda veidā nosaka tehnoloģiju un darbības veidu kā dzīvos organizācija.

Organizāciju kultūra ir ļoti cieši saistīta ar visām organizācijā iesaistītām pusēm. Kultūra atspoguļo organizācijas struktūru, raksturo darbības principus. Tā izskaidro organizācijas būtību un tieši kultūra atšķir vienu organizāciju no citas.

Organizācijas kultūru var uzskatīt kā sistēmas daļu, kas atbild par organizācijas izdzīvošanu (galvenā organizācijas darbība un būtība), bet tai pat laikā tā pakļaujas organizācijas struktūras likumiem. Ja uz kultūru skatās, kā uz sistēmu, tad ir jāpievērš uzmanība ārējai videi, kur atrodas organizācija. Ārējā vide ir sabiedrības kultūra, tā arī sava veida sistēma, līdz ar to raksta autore O. E. CTEKJIOBA piedāvā shēmu, kur ir attēlotas kultūru atrašanās, skatīt 2.1. attēlu. [42, 8-12]



2.1. att. Kultūras līmeņi sabiedrībā [42, 12]

Šīs shēmas autore skaidro, ka visas šīs kultūras ir savstarpēji saistītas. Viss sākas no individuāla kultūras un beidzas ar reģionālo kultūru. Mazās sociālās grupas kultūra veidojas mijiedarbojoties no indivīdu kultūrām. Protams, nekad neizveidosies tāda kultūra, kura būs pārņēmusi visu indivīdu normas un vērtības. Notiekot mijiedarbības procesam un indivīdu komunikācijai pamazām parādās izteiktākas normas un vērtības, bet kas cits paliek tikai kā individuāla norma. Lielās organizācijās var pastāvēt mazo grupu kultūras, kuras tādā gadījumā tiek sauktas par subkultūrām. Kā jau iepriekš tika minēts, visas kultūras ir savstarpēji saistītas, līdz ar to organizācijas kultūra spēj pieņemt jaunas normas arī no grupām un indivīdiem, ja vien tas ir nepieciešams un nekaitē kultūras eksistēšanai. Paralēli mazo grupu kultūras ietekmei, organizācijas kultūru arī ietekmē un no pirmsākumiem veido pilsētas vēsture un esošā kultūra. Tieši tāpat ietekmējas un veidojas nacionālā kultūra. [42, 12]

Līdzīgi raksturo organizāciju kultūru Caune, Dzedons un Pētersons savā grāmatā, kurā norāda cik svarīga un no kā sastāv organizācijas kultūra. 2.2. attēlā var redzēt, ka kultūra ir daļa no rituāliem un rutīnas, kas ikdienā ikvienu no darbiniekiem skar. Nākošais elements ir zīmes, simboli un nostāsti, bez kuriem organizācijas vēsture nemaz nebūtu, jo nostāsti rodas no vēstures faktiem vai kādiem notikumiem, kas patiesi ir neatņemama sastāvdaļa no pašas organizācijas. Tālāk jau tiek attēlots kā organizācija ir sadalīta pēc vadības, organizatoriskās struktūras un kontroles sistēmas.



2.2. att. **Kultūras pārnešanas veidi** [4, 206]

Organizācijas iekšējo vidi un tās atšķirību no citām organizācijām var atšķirt jau uzreiz ierodoties organizācijā. Vienā darbinieki ir ģērkušies ikdienas drēbēs un komunicē neformāli, bet citā organizācijā darbinieki ir saģērkušies klasiski un komunikācija viņiem notiek ļoti formāli. Darbinieku uzvedību maina gan organizācijas struktūra, gan kultūra, ko ir izveidojuši organizācijas stratēģiskie līderi. Par šādiem līderiem tiek saukti organizācijas dibinātājus vai kādu no augstākās vadības. Tieši šīs personas ļoti ietekmē organizācijas vērtības un darba stilu. Ir spilgti piemēri no dzīves, kad pēc organizācijas dibinātāja nāves tik un tā paliek viņa ieviestais vadības stils un organizācijas kultūra. Ir jāveic ļoti daudz pārmaiņu, lai uzreiz noteikto kultūru un vidi izmainītu. Tā notiek tāpēc, ka laikiem ejot ieviestās vērtības tiek pārnestas uz organizācijas līderiem, citiem vadītājiem un galu galā arī visiem darbiniekiem. Pašai organizācijai augot un attīstoties jau darbinieku atlases kārtās tiek meklēti darbinieki ar tādām pašām vērtībām kā organizācijai. Līdz ar to organizācijas kultūra kļūst ar vien izteiktāka, jo visi darbinieki līdzinās tai un domā vienādi ar organizāciju. Ņemot vērā, ka viss ir tādā harmonijā, tomēr jāatceras viena lieta. Nedrīkst novest šo idilli līdz dīkstāvei, lai gan organizācijas struktūra ir ļoti cieši saistīta ar organizācijas kultūru, tā nespēj pilnīgi ietekmēt to, ja organizācijai ir nepieciešamas pārmaiņas vērtību un normu spektrā. Vide, kurā organizācija strādā visu laiku mainās, līdz ar to pašai organizācijai iekšienē arī ir jāmainās vismaz nedaudz, lai būtu vieglāk pielāgoties pēkšņiem pārbaudījumiem. Tāpēc katrai organizācijai ir nopietni jāizvēlas augstākās vadības darbiniekus, kas spēs veikt pareizas darbības, lai manītu nepieciešamības gadījumā gan organizācijas struktūru, gan kultūru.

Organizācijas kultūrā ir stingri noteiktas vērtības un normas, kam seko visi organizācijas darbinieki. Šīm normām ir jābūt dažādām un vērstām noteikta mērķa sasniegšanai.

Vērtības, kuras noskaņo darbībai – šādas vērtības var aktivizēt tieši vadītāji strādājot ar padotajiem kopā un iedrošinot darbiniekus riskēt un mēģināt kaut ko jaunu. Attīstīt darbības praksē nevis teorijā.

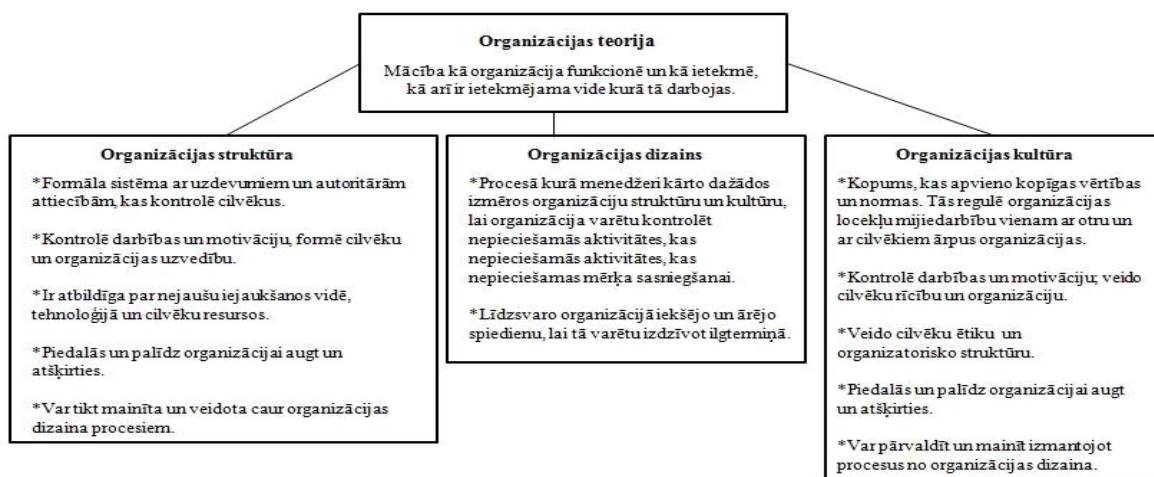
Vērtības, izmantojot organizācijas misijas dabu. Organizācijas darbiniekiem ir jāseko līdzi savām aktivitātēm un organizācijas misijai. Darbībām ir jābūt saskaņotām, lai darbinieks ar savu darbu spētu par vienu soli pietuvoties organizācijas misijas izpildei.

Vērtības, kuras nosaka, kā vadīt organizāciju. Organizācijai ir jāizveido tāda darba vide, lai tās darbinieki visu laiku vēlētos strādāt ar pilnu atdevi. Lai šo izveidotu organizācijā ir nepieciešama nepiespiesta vide un pēc iespējas mazāk vadītājiem un hierarhijas līmeņiem.

Iepriekš minētās vērtības ir organizācijas kultūras sirdī, bet tas nav vienīgais kāpēc organizācija strādās veiksmīgi. Laikam ejot tik un tā organizācijas kultūra mainīsies un, lai šis process būtu tikai par labu organizācijai, tai ir jābūt līdzvērtīgi mainīt arī savu struktūru un kontroles sistēmu. Visam ir jābūt sistēmiskam, lai pēc tam nav jāveic lielas pārmaiņas. [4, 205-207]

Organizācijas struktūra ir formāla sistēma ar uzdevumiem un autoritārām attiecībām, lai kontrolētu cilvēku aktivitātes, kas ir nepieciešamas organizācijas mērķu sasniegšanai. Organizācijas struktūrai seko organizācijas kultūra, kas ir normu, vērtību kopums, kas kontrolē tās dalībniekus saskarsmē vienam ar otru un klientiem. [11, 8]

Organizāciju kultūra ir ļoti svarīga sastāvdaļa organizācijas iekšējai videi. Gareth R. Jones savā grāmatā kultūru skaidro šādi – normu, standartu un vērtību kopums, kas ir izplatījies pa visu organizāciju pašu dalībnieku starpā, kas ietekmē organizācijas darbu. Šo iekšējo vidi lielā mērā neietekmē likumi un notikumi, kas notiek ārpus organizācijas. Paši šīs organizācijas dalībnieki veido šīs normas, vērtības, tādējādi izveidojot organizācijā savu vērtību un normu sistēmu. Organizācijā kontroles process būs spēcīgs tikai tad, kad šīs vērtības būs ļoti stabilas un visiem labu laiku pieņemamas. Tieši tad kad visi ticēs vispārpieņemtām normām, kontrolēt visu būs ļoti vienkārši, tā kā darbinieki bez ierunām pakļausies organizācijas vērtībām. 2.3. *attēls*, kurā var vizuāli apskatīties saistību un nozīmīgumu starp organizācijas struktūru, kultūru un dizainu. Sadaļā zem organizācijas kultūras, pēc maģistra darba autores domām ir viens ļoti vērā ņemams punkts. Organizāciju kultūra veido cilvēku ētiku un organizatorisko struktūru. Tas liek secināt, ka jo labāka organizācijā ir kultūra, jo labāk uzvedās un strādā tās darbinieki un veido ideālu priekšstatu par sevi arī ārpus organizācijas sienām.



2.3. att. Saistība starp organizācijas teoriju, struktūru, dizainu un kultūru [11, 9]

Organizācijas kultūra ir ļoti cieši saistīta ar organizācijas efektivitāti. Viss ir atkarīgs no tā cik stipra ir pati kultūra, tieši tāpēc ir ļoti svarīgi organizācijas vadītājiem pievērt lielāku uzmanību uz šo faktoru. Vadītājam ir jāiesaista visi organizācijas darbinieki kultūras izziņāšanai un stiprināšanai. Visiem ir jābūt vienotam mērķim un visiem ir jāsaprot vienādi šis mērķis. Grāmatas autors min, ka organizācijas kultūra lielākā vai mazākā mērā atspoguļo cik lielā mērā sakrīt darbinieku vērtības un uzskati ar to kas notiek organizācijā. [17, 185]

Zinātniskajā pētījumā par transformācijas līderību un organizāciju kultūru ir ietverta informācija par 5 dimensiju transformācijas vadītāja īpašībām. Bet paralēli tām tiek uzsvērts, ka Līderis ir piemērs visiem organizācijas darbiniekiem. Tas ir cilvēks, kas apkārtējos iedvesmo.

Piecas dimensijas:

1. idealizēta ietekme – harizma, tiek ņemtas vērā citu vajadzības un vēlmes;
2. idealizēta uzvedība – līderis, kas darbojas kā paraugs darbiniekiem;
3. iedvesmojoša motivācija – līdera rīcība iedvesmo citus strādāt ar vien labāk un labāk;
4. intelektuālā stimulācija – problēmas radoši tiek atrisinātas;
5. individuāla pieeja – uzmanība tiek veltīta katram darbiniekam, kā arī zināšanas tiek sniegtas individuāli.

Transformācijas vadītājs aptver sevī gandrīz visus līderības teorijas pamatojoties uz stilu, situāciju un procesiem.

Darbinieka apmierinātība ar darbu ir ļoti ciešs sakars ar darbinieku attieksmi pret darbu un klientiem.

Šajā pētījumā tika apskatīta organizācijas kultūra un līderība no vairākiem skatu punktiem, kā arī tika apgalvots, ka daži organizācijas kultūras virzieni veicina darbību un

organizācijas efektivitāti, kā arī pozitīvi ietekmē organizatorisko procesu it īpaši nevalstiskajās organizācijās. [23, 684-710]

Organizāciju kultūru diagnostiku un novērtēšanu, savā grāmatā, apraksta arī Inese Ešenvalde. Autore kā pamatu ņem Kuka un Lafertija izstrādāto kultūras novērtējuma metodi, kas balstās uz 12 faktoru analīzi:

1. Humānisms un izpalīdzība, organizācija tiek vadīta ņemot vērā un respektējot darbinieku vajadzības un, protams, arī vēlmes.
2. Aprūpe, organizācijā patiesi izteikti tiek izrādītas rūpes par darbinieku.
3. Pieņemoša attieksme, organizācijas konflikti tiek risināti konstruktīvi. Starp darbiniekiem nav negāciju un vēlme atriebties.
4. Konservatīvisms, organizācijā ir noteikta kārtība kā veidojas attiecības, kā notiek kontrole, jautājumu risināšana un citas darbības.
5. Savstarpējā atkarība, hierarhija spēlē lielu lomu savstarpējo attiecību kvalitātē.
6. Izvairšanās, organizācija izvairīgi izturas pret kaut ko labu. Ja darbinieks izdara kaut ko sliktu, tas tiek pierakstīts, bet ja tiek veikts darbs ļoti kvalitatīvi, tad tas netiek ņemts vērā.
7. Opozīcija, organizācijā visu laiku ir negatīva atmosfēra. Tas tiek uzskatīts par normu.
8. Vara, organizācijā tā tiek vērtēta visaugstāk. Vara attiecīgajā organizācija ir viss spēks.
9. Sacensība, organizācijā darbinieki ir kā sporta arēnā. Visu laiku notiek sacensšanās, lai kļūtu par labāko.
10. Kompetence un perfekcionisms, organizācijā ļoti augstu tiek vērtēts perfekts un precīzs darbs.
11. Panākumi, organizācija uzslavē un novērtē tos darbiniekus, kas ir tendēti strādāt uz sasniegumiem.
12. Pašaktualizācija, organizācija novērtē kvalitāti, nevis kvantitāti, kā arī ļoti augsti vērtē radošu pieeju. [8, 294-295]

Aprakstot informāciju, kas ir kultūra un kādas ir tās rašanās iemesli un loma organizācijā, darba autore secina, ka tā ir neatņemama un būtiska organizācijas sastāvdaļa. Tā rodas pati, bet attīstās jau no cilvēka veiktajām darbībām. Tikai šī attīstība ir divu veidu, vai tā palīdz organizācijai augt un attīstīties vai tieši otrādi stagnēt.

Tālāk darba autore apkopoja informāciju par dažādu autoru izstrādātajiem organizāciju kultūras iedalījumiem, lai jau detalizētāk varētu izpētīt kultūras aspektus.

2. 3. Organizāciju kultūru veidu apskats un to salīdzinājums

Iepazīstoties ar literatūras avotiem, autore secina, ka visi autori organizāciju kultūras iedala četrās daļās. Kā uzskatāmāku materiālu darba autore izveidoja 2.1. tabulu, kurā ir iekļauta informācija par četru autoru sniegtajiem organizāciju kultūras iedalījumiem. Svarīgi piebilst, ka Reņģe V. savā grāmatā, atsaucoties uz T.Pītersu un R.Votermenu, ir atzīmējis, ka organizācijas efektivitāte ir atkarīga no tā, cik stipra ir tās kultūra. [17, 185]

2.1. tabula

Organizāciju kultūras iedalījums dažādu autoru skatījumā (autore izveidota tabula pamatojoties uz [6, 148-164; 17, 172-179])

Harisona tipoloģija	Dafta tipoloģija	Hendija tipoloģija	L. Konstantīna organizāciju kultūru tipoloģijas teorija	Terensa Dīla un Allana Kenedija tipoloģija	K. Kamerona un R. Kvinna tipoloģiju teorija
Uz varu orientēta kultūra	Adaptīvā kultūra	Varas kultūra	Slēgta tipa organizācijas kultūra	Ašo zēnu kultūra	Hierarhiskā kultūra
Uz lomām orientēta kultūra	Stratēģiskā uzdevumu kultūra	Lomu kultūra	Atvērta kultūra	Kārtīgi strādā - kārtīgi atpūties kultūra	Tirgus kultūra
Sasnieguma kultūra	Klanu kultūra	Mērķa kultūra	Sinhronā kultūra	Augsto likmju kultūra	Klanu kultūra
Atbalstošā kultūra	Birokrātiskā kultūra	Personību kultūra	Haotiski radošā kultūra	Procesa kultūra	Adhokrātiskā kultūra

Tālāk darba ietvaros autore tuvāk aplūkos katra autora piedāvāto iedalījumu un tiem raksturīgos aspektus, lai gūtu pilnīgāku ieskatu par katru no tiem.

Harisona tipoloģija

Uz varu orientēta kultūra

Visa organizācijas vara ir viena vai dažu vadītāju rokās, kuri mēģina pārvaldīt visu organizāciju. Visa svarīgākā informācija ir pieejama tikai viņiem, kā arī svarīgākos un būtiskākos organizācijas lēmumus pieņem tieši šis vadītājs vai vairāki vadītāji, bet ne zemākas klases darbinieki kopā ar vadītājiem. Pārēji darbinieki veic vienkāršu lomu organizācijā – pilda visus uzdotos vadības uzdevumus bez ierunām. Jo labāk attiecīgie uzdevumi tiek izpildīti, jo labākā pozīcijā attiecīgais darbinieks atrodas vadītāja acīs. Pati organizācija dēļ šāda darba standarta nespēj ātri pielāgoties pārmaiņām, vēl ņemot vērā to, ka neviens darbinieks bez vadītāja piekrišanas nevar veikt sekojošu uzdevumu. Visi gaida komandu. Darbinieku daudz, bet vadītājs viens. Viss darbs organizācijā notiek lēnām. Vēl viens mīnuss šādai organizācijai – darbinieki ir ļoti maz informēti par notiekošo pašā

organizācijā, līdz ar to zināšanas un pieredze par organizāciju ir necīgas, kā rezultātā ir situācijas, kad ir grūti atrast risinājumu bez vadītāja iesaistīšanas. Pārsvārā šādas organizācijas nav lielas, par cik vadītāja interesēs ir visu redzēt, zināt un kontrolēt katru. Ja organizācija būtu liela, tad vadītājs nevarētu to pārvaldīt vienpersoniski. [17, 172-174]

Uz lomām orientēta kultūra

Organizācijā katram darbiniekam ir iedalīta viņa loma. No šīs lomas izpildīšanas nevar novērsties, tā ir stingri un detalizēti noteikta. Organizācijā pateicoties šādai lomu sadalei ir panākta perfekta disciplīna savu darba pienākumu izpildei. Papildus stingro lomu nosacījumiem ir ļoti liela kontrole. Visā visumā šāda veida organizācija ir tipiska birokrātiska sistēma. Šāda veida organizācijām līdzvērtīgi kā iepriekšējai (uz varu orientētajai kultūrai) ir ļoti grūti pielāgoties pārmaiņām, jo viss tiek stingri sekots atbilstoši noteikumiem un reglamentam. [17, 172-174]

Sasnieguma kultūra

Organizācijas galvenais darbības motivators ir tās noteiktā misija, kuru ievēro un pēc kuras strādā pilnīgi visi organizācijā strādājošie darbinieki. Pēc viņu prāta visu, ko viņi dara, jāsaista kopā ar organizācijas misiju, un, kamēr tā ir saistoša, viņi ir pārliecināti, ka dara visu pareizi. Misija šajā gadījumā ir ne tikai organizācijai darba vadlīnija un labumu nesēja pašai organizācijai, bet arī sava veida labuma veidošana arī sabiedrībai. Organizācijā pats galvenais ir iekšējā motivācija. Ļoti daudz uzmanības tiek vērsta uz darbinieku pašsajūtu darbā un viņu ieinteresētību tajā ko viņi dara. Nemazāk svarīgs ir arī darbinieku vēlme strādāt un darīt to pēc iespējas saliedētākā darba grupā. Organizācijā komunikācija ir brīva. Darbinieki komunicē gan vertikāli, gan horizontāli. Valda vienotības gars, visi organizācijai nepieciešamie svarīgie lēmumi tiek pieņemti kopīgi. Interessants fakts, ka tieši neveiksmes tiek uzskatītas par pamācību, nevis kļūdu vai darbinieku nekompetenci. Ņemot vērā, ka organizācija strādā vienoti un kā viena liela ģimene, tad šāda veida organizācija pārmaiņām ir spējīga pielāgoties ātri, kā arī nepieciešamos lēmumus darbinieki spēj pieņemt bez vadības iesaistīšanas. [17, 172-174]

Atbalstošā kultūra

Darbinieki bez ierunām izpilda savus darba pienākumus un, ja ir nepieciešams, arī sava kolēģa. Organizācijā liela uzmanība tiek vērsta uz darbinieku rakstura īpašībām un spējai sadarboties ar citiem, kā arī strādāt kopīga mērķa labad. Ne mazāk svarīgs faktors ir tas, ka katram darbiniekam ir jāmeklē rēķināties ar saviem kolēģiem. [17, 172-174]

Pēc autores domām, šī kultūra ir ļoti līdzīga sasnieguma kultūrai, tā kā ir ļoti liela organizācijas uzticēšanās katram darbiniekam, un darbiniekiem ir lojālas attiecības vienam pret otru.

Dafta tipoloģija

Šis autors organizāciju kultūru ir klasificējis pēc diviem kritērijiem. Pirmkārt, cik lielā mērā organizācijas apkārtējā vide prasa elastīgumu un stabilitāti. Otrkārt – organizācijas stratēģija – vai tā ir vērsta uz iekšieni vai uz āru. Tieši pēc šiem diviem kritērijiem Dafts ir izvirzījis četrus organizāciju kultūru tipus. [17, 179-180]

Adaptīvā/uzņēmējdarbības kultūra (adaptability/entrepreneurial culture)

Šī kultūra ir ļoti orientēta uz klientu, respektīvi, tai ir ļoti svarīgas klientu vajadzības. Tā ir elastīga un gatava tūlītējām pārmaiņām, ja vien tās saistītas ar klientu. Organizācijā augsti tiek vērtēts darbinieku radošums un vēlme, prasme pareizās situācijas riskēt. Šāda veida organizācijas ļoti ātri tiek līdz pārmaiņām un paralēli neietekmējamām pārmaiņām tās vēl sev veido pārmaiņas. Šāda tipa organizācijas kultūras ir sastopamas interneta pārdošanas uzņēmumi un firmām, kuras tieši nodarbojas ar mārketingu. [17, 179-180]

Stratēģiskā uzdevuma kultūra (mission culture)

Šajā organizācijā katrs darbinieks atbild par konkrētiem pienākumiem, varētu teikt, katram ir iedalīta sava loma uzņēmumā. Par attiecīgajiem uzdevumiem un tiešajiem darba pienākumiem darbinieks saņem konkrētu atalgojumu. Organizācijā speciāli tiek veicināta savstarpēja konkurence, darbinieki visu laiku ir sacensībās. Organizācija ņem vērā katra darbinieka veiktos pienākumus un panākumus un skatās uz to globāli. Kā šie panākumi veicina pašas organizācijas stratēģisko mērķu sasniegšanu. Šajā organizācijas kultūrā galvenā uzmanība tiek vērsta uz stratēģiskajiem mērķiem un to sasniegšanas iespējām. [17, 179-180]

Klanu kultūra (clan culture)

Organizācijā tiek uzskatīts, ka tās panākuma priekšnosacījums ir darbinieku vajadzību apmierināšana, kā arī darbinieku apmierinātība ar pašu darbu. Organizācija lielu uzmanību pievērš kopīgai darba veikšanai. Visi darbinieki tiek iesaistīti kopīgā darbībā un tiek apmācīti ātri reaģēt uz mainīgajiem apstākļiem. [17, 179-180]

Birokrātiskā kultūra (bureaucratic culture)

Gluži kā birokrātiskā stilā visi organizācijas darbinieku pienākumi un organizācijas darbība ir aprakstīta stingrā reglamentā. Galvenais šīs organizācijas uzsvars ir uz tās iekšējo darbību un stabilu apkārtējo vidi. Šāda tipa organizāciju kultūra ir sastopama tipiskās apdrošināšanas firmās. [17, 179-180]

Hendijs tipoloģija

Hendijs organizāciju kultūru klasificēja ļoti neierasti. Četri kultūras tipi ir raksturoti ar metaforām un katrai klasifikācijai ir sengrieķu vārds.

Zeus – Varas kultūra

Viss organizācijas darbs ir atkarīgs no vadītāja personības un rakstura. Lēmumi dažreiz tiek pieņemti spontāni. Organizācijā liela uzmanība tiek pievērsta kontrolei, un ir jūtama neliela birokrātija. Uzmanība tiek pievērsta ātru lēmumu pieņemšanai un rezultātiem. Vara lielākoties tiek koncentrēta uz vienu vai vairākiem organizācijas vadītājiem. Šāda kultūra ir sastopama mazos uzņēmumos, individuālajai komercdarbībai un arī finanšu uzņēmumiem. [6, 148-150]

Apalons – Lomu kultūra

Pašu organizāciju vada augstākā vadība, kas arī pieņem visus organizācijai svarīgos lēmumus un veic stingru kontroli. Organizācijā pastāv stingra birokrātija un hierarhija. Organizācijas struktūra, kā arī ir lomu sadale ir stingri noteikta. Organizācijas vērtību sistēma ir orientēta uz disciplīnu, stabilitāti un drošību. Šāda organizācija uz pārmaiņām reaģē ļoti lēni. Šāda veida kultūra ir tipiska lieliem uzņēmumiem. [6, 148-150]

Atēnas – Mērķa kultūra

Organizācijas vērtību sistēmas pamatā ir darbinieku individualitāte, atsaucība, personiskā autoritāte un koleģialitāte. Organizācijā katrs darbinieks atbild par saviem pienākumiem, savukārt, atsevišķu darbinieku kompetence un zināšanas tiek vērtētas kā organizācijas potenciāls. Pati organizācija orientējas uz uzdevumu izpildi un problēmu risināšanu. Visi uzdevumi tiek veikti komandās. Šāda veida organizācija ātri pielāgojas jebkurām pārmaiņām. Šāda veida kultūra ir nelielos uzņēmumos, kā, piemēram, arhitektu firmām. [6, 148-150]

Dionīsa – Personību kultūra

Organizācijā iekšējā gaisotne ir nesaspringta un ļoti brīva, jo darbinieku attiecības ir neformālas un pats galvenais organizācijā ir indivīda un organizācijas savstarpējā uzticība. Ņemot vērā darbinieku komunikāciju lēmumi tiek pieņemti kopīgi, tomēr tas darbiniekiem nenākas viegli. Komandās viņiem ir nedaudz pagrūti strādāt, tā kā katrs sevi uzskata par vadītāju un lēmumu pieņēmēju. Lai gan darbinieki komandās nestrādā visai labi viņi tomēr spēj ātri reaģēt uz pārmaiņām. Šāda kultūra ir raksturīga nelieliem uzņēmumiem, tādiem kā advokātu birojiem, konsultantu firmām, ārstu praksēm un mākslinieku apvienībām. [6, 148-150]

L. Konstantīna organizāciju kultūru tipoloģijas teorija

Slēgta tipa organizācijas kultūra

Organizācijā pats galvenais ir vadītājs, kurš pieņem visus svarīgos lēmumus, tieši tāpēc organizācijas darbība ir atkarīga no attiecīgā vadītāja rakstura, personības, vadītāja kompetences un viņa intelektuālajām dotībām. Organizācijā ir birokrātija ar ļoti izteiktu

hierarhiju un distanci starp augstāko un zemāko vadības līmeni. Tā kā birokrātija ir ļoti izteikta, šajā organizācijā ir liela lomu sadale. Vērtību sistēmas sirdī ir karjera, drošība, stabilitāte, vara, un precīza pienākuma izpilde. Ņemot vērā to, ka hierarhija ir ļoti liela, tad arī komunikācija notiek no augšas uz leju, konkrētāk, vertikāli. Vadītājam ir izveidojies informācijas monopols. Organizācijas kultūra nav orientēta uz attiecību veidošanu, tieši tāpēc savstarpējā komunikācija ir ļoti slikta. Pārsvārā šāda kultūra ir raksturīga lielām organizācijām, tādām kā bankas, ministrijas, klīnikas un augstskolas. [6, 143-147]

Atvērta kultūra

Organizācijā ļoti liels uzsvars ir tieši uz komandas darbu, tāpēc organizācijai ir ļoti svarīgas tās darbinieku personiskās īpašības. Lēmumu pieņemšana lielākoties notiek komandā. Organizācija ir demokrātiska un adaptīva, ļoti ātri un elastīgi reagē uz pārmaiņām. Šāda tipa organizācijas kultūra ir firmās, kas sniedz konsultācijas – advokātu un ģimenes ārstu praksēs, kā arī citās sfērās. [6, 143-147]

Sinhronā kultūra

Šāda tipa kultūra raksturo organizācijā stingru lomu sadali. Visus lēmumus pieņem organizācijas vadītājs. Personiskā ieinteresētība, lojalitāte un atbildība ir organizācijas galvenās vērtības. Šāda tipa organizācijas kultūra lielākoties ir sastopama politiskās partijās, reliģiskās sektās, dažādos fanu klubos, kā arī sporta komandās. [6, 143-147]

Haotiski radošā kultūra

Šāda tipa organizācijā nav izteiktas hierarhijas. Vērtību skalā pats galvenais ir personība. Organizācijā visu laiku notiek patstāvīgas pārmaiņas un jaunievedumi, savukārt, lēmumi tiek pieņemti individuāli. Nav izteikts komandas darbs. Šāda tipa organizācijas ir sastopamas rakstnieku un mākslinieku apvienībās. [6, 143-147]

Terensa Dīla un Allana Kenedija tipoloģija

„Ašo zēnu” kultūra

Šādā kultūrā ir izteikti liels spiediens uz katru organizācijas darbinieku. Organizācijā ir neizbēgama sāncensība starp darbiniekiem, kas arī izraisa konfliktus. Tas viss rosina neefektīvu darbu ilgtermiņa perspektīvā. Organizācijā ir izteikta individuālisma kultūra. Šādas kultūras ir tipiskas valsts policijas pārvaldei, ķirurģijas nodaļām, klīnikām un ātrās palīdzības brigādēm.

„Kārtīgi strādā – kārtīgi atpūties” kultūra

Organizācijas domāšana ir vērsta uz tagadni, nevis nākotni. Lielākoties organizācija orientējas uz aktivitātēm un entuziasmu. [6, 150-151] Organizācijas galvenais mērķis ir garantēti panākumi, jo tās darbība ir ar salīdzinoši zemu riska pakāpi. Tādas kultūras

sastopamas nekustamā īpašuma birojiem, automašīnu un datoru pārdošanas uzņēmumiem. [17, 175-176]

„Augsto likmju” kultūra

Šīs kultūras vērtību pamatā ir preces kvalitāte, savukārt organizācijas struktūra ir hierarhiska. Tās iekšienē tiek respektētas autoritātes, tehniskā kompetence un sadarbība. [6, 150-151] Organizācijā ir ļoti raksturīga liela riska pakāpe, kura prasa lielus naudas ieguldījumus kādā no projektiem. Šādi riski diemžēl sevi var attaisnot pēc vairākiem gadiem. Lielākoties šāda kultūra ir raksturīga lielām organizācijām, tādām kā kosmosa lidaparātu ražotājiem, investīciju bankām un naftas ieguves firmām. [17, 175-176]

„Procesa” kultūra

Organizācijā ļoti augsti tiek vērtēta punktualitāte, precizitāte un kārtība. Tai piemīt zema riska pakāpe, tā kā organizācijai labpatīk strādāt jau sev pazīstamā vidē. Lielākoties šāda tipa organizācijas kultūras ir sastopamas valsts iestādēs, jo darba specifika uzreiz neļauj precīzi noteikt sasniegtos rezultātus. [17, 175-176]

K. Kamerona un R. Kvinna tipoloģiju teorija

Hierarhiskā kultūra

Jau pēc nosaukuma var noprast, ka organizācijā ir birokrātija. Galvenās vērtības - efektivitāte, stabilitāte, lojalitāte, drošība un arī iepriekš paredzami rezultāti. Šī kultūra lielākā vai mazākā mērā ir sastopama valsts iestādēs, restorānos u.c. [6, 161-164]

Tirgus kultūra

Organizācijā visa uzmanība tiek pievērsta tās klientiem un piegādātājiem. Tās galvenās vērtībās ir produktivitāte, organizācijas panākumi un konkurētspēja. [6, 161-164] Organizācija ir orientēta uz stratēģisko mērķu sasniegšanu, un savu darbību orientē uz konkrētiem rezultātiem. [17, 177-179]

Klanu kultūra

Organizācijā klienti tiek uztverti kā partneri. Organizācijā ļoti augsti tiek vērtēts komandas gars, lojalitāte, savstarpējā cieņa, uzticība un vienotība. Šādu kultūra lielākoties sastopamas nelielās organizācijās. [6, 161-164]

Adhokrātiskā kultūra

Organizācijā valda brīvības sajūta. Vadītāji neizmanto centralizētu varu un autoritāras attiecības. Organizācijā liels uzsvars tiek likts uz radošo brīvību, inovācijām, darbinieku personību, riskiem un pārmaiņām. [6, 161-164]

Ņemot vērā to, ka organizācijā valda liela brīvība, darbiniekiem ir tiesības pieņemt lēmumus un veikt dažādas aktivitātes, kas tieši ietekmē organizācijas nākotni. Šāda kultūra sastopama kino industrijas uzņēmumos. [17, 177-179]

Ja apskata iepriekš aprakstīto informāciju par organizāciju kultūrām, tad uzreiz var pamanīt, ka katrs no autoriem kultūras ir sniedzis iedalījumu četrās pozīcijās. Kādā vairāk ir izteikta birokrātija, citā tieši otrādi, ir sniegta ļoti liela brīvība. Lai visas kultūras būtu uzskatāmi salīdzināt, darba autore ir izveidojusi tabulu, kurā vizuāli var iepazīties ar visu iepriekšminēto autoru kultūrām. Šajā tabulā autore sniedz savu organizāciju kultūru iedalījumu, kas ir izveidots balstoties uz visu iepriekš aplūkoto autoru iedalījumiem. Kopumā tiek līdzīgi piedāvātas četras kultūras: izteikta birokrātiska kultūra, komandu kultūra, konkurences kultūra un indivīda kultūra. Sīkāk par to, kas kurai kultūrai ir raksturīgs un no kādiem autoriem apraksts ir ņemts skatīties 2.2. tabulā.

2.2. tabula

Autores organizāciju kultūras iedalījums

Autores izveidota tabula pamatojoties uz [6, 148-164; 17, 172-179]

Izteikta birokrātiska kultūra	Komandu kultūra	Konkurences kultūras	Indivīda kultūra
Dafta tipoloģijas - Birokrātiskā kultūra	Harisona tipoloģija – Sasnieguma kultūra	K. Kamerona un R. Kvinna – Tirgus kultūra	K. Kamerona un R. Kvinna - Adhokrātiskā kultūra
L. Konstantīna - Slēgtā tipa organizācijas kultūra	Dafta tipoloģija – Klanu kultūra	Hendija – Varas(Zevs) kultūra	Hendija – Personību kultūra
K. Kamerona un R. Kvinna - Hierarhiskā kultūra	Hendija – Mērķa kultūra	Dafta tipoloģijas - Stratēģiskā uzdevuma kultūra	Dafta tipoloģijas - Adaptīvā/uzņēmējdarbības kultūra
Hendija - Lomu (Apalona) kultūra	L. Konstantīna – Atvērtā kultūra	Harisona tipoloģijas - Uz varu orientēta kultūra	Harisona tipoloģija - Atbalstošā kultūra
Harisona tipoloģijas - Uz lomām orientēta kultūra	K. Kamerona un R. Kvinna – Klanu kultūra	L. Konstantīna – Sinhronā kultūra	L. Konstantīna - Haotiski radošā kultūra

Izteikta birokrātiska kultūra – informācija tika apkopota no:

1. Dafta tipoloģijas - birokrātiskās kultūras;
2. L. Konstantīna - slēgtā tipa organizācijas kultūras;
3. K. Kamerona un R. Kvinna - hierarhiskās kultūras;

4. Hendija - lomu (Apalona) kultūras;
5. Harisona tipoloģijas - uz lomām orientētas kultūras.

Šīs kultūras nosaukums jau pats par sevi ļoti daudz ko izsaka. Organizācijā katram darbiniekam ir iedalīta viņa loma. Ir ļoti izteikta hierarhija un distance starp augstāko un zemāko vadības līmeni. Apkopojot visu šo autoru aprakstus par visbirokrātiskāko kultūru, var secināt, ka šajā kultūrā komunikācija ir vertikāla un attiecīgi darba pienākumi tiek uzdoti no augšas uz leju līdz pat zemākā līmeņa darbiniekam. Tā ka nav viena virziena komunikācija, tad attiecīgi rodas informācijas trūkums darbinieku vidū, ka arī laika patēriņš darba jautājumu risināšanai. Tas viss noved pie tā, ka šāda organizācija nespēj ātri pielāgoties pie pārmaiņām, nerunājot par strauju to norisi, kas pēc būtības būtu jāveic ļoti ātri. Organizācija atpaliiek un varētu pat apgalvot, ka tieši tādēļ tā arī gūst sava veida zaudējumus. Pēc autores domām, vistipiskākā birokrātiskā kultūra varētu būt valsts iestādēs un, iespējams, kādā privātā uzņēmumā, kur ir novecojusi vadības domāšana un vadības stils.

Nākošais organizāciju kultūru apkopojums ir par izteiktu komandas darbu, līdz ar to šo apkopojumu tematiski arī darba autore nosauc par komandu kultūru apkopojumu.

Komandu kultūra aprakstīta no:

1. Harisona tipoloģijas – sasnieguma kultūras;
2. Dafta tipoloģijas – klanu kultūras;
3. Hendija – mērķa kultūras;
4. L. Konstantīna – atvērtās kultūras;
5. K. Kamerona un R. Kvinna – klanu kultūra.

Šīs kultūras ietvaros komunikācija notiek visos virzienos gan vertikāli, gan horizontāli. Pateicoties šādai komunikācijai organizācijas lēmumi tiek pieņemti un problēmas tiek risinātas kopīgi. Visa komunikācija un jautājumu risināšana norisinās diskusijas veidā, kas ļauj ļoti ātri un kopīgi nonākt pie pareizā lēmuma. Valda vienotības gars, visi organizācijai nepieciešamie svarīgie lēmumi tiek pieņemti kopīgi. Visi darbinieki tiek iesaistīti kopīgā darbā un apmācīti reaģēt ātri uz mainīgiem apstākļiem. Neskatoties uz to, ka organizācijā katrs darbinieks atbild par saviem pienākumiem, savukārt, atsevišķu darbinieku kompetence un zināšanas tiek vērtētas kā organizācijas potenciāls. Komanda ir ne tikai organizācijas darbinieki, bet arī tās partneri un klienti.

Trešajā organizāciju kultūru apkopojumā tiek ņemtas kultūras, kurās ir minēts viss par konkurenci un sacensību organizācijas iekšienē.

Konkurences kultūras aprakstam ir ņemta informācija no:

1. K. Kamerona un R. Kvinna – tirgus kultūras;
2. Hendija – varas(Zevs) kultūras;

3. Dafta tipoloģijas – stratēģiskā uzdevuma kultūras;
4. Harisona tipoloģijas – uz varu orientētas kultūras;
5. L. Konstantīna – sinhronās kultūras aprakstiem.

Šo kultūru apkopojumam ir ļoti raksturīga uzdevumu sniegšana darbiniekiem tikai no vadītāja. Organizācijas lēmumus pieņem viens vai vārāki vadītāji, jo visa svarīgākā informācija ir tieši pie viņa. Viss organizācijas darbs ir atkarīgs no vadītāja personības un rakstura. Darbinieki savā starpā ļoti atklāti sacenšas par labākā statusu. Organizācija orientē savu darbību uz stratēģisko mērķu un rezultātu sasniegšanu. Šāda kultūra parasti ir raksturīga nelielām organizācijām, lai vadītāji varētu ļoti brīvi visu redzēt un kontrolēt katru darbinieku. Ceturtajam kultūras apkopojumam ļoti raksturīgs ir katra darbinieka individuālais ienesums organizācijā.

Indivīda kultūras raksturojumam tika izmantota:

1. K. Kamerona un R. Kvinna – adhokrātiskās kultūra;
2. Hendija – personību kultūras;
3. Dafta tipoloģijas – adaptatīvā/uzņēmējdarbības kultūras;
4. Harisona tipoloģijas – atbalstošās kultūras;
5. L. Konstantīna – haotiski radošās kultūra.

Šādā organizācijā komunikācija ir gan vertikāla, gan horizontāla, līdz ar to informācija plūst bieži. Visi darbinieki par organizācijai saistošajiem jautājumiem ir lietas kursā. Darba uzdevumi tiek uzdoti katram darbiniekam individuāli un rezultāti arī tiek ņemti no individuālajiem sasniegumiem. Darbiniekiem ir sniegta brīvība lēmumu pieņemšanā.

Organizācijai ir svarīgs katrs tās darbinieks, tā skatās uz katru individuāli, nevis kā vienotu komandu. Šāda veida kultūras raksturīgas nelieliem uzņēmumiem. Ņemot vērā, ka informācijas plūsma ir bieža un visos virzienos, tad var apgalvot, ka šāda organizācija pārmaiņām var pielāgoties daudz labāk nekā tās organizācijas, kurās komunikācija ir tikai vienā virzienā.

Šo kultūru apkopojumos netika ņemts vērā Terensa Dīla un Allana Kenedija tipoloģija, jo šo autoru kultūras raksturojumā nebija striktu vadlīniju pēc kurām varētu iedalīt viņu aprakstītās četras kultūras. Viņu apraksts ir vispārējs un pēc būtības vienlaicīgi der visām iepriekš sagrupētām kultūrām un tai pat laikā neder nevienai. Tāpēc darba autore tikai izanalizēja viņu kultūras, bet neiekļāva kopīgā aprakstā.

Izvērtējot visu iepriekš aprakstīto informāciju, autore secina, ka kultūra var rasties pati, viss atkarīgs, vai tā būs atbilstoša organizācijas attīstībai vai otrādi – bremzēs visus organizācijas attīstības un pastāvēšanas procesus. Organizācijā nav vienas tipiskas jeb tīras kultūras. Katrā organizācijā ir sava galvenā, viena no četrām, kultūrām, kura ir savijusies ar

nelielām niansēm no citām kultūrām. Tik pat labi katrs neliels mazumiņš, kas tiek ienests vecās organizācijas kultūras ikdienā, var būt iniciators pēc gadu desmitiem pilnīgi jaunai kultūrai attiecīgajā organizācijā. Laiks iet un viss mainās.

Autore uzskata, ka tieši birokrātiskā kultūra pēc būtības ir visnepateicīgākā kultūra organizācijām. Tai ir vairāk negatīvu aspektu, nekā pozitīvu. Ja skatās uz to, cik ātri organizācijas spēj pielāgoties pārmaiņām, kas mūsdienās notiek katru dienu un ļoti strauji, tieši birokrātiskās kultūras aprakstos autori min, ka organizācijas ir ļoti lēnas uz pārmaiņām. Tomēr tas ir būtisks priekšnosacījums sīvās konkurences un strauji mainīgās vides situācijā. Vienīgais, kas autorei liekas pozitīvs birokrātiskā kultūrā ir tas, ka katram organizācijas darbiniekam ir skaidrība par viņa darba pienākumiem un pie tiem darbinieks arī pieturas. Citreiz tieši šāds aspekts organizācijām trūkst, bet tas viss ir tikai subjektīvs viedoklis par attiecīgo kultūru.

Ja nedaudz atskatīties iepriekš rakstītajā tekstā par kultūras spēku un iesaistīšanu organizācijā, tad var secināt, ka kultūra var mainīties pati, bet var arī stagnēt no gada uz gadu neatkarīgi no tā vai attiecīgās organizācijas vadītājs vēl ir iesaistīts organizācijas darbībā vai nav.

Pārejot uz nākošo nodaļu, autore vēlējas uzsvērt to, ka kultūra sastāv no ļoti daudziem aspektiem un vieni no tiem ir cilvēku vērtības un normas. Kā iepriekšējās nodaļas ietvaros bija aprakstīts no indivīda vērtībām un normām sāk veidoties grupas un tad organizācijas kultūra.

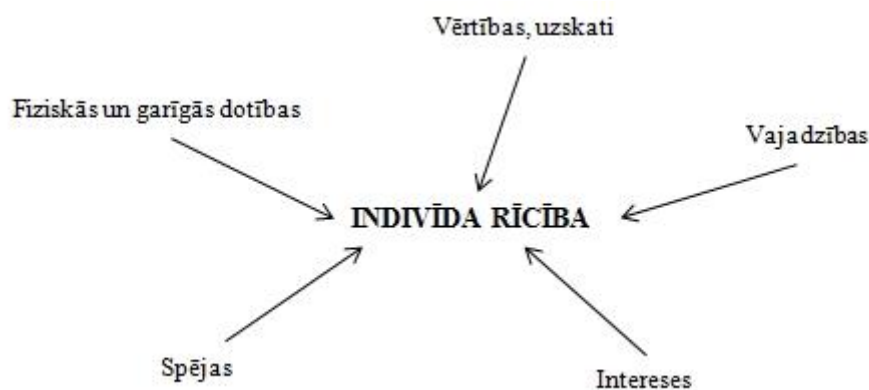
2. 4. Vērtības un vajadzības to būtības raksturojums

Nereti tiek dzirdēts, kad kāds saka: „cik cilvēku, tik viedokļu”. Tieši tāpat varētu pateikt par cilvēka pieņemtajām uzvedības normām, dzīves vērtībām un uzskatiem. Katram cilvēkam ir sava iekšējā pasaule, kuru zina pats cilvēks. Tāpat katram cilvēkam ir sava vide, kurā viņš dzīvo un nes plašajā sabiedrībā. Satiekot cilvēkus sabiedrībā rodas tik daudz jautājumu – kādēļ visi ir tik dažādi, kas tam ir par iemeslu? Citiem patīk darīt visu vienatnē, savukārt, citiem – komandā, jo vienatnē nespēj padomāt, ir garlaicīgi vai ir vēl kādi citi izskaidrojumi. Dažam labam ir ļoti svarīgi no rītiem ar visiem sasveicināties un būt vispieklājīgākajam no visiem, kas viņu apvij. Gluži pretēji ir arī ļoti tipiski individuālisti. Šādiem cilvēkiem ir pilnīgi vienalga, kas notiek viņiem apkārt un ko par viņiem domā citi cilvēki.

Šīs nodaļas ietvaros tiks tuvāk aplūkota informācija par cilvēku vērtībām un normām, kā arī tas kā šīs vērtības un vajadzības tiek apmierinātas indivīda darba vietā, lai sasniegtu kopīgu mērķi.

Indivīds un grupa

Cilvēka rīcību var iedalīt trīs veidos. Tā ir indivīda rīcība, *skatīt 2.4. att.* cilvēku rīcība grupā un cilvēka rīcība menedžera vai līdera ietekmē. Indivīda rīcību nosaka spējas, dotības, vajadzības, intereses un vērtības.



2.4. att. Indivīda rīcību nosakošie pamatfaktori [9, 26]

Spējas – tās ir indivīda īpašības, kas ļauj viņam veikt uzdevumus labāk par citiem. Šīs darba spējas var attīstīt un veidot.

Dotības – tās ir iedzimtas cilvēka īpatnības, fiziskās un garīgās, kuras attīstot var gūt ļoti labus panākumus. Tomēr dotības ir ierobežotas un piemīt konkrētam cilvēkam.

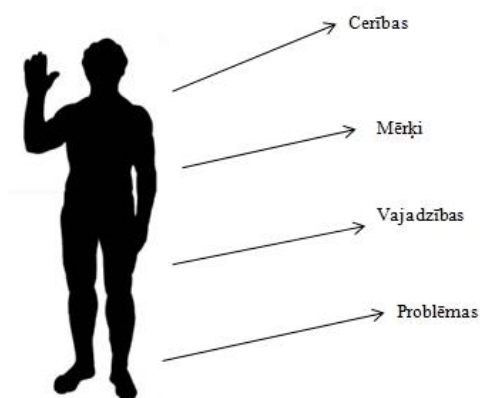
Vajadzības – šīs ir cilvēka iekšējais stāvoklis, kas izpaužas nepieciešamībā pēc kaut kā. Pamatā cilvēka vajadzībām ir fizioloģiskās vajadzības, savukārt vairāku cilvēku pastāv nepieciešamība pēc drošības, sociālām, apliecināšanas vajadzībām. Motivācijas ietekmē cilvēki apmierina savas vajadzības un sekmīgi darbojas savā noteiktajā vidē. Vērtību iedarbību nosaka nostādne, kas izveidojas ilgākā laika posmā.

Intereses – tās ir cilvēka viss vairāk vēlētais vajadzību kopums. Tam kam cilvēks pievērš viss vairāk uzmanības un cenšas tās un pilnveidot.

Vērtības – cilvēks izvēlas no vispārpieņemtām vērtībām sev piemērotākās un atzīst tās par būtiskām priekš sevis. Apzinot vērtības cilvēks nosaka, kas ir labs un kas ir slikts, vai kas viņam ir vienaldzīgs. [9, 26-27]

Indivīds sapņo un dzīvo organizācijā kopā ar saviem kolēģiem līdz ar to ir nozīmīgi pieminēt, ka personāls ir darba nesējs, kas nosaka vai iekārto darbus. Vai arī personāls ir motivēts indivīds, līdzstrādnieks, kam ir motīvi, lai sasniegtu konkrētus mērķus. Ļoti svarīgi ir tas, ka darba ņēmējam un darba devējam šiem mērķiem ir jāsakrīt. Inese Vorončuka piedāvā savu skatījumu uz to, kā cilvēks izskatās organizācijā. Autore abstrakti raksturo, ka personālu

veido cilvēki ar savu darbu, cerībām, mērķiem, vajadzībām un problēmām organizācijā, skatīt 2.5. attēlu. [18, 23]



2.5. att. Cilvēks organizācijā [18, 23 un 29]

Grupa ir cilvēku kopa, kuri strādā kopā lai sasniegtu savu kopīgu mērķi uzskatot sevi par vienotu un tai pat laikā atšķirīgu no citām grupām.

Grupā mēdz būt darbinieki, kas ir savstarpēji pazīstami, kā arī darbinieku vidū var pastāvēt neformālas attiecības.

Ir formālas un neformālas grupas. Formālās grupās ir noteikta padotība un struktūra, kas laika gaitā kļūst par sociālu vidi, kurā cilvēki sadarbojas, ne tikai ar vadītāju ietekmēti, bet arī savu interešu saistīti. Tādējādi veidojas jau neformālas grupas.

Grupās darbības efektivitāti ietekmē grupas lielums, atbilstošs sastāvs, pieņemtā normu un vērtību ievērošana, saliedētība, grupas konfliktu risināšanas metodes un grupas locekļu statuss.[10, 108-111]

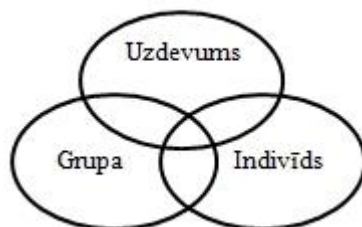
Viss ko vēlas indivīds agri vai vēlu piepildās, bet pēc dabas šis indivīds meklē pēc iespējas labāku vidi, kurā šīs vēlmes vai vajadzības īstenot. Autore secina, jo labāka vide tiek izveidota indivīdam jo labāk viņš tajā jutīsies un strādās.

Darbinieku grupās ir trīs vajadzību sfēras, divas no tām ir grupu vajadzības. Viena no tām ir vajadzība veikt kopīgus uzdevumus un otra vajadzība ir saglabāt vienotu sabiedrības veselumu. Savukārt trešā grupas vajadzība, kas ir tikai indivīda – individuālo vajadzību summa. Cilvēkiem lielākoties apvienojās grupās lai apmierinātu kādu daļu savu individuālo vajadzību.

Jāņem vērā, ka katra no vajadzībām ietekmē cita citu. Kā piemērs tiek minēta situācija ja grupa nesekmīgi veic kopīgu uzdevumu tad ierosina grupas sašķelšanos un mazina grupas locekļu apmierinātību. Vienotības trūkumus negatīvi ietekmē darba veikšanu un individuālās vajadzības. Tam seko indivīds, kas ir neapmierināts ar savu darba vidi un nespēj sniegt pilnīgu ieguldījumu kopīgā darbā. Savukārt veiksmīgi izpildīts grupu darbs rada grupas identitātes sajūtu – mēs sajūtu. Uzvaras emocijas aizpilda psiholoģisko domstarpību starp

cilvēkiem, uzlabojas savstarpējās attiecības. Rodas veiksmīga savstarpēja komunikācija un stiprs komandas gars, kas balstīts uz iepriekšējiem sasniegumiem. Individīds ir apmierināts ar grupā paveikto darbu un arī ar savu individuālo veikumu attiecīgajā sfērā.

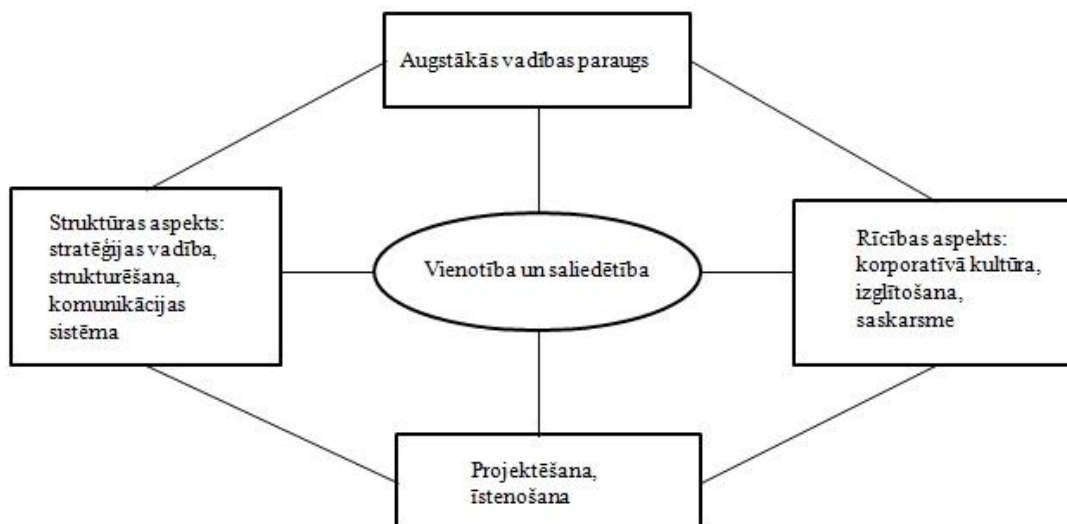
Šīs savstarpējās attiecības var attēlot vienkāršā modelī, kurš ir redzams 2.6. attēlā.



2.6. att. Vajadzību mijiedarbība [7, 21]

Šajā aspektā, ja uzdevums tiek definēts neveiksmīgi un tā izpilde nav veikta pietiekoši labi tā ietekmē visas grupas saglabāšanos, palielinot grupas izjukšanas tendenci, gan individuālo vajadzību neapmierinātību. Savukārt, ja uzdevums tiek veikts veiksmīgi, tad grupas vienotībai būtu jāpaaugstinās. [7, 18-22]

Tāpēc ir ļoti svarīga vienotība visās tās nozīmēs, skatīt 2.7. attēlu. Lai visi trīs faktori būtu vienmēr līdzsvarā un darbotos kā pienākas ir nepieciešama gan organizācijas, gan darbinieku vienotība. Jo viss labā un pozitīvā gaisotnē risinās ātrāk, kā arī paaugstina darba ražīgumu. Organizācijas vienotībai ir divi aspekti – strukturālais un rīcības.



2.7. att. Organizācijas vienotības shēma [10, 129]

Rīcības aspekts ir vadības stils. Korporatīvā kultūra, izglītojošie un komunikācijas procesi, saskarsme un kontakti. Korporatīvā kultūra atšķiras ar nostādni jo vadība no tiek no iekšienes. Savukārt strukturālais aspekts ir organizācijas atbilstoša struktūras izveide,

informācijas un komunikācijas sistēmu un resursu sadale, kā arī vadības struktūra. [10, 129-130]

Tāpat autore vēlētos norādīt, ka cilvēki ir dažādi – citi enerģiski, kuri nodarbojas ar ļoti daudz dažādām lietām, savukārt citi ļoti nosvērti un ar savu darbu īsti neizceļas, līdz ar to katram no viņiem ir nepieciešama sava motivācija. Katram cilvēkam ir jautājumi, kurus ir jāatrisina, vēlmes un mērķi, kas liek aktīvi darboties. Kopumā tiek runāts par vispārēju motivāciju, kas ir saistīta ar vēlēšanos kaut ko veidot un sasniegt. Katram attiecīgā vēlme ir lielāka vai mazāka, bet ikkatram tā ir. [15, 120]

Autore uzskata, ka vienotības gars ir ļoti svarīgs faktors, lai grupa strādātu saliedēti un efektīvi. Ja grupā ir saskaņa, tad arī veicamie uzdevumi tiek izpildīti kvalitatīvi.

Rakstā "Kā noteikt, kurš uzņēmums patiesi novērtē savus darbiniekus!" tiek aprakstīta uzņēmuma vērtības un tas, kas ir jā saglabā, jānovērtē, lai uzņēmums spētu strādāt labāk. Tiek norādīts, ka gudrākie un lielākie uzņēmumi organizāciju kultūru uztver kā nemateriālu aktīvu, kas ļauj un palīdz uzņēmumam strādāt labāk, ja vien tiek veiktas attiecīgas darbības šī aktīva labvēlīgas vides radīšanai. Šis aktīvs ir paši darbinieki, ja tie jūtas novērtēti, viņiem ir izveidota pēc iespējas labvēlīgāka vide un attieksme, viņi strādā daudz labāk. Kopumā tiek izcelti seši punkti, pēc kuriem darbinieks jūtas novērtēts.

Individuālas atšķirības ir jākopj. Darbinieks jūtas īpašs, ja viņš tiek novērtēts un lolots pat tad, ja viņš domā savādāk. Darbiniekam patīk strādāt komandā un dalīties ar savu pieredzi un viedokļiem, pat tad, ja radīsies konflikta situācijas.

Informācija netiek ierobežota. Informācija netiek norobežota – jebkura tipa informācija tiek nodota visam uzņēmumam, neatkarīgi no tā vai tā ir negatīva vai pozitīva. Tādējādi jebkura pat negatīva ziņa tiek uztverta, kā daļa no darba procesa, kas kopīgi tiks atrisināta.

Uzņēmums rada pievienoto vērtību darbiniekiem. Dažādos uzņēmumos darbinieks uzvedīsies un strādās savādāk. Citreiz uzņēmums no darbinieka izspiedīs visu ko var, bet citi sniegs darbiniekam papildus pilnveidošanās iespējas. To visu var realizēt ar karjeras izaugsmes piedāvājumiem, formālu un neformālu grupu palīdzību realizējot noteiktus projektus.

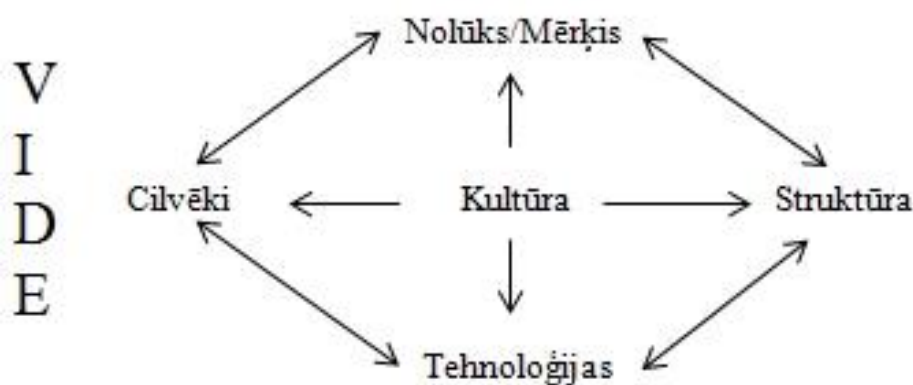
Organizācijai ir jēga. Ļoti daudzi darbinieki strādā tikai naudas dēļ, un nekas cits viņus nemotivē un neliek strādāt labāk. Uzņēmumam ir jāveido tāda attieksme pret darbu un darbiniekiem, lai ikkatrs, kas tur strādā varētu lepni visiem paziņot par savu darba vietu.

Darbs pats par sevi atalgojas. Ikdienā darbinieki veic uzdevumus un pilda darba pienākumus rutīnas veidā. Uzņēmumam ir jānodrošina darba izpildīšanas uzdevumi tā, lai rastos kopības sajūta un darbinieki justu, ka viņi strādā viena mērķa labad.

Uzņēmumā nav stulbu likumu. Darbinieki veic savu darbu kvalitatīvi un iespējams pat nedaudz sacenšas savā starpā. Uzņēmumā noteikumi visiem ir vienādi, bet tos katru dienu neatgādina, tie strādā kā nerakstītie likumi. Darbiniekiem ir jājūtas svarīgiem. Viņiem ir jāzina, ka vadība uzticas viņiem un lielā mērā neiejaucas lēmumu pieņemšanā.

Kopuma, izveidojot labvēlīgu un uzņēmumam piemērotu kultūru, darbinieki strādās ar pilnu atdevi un sasniegs kopā ar uzņēmumu nospraustos mērķus. [40]

Organizācija balstās uz dažādiem vienojošiem līmeņiem un komponentiem: pastāvēšanas nolūks, cilvēku apņēmība īstenot organizācijas mērķus, struktūra, tehnoloģija, kultūra, vide, Visi iepriekšminētie līmeņi ir savstarpēji saistīti un mainoties vienam, mainās arī pārējie. Šo līmeņu savstarpējās attiecības ir atspoguļotas arī 2.8. attēlā.



2.8. att. Pamatattiecības organizācijā [18, 32]

I. Vorončuka piedāvā šī modeļa paplašināšanu, kurā var detalizētāk iepazīties ar to, kas zem kura faktora ietilpst. Viss ir savstarpēji saistīts, ja kāds no faktoriem nedarbojas vai ir izstrādāts pavirši tad arī viss pārējais agri vai vēlu tiks sabojāts.

1. Nolūks/mērķis ir organizācijas politika un organizācijas stratēģija
2. Cilvēki. Tajā ietilpst viņu zināšanas un pieredze, kā arī viņu uztvere, sapratne un attieksme
3. Tehnoloģija. Tehnika, iekārtas un informācijas apstrāde, pakalpojumu sniegšana
4. Struktūra. Uzdevumi un lomas.
5. Kultūra. Organizācijas vērtību sistēma un vadīšanas stils
6. Vide. Sociālā, politiskā un ekonomiskā

Organizācijas kultūra ir atmosfēra, valdošā pārliecība, vērtības, normas un vadīšanas stils, kāds ir izveidots darba vietā. [18, 32]

Indivīdu un grupas vērtības to sasītoši aspekti.

„Vērtības ir objekti, kas nodrošina pastāvīgu pārliecību par rīcības vai mērķa prioritāti salīdzinājumā ar citu mērķi vai rīcības veidu.” [17, 166]

Organizācijas kultūras koncepcijas ir izstrādājis E. Šeins. Organizācijas kultūru viņš iedala trijos līmeņos. Pirmais no līmeņiem ir cilvēku pamat pieņēmumi par apkārtējo vidi un attieksmi pret to. Realitāte, laiks un telpa par cilvēka dabu un savstarpējo attiecību raksturu. Otrais līmenis ir organizācijas vērtību un sociālo normu sistēma. Savukārt trešais līmenis ir organizācijas kultūras ārējās izpausmes – rituāli, ceremonijas, simboli, misijas kredo un veidols. Tieši kultūra nosaka uzņēmuma vadības un darbinieku savstarpējās attiecības.

Reņģe V. savā grāmatā, atsaucoties uz T.Pītersu un R.Votermenu, ir atzīmējis, ka organizācijas efektivitāte ir atkarīga no tā, cik stipra ir tās kultūra. Kultūras stiprumu savukārt nosaka tas, cik lielā mērā sakrīt darbinieku vērtības – uzskati par to, kā organizācijai ir jādarbojas. [17, 185]

Veidojot uzņēmumu vadībai ir jāpadomā un jāizveido kultūra pamat modelis jeb koncepcija, tā var sastāvēt no vairākiem komponentiem, kurus var nosacīti iedalīt idejiskos un uzvedības faktoros. Idejiskos ietilpst normas, vērtības, pamat priekšstati, savukārt uzvedības faktoros ietilpst rituāli, leģendas, simboli, sadzīvīskā rīcība, attieksme pret klientu un kolēģiem. Abi faktori ir savstarpēji saistīti. Vērtības nodrošina pārliecību par rīcības prioritāti salīdzinot to ar citu rīcību. Uzņēmumā vērtību sistēma veidojas balstoties uz vispārpieņemtām vērtībām. Uzņēmumā vērtības var būt gan atklātas, gan slēptas. Vērtības ietver to ko vadītāji sagaida no darbiniekiem, kolēģi no kolēģiem un darbinieki no vadības bez formālām vērtībām var būt arī neformālas vērtības, kas var būt kā slēptas vērtības. Rituāli nosaka uzņēmuma iekšējo veidojumu, struktūru, tradīcijas. [9, 22-24]

Menedžeru vērtības un normas ir spēcīgs uzskats par kādām lietām, kas ir saistītas uzņēmumam, šie uzskati pozitīvi ietekmē darbiniekus un organizācijas darbību kopumā. Vērtības ir grūti iedalīt, tās mainās gan laikam ejot gan visādiem apkārtējiem faktoriem, bet tai pat laikā ir dažādas vērtību noteicošās metodes un hierarhija. [22, 7]

Pētījumos ir noskaidrots, ka harizmātisks līderis rada pārsteidzoši labu ietekmi uz darbiniekiem. Pētījuma ietvaros pierādījās, ka harizmātiska līdera attiecības starp personu un organizācijas vērtībām saderība ir pārsteidzoša. Tieši tāpat šis faktors ļoti pozitīvi ietekmē darbinieku mācīšanās procesu un iejušanos organizācijā. Un vēl jo vairāk šī līdera harizma, kas ir ļoti tuva organizācijas vērtībām ļoti pozitīvi ietekmē katru darbinieku individuāli un kopumā uz grupas sasniegumiem. [24, 15]

Pētījumā, kāpēc cilvēki ziedo – kas viņus mudina to darīt un kādi faktori to ietekmē vai bremsē. Vispārīgi darba autore vēlas attiecināt, ka pētāmais objekts un viņu darbinieki arī

ziedo ik dienu. Organizācijā strādā gan algoti darbinieki, gan brīvprātīgie. Viņi ziedo savu laiku, spēkus un zināšanas tiem, kam tas ir nepieciešams. Rakstā minēts, ka labdarība ir gala rezultāts, nevis psiholoģisks process. Ziedošanu ietekmējot apzināšanās par nepieciešamību, piesaistīšana, izmaksas un ieguvumi, altruisms, reputācija un vērtības. Katrs no šiem elementiem var izskaidrot kādas darbības, kā arī šos elementus var izmantot organizācijas, lai ietekmētu došanas procesu. Rakstā ir uzsvērts, ka tieši cilvēciskais faktors jeb cilvēka vērtības ir tas, ko nevar eksperimentāli pētīt, bet tas ir faktors, kas visvairāk izskaidro cilvēka spēju un vēmi ziedot, domāt arī par citiem, ne tikai par sevi. Personīgās vērtības ir ļoti spēcīgs motivators. [20, 24]

Stipra saistība ir starp organizācijas kultūru, tajā pastāvošām vērtībām un ietekmi uz kopējo kvalitāte vadību. Ir veikts pētījums šajā jautājumā. Kopējā kvalitātes vadība ir krasas izmaiņas organizāciju kultūrā un cilvēku uzvedība attiecīgajā organizācijā. Tāpat organizāciju kultūra ir izšķirošs faktors, lai saprastu jebkuru organizāciju. Organizācijas kultūra var mainīt organizācijas darbību, jo tā spēj atrisināt galvenās problēmas. Pētījuma ietvaros tika skatīts tas, kā uzlabojas darbinieku attieksme pret darbu un klientu apmierinātība izmantojot kopējās kvalitātes vadību un organizāciju kultūru. Rezultāti uzrādīja, ka darba produktivitāti un klientu apmierinātību paaugstina daudz funkcionālas komandas, komandu darbs un to sadarbība, kas nodrošina vienādu atbildību un darba drošību, efektīva komunikācija un uz klientu orientēta kvalitāte, partnerattiecības ar piegādātājiem, procedūru pārvaldības fakts, labākas prakses piemērošana un ļoti daudzas citas ar to saistītas lietas.

Autore vēlētos norādīt, ka organizācijas kultūrai ir nozīmīga ietekme uz veiksmīgu kopējās kvalitātes vadības īstenošanu. [25, 20]

Nemazāk svarīgs faktors, ka pētījumos jau ir pierādīts, ka just identitāti kopā ar organizāciju pozitīvi ietekmē motivāciju un labāku darba sniegumu. Ir svarīgi kad indivīds sevi uztver kā daļu no organizācijas un tiešām sevi tā identificē un tieši tāpat ir jābūt ar organizāciju, ka viņa uztver indivīdu kā daļu no sevis. [19, 22]

Darba autore secina, ka, jo labāk saskan indivīda un grupas vērtības, jo labāka saskaņa ir to starpā, kas veicina pozitīvi gaisotni un darbību kopīga mērķa sasniegšanai.

Indra Melbārde savā rakstā „Līderis – cilvēks, kurš apzinās savas un citu vērtības”, apraksta līderi un tam piemītošās vērtības. Tā kā šī darba ietvaros liela loma tiek pievērsta vērtībām, tad darba autorei likās interesanti iepazīties ar rakstu, kurā ir informācija par cilvēku, kas vada visus darbiniekus. Būtībā, katram cilvēkam vārds līderis asociējas ar kaut ko citu, konkrētāk, ar savu pieredzi, kurā katrs ir sastapis kādu līderi. Citam tas bija bērnībā, kad draugu lokā bija tā saucamais barvedis. Citam vārds līderis asociējas ar lielas organizācijas neformāli ieceltu vadītāju vai kādu politiskas partijas ieceltu līderi. Rakstā tiek minēts, ka

katram cilvēkam ir sava taisnība un par to ir izveidota speciāla programmēšana – neirolingvistiskā. Šī programmēšana māca, ka ikkatram cilvēkam ir sava pieredze, priekšstati par visu, kas notiek apkārt. Tā ir mācība, kas māca par veiksmīgu cilvēku stratēģijām, kuras pamatpieņēmums ir „Ja kaut kas ir iespējams šajā pasaulē – tas ir iespējams arī man”. Šīs mācības līderis pasaulē ir Roberts Dilts no ASV. Viņš ir veicis pētījumus, lai atklātu kopsakarības, kas raksturīgas līderiem, veiksmīgiem cilvēkiem, kuriem cilvēki labprāt seko. R. Dilts uzskata, ka līderisma iemaņas ir nepieciešamas katram cilvēkam, lai padarītu pasauli labāku. Šim cilvēkam ir savs skatījums uz līderi un tā funkcijām. Viņš skatās uz līderi, kā uz cilvēku, kurš prot atrast kompromisus, vienot cilvēkus, aizraut tos balstoties uz augstiem ideāliem un pamatvērtībām. R. Dilts uzskata, ka līderis nav spēks, bet gan saskaņa ar sevi, cilvēcība, kā arī prasme vadīt un paredzēt nākotni. Līderim vajag prast veidot veiksmīgu komunikāciju, efektīvi sasniegt mērķus apzinoties misiju, kā arī vadīt komandu, esot aizraujošam paraugam, kuram cilvēki vēlētos sekot un līdzināties. Rakstā līdera īpašības tiek pamatotas ar vērtībām, jo veiksmīgs līderis pratīs saskaņot un realizēt savas un citu cilvēku vērtības.

Katram ir sava vissvarīgākā vērtība, tas ir kaut kas, ko mēs no dzīves vēlamies visvairāk. Vērtības ir ļoti dažādas, rakstā tiek minēti tādi piemēri, kā brīvība, mīlestība, harmonija, labklājība utt. Diezgan dīvaini, bet ir daudz cilvēku, kuri nemaz nezina savas vērtības. Tomēr tieši līderim piemīt tāda īpašība, ka viņš ļoti labi zina savas vērtības un palīdz citiem apzināties un saprast savas vērtības. Šis process ir ļoti svarīgs gan personiskajā dzīvē, gan profesionālajā sfērā. Nemazāk svarīgi ir ne tikai apzināties savas vērtības, bet arī noteikt šo vērtību kritērijus, tas ir saprast, kad jūs esat sasniedzis, ieguvis attiecīgo vērtību. J. Melnbārde iesaka savas vērtības pierakstīt – tas ļauj ik pa laikam ieskatīties, kādas vērtības bija sarakstītas un vai uz doto mirkli tās ir sasniegtas, vai arī tās vēl ir jāīsteno. Runājot par līderi, tad viņam kolektīvā ir obligāti jāzina savu padoto pamatvērtības, lai veidotu pēc iespējas saskaņotāku komandu ar kuru būtu ļoti viegli strādāt. Kolektīva vērtības ir jāaskaņo un arī jauni darbinieki ir jāmeklē ar līdzīgām vērtībām. Piemēram, visdrošākais veids kā izveidot konfliktu starp cilvēkiem, ir pretnostatīt viņu vērtības. Tiek pieļauta kļūda, ja līderis rūpējas tikai par savām vērtībām. Pareizāk būtu, ja viņš rūpētos par cilvēku, savu padoto vērtībā, bet tas nekādā gadījumā nenozīmē, ka viņš atstāj novārtā savas vērtības. Līderis prot saskaņot savas vērtības ar kolektīva vērtībām, prot pielāgoties un izprot cilvēku prioritātes, kā arī atbalsta tās un palīdz īstenot. Atklāts ir jautājums par to, kā uzzināt cilvēku vērtības. Visvienkāršākais veids ir pajautāt. Tomēr visgrūtākais ir prast cilvēkos ieklausīties un sadzirdēt īstos atslēgas vārdus, bet tai pat laikā ir jāatceras, ka katra cilvēka sapratne par noteiktām vērtībām būtiski atšķiras. Piemēram, harmonija – citam tas ir mierīgs vakars mājās

ģimenes lokā pie kamīna un kādas ģimenes filmas, savukārt citam harmonija ir trakulīgs nobrauciens pa upi un pilnīga harmonija ar dabu. Tāpēc īstenam līderim ir jāprot uzbūvēt tiltu starp dažādām vērtībām un akcentēt kopīgo, nevis atšķirīgo. Līderis prot izmantot vērtības, kā efektīvu motivatoru. R. Dilts savos pētījumos par izcilu cilvēku stratēģijām iedziļinājās multiplikatora Volta Disneja prasmē saliedēt komandu radot patiesus šedevrus kinoekrāniem. V. Disnejs ir leģenda kinomotogrāfijā. Viņa nozīme nav mazinājusies pat mūsdienās. Disnejam bija ideāli kuri simbolizēja tādas vērtības, kā optimisms, iztēle, jaunrade, prieks, labestība. Viņa mērķis vienmēr bija virzīties uz pozitīvo un labo, savukārt, viņa sapnis bija ieraudzīt sabiedrību, kurā ikkatrs ir laimīgs. V. Disnejs vērtību un sapņu realizāciju īstenībā sauca par imadženeriju, kas ir – instruments, lai palīdzētu cilvēkiem sasniegt mērķus, īstenot savas vērtības, izmantojot dažādas kognitīvās spējas. Šī imadženerija ietver sevi trīs dažādus tēlus, ar kuru palīdzību ir iespējams sasniegt panākumus savu mērķu un vērtību īstenošanā, kā arī līdera spēlē. Šie trīs tēli ir sapņotājs, reālists un kritiķis.

Sapņotājs ir orientēts uz nākotni. Tā ir sava veida lielformāta domāšana, lai radītu jaunas izvēles iespējas un alternatīvas. Viņa galvenā uzmanība ir vērsta uz ideju un plānu paplašināšanu. V. Disnejs apgalvoja, ka sapņotāja funkcija ir iztēle, kurā viņš izveido katru detaļu, plānojamo stāvokli. Sapņotājs izmanto vizuālos tēlus. Savukārt reālists ir tas, kurš sapni pārvērš realitātē. Viņa uzmanība tiek fokusēta uz konkrētiem soļiem un darbībām, lai sasniegtu attiecīgo mērķi. Reālists balstās uz sajūtām, viņš ir šodienas cilvēks, kas augstu vērtē mērķa sasniegšanas procesu. Visbeidzot kritiķis ir tas, kurš strādā pēc sapņotāja un reālista. Viņa uzdevums ir – novērtēt projektu, ieraudzīt iespējamās problēmas un vājās vietas. Kritiķis palīdz izvairīties no problēmām, ir loģiski domājošs. Tātad, vadoties pēc V. Disneja imadženerijas līderim būtu jābūt tādām, kurā ir visas trīs iepriekš aprakstītās lomas. Sapņotājs, lai izvirzītu mērķus un radītu jaunas idejas. Reālists nepieciešams kā līdzeklis, lai pārvērstu idejas jau konkrētos risinājumos un darbības soļos. Savukārt kritiķis vajadzīgs, lai veiktu sava veida filtra lomu, pilnveidojot idejas un izvirzītos uzdevumus mērķa sasniegšanai. [31]

Lai darbinieki justos labi organizācijā un spētu realizēt savas idejas un apmierināt savas vajadzības ir nepieciešams motivators. Izvērtējot grupas un indivīda vērtības un vajadzības līderim vai vadītājam ir jāveic motivēšanas process. Darba autore uzskata, ka motivāciju nav jēgas uzsākt ja vadītājs nezina ko vēlas viņa darbinieks.

Motivēšana

Motivēšana ir dinamisks process, kurā izmantojot psiholoģiskās, sociālās un ekonomiskās, kā arī tiesiskās metodes un līdzekļus tiek sekmēts indivīda un uzņēmuma izvirzīto mērķu sasniegšana. Cilvēki paši patstāvīgi motivējas ja kāds viņu iecerētais darbs

izdodas, bet ja neizdodas tiek zaudēta motivācija. Ļoti pieprasīts n praktiski izmantojams motivācijas līdzeklis ir Abrahama Maslova vajadzību piramīda. Pēc šīs piramīdas var vadīties un censties uzņēmumā izveidot vidi, lai nodrošinātu indivīdiem visu vajadzību apmierināšanu. Pie fizioloģiskām vajadzībām tiek minēts komforts darbā, pareizs darba un atpūtas režīms, iespēja paēst, sadzīves telpas, veselības aizsardzība. Drošības sajūta tiek nodrošināta ar ugunsdrošību, evakuācijas iespējām, ārējo draudu novēršanu, garantētu darbu, garantētu atalgojumu, aizstāvību pret ekonomiskām grūtībām, sociālas apdrošināšanas, darba un vides drošība. Sociālās vajadzības darbā tiek nodrošinātas ar sadarbības iespējām, labvēlīgu saskarsmi, kopīgiem pasākumiem, informācijas nodrošināšanu, jubileju un svētku atzīmēšana, mērķu vienotība un pretestība šķeltņiem, konfliktu atrisināšana. Atzīšanas vajadzība tiek nodrošināta darba vidē ar to, ka darbinieku darbs tiek novērtēts, ir sniegtas karjeras iespējas, patiesa uzslava un atzinības izteikšana citu klātbūtnē.

Pēdējā visaugstākā vajadzība pēc A. Maslova piramīdas ir pašapliecināšanās ko darbā nodrošina sniedzot iespēju darbiniekam parādīt savas radošās potences, iespēja riskēt un eksperimentēt, iespēja līdzdarboties dažādos projektos un uzņēmuma pārvaldē. [9, 50-51]Dž. Edeirs min, ka motivācijas principu var definēt sekojoši 50% motivācijas nāk no darbinieka puses, savukārt atlikušie 50% nāk no viņa apkārtnes jo īpaši no līderības puses. Šis iedalījums atgādina līderim, ka viņam ir ļoti svarīga loma cilvēku motivēšanā. Dž. Edeirs salīdzina savu iedalījumu ar citiem autoriem un min, ka Hercbergs un Maslovs motivācija procesu iedalīja tā, ka 90% ir indivīda motivācija. Tomēr Dž. Edeirs uzskata, ka šis iedalījums ir nedaudz pārspīlēts un tomēr cilvēka apkārtējā vide ļoti ietekmē indivīda motivāciju.

Citu motivāciju nevajadzētu jaukt ar manipulēšanu, ko parasti izmanto spēcīgas personības, lai kontrolētu vājākos. Līderība viss labāk pastāvot starp vienlīdzīgajiem, jo īsti līderi ciena citus. [7, 47-52]

Konkurēt spējīgi uzņēmumi piedāvā darbiniekiem labas algas, lai parādītu cik augstu tie tiek novērtēti, bet visefektīvāk var novērtēt darbinieku piedāvājot viņam materiālo un nemateriālo atlīdzību. Maziem uzņēmumiem nav iespējas maksāt lielas algas, tāpēc šiem uzņēmumiem ir svarīgi apdomāt cita veida novērtēšanas un atlīdzības iespējas saviem darbiniekiem. Šajā ziņā ir jāpievērš uzmanība sekojošiem aspektiem:

Elastīgums. Ir nepieciešams līdzsvarot darba dzīvi un darbinieka privāto dzīvi. Kad darba devēji novērtē savus darbiniekus, viņi ņem vērā darbinieka prioritātes ārpus darba vietas. Elastība darba vietā ir lielisks veids, kā parādīt darbiniekam, ka viņš tiek novērtēts. Sniedzot viņam iespēju pat darba laikā izdarīt privātas, ļoti svarīgas un viņam prioritāras lietas.

Atzīšana. Darbiniekiem patīk, ja viņi tiek slavēti vai deleģēti kādam svarīgam pasākumam. Šis ir vēl viens veids, kā uzņēmums var motivēt darbinieku un parādīt, ka tieši viņš ir ļoti svarīga uzņēmuma sastāvdaļa.

Mijiedarbība. Visiem organizētajiem uzņēmuma pasākumiem ir jābūt apmaksātiem no uzņēmuma budžeta – gan saviesīgi pasākumi, gan konferences, gan komandējumi un komandējumu izsniegtā nauda pašam darbiniekam. Šis ekstras uzņēmumam varbūt pietiekoši dārgas, bet darbinieks jutīsies komfortabli un nedomās par finansiālajām lietām. Viņš vairāk pievērsīsies noteiktajam darba mērķim. Šāda finansiāla palīdzība liks darbiniekam skatīties uz uzņēmumu un tā vadību kā uz draugu un veicinās pozitīvas attiecības ar kolēģiem.

Pabalsti. Veselīgs darbinieks ir laimīgs darbinieks. Sniedzot darbiniekam vislabāko viņš jutīsies novērtēts un svarīgs. Darbinieks ļoti augstu novērtēs ja darba devējs viņam apmaksās medicīnisko apdrošināšanu un segs vēl citus izdevumus, kas saistīti ar darbinieka veselību.

Atsauksmes. Darbiniekiem vienmēr patīk, kad viņus paslavē – vēl jo vairāk patīk tad, kad tas tiek darīts citu darbinieku klātbūtnē. Darba vadītājam būtu jāizsaka komplimenti par padarīto darbu, bet, protams, to nepārspilējot un nesakot par biežu. Jebkurā gadījumā ir jānodrošina atgriezeniskā saite. [35]

Savukārt G. Bristole piedāvā nedaudz citus motivēšanas paņēmienus, kurus, pēc darba autore domām, varētu ļoti labi apvienot.

G. Bristola uzsver, ka darba vadītājiem, darba devējiem ir jāmotivē savi darbinieki, lai tie strādātu produktīvāk un kvalitatīvāk. Visi tie darbinieki, kuri saņem uzslavas no darba devējiem vai ir tiešā padotībā, kas liecina par darba devēja uzmanību darbiniekam apstiprina, ka darbinieki ir gandarīti ar savu darba vietu un tās apstākļiem. Tieši šie cilvēki dēļ papildus brīvdienām un arī veselības apdrošināšanu un prēmijām cenšas strādāt produktīvi. Viņa uzsver, ka ir divas puses motivācijai: viena motivācija nāk no darbinieka, bet savukārt cita no darba devēja. Abām pusēm ir jābūt iesaistītām šajā motivācijas procesā. Pašam darba devējam, kas cenšas motivēt darbinieku, ir jābūt pašam motivētam, kā arī jāsaprot motivācijas būtība. Darbinieku motivēšana ir nepārtraukts process -nebūs nekādas jēgas, ja tas tiks veikts tikai vienu reizi. Lai šis process būtu efektīvāks, ar darbinieku ir jārunā un jācenšas panākt atgriezeniskā saite. Tomēr viss noslēpums neslēpjas tajā, ka vadītājam ir jārunā ar darbinieku. Tam pašam vadītājam ir jāiemācās klausīties un sadzirdēt pašu svarīgāko, kas ļaus pareizi rīkoties un sniegt darbiniekam nepieciešamo motivācijas devu. Autore ir pieminējusi dažus no populārākajiem motivācijas veidiem: prēmijas, apmaksāts mobilais telefons, pusdienas un darba apģērbs, papildus brīvdienas, dāvanas svētkos, apmaksāti kursi, veselības padrošināšana, skaistumkopšanas un veselības uzlabošanas pasākumi, īpaša darba titula piešķiršana un paaugstināšana amatā. [28]

Ir divējāda motivācija – darbinieka un vadītāja. Autore uzskata, ka abas ir vienlīdz svarīgas un savstarpēji saistītas. Nav jēgas motivēt darbinieku ja viņam pašam nav ne mazākās vēlmes kaut ko darīt un būt motivētam.

Mindflashā ir veikts pētījums, kura ietvaros darba devēji pēc savām domām izdalīja desmit lietas, kas viņuprāt darbiniekiem ir svarīgas uzņēmumā. Šīs desmit lietas pēc svarīguma pakāpes ir sekojošas:

- Laba alga;
- Darba drošība;
- Izaugsmes iespējas;
- Labi darba apstākļi;
- Interesants darbs;
- Personīga lojalitāte darba ņēmējiem;
- Disciplīna;
- Atzinība par paveikto darbu;
- Palīdzība, lai tiktu galā ar savām problēmām;
- Laba pašsajūta par lietām.

Autore vēlētos norādīt to, ka darba devēju un darba ņēmēju skatījums uz viņuprāt svarīgākajiem motivatoriem ir atšķirīgs. Šis aspekts lielā mērā ir saistīts ar vērtībām.

Tā piemēram, iepriekš aplūkotā pētījuma ietvaros darba ņēmēji šos faktorus pēc svarīguma pakāpes izkārtēja sekojoši:

- Atzinība par paveikto darbu;
- Laba pašsajūta par lietām;
- Palīdzība, lai tiktu galā ar savām problēmām;
- Darba drošība;
- Laba alga;
- Interesants darbs;
- Izaugsmes iespējas;
- Personīga lojalitāte darba ņēmējiem;
- Labi darba apstākļi;
- Disciplīna.

Gadījumā, kad darba devēju un darba ņēmēju domas nesakrīt var izskaidrot ar vērtību un nemateriālo normu atšķirībām, vai arī ar to, ka darbinieks ir lojāls pret savu darba devēju un daudzas lietas jau viņam ir sniegtas, līdz ar to viņi savādāk skatās uz to, kas vēl nav tik daudz cik vajadzētu.

Jāatzīmē, ka ir ļoti daudz lietu, ko uzņēmums var veikt savu darbinieku labā, neieguldot lielus naudas līdzekļus, piemēram, vienkāršas ik rīta sasveicināšanās ar smaidu uz lūpām vai uzslavēšana. Ikdienā daudzos uzņēmumos bieži tiek norādīts uz darbinieku kļūdām, bet ne uz labi paveiktu darbu, kas pēc autores domām ir nepareizi. Šo praksi noteikti vajadzētu labot uz pretējo pusi. [41]

Autore uzskata, ka ļoti svarīga ir ne tikai darba vadītāja motivācija, kas vērsta pret darbinieku, bet arī paša darbinieka motivācija strādāt, augt kopā ar uzņēmumu un attīstīt pašam savas zināšanas un prasmes.

Ričards Barets savā grāmatā apraksta septiņus apziņas līmeņus. Katrā no šiem līmeņiem jeb stadijām cilvēkam ir uz to mirkli konkrēta vajadzība. Šīs septiņas stadijas ar tajā ietilpstošajām cilvēka vajadzībām ir motivējošie spēki, kas nosaka cilvēku rīcību. Cilvēks attīstās un mācās apmierinot savas vajadzības. Savas vajadzības var apmierināt nevienam citam nekaitējot, bet var arī sekot savam mērķim, bet tai pat laikā citam izdarīt pāri. Tie cilvēki, kas spēj apmierināt visas septiņu stadiju vajadzības nekaitējot nevienam citam cilvēkam ir gatavi visām dzīves grūtībām un pārbaudījumiem. Šīs septiņas vajadzības veido septiņas personiskās apziņas attīstības stadijas, skatīt 2.3. tabulā.

2.3. tabula

Septiņas personiskās apziņas līmeņi [3, 12]

Līmenis	Motivācija	Mērķis
7	Kalpošana	Savu mūžu velīt pašai dziedīgai, nesavtīgai kalpošanai
6	Pārveide	Ieviest pasaulē pozitīvas pārmaiņas
5	Iekšējā saskaņa	Atrast savas dzīves jēgu
4	Transformācija	Iegūt brīvību, atmetot bažas par izdzīvošanu, līdz cilvēku mīlestību un cieņu
3	Pašcieņa	Apzināties savu vērtību
2	Attiecības	Justies droši, būt cienītam un mīlētam
1	izdzīvošana	Apmierināt savas fiziskās vajadzības

Pamata vajadzības ir pirmie trīs līmeņi. Tie attiecas uz fizisko izdzīvošanu, fizisko un emocionālo drošību un arī uz emocionālo pašcieņu. Šajos līmeņos dominē personiskais labums. Šeit tiek apmierinātas sava ego vajadzības.

Ceturtajā līmenī ir aktuāla transformācija. Šajā laikā viss tiek mainīts no personiskā labuma uz vispārības labumu. Šajā līmenī ego mācās atbrīvoties no savām bailēm un arī cenšas saliedēties ar dvēseli. Nākošajos trīs līmeņos ir augstākās vajadzības, tās ir garīgas un attiecīgas uz dzīves jēgas meklēšanu, atrašanu, pasaules pārveidošanu un kalpošanu.

Ja cilvēks koncentrējas tikai uz zemāko vajadzību apmierināšanu, kas ir pirmajos trijos līmeņos, tad viņa dzīve ir egocentriska, cilvēkā domino ego bailes, neatkarīgi no tā vai cilvēks to apzinās vai neapzinās. Ego bailes tiek skaidrotas kā vadītājs. Ja ego baidās, tas liek

cilvēkam domāt, ka viss tas, kas jau ir ap viņu ir par maz, ir nepieciešams vēl. Tas liek cilvēkam justies, ka viņš nav laimīgs. Cilvēkam liekas, ka viņam ir par maz naudas, mīlestības, uzmanības u.c., cenšoties to visu iegūt no ārpusaules cilvēks tik skrien, ņem un ņem un nav nekad apmierināts un laimīgs. R. Barrets šādu situāciju definē kā atkarības eksistenci. Cilvēks visu laiku no visiem ir atkarīgs. Viņš kļūs brīvs tikai tad, kad viņš atbrīvosies no ego bailēm.

Ja cilvēks koncentrējas uz citu galējību, tas ir, tikai uz augstāko vajadzību apmierināšanu, tad šim cilvēkam trūkst nepieciešamo iemaņu efektīvai darbībai fiziskajā pasaulē. Parasti par šādiem cilvēkiem saka, ka viņi lidinās pa gaisu. Viņu centieni apmierināt savas pamata vajadzības nedod cerētos rezultātus. Ja cilvēki vēlās gūt labus panākumus pasaulē, ir jāmācās apmierināt visas savas vajadzības tā, lai cilvēks spētu darboties ar pilna spektra apziņu.

Pirmais līmenis tiek apgūts attīstot fiziskās izdzīvošanas praktiskās iemaņas un pēc tam seko jau otrais līmenis, kad tiek attīstīta personiskā saskarsme, kas nepieciešama, lai cilvēks justos droši un tiktu mīlēts. Trešajā līmenī tiek attīstītas emocionālās iemaņas, lai cilvēks būtu pats ar sevi apmierināts jebkurā situācijā. Šajā stadijā tiek attīstīta veselīgas pašcieņas sajūta. Ceturtais līmenis tiek apgūts mācoties atbrīvoties no neapzinātajām un apzinātajām bažām par personisko vajadzību apmierināšanu. Šis process ļauj saplūst ego un dvēseles vajadzībām. Pēc veiksmīgas saplūšanas cilvēks vairs nedomā kāds būs viņam labums no kaut kā, bet drīzāk domā, kā būtu vislabāk visiem. Nākošais, piektais līmenis, ir saistīts ar cilvēka personiskās dzīves jēgas atrašanu. Pēc tā seko sestais līmenis, kas attiecīgi šo jēgu iemācās realizēt un ieviest ar to pārmaiņas pasaulē. Pēdējais, septītais līmenis, tiek sasniegts tad, kad pasaules pārveidošana kļūst par cilvēka dzīvesveidu. Lietas un darbības tiek veiktas nesavtīgi.

Katra līmeņa veiksmīga apgūšana sevī ietver divas stadijas:

1. Cilvēks sāk apzināties savu vajadzību;
2. Cilvēks attīsta nepieciešamas iemaņas vajadzības apmierināšanai.

Līdzīgi kā cilvēks var attīstīties kā indivīds, R. Barrets piedāvā septiņus grupas apziņas līmeņus.

Par grupu autors uzskata tādu cilvēku grupu, kuriem ir kopējs fiziskais mantojums vai kopējs mērķis (mērķkultūra). Mērķkultūra ir visu veidu organizācijas, piemēram, korporācijas, valsts iestādes un arī nevalstiskas organizācijas.

Grupas aug un attīstās tieši tāpat kā ikkatrs cilvēks individuāli – sekmīgi mācoties apmierināt savas vajadzības. Veiksmīgākās grupas ir tās, kuras aptver visa spektra vajadzības. Šādas grupas var adekvāti reaģēt uz visādiem dzīves atgadījumiem.

Septiņas grupas apziņas līmeņi [3, 15]

Līmenis	Motivācija	Mērķis
7	Kalpošana	Rūpēties par cilvēci, nākamajām paaudzēm un planētu
6	Pārveide	Sadarboties ar citām grupām un veidot plašākas apvienības
5	Iekšējā saskaņa	Vienot grupas locekļus uz kopējās vīzijas, misijas un vērtību pamata
4	Transformācija	Iesaistīt grupas locekļus un dot viņiem balsstiesības lēmumu pieņemšanā
3	Pašcieņa	Panākt tādu kārtību, darbību un efektivitāti, kad grupai nodrošina ārēju cieņu un iekšēju lepnumu
2	Attiecības	Veidot harmoniskas iekšējās attiecības, kas nodrošina piederības sajūtu
1	Izdzīvošana	Radīt grupas locekļu finansiālai stabilitātei un drošībai nepieciešamos apstākļus

Kā redzams 2.4. tabulā, tad grupa pirmo līmeni apgūst attīstot fiziskās un finansiālās izdzīvošanas nepieciešamās iemaņas un prasmes. Otrajā līmenī tiek attīstītas iemaņas un spējas veidot harmoniskas attiecības, kas attiecīgajā grupā rada piederības un savstarpējās drošības sajūtu. Trešais līmenis tiek apgūts izveidojot dažādas noteikumus, likumus un kārtību, kas ļauj efektīvi un pārliecinoši darboties attiecīgajos darbos. Ceturtajā līmenī grupa apgūst grupas ego (lēmējinstītūcija) vajadzības ar grupas locekļu (kopējās grupas intereses) vajadzībām. Lēmējinstītūcija dod iespēju grupas dalībniekiem piedalīties lēmumu pieņemšanā tādējādi piešķirot viņiem balsstiesības. Ja grupai šāda iespēja netiek sniegta, tad tālāk par ceturto apziņas līmeni attiecīgā grupa netiek tālāk. Grupa šajā procesā nevar pārorientēties no pašlabuma uz kopējā labuma sniegšanu. Piekto līmeni grupa apgūst saskaņojot savas vajadzības ar grupas vīziju un misiju, kā arī atbalstītajām vērtībām. Šī saskaņošana ir ļoti svarīgs posms. Kad tas tiek paveikts, tiek iegūta grupas iekšējā saliedētība un lielākā rīcībspēja. Nākošo, sesto līmeni grupa apgūst veidojot stratēģiskās apvienības ar citām līdzīgām grupām. Šīs grupas ir līdzīgas pēc vērtību sistēmas, nodarbošanās, motivācijas. Šajā līmenī tiek nodrošināta pienācīga padomu došana, audzināšana un rūpes par visiem grupas locekļiem. Pēdējais, septītais līmenis tiek apgūts, vēl vairāk padziļinot savu iekšējo saskaņu uz līdzjūtību un arī paplašinot ārējo saskaņu ar citām grupām veidojot kopīgas vērtības un nākotnes vīzijas. [3, 11-17]

R. Barets ir aprakstījis arī septiņus organizācijas apziņas līmeņus. Pie zemākajām vajadzībām, tas ir pirmais, otrais un trešais līmenis ir biznesa pamata vajadzības: peļņa, klientu apmierinātība, perfektas darbības sistēmas un procesi. Šajos līmeņos uzsvars tiek likts uz pašas organizācijas un tās akcionāru interesēm, savukārt, augstākās vajadzības, tās ir piektais, sestais un septītais līmenis ir grupu saliedētība, savstarpēji izdevīgas apvienības un partnerības, kā arī organizācijas prestižs vietējā un vispārējā sabiedrībā. Uzsvars tiek likts uz visu interesentu – darbinieku, klientu, sabiedrības kopējā labuma vairošanu. Savukārt vidējais

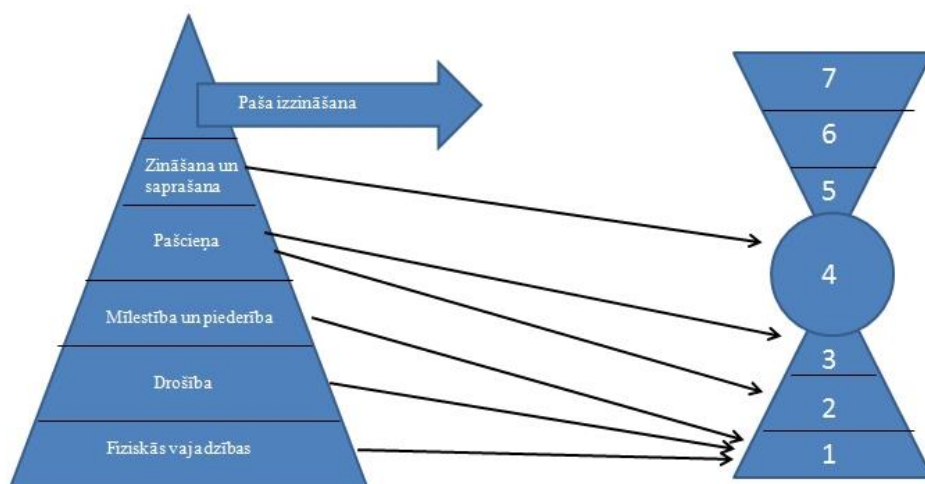
ceturtais līmenis ir transformācijas līmenis. Pāreja no baiļu diktētās hierarhijas uz atklātām un elastīgām vadības sistēmām, kas ļauj darbiniekiem darboties brīvi, bet tai pat laikā likt tiem atskaitīties par savu rīcību un uzņemties atbildību.

Organizācijas, kas koncentrējas tikai uz zemāko vajadzību apmierināšanu, nemēdz gūt kaut kādus augstus panākumus. Lielākoties aizņemtas pašas ar sevi un nespēj pielāgoties mainīgiem apstākļiem. Darbiniekiem netiek dota pietiekama rīcības brīvība. Pati organizācija ir ļoti birokrātiska un egocentriska. Savukārt, organizācijām, kas koncentrējas tikai uz augstāko vajadzību apmierināšanu trūkst iemaņas, lai vadītu uzņēmumu efektīvi. Šādas organizācijas nerūpējas par saviem klientiem, pieņem nepareizus vai kļūdainus finansiālus lēmumus.

1. Līmenis – izdzīvošana. Peļņa un akcionāru uzņēmuma vērtība.
2. Līmenis – attiecības. Organizāciju atbalstošas attiecības.
3. Līmenis – pašcieņa. Perfektas darbības sistēmas procesi.
4. Līmenis – transformācija. Patstāvīga atjaunošanās un izglītošanās.
5. Līmenis – iekšējā saskaņa. Spilgti izteikta un vienota kultūra.
6. Līmenis – pārveide. Stratēģiskas apvienības un partnerības.
7. Līmenis – kalpošana. Kalpošana cilvēcei.

[3, 23-27]

Ričarda Baretas mājas lapā ir ievietota ļoti interesanta informācija, kurā R. Barters ir salīdzinājis savus septiņus pašapziņas līmeņus ar A. Maslova vajadzību piramīdu, skatīt 2.9. attēlu.



2.9. att. R. Barters septiņu pašapziņas līmeņu salīdzinājums ar A. Maslova vajadzību piramīdu[26]

Šajā attēlā ir norādīts, ka pirmās trīs Maslova iedalītās vajadzības – fizioloģiskās, drošības un sociālās ierindojas pirmajā līmenī Baretas pašapziņu līmeņu skalā, un tā ir

izdzīvošana. Savukārt Baretā otrajā un trešajā līmenī (attiecības, pašcieņa) ierindojas Maslova ceturtais līmenis atzīšana. Ļoti interesanti ir tas, ka Baretā Maslova piramīdas visaugstāko vajadzību pašā izzināšanu ir ierindojis un salīdzinājis ar saviem trīs līmeņiem, kas paskaidro iekšējo saskaņu, pārveidi un kalpošanu. Savukārt transformācijas līmenis netika pielīdzināts ne vienai jau sniegtajai Maslova vajadzību piramīdas līmenim. Baretā piedāvā pievienot klāt jaunu vajadzību līmeni, kas būs līdzvērtīgs viņa transformācijas līmenim un tas ir zināšanas un saprašanas līmenis. [26]

Savukārt Dž. Edeirs Maslova vajadzību piramīdu nemaz nepārveido, bet gan nedaudz apgriež. Vajadzību piramīdā tiek attēlots, ka pašā pirmajā līmenī vissvarīgākās ir fizioloģiskās vajadzības, bet Dž. Edeirs uzskata, ka cilvēks var apēst noteiktu daudzumu pārtikas un tādu daudzumu kā vizuāli piramīda norāda, cilvēkam nav nepieciešams. Tāpēc šis grāmatas autors apgriež Maslova piramīdu un norāda, ka vislielāko vietu ir nepieciešams norādīt tieši pašizziņai. Autors uzsver, ka piramīdu nav jānoslēdz par cik pašizziņai varētu būt vēl kāds vajadzību līmenis. Kā piemērs tiek minēts – vajadzība pārspēt pašam sevi. [7, 38-39]

Cilvēks attīstās līdz ar savu vajadzību un vēlmju apmierināšanu. Tieši tas pats notiek ar grupu un organizāciju. Tiklīdz tiek sasniegts viens mērķis organizācija ķertās klāt pie nākošā īstenošanas. Darba autore uzskata, ka vajadzības un vēlmes, kā arī indivīda vai grupas attīstības posmus ir jāsalīdzina līdzvērtīgi, kā to darīja Dž. Edeirs.

Izvērtējot visu iepriekš aprakstīto literatūru darba autore vēlējās izanalizēt, kas notiek šī maģistra darba pētāmā objektā. Nākošajā nodaļā tiks apkopota informācija par jau veiktajām Latvijas Samariešu apvienības motivācijas anketām, kā arī apkopota informācija no darba autores veiktajām aptaujām par organizācijas kultūru un darbinieku vērtībām.

3. PĒTĪJUMS

Maģistra darba ietvaros tika veikts pētījums, izmantojot kvalitatīvās pētīšanas metodes. Vispirms autore ar sekundārās datu analīzes palīdzību izanalizēja Latvijas Samariešu apvienības jeb LSA veiktās darbinieku motivācijas anketu rezultātus. Darba ietvaros autore ne tikai iepazinās ar jau apkopotajiem LSA anketu datiem un viņu izvirzītajiem secinājumiem un turpmāk veicamajiem uzdevumiem, lai uzlabotu esošo situāciju LSA, bet arī izteica savu viedokli minēto jautājumu aspektā. Vēl darba ietvaros autore izmantoja kvantitatīvo pētīšanas metodi – aptauju, kas tika sastādīta un elektroniski izsūtīta LSA darbiniekiem. Ņemot vērā situāciju, ar mazo atsaucību anketu aizpildīšanā, darba autore pieņēma lēmumu papildus izmantot kvalitatīvo pētīšanas metodi - ekspertu intervijas, kuru ietvaros vēlējās iegūt papildus informāciju, par LSA kultūru, darbinieku attieksmi pret LSA un arī aptaujas anketu aizpildīšanas mazās atsaucības iespējamās iemeslus. Kā ekspertus darba autore izvēlējās LSA administrācijas darbiniekus.

3. 1. Latvijas Samariešu apvienības motivācijas pētījums

2013. gadā pirmajā pusē LSA veica savu darbinieku motivācijas anketēšanu. Darba autorei bija iespēja iepazīties ar informāciju no dažu struktūrvienību anketu rezultātiem. Papildus tika iegūta arī informācija no uzņēmuma pārstāves, kas norādīja, ka daļa darbinieku neaizpildīja anketas, neskatoties uz to, ka tās bija anonīmas. Pie tam neoficiālā sarunā noskaidrojās, ka šo anketu aizpildīšana aizņēma daudz laika, tā kā lielākoties darbiniekus vajadzēja mudināt aizpildīt to. Autore vēlētos norādīt, ka uzņēmums nevarēja apkopot visus aptaujas rezultātus, jo katras LSA nodaļas vadītājs datus apkopoja personīgi, bet līdz ar situāciju, ka daži vadītāji aizgāja no darba, šis darba netika veikts, kā rezultātā dati neietver visu LSA veiktās aptaujas respondentu viedokli.

LSA anketas aizpildīja administrācijas darbinieki - kopā bija saņemtas 11 aizpildītas veidlapas; SAC „Pārdaugava” - 14 aizpildītas veidlapas, KCBS „Māras centrs” - 15 aizpildītas veidlapas. Tātad kopā LSA izveidotās anketas aizpildīja 40 darbinieki. Anketas ietvaros darbiniekiem bija nepieciešams norādīt uz viņus motivējošiem darba vides aspektiem, sniedzot savu viedokli šajā jautājumā.

LSA anketas ietvaros respondentiem bija nepieciešams atzīmēt, kas darba vietā ir, nav vai ir sastopams daļēji. Attiecīgi tika sniegta virkne kritēriju, kuriem vajadzēja sniegt savu vērtējumu, kas bija sekojoši:

1. Labas attiecības ar/starp kolēģiem;
2. Labas attiecības ar vadītāju;

3. Komunikabla, patīkama, atbilstoša darba vide;
4. Skaidri uzdevumi un termiņi;
5. Skaidri vērtēšanas kritēriji;
6. Viegli un plaši pieejama informācija;
7. Orientācija uz pozitīvo (atzinība, sasniegumi);
8. Uzticēšanās darbiniekiem;
9. Deleģēšana;
10. Izaugsme;
11. Iesaistīšana lēmumu pieņemšanā;
12. Stabilitāte-paredzama nākotne.

Autore vēlas norādīt, ka darba ietvaros LSA aptaujas rezultāti tiks aplūkoti kopā, neizdalot tos pa struktūrvienībām, lai redzētu kopīgo situāciju šajā organizācijā. LSA aptaujas ietvaros iegūtie dati tika attiecināti uz LSA organizāciju kopumā.

Visnotaļ pozitīvi ir vērtējams, ka darbiniekiem ir labas attiecības ar kolēģiem, kas ļauj secināt par to, ka darba vide ir tāda, kurā darbinieki spēj strādāt, saņemt atbalstu un palīdzību no kolēģiem. Tas ir ļoti būtisks faktors, kas palīdz darbiniekiem labi veikt darbu, pievēršot uzmanību savu darba pienākumu izpildei un neļaujot novērsties no tā, piemēram, risinot attiecības ar kādu kolēģi.

LSA darbinieki anketās atzīmēja, ka lielākoties viņiem ir labas attiecības ar darba vadītāju, lai gan saņemtajās atbildēs var redzēt nelielu atšķirību viedokļos, jo nedaudz respondentu apgalvoja, ka LSA darbinieku attiecības ar vadītāju nav labas. Autore vēlas norādīt, ka viedokļu atšķirība šajā jautājumā respondentu vidū lielā mērā ir atkarīga no struktūrvienības un tās konkrētā vadītāja, kurā darbinieks strādā. Svarīgs ir ne tikai vadītāja darba stils, attieksme pret kolēģiem, viņa pieredze vadīt cilvēkus un vēl virkne citu aspektu, bet arī darbinieks un viņam raksturīgas iezīmes un iespējas sastrādāties ar konkrēto vadītāju.

Nākamais faktors, ko respondenti aptaujas ietvaros vērtēja bija komfortabla, patīkama, atbilstoša darba vide. Vairums respondentu apgalvo, ka LSA ir laba un atbilstoša darba vide. Jāatzīmē, ka neliela daļa respondentu tomēr atbildēja, ka vide nav atbilstoša. Darba autore uzskata, ka šāda viedokļu atšķirība pamatojama ar to, ka anketas ir apkopotas no vairākām struktūrvienībām, bet neskatoties uz to, iepriekšminētās atbildes konkrētajam faktoram kopumā ir pozitīvas.

Ne mazāk svarīgs faktors, kas tika jautāts respondentiem, ir par skaidriem uzdevumiem un to izpildes termiņiem. Autore vēlas norādīt, ka tas ir ļoti svarīgi darbiniekiem viņu iekdienas darbā, lai būtu skaidrība un nebūtu nekādu pārpratumu. Šajā jautājumā vairāk nekā puse respondentu sniedza pozitīvu atbildi, bet neskatoties uz vairākuma pārsvaru vērā ņemams ir

torespondentu viedoklis (neliels skaits), kas norādīja, ka uzdevumi ir daļēji skaidri vai tie nav skaidri vispār.

Ļoti nozīmīga informācija atklājās respondentu sniegtajās atbildēs par piekto faktoru:

lielākā daļa apgalvo, ka LSA nav skaidru vērtēšanas kritēriju, tikai trīs respondenti apgalvo, ka vērtēšanas kritēriji ir daļēji saprotami, bet desmit atbildēja, ka visus kritērijus skaidri saprot un tie pastāv organizācijā. Ņemot vērā organizācijas darba specifiku, šim faktoram ir svarīgi būt novērtētam pēc iespējas labāk, jo no darbiniekiem ir atkarīgs vai LSA klienti saņems to, kas tiem nepieciešams un darbinieki pēc tam būs apmierināti un pagodināti par savu padarīto darbu. Jebkurā gadījumā darba autore uzskata, ka, ja darbinieki skaidri zina kā viņu darbs tiek vērtēts, viņi attiecīgi zina, kurā darba posmā viņi strādā ļoti labi, savukārt, kuru posmu viņiem būtu jāuzlabo, lai sasniegtu pilnību.

Sestais faktors, kas tika sniegts respondentiem vērtēšanai, ir saistīts ar viegli un plaši pieejamu informāciju, kas ir ļoti svarīgi tāpat kā iepriekšējais, piektais, faktors. Kā jau jebkurā organizācijā bez informācijas nav iespējams pilnvērtīgi veikt darbu, jau nerunājot par to, ka LSA darba specifika ir ļoti nepieciešama pēc iespējas vairāk un skaidrākas informācijas. Anketās iegūtie dati ir satraucoši, jo respondentu viedokļi dalās gandrīz uz pusēm, Nedaudz vairāk kā puse respondentu apgalvo, ka LSA nav viegli un plaši pieejama informācija, savukārt nedaudz mazāks respondentu skaits apgalvo, ka ar informācijas saņemšanu viņiem viss ir labi. Tikai daži respondenti piebilda, ka informācija ir, bet daļēji pieejama. Autore vēlas norādīt, ka šie aptaujas dati lielā mērā varētu būt saistīti gan ar darbinieka ieņemamo amatu organizācijā un organizācijas skatījumu uz nepieciešamās informācijas plūsmu dažādiem darbinieku līmeņiem, gan arī no konkrētās struktūrvienības un tās vadītāja – kā viņš organizē informācijas apriti (nodošanu un saņemšanu no darbiniekiem).

Tikpat satraucošs ir anketu apkopojums izvērtējot septīto faktoru. LSA darbinieku vidū atkal dalās domas: nedaudz vairāk kā puse respondentu apgalvo, ka organizācija nav orientēta uz pozitīvo, nesniedz darbiniekiem atzinības un neizsaka publiski pateicības par kādiem sasniegumiem, savukārt, nedaudz mazāk par pusi tomēr apgalvo pretējo. Iespējams kādā no nodaļām ir izteikta šī faktora ignorēšana un darbinieki nekādi netiek uzslavēti, kas tomēr ir viens no svarīgākajiem faktoriem, lai darbinieks būtu motivēts strādāt turpmāk ar vien labāk un labāk. Autore uzskata, ka būtu svarīgi vadībai pievērst uzmanību tam, kurās nodaļās šāda situācija ir novērojama biežāk, veicot pasākumus, lai to izlaboto uz pretējo pusi, tā kā darbiniekiem ir ļoti svarīgi, lai viņi un viņu darbs tiktu novērtēti no uzņēmuma puses.

Astotais faktors - uzticēšanās darbiniekiem, kopumā no darbinieku puses tika novērtēts negatīvi. Lielākais respondentu skaits apgalvo, ka uzticēšanās darbiniekiem organizācijā nav, savukārt, tikai neliela daļa respondentu situāciju vērtē pretēji. Tikai daži respondenti bija

norādījuši, ka darbiniekiem uzticas daļēji. Šis faktors ir ļoti cieši saistīts ar nākošo jautājumu par deleģēšanu. Pēc būtības vadoties jau pēc astotā jautājuma atbildēm deleģēšanai arī būtu jābūt ar ļoti zemu vērtējumu.

Iegūtie rezultāti par deleģēšanu norāda, ka situāciju darbinieki vērtē vēl krasāk, respektīvi, ar ļoti lielu pārsvaru, lielākais respondentu skaits apgalvo, ka deleģēšanas LSA nav. Savukārt, tikai daži atbildējuši, ka organizācijā deleģēšana ir, bet vēl mazāk norāda, ka tā ir daļēja. Pēc būtības, ja organizācijā ir zems deleģēšanas līmenis, tad tas liek secināt, ka organizācija ir ļoti atkarīga no katra sava darbinieka, jo katrs no tiem zina, ko viņam jādara, bet neviens nevar citu aizstāt vai vismaz kādu daļu darba paveikt. Darba autores ieteikums šajā situācijā ir sekojošs - ir jāveic darbinieku apmācības ārpus organizācijas un tās ietvaros. Organizācijas iekšienē darbiniekam būtu jājūtas svarīgam un jāspēj reaģēt uz neordinārām situācijām, kad pēkšņi piemēram būtu jāveic kāda cita kolēģa darba pienākumi, bet arī kādus vadītāja augstos uzdevumus pārstāvēt organizāciju. Iespējams šīs apmācības palielinātu vadības vēlmi uzticēties saviem darbiniekiem.

Ļoti slikta aina atklājas aptaujas anketas 10 faktora vērtēšanas rezultātos, kas ir attiecināms uz izaugsmes iespējām LSA ietvaros. Ļoti liels respondentu skaits apgalvo, ka LSA nav izaugsmes iespējas, savukārt, tikai viens respondents apgalvo, ka izaugsme ir daļēja, bet septiņi tomēr redz izaugsmes iespējas LSA. Darba autore uzskata, ka ir tādi amati katrā organizācijā, kurā darbiniekiem nav augstākkur augt. Iespējams, lielākajai daļai LSA darbinieku tieši darba specifika neļauj augt tālāk, bet darba autore uzskata, ka, ja ir izveidojusies šāda situācija, tad organizācijai būtu nepieciešams veikt kvalifikācijas paaugstināšanas apmācības, lai darbinieks strādājot vienā un tajā pašā amatā augtu ar savām zināšanām un prasmēm, kā rezultātā varētu veikt savus pienākumus labāk un kvalitatīvāk.

Tik pat krasa viedokļu atšķirība iezīmējās faktorā kas ir saistīts ar lēmumu pieņemšanu. Ļoti liels respondentu skaits tomēr apgalvo, ka darbinieki lēmumu pieņemšanā netiek iesaistīti, līdz ar to var secināt, ka darbs komandās nenotiek, visus lēmumus pamatā pieņem vadītāji un darbinieku viedoklis netiek ņemts vērā. Tikai daži respondenti atzīmēja, ka tomēr viņi tiek iesaistīti lēmuma pieņemšanā, bet pieci respondenti apgalvo, ka lēmumu pieņemšanā tiek iesaistīti daļēji. Šāds rezultātu sadalījums arī, iespējams, ir saistīts ar darbinieka darbu konkrētā struktūrvienībā un konkrēta vadītāja pakļautībā, kā arī viņa pieeju šim aspektam.

Pēdējais vērtējamais motivējošais faktors bija saistīts ar stabilitāti LSA un paredzamu nākotni, kas arī tiek vērtēts visnotaļ negatīvi. Tā kā vairums respondentu bija atbildējuši, ka LSA nav stabilitātes. Tikai divi piebilda, ka jūt daļēju stabilitāti, bet nedaudz vairāk respondentu tomēr redz stabilitāti organizācijā. Autore vēlas norādīt, ka šis ir ļoti svarīgs

aspekts, lai darbinieki justos droši attiecībā uz organizācijas darbību un tās nākotni, kā arī savu nākotni tajā. Tas sniegtu papildus motivāciju darboties un būt pārliecinātam par nākotni.

Autore vēlas atzīmēt, ka LSA veica aptaujas anketu ietvaros iegūtu datu analīzi, nonāca pie virknes secinājumiem un turpmāk veicamajiem uzdevumiem, lai uzlabotu esošo situāciju. Tā kā visas atbildes tika aplūkotas kopumā, tad arī visi organizācijas secinājumi jauktā tika aprakstīti un iekļauti maģistra darba ietvaros. Anketu apkopojums tika sastādīts no trīs daļām. Pirmā ir situācijas novērtējums, tad seko veicamie uzdevumi, lai motivētu darbiniekus un uzlabotu situāciju, savukārt, trešo daļu veido pašu darbinieku ierosinājumi.

Situācijas novērtējums:

1. Samilzusi konfliktu situācija starp darbiniekiem un vadītāju.
2. Darbinieki ir uz izdegšanas sliekšņa.
3. Kolektīvā visi procesi notiek un vērtējami pozitīvi.
4. Darbinieks ir pazaudējis sevi un nespēj saskatīt savu vietu.
5. Darbinieki zina savus mērķus un pārzina savus darba uzdevumus.

Kā redzams, tad situācijas novērtējumā tiek uzsvērts, ka darbinieki zina savus pienākumus un savus mērķus, bet nekur netika pieminēts tas, ka pastāv, iespējams, risks, ka darbiniekiem nav sava kopīga mērķa ar organizāciju, kas ir ļoti svarīgi. Tāpat netiek izcelti negatīvie aspekti, kuri ir ļoti svarīgi un kuriem noteikt būtu nepieciešams pievērst pastiprinātu uzmanību situācijas uzlabošanas nolūkā.

Veicamie motivācijas uzdevumi:

1. Jānosaka konkrēti vērtēšanas kritēriji.
2. Jādomā par darbinieku izaugsmes iespējām.
3. Jāuzlabo darbinieku finansiālais stāvoklis.
4. Jārada stabilitāte.
5. Jānodrošina darbiniekiem komfortabla, patīkama un morāli pozitīva darba vide.
6. Jāuzlabo informācijas aprīte un pieejamība.
7. Regulāri ir jāizvirza sasniedzamie mērķi un jāizskaidro prioritātes.
8. Jāuzdod konkrēti un skaidri darba uzdevumi un to izpildes termiņi.
9. Jāpilnveido deleģēšanas funkcijas un iesaistīšana lēmumu pieņemšanā.

Kā redzams, tad īstenojamo motivācijas uzdevumu ietvaros tiek likts uzsvars uz tiem faktoriem, kur respondentu sniegtajās atbildēs iezīmējās negatīvi aspekti. Jāatzīmē, ka papildus kā ļoti nozīmīgs motivators ir izdalīts darbinieku finansiālais stāvoklis.

Darbinieku ierosinājumi:

1. Algas pielikums.
2. Paši darbinieki saviem spēkiem sakārtos informācijas pieejamību.

3. Sakārtot un uzlabot informācijas apriti.
4. Organizēt regulāras sapulces informācijas aprītei
5. Vadītājiem pilnveidot vienlīdzīgas, tolerantas komunikatīvas saskarsmes prasmes ar padotajiem.
6. Pilnveidot atalgojumu sistēmu – piemaksas par nostrādātajiem gadiem, apmaksāt ceļa izdevumus u.c.
7. Uzticēties darbiniekiem, vairāk deleģēt un ļaut pieņemt lēmumus kopā, kā arī attīstīt komandas darbu.
8. Samērīgi darba uzdevumi atbilstoši darba pienākumiem un izpildes termiņiem.
9. Novērtēt darbinieka darbu un atdevi izsakot atzinību un ar pozitīvismu motivējot viņu.
10. Uzklaut darbinieku viedokļus.
11. Iepazīstināt vadību ar motivācijas pamatprincipiem un produktīvas, pozitīvas darba vides veicinošiem faktoriem.
12. Nepazemot darbiniekus, iemācīties izteikt konstruktīvu kritiku konkrētam darbiniekam.
13. Mainīt vadības attieksmi pret darbiniekiem.

Ņemot vērā darbinieku sniegtos ierosinājumus, kur ir ļoti daudz, autore secina, ka būtu iespējams būtiski uzlabot situāciju organizācijā, kā arī paaugstināt darbinieku motivāciju. Protams, izmaiņu ieviešana būtu diezgan laikietilpīgs process, bet tas noteikti sniegtu pozitīvus rezultātus. Lai visu augstākminēto īstenotu, ir nepieciešams ļoti labs darbības plāns un cilvēki, kas šo plānu īstenotu arī dzīvē. Šajā ziņā darbs ir nepieciešams ne tikai ar darbiniekiem, bet arī ar vadību, kas šos uzdevumus padara vēl grūtākus, bet, ja vadītāji ir pretimnākoši un gatavi mācīties un attīstīties organizācijas labā, tad šis uzlabošanas process varētu būt ļoti veiksmīgs.

Autore vēlas norādīt, ka kopumā, lai uzlabotu situāciju, no organizācijas puses nebūtu jāiegulda daudz finansiālo līdzekļu. Darba autore uzskata, ka, lai darbinieki jau justu to, ka viņi organizācijai ir svarīgi un organizācija patiesi mēģina uzlabot situāciju, nemaz nevajag tērēt naudas līdzekļus.

Visu var sākt ar pirmo kopīgo sapulci, kurā katram darbiniekam izteiktu pateicību par piedalīšanos anketu aizpildīšanā un par sava viedokļa izteikšanu. Tai pat sapulcē vadītāji varētu izklāstīt aktuālos jautājumus un uzdevumus, ko struktūrvienībai būtu jāizdara un, protams, sniedzot precīzus termiņus. Jau pēc tam, izveidojot darbības plānu, tā finansiālos tēriņus un nepieciešamo darbaspēku, varētu ņerties pie ļoti krasām, bet patīkamām pārmaiņām.

Šīs aptaujas dati ļāva darba autorei jau iepazīties ar organizācijā atklātajām problēmām un izveidot pilnīgāku aptauju, kas sniegtu padziļinātāku ieskatu par pētāmo jautājumu, ar mērķi saņemt pēc iespējas vairāk informācijas par LSA iekšējo vidi.

3. 2. Kultūras un vērtības pētījums

Maģistra darba ietvaros autore izveidoja anketu, kas kopumā iekļāvu 34 dažādus, specifiskus jautājumus. Lai notestētu izveidoto anketu, darba autore veica LSA pilot aptauju, kuras ietvaros divi LSA darbinieki to aizpildīja. To aizpildīšanas laikā darbiniekiem neradās nekādi papildus jautājumi par anketas saturu. Vienīgi izskanēja neliela kritika, ka anketa ir ļoti gara. Pēc anketu aizpildīšanas darba autore izvērtēja, ka pilot anketa ir izdevusies, bet veica dažas formālas izmaiņas, lai anketa būtu labāk pārlasāma un saprotamāka, neskatoties uz to, ka kritika par to nebija saņemta. Pirms anketas tika sniegtas pārējiem darbiniekiem, LSA kontaktpersona darbinieku sanāksmē izstāstīja par darba autores maģistra darbu un pētījuma specifiku. Sanāksmes laikā izskanēja ļoti pozitīvi komentāri un patiesa interese par šī darba rezultātiem. Neilgi pēc sanāksmes anketas tika izsūtītas elektroniski darbiniekiem. Viņi anonīmi varēja sniegt atbildes uz jautājumiem. Anketu aizpildīšanai tika dotas 6 darba dienas, to skaitā bija divas brīvdienas, kuras speciāli tika iekļautas ar mērķi izvairīties no riskiem, kad darbiniekam darba laikā nav laika veikt papildus funkcijas. Anketā vairākas reizes tika pievienota informācija ar terminu skaidrojumiem, lai respondenti anketas aizpildīšanas laikā varētu brīvi piekļūt šai informācijai. LSA strādā ļoti daudz darbinieku, bet daļai no tiem darba vietā nav pieejami datori, piemēram, aprūpētājiem, līdz ar to maģistra darba anketas tika izsūtītas vadībai, administrācijas un vadības asistentiem. Šādu darbinieku skaits ir aptuveni 40. Anketas interneta adrese tika izsūtīta struktūrvienību vadītājiem ar lūgumu to nosūtīt tālāk saviem darbiniekiem. Darba autore uzskatīja, ka anketas aizpildīs lielākā daļa darbinieku, bet kādu iemeslu dēļ vēlamais respondentu skaits netika sasniegts. Gala rezultātā tika aizpildītas tikai 12 anketas, neskaitot 2 pilot anketas. Tātad kopskaitā ir iegūtas 14 aizpildītas anketas no LSA darbiniekiem.

Autores veidotajā aptaujā viens no pirmajiem jautājumiem, kas tika uzdots respondentiem, bija saistīts ar pašreizējās organizācijas kultūras noteikšanu LSA. Respondentiem bija sniegts apraksts par četrām organizāciju kultūrām. Atbildot uz pirmo jautājumu, respondentiem bija jāatzīmē kurai no četriem organizāciju kultūras aprakstiem vislabāk atbilst esošai LSA kultūrai. Visvairāk darbinieku atzīmēja, ka LSA ir izteiktas divas kultūras – komandu un indivīda, tātad to sajaukums. Tālāk jau respondentu domas sadalījās vienādās daļās starp to, ka izteikta ir indivīda kultūra, sajaukums starp komandu kultūru un

konkurences, kā arī izteikta tikai komandu kultūra. Vismazāk respondentu atbildēja, ka LSA valda birokrātiska kultūra.

Izvērtējot datus var secināt, ka pašreiz LSA ir ļoti izteikta komandu/indivīda kultūra. Tātad ja apkopo abu kultūru aprakstus, tad būtu jāsanāk aptuveni šādam LSA kultūras raksturojumam. Organizācijā komunikācija ir gan vertikāla, gan horizontāla, līdz ar to informācija plūst bieži. Pateicoties šādai komunikācijai organizācijas lēmumi, problēmas tiek risināti kopīgi. Visa komunikācija un jautājumu risināšana norisinās diskusijas veidā, kas ļauj ļoti ātri un kopīgi nonākt pie pareizā lēmuma. Valda vienotības gars, visi organizācijai nepieciešamie svarīgie lēmumi tiek pieņemti kopīgi. Visi darbinieki tiek iesaistīti kopīgā darbā un apmācīti reaģēt ātri uz mainīgiem apstākļiem, neskatoties uz to, ka organizācijā katrs darbinieks atbild par saviem pienākumiem, savukārt, atsevišķu darbinieku kompetence un zināšanas tiek vērstas kā organizācijas potenciāls. Darbiniekiem ir sniegta brīvība lēmumu pieņemšanā.

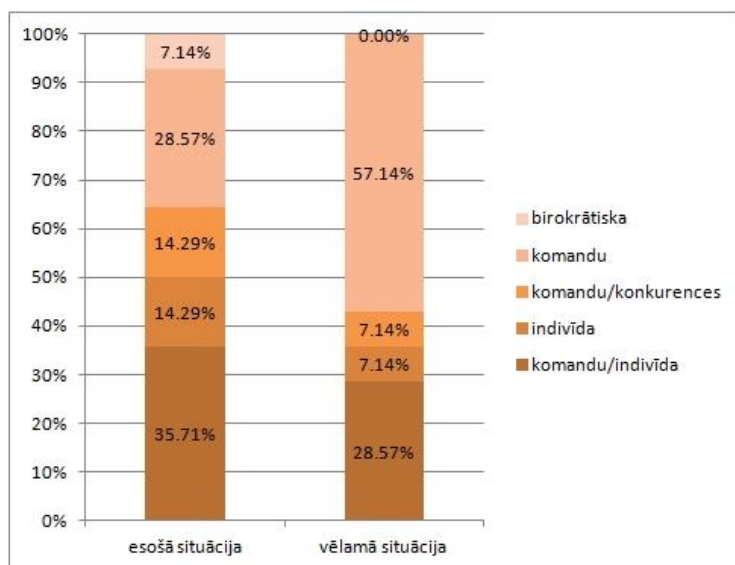
Darba autore izveidotā anketa ietvēra sevī arī pārbaudes jeb testa jautājumus. Jau otrajā anketas jautājumā atbildes ir pārsteidzošas. Visi respondenti ir atbildējuši, ka LSA nav vienas izteiktas kultūras, lai gan uz pirmo jautājumu daži respondenti atbildēja, ka LSA ir viena konkrēta kultūra, indivīda, komandu, birokrātiska. Tātad lielākoties tomēr jāpieņem, ka LSA ir raksturīga sajaukta tipa kultūra un nav izteikti viena, līdz ar to rodas secinājums, ka LSA uz doto mirkli dominē komandu/indivīda kultūru sajaukums.

Anketas trešais jautājums arī bija par organizāciju kultūru, tikai ar šo jautājumu darba autore vēlējas uzzināt vai LSA pastāvošā kultūra atbilst tās darbinieku vēlmēm. Respondentiem bija jāatbild, kuru no četrām dotajām kultūrām viņiem šķeit labāka, kuru vēlētos LSA. Pārsteidzoši, bet neskatoties uz to, ka visi respondenti apgalvoja, ka viena kultūra nevar pastāvēt LSA, tad šajā jautājumā pavērās skats uz to, ka lielākais aptaujāto darbinieku skaits vēlas izteiktu komandu kultūru. Pēc tās seko pašreizējā LSA kultūra – komandu/indivīda sajaukums. Tātad aptaujātie respondenti vēlas, lai uzņēmumā būtu komunikācija visos virzienos gan vertikāli, gan horizontāli. Savukārt lēmumi tiktu pieņemti kopīgi diskusijas veidā, kas ļautu ļoti ātri un kopīgi nonākt pie pareizā lēmuma. Organizācijā valdītu vienotības gars, tā kā visi darbinieki tiktu iesaistīti kopīgā darbā un apmācīti reaģēt ātri uz mainīgiem apstākļiem, neskatoties uz to, ka organizācijā katrs darbinieks atbildētu par saviem pienākumiem, savukārt, atsevišķu darbinieku kompetence un zināšanas tiktu vērstas kā organizācijas potenciāls. Komanda būtu ne tikai organizācijas darbinieki, bet arī tās partneri un klienti.

Paralēli izvēlētajām kultūrām daži no respondentiem paskaidroja detalizēti savu atbildi. Viens no respondentiem uzsvēra, ka lielā darbinieku skaita dēļ viņaprāt nav iespējama

indivīda kultūra, tāpēc noteikti ir jācenšas īstenot komandu kultūru. Savukārt, vēl divi citi respondenti ir pozitīvās domās par komandu kultūru un apgalvoja, ka grūti spriest par visas organizācijas kultūru, jo lielākoties kultūras veidojas struktūrvienībās. Bet cits respondents uzsver, ka nav iespējams iegūt vienu strikti izteiktu kultūru, jo īpaši ļoti vēlamu komandu kultūru, tā kā interešu un individuālo spēju līmenis ir atšķirīgs, tieši šī iemesla dēļ produktīvāks LSA ir indivīda kultūras veids.

Autore secina, ka uz visu LSA nevar attiecināt vienu organizāciju kultūru, respektīvi, katrai pakalpojumu sniedzēju darba grupai (struktūrvienībai) būtu jāpiemēro sava kultūra, līdz ar to arī pētījums būtu jāveic daudz sīkāk, tas ir, jāaptaujā katra pakalpojuma sniegšanas grupa atsevišķi un līdz ar to pats pētījums - tas sastāvētu no ļoti daudziem puzzles gabaliņiem līdz rezultātā redzētu kopīgo ainu, kura kultūra dominē LSA un kuras vispār nepastāv. Pēc LSA darbinieku domām esošās un vēlamās organizāciju kultūras rezultātiem var iepazīties 3.1. attēlā.



3.1. att. Respondentu norādītā informācija par esošo un vēlamu organizāciju kultūras veidu/-iem Latvijas Samariešu apvienībā (autore izveidots attēls pamatojoties uz aptaujas datiem)

Ne mazāk svarīgs faktors šajās kultūrās ir tieši brīvā komunikācija, kas ļauj gan darbiniekiem, gan organizācijai strādāt labāk. Ja respondenti apgalvo, ka LSA ir šāda kultūra, tad arī komunikācija ir attiecīga. Tāpēc darba autore vēlējas uzsvērt iepriekš LSA veiktās aptaujas, kurās darbinieki visvairāk uzsvēra komunikācijas un informācijas plūsmas problēmas. Tā kā šīs aptaujas bija jau agrāk veiktas, tad pašlaik, saņemot šādas atbildes, darba autore secina, ka, iespējams, situācija, kas saistīta ar komunikāciju ir nedaudz uzlabojusies, tomēr vēl būtu jāveic būtiski darbi šajā ziņā. Piemēram, autore ieteiktu regulāri rīkot sapulces ar mērķi informēt darbiniekus par aktualitātēm, kā arī investēt nedaudz laika un

līdzekļu mājas lapas vai iekšējā tīmekļa izveidē, kas palīdzētu nodrošināt informācijas plūsmu starp organizācijas darbiniekiem.

Jautājot respondentiem, kādu nākotnē viņi vēlētos LSA kultūru sajaukumus daži respondenti norādīja, ka ļoti būtu tikai komadu kultūra, savukārt, lielākā daļa atbalsta komandu un indivīda kultūras sajaukumu. Pēc autores domām, salīdzinot šo informāciju arī ar LSA iepriekš veikto aptauju rezultātiem, šāda kultūra ir piemērota LSA, sniedzot iespēju veiksmīgi organizēt organizācijas darbu.

Uz nākošo, piekto jautājumu, respondentu sniegtās atbildes lielākoties bija pozitīvas priekš LSA. No visiem respondentiem tikai viens īsti nevarēja sniegt atbildi uz šo jautājumu, savukārt, visi pārējie atbildēja, ka viņu pieņēmumi, normas un vērtības sakrīt ar uzņēmuma. Šādi rezultāti ir vērtējami pozitīvi, kas liek secināt, ka veiksmīgi ir īstenots darbinieku atlases process, darbinieki ļoti labi iekļaujas organizācijā un saskanīgās normas, vērtības ļauj veiksmīgi īstenot organizācijas mērķus, sasniedzot veiksmīgus rezultātus.

Kā piemēru viņi minēja, iespēju organizēt individuāli savu darbu, labu atmosfēru darbā, sniegt sabiedrībai labumu, komandas darbu, iespējas pilnveidoties un attīstīties. Darba autore vēlas atzīmēt, ka iepriekš LSA veiktajās aptaujās darbiniekiem bija daudz pretenziju pret informācijas dalīšanos jeb tās trūkumu, jo visa informācija piederēja vadītājam. Līdz ar to var secināt, ka šādas problēmas cēloņus ir nepieciešams meklēt savstarpējā komunikācijā. Darba autore uzskata, ka informācijas plūsma ir ļoti svarīgs organizāciju funkcionēšanas process un tas var būt ļoti labs, kad ir savstarpēja sapratne un laba komunikācija starp darbiniekiem un vadītājiem.

Uz nākošo jautājumu lielākā daļa respondentu atbildēja, ka organizācijā nav tādas lietas, kas nesakristu ar viņu kultūras vērtībām, normām, likumiem, savukārt, tikai daži piebilda, ka ļoti nepatīk vadības vienpersoniskā lēmumu pieņemšana un kolģu neētiskā uzvedība, tas ir, iejaukšanās sarunās, kad tas netiek prasīts. Vēl viens, ne mazāk svarīgs, iebildums bija par sancensību LSA - organizācijā ir darbinieki, kuri cenšas būt pirmie, labākie, bet tas tikai rosina nekvalitatīvu padarītu darbu. Ņemot vērā, ka no visiem respondentiem tikai diviem bija pretenzijas pret valdošo LSA atmosfēru, tad darba autore secina, ka lielākoties LSA un darbinieku vērtības, normas un likumi sakrīt, kas vērtējams pozitīvi.

Aptaujas anketas septītā jautājuma rezultāti, ar kuru palīdzību darba autore vēlējas salīdzināt vai norādītās darbinieku kultūras būs atbilstošas kolģu saliedētības līmenim, liek secināt, ka katrā struktūrvienībā darbinieki ir saliedēti, bet to nevar attiecināt kopā uz visu LSA. Darba ietvaros autore vēlētos izcelt viena respondenta sniegto komentāru. Respondents apgalvo, ka LSA nav saliedēts jo īpaši tad, kad jāveic kopīgs darbs ar citu struktūrvienību un jāiepazīstas ar tās struktūrvienības darbiniekiem. Vārds jāiepazīstas darba autori nedaudz

satrauca. Ir daudz iemeslu kāpēc darbinieki viens otru varētu nepazīt, bet vismaz nelielam priekšstatam par katras struktūrvienības darbiniekiem un atbildīgajiem būtu jābūt. Līdz ar to šeit rodas secinājums un ierosinājums vienlaicīgi. Secinājums – darbiniekiem nav informācijas par citu struktūrvienību darbiniekiem un to darba dzīvi. Priekšlikums – izveidot LSA iekšējo forumu vai iekšējo mājas lapu kurā tiek ievietoto visi jaunumi no katras struktūrvienības. Tie jaunumi varētu būt:

1. Kāda darbinieka uzslavēšana par veiksmīgi padarītu darbu vai noslēgtu projektu.
2. Darbinieka pievienošanas LSA komandai vai turpretī labu vārdu vēlējumi, ja darbinieks maina darba vietu.
3. Darbinieku svētku apsveikumi un sasniegumi.
4. Struktūrvienības panākumus un citus jaunumus, kas būtu interesanti un noderīgi iekšējai LSA informācijai.

Darba autore uzskata, ka ar šāda foruma izveidi LSA darbinieki būtu vairāk informēti par visiem notikumiem LSA, ne tikai attiecīgajā struktūrvienībā. Kā papildus ieteikums ir rīkot kopīgus LSA pasākumus, kuros viena no aktivitātēm ir darbinieku iepazīstināšana vienam ar otru atraktīvās nodarbēs. Tas samazinātu distanci starp darbiniekiem, saliedētu kolektīvu un iespējams atvieglotu un paātrinātu darbā risināmos jautājumus. Papildus būtu arī laika ietaupījums - uz iepazīšanās rēķina.

Anekas astotais jautājums bija saistīts ar LSA neformālo grupu eksistenci. Daži darbinieki nemācēja atbildēt uz šo jautājumu, bet lielākā daļa apgalvo, ka ir neformālas darbinieku grupas, kuras izveidojušās struktūrvienību profesionāli vai ģeogrāfisko iemeslu dēļ. Respondentu sniegtās atbildes ir skaidrojamas ar LSA organizatorisko struktūtu, kurā katra organizācijas vienība būtībā darbojas atsevišķi, nedaudz izolēti no citām.

Ļoti pozitīvi ir vērtējams fakts, ka darbinieki var komunicēt ar savu vadītāju brīvi un pat par lietām, kas nav sastītas ar darbu. Tas ir raksturīgi tieši komandu kultūrai. Kā jau iepriekšējo jautājumu atbildēs tika noskaidrots, ka LSA ir komandu un indivīda kultūras sajaukums, līdz ar to arī šī brīvā komunikācija ar darba vadītāju apliecina, ka patiešām LSA ir šīs kultūras pazīmes.

Arī nākošā jautājuma atbildes apstiprina faktu, ka LSA valdošā kultūra ir komandu un indivīda sajaukums, jok uz jautājumu kā darbiniekiem patīk strādāt labāk – individuāli vai komandā - visi respondenti atbildēja, ka LSA darba specifika pieļauj strādāt gan individuāli, gan komandā, viss ir atkarīgs no darba uzdevuma. Pašiem darbiniekiem patīk strādāt abos varinatos, citi pat uzsver, ka ir individuālisti, bet ļoti cenšās strādāt komandā. Tas viņiem patīk un arī izdodas. Autore vēlas norādīt, ka šāds pieeja ir veiksmīga un orientēta uz mērķu sasniegšanu un veiksmīgu uzdevumu izpildi.

Autore vēlas norādīt, ka visus iepriekšminētos faktus apstiprina arī nākošais jautājums, kura ietvaros tiek vērtēts vai katrs darbinieks kopīgi ar citiem var palīdzēt un izpildīt kolēģa pienākumus, ja tas ir nepieciešams. Lielākā daļa respondentu norādīja, ka darba kolēģi palīdzēs, ja tas būs nepieciešams. Šis fakts liecina, ka darbinieki strādā komandā izpalīdzot viens otram.

Kas attiecas uz darba procesu organizētību LSA, tad darba uzdevumus darbinieki saņem no darba vadītāja, bet kā tos pildīti un risināt, kā arī tikt galā ar citiem jautājumiem, tas jau paliek paša darbinieka ziņā. Neskatoties uz brīvību, vadītājam vajago būt lietas kursā par veiktajiem darbiem, kā arī paši darbinieki atklāti vērsas ar jautājumiem un nepieciešamajiem padomiem gan pie darba vadītāja, gan kolēģiem. Šeit atkal apstiprinās fakts, ka cilvēki strādā komandā un komuncē visos virzienos, lai panāktu vēlamo rezultātu, kas vērtējams ļoti pozitīvi.

Ņemot vērā to, ka iepriekšējos jautājumos reposednti atbildēja, ka LSA komunikācija ar darba vadītāju ir brīva, tad arī turpmāk viņi vēlētos, lai distance komunikācijā ar darba vadītāju paliktu pēc iespējas mazāka. Tas liek secināt, ka komunikācija starp darbinieku un vadītāju apmierina LSA darbiniekus. Tikai divi respondenti vēlētos nedaudz lielāku distanci ar darba vadītāju, viņi izvēlējās kategoriju, vidēju distanci, kurā raksturo dažas kopīgas sarunas par darbu, bet visu pārējo informāciju saņemt caur e-pastu vai telefona zvanu.

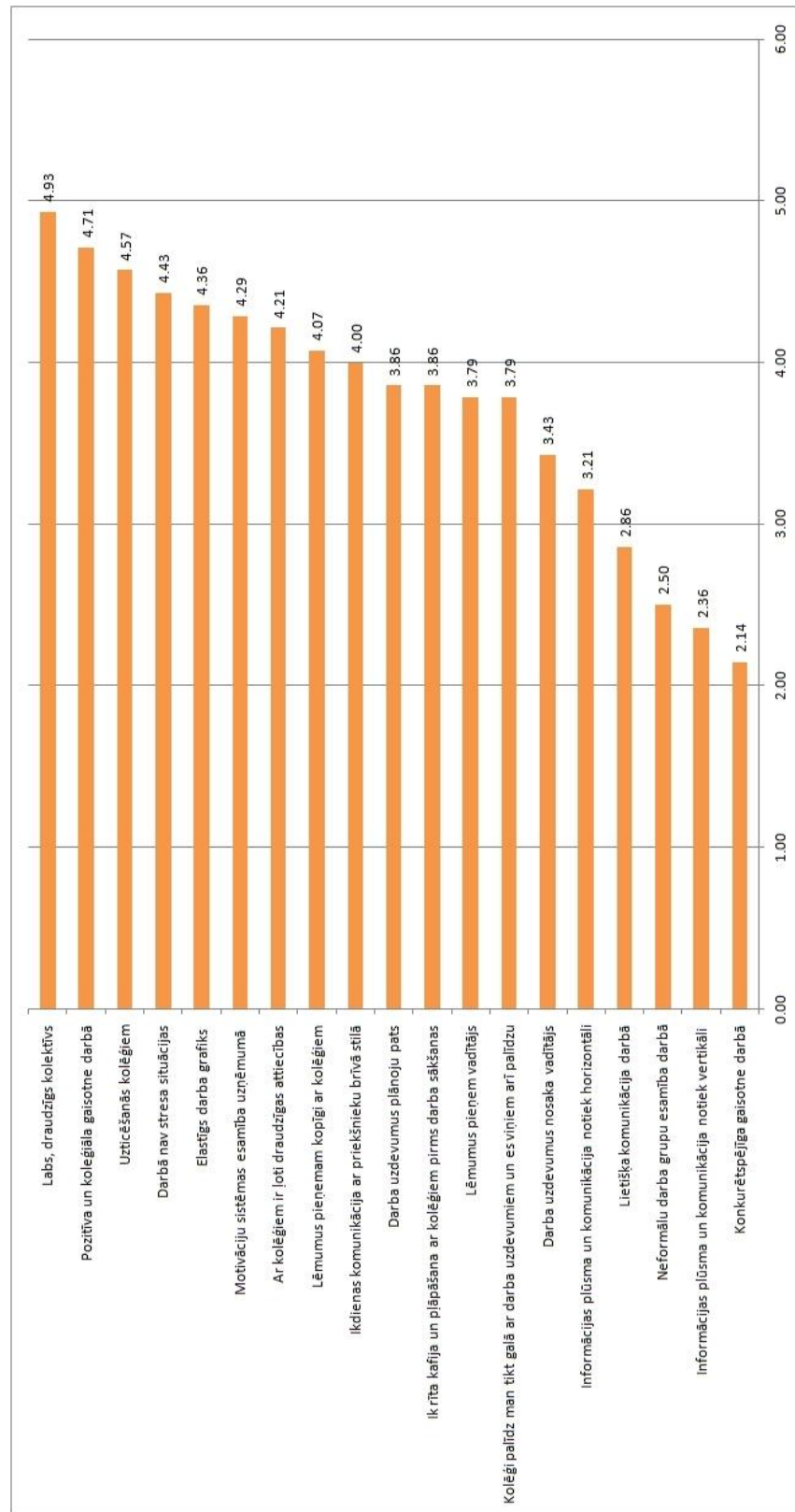
Autore vēlas norādīt, ka, runājot par komandu kultūru, nekur netika pieminēts, ka darbinieki strādājoši komandu kultūrā ir vai nav draugi. Tāpēc darba autorei likās interesanti uzzināt un salīdzināt šos aspektus. Lielākā respondentu daļa apgalvo, ka atmosfēra LSA ir brīva - visi kolēģi ir gan kolēģi, gan draugi. Savukārt, daži tomēr pieturas pie noslēgtas atmosfēras apgalvojot, ka darbā viņiem ir tikai kolēģi un ar visiem arī nemaz nav iespējams būt draugiem. Izvērtējot šīs atbildes, rodas sekojošs secinājums - komandu kultūra organizācijā iespējams veicina brīvu atmosfēru darbā, kas rosina darbiniekus būt ne tikai kolēģiem, bet arī draugiem ārpus darba. Darba autore uzskata, ka, ja šie darbinieki spēj atšķirt, kas ir darbs un kas ir draudzība, tad šis faktors ir ļoti labs priekš LSA, jo cilvēki vēl labāk iepazīst viens otru un spēj labāk saprasties viens ar otru, kā arī reaģēt uz to, ja kolēģim ir nepieciešama palīdzība.

Uz jautājumu par to, kādu atmosfēru darbinieki vēlētos organizācijā, lielākā daļa atbildēja, ka brīvu, līdz ar to var izdarīt pozitīvu secinājumu attiecībā par LSA - pašlaik šajā nevalstiskajā organizācijā ir izveidojusies tāda darba atmosfēra, kas apmierina lielāko daļu darbinieku. Citi respondenti apgalvoja, ka vēlas brīvu, radošu atmosfēru, bet tai pat laikā lietišķu.

Autore vēlas norādīt, ka izveidotā aptaujas aneta sastāvēja no divām daļām. Pirmā anketas daļa bija saistīta ar organizācijas kultūru darba vidi un darbinieku domām par to.

Savukārt, otra anketas daļa tika saistīta ar darbinieku vērtībām. Anektas otrās daļas ietvaros respondentiem bija sniegta virkne dažādu faktoru, kas viņiem bija jānovērtē 6 ballu skalā, kur 1 – nav svarīgs, bet 6 – ļoti svarīgs faktors, kas ir saistīts ar darbu.

Iegūtos respondentu vērtējumus autore apkopoja – 3.2. *attēlā* ir izveidota diagramma, kurā ir apkopoti norādīto faktoru vidējie vērtējumi. Visi faktori ir salikti dilstošā secībā.



3.2. att. Respondentu sniegtais vidējais vērtējums faktoriem, kas viņiem ir svarīgi darbā Latvijas Samariešu apvienībā (balles) (autore izveidots attēls pamatojoties uz aptaujas datiem)

Respondenti kā piecus vissvarīgākos faktoros, kas ir nepieciešami darba vietā norādīja: labs un draudzīgs kolektīvs, pozitīva un koleģiāla gaisotne darbā, uzticēšanās kolēģiem, vide, kad darbā nav stresa un elastīgs darba grafiks. Izvērtējot respondentu atbildes par LSA vidi, var secināt, ka respondenti kā vissvarīgākos faktoros ir norādījuši tieši tos, kas jau LSA pastāv. Šis aspekts ir vērtējams ļoti pozitīvi un norāda, ka šāda darba pieeja un atmosfēra nav jāmaina, bet tikai jāuzlabo. Savukārt, kā piecus visnozīmīgākos faktoros respondenti norādīja - neformālu grupu esamību darbā, informācijas plūsma un komunikācija vertikāli un horizontāli, lietišķa komunikācija darbā un konkurētspējīga gaisotne. Šie faktori ir respondentiem ir vismazāk nozīmīgi.

Izskatot respondentu atbildes, darba autore secina, ka organizācijā valda vienotība. Kā iepriekš tika rakstīts - vienotība vieno rīcības aspektu un strukturālo aspektu, kurā ietilpst arī komunikācijas sistēma un saskarsme. Respondentiem ikdienas komunikācija brīvā stilā ir diezgan nozīmīga, ņemot vērā, ka tik pat nozīmīgs viņiem ir faktors kopīgi ar kolēģiem pieņemt lēmumus. Līdz ar to var pieņemt, ka respondenti lieliski izpilda uzdevumus pēc savstarpējās attiecības modeļa, kurā jau tika minēts, ka uzdotie uzdevumi, grupa un indivīds ir ļoti cieši saistīti. Ja kāds no faktoriem nestrādā rezultāts ir negatīvs.

Izvērtējot respondentu atbildes kopumā, darba autore tās salīdzināja ar Ričarda Bareta vērtību līmeņiem, kas tika aprakstīts iepriekšējā nodaļā. 2.4. *tabulā*, kurā ir norādīts R. Bareta grāmatā aprakstītā vērtību līmeņu skaidrojums. Vadoties pēc šiem skaidrojumiem un anketās iegūtajiem datiem, darba autore secina, ka LSA darbinieki ir sasnieguši 7 augstāko līmeni.

Attiecībā uz līmeņu skaidrojumiem var secināt, ka darbiniekiem ir nepieciešamā finansiālā stabilitāte dzīvošanai, līdz ar to respondenti pirmo līmeni ir pieveikuši. Tālāk skatoties uz otro līmeni un anketu datiem, tad uzņēmumā ir labas attiecības starp darbiniekiem un darba vadītāju, līdz ar to tas veicina labu gala rezultātu. Runājot par trešo līmeni – pašcieņu, pēc respondentu atbildēm visnotaļ skaidrs, ka LSA darbinieki ir izveidojuši sava veida kārtību, kas ļauj veikt nepieciešamo darbu un viņi ir lepnī par to, ko viņi dara. LSA darbinieki noteikti ir izgājuši transformācijas līmeni, jo vadoties pēc kultūras salīdzinājuma, komunikācijas un darba dalīšanas darbībām, darbinieki paši pieņem lēmumus vai pieņem tos kopā kā komanda. Darba vadītājs un darbinieki komunicē pietiekoši brīvi un deleģē darba uzdevumus viens otram, kas skaidri parāda, ka LSA ir veicis šo transformāciju. To pašu var teikt par nākošo līmeni -organizācijai ir kopēja vīzija, misija ar attiecīgajām vērtībām. Viņi palīdz cilvēkiem dzīvot. Savu devīzi respondenti arī pieminēja anketās, kas vēl jo vairāk apstiprina, ka viņiem patīk tas, ko viņi dara un viņi tam tic. Salīdzinot LSA darbiniekus ar 6. līmeni jeb pārveidi, tad kā sadarbību var skaitīt šo iekšējo struktūrvienību sadarbību, jo anketās arī tika minēts, ka darbinieki citreiz pat iepazīstas ar saviem kolēģiem no citām

struktūrvienībām, lai veiktu kādu kopīgu ceļu darbu. Tai pat laikā LSA sadarbojas citu projektu ietvaros ar citiem uzņēmumiem, lai palīdzētu trūkumā nonākušajiem. Visbeidzot pēdējais, 7. līmenis, kas jau pēc LSA darbības atbilst organizācijai, nerunājot par to, ka paši darbinieki arī paši veic visādas aktivitātes rūpējoties par citiem un arī, piemēram, dabu. Par šo pēdējo līmeni darba autore izdara secinājumus vadoties pēc pieejamās informācijas internetā, ka neskatoties uz to, ka LSA sniedz palīdzību trūkumā cietušajiem cilvēkiem, bet arī piedalās dažādās talkās sakopjot vidi.

Darba autore vēlās uzsvērt, ka pirms aptauju datu apkopošanas bija domas, ka pēc R. Bareta iedalījuma LSA darbinieki nebūs panākuši tik augstu līmeni, bet iepazīstoties ar informāciju un aptaujas datiem, bija iespējams pārliecināties par pretējo situāciju. Jāatzīmē, ka svarīgi, lai augstākminētie līmeņi tiktu sasniegti, nodrošinot veiksmīgu organizācijas darbību un attīstību.

Ņemot vērā, ka izstrādātās aptaujas anketas aizpildīja mazāks respondentu skaits, nekā bija iecerēts, darba autore reaģēja ātri un sastādīja eksperta intervijas, lai mēģinātu gūt dziļāku skatījumu un atbildes uz pētāmā jautājuma aspektiem, kā arī precizētu faktorus, kas ietekmēja zemo aptaujas anketu aizpildīšanas līmeni. Pēc autores domām, šī situācija lielā mērā ir saistīta ar darbinieku lielo darba apjomu un viņu vēlmi veikt pienākumus atbildīgi, lai palīdzētu cilvēkiem un sasniegtu organizācijas izvirzītos mērķus.

3.3. Eksperta intervijas

Darba ietvaros autore veica vairākas strukturētas ekspertu intervijas. Katram ekspertam kopumā tika uzdoti deviņi jautājumi, ar kuru palīdzību autore vēlējās uzzināt par ne tik lielo LSA darbinieku atsaucību anketu aizpildīšanā, ekspertu viedokli saistībā ar darbinieku attieksmi pret LSA, kā arī par R. Bareta apziņas līmeņu iedalījumu. Kā aptaujājamus ekspertus autore izvēlējās LSA organizācijas administrācijas vadošos darbiniekus, kuri ikdienā komunicē ar organizācijas struktūrvienību vadītājiem un to vietniekiem, kā arī lielāko daļu darbiniekiem.

Kopumā autore noskaidroja 4 ekspertu viedokli:

LSA direktors Andris Bērziņš, kurš sniedz vadošus norādījumus un sadala svarīgos uzdevumus.

Laila Ozoliņa lietvede un personāldaļas vadītāja, kura dokumentē direktora rīkojumus un pieņem, kā arī atlaiž darbiniekus. Viņa ir pirmais cilvēks, ar kuru jaunais darbinieks komunicē. Papildus tam, Laila Ozoliņa informē visus par dažādiem pasākumiem un jaunumiem.

Baiba Pare ir komunikācijas speciāliste. Viņa vairāk komunicē ar medijiem, bet, lai saņemtu attiecīgo informāciju no medijiem, B. Pare komunicē ar vadītājiem, kuri sniedz viņai attiecīgo informāciju.

Agita Kraukle projekta "Paēdušai Latvijai" vadītāja, kura ir atbildīga par ziedojumiem un labdarības pasākumiem LSA. Ikdienā A. Krauklei sanāk komunicēt ar vadītājiem un sabiedrību, kā arī citiem organizācijas darbiniekiem.

Darba autore uzskata, ka tieši tas, ka viņi strādā dažādos līmeņos un komunicē ar citiem darbiniekiem dažādo jautājumos un situācijās, ļaus apskatīt situāciju LSA no plašāka skatu punkta. Ekspertiem tika izskaidrota situācija par iepriekš izsūtītajām anketām un maģistra darba būtība, kā arī ekspertu intervijas nianses.

Pirmais jautājums, kas tika uzdots ekspertiem, bija saistīts ar mazo darbinieku atsaucību aizpildot uz iepriekš izsūtītajām anketām. Visi eksperti apgalvo, ka LSA darbinieki ir ļoti noslogoti savā darbā un brīžiem sekundāri uzdevumi, kas nav tieši saistīti ar darba jautājumiem, tiek atlikti malā, diemžēl, citreiz pat aizmirsti. Viens no ekspertiem kā otru iemeslu pieminēja nepietiekamu informācijas skaidrojumu saistībā ar nepieciešamību sniegt savu viedokli šīs aptaujas ietvaros.

Vadoties pēc saņemtajām atbildēm, darba autore secina, ka, lai iegūtu vairāk informācijas no darbiniekiem, būtu jāveic kopīgas sapulces vai pasākumi, kuru laikā darbiniekiem tiktu dota iespēja aizpildīt attiecīgās anketas. Darba autore uzskata, ka tas būtu viens no vienkāršākajiem veidiem, kā ātri un neieguldot naudu un papilduslaiku, iegūt visu nepieciešamo informāciju.

Uz jautājumu, kas bija saistīts ar speciāla cilvēk norīkošanu darbinieku anketēšanai, ekspertu viedokļi šajā jautājumā dalījās. Divi no ekspertiem uzskata, ka nav nepieciešams speciāli piesaistīts vai norīkots darbinieks šādam uzdevumam. Savukārt, pārējie divi eksperti uzsver, ka iespējams tieši pateicoties speciāli norīkotam cilvēkam rastos plašāka līdzdalība un iesaistīšanās, bet tad šāds variants būtu labs tikai intervijas formā ar izdrukātām anketām.

Ņemot vērā pirmos divu jautājumu atbildes, darba autore vēlas ieteikt darbinieku anketēšanu tomēr veikt kopīgās LSA sapulcēs, kurās darbiniekiem priekš tam būtu speciāli atvēlēts laiks. Tomēr, ja ir izveidota kāda ļoti īsa anketa, kas neaizņem daudz laika, tad eksperta sniegtais piedāvājums būtu rezultatīvs.

Lai noskaidrotu, vai patiešām LSA darbiniekiem ir pozitīva attieksme pret organizāciju, ekspertiem tika uzdots sekojošs jautājums – vai Jūs ziniet savu darbinieku, kolēģu domas/attieksmi par LSA un darbu tajā. Visi eksperti apstiprināja, ka LSA darbinieki ir pozitīvi noskaņoti pret organizāciju, paskaidrojot savu atbildi ar to, ka darbinieki viens otru ļoti labi pazīst un kolektīvā ir ļoti laba gaisotne. Vēl jo nozīmīgāks ir fakts, ka eksperts

pamatoja šo pozitīvo attieksmi ar to, ka organizācijā nav hierarhijas un pati vadība ir saprotoša, savukārt, visi nozīmīgie lēmumi tiek pieņemti kopīgi. Papildus pozitīvas attieksmes rosināšanai tiek rīkoti ārpus darba pasākumi. Kas attiecas uz finanšu jautājumiem, tad darbiniekos tas var radīt negatīvas emocijas, bet visi saprot, ka pie tā nav vainojama LSA. Viens no ekspertiem pieminēja, ka ir veikta darbinieku motivācijas noskaidrošanas anketēšana, tieši tā, kas šajā darbā iepriekš bija aprakstīta. Vēl papildus tam tika veiktas pārrunas ar darbiniekiem. Pēc tā visa organizācija ir veikusi dažāda veida uzlabojumus. Papildus tam tika pildīta motivējoša darba lapa, kurā bija ietverti punkti par atmosfēru kolektīvā, par attiecībām ar vadītāju un kolēģiem, darba vidi, informācijas pieejamību u.c. rezultāts bija diezgan pozitīvs, konkrētāk, 70% LSA darbinieku bija pozitīvi noskaņoti, bet 30% negatīvi. Autore iesaka šāda veida aptaujas LSA veikt regulāri, lai sekotu līdzi situācijai organizācijā un spētu īstenot pasākumus, lai uzlabotu esošo situāciju, kā arī laicīgu spētu novērst negatīvu ietekmi atstājošus faktorus.

Darba autore secina, ka vadoties no ekspertu viedokļiem un viņu aprakstītajiem aptaujas rezultātiem, darbinieki LSA ir pozitīvi noskaņoti. Vēl apstiprinās informācija par vidi, kādā darbinieki strādā. Eksperti uzsvēra, ka viss lielākoties saskaņā ar komandu darba principiem, izmantojot ļoti brīvu komunikāciju. Autore uzskata, ka LSA ir nepieciešams saglabāt šādu organizāciju kultūru un tā ir, vadoties no darbinieku anketu rezultātiem, komandu un indivīda sajukums.

Viens no ļoti svarīgajiem jautājumiem bija par LSA 2013. gadā veiktās aptaujas rezultātiem, konkrētāk, vai pēc iegūtajiem anketu rezultātu tika veiktas kādas pārmaiņas, lai uzlabotu situāciju organizācijā. Ļoti pozitīvi vērtējamās ir ekspertu atbildes šajā jautājumā, jo trīs eksperti aprakstīja ļoti daudzas aktivitātes, kas bija veiktas, lai uzlabotu esošo situāciju LSA. Vienā no struktūrvienībām tika veikta reorganizācija, jo tajā bija ļoti daudz darbinieku sūdzības par darbu organizēšanu un komunikāciju, kas arī ļoti labi bija redzams šo anketu apkopojumā, kas iepriekš tika aprakstīts. Papildus tam tika sāktas vairākas aktivitātes, kas vērstas uz darbinieku identitātes un saliedēšanas veidošanu. Bija veidotas sapulces, kurās tika pārrunāta situācija vadītāju līmenī. Bija organizācijas dažādu mērogu darbinieku sapulces, kas tika papildinātas ne tikai ar pārrunām, bet arī ar skaidrojošu darbu. Papildus tam, sapulcēs darbiniekiem tik stāstīts par LSA vēsturi, tās mērķiem un uzdevumiem. Iespēju robežās LSA veica darba vides uzlabošanu un rīkoja neformālus pasākumus. Kā viens no ekspertiem min, ka viss vēl esot procesā un tam par pierādījumu ir tikko notikušas divu dienu komandas saliedēšanas pasākums, kurā tika plašāk iesaistītas visas LSA struktūrvienības un nodaļas, kas ir sniegušas daudz informācijas un tagad tikai esot jāapkopo domas un jāsaplāno turpmākās darbības šī jautājuma attīstībai. Savukārt, viens no ekspertiem atbildēja, ka viņam nav nekāds

informācijas par veiktajām vai neveiktajām darbībām, lai uzlabotu situāciju LSA. Darba autore uzskata, ka iepriekš veiktās aktivitātes ir nesušas savus augļus un situācija LSA ir uzlabojusies. Šāds secinājums ir vadoties no anketu salīdzinājuma, jo šī darba ietvaros veiktajā anketēšanā atbildes, kas saistītas ar darba vidi un komunikāciju ir ļoti pozitīvas, ko nevar pateikt no 2013. gada veikto anketu rezultātiem.

Lai apstiprinātu darba autores secinājumu par situācijas uzlabošanu, LSA ekspertiem tika uzdots sekojošs jautājums – ja izvērtē iegūto informāciju no 2013. gada anketām un šī gada, darba autores veiktajām anketām, tad rodas secinājums, ka situācija organizācijā ir uzlabojusies komunikācijas, deleģēšanas, lēmumu pieņemšanas un informācijas plūsmas aspektā. Eksperti sniedzi dažādus viedokļus un to pamatojumu. Vienbalsīgi visi eksperti paziņoja, ka situācija LSA ir uzlabojusies, tikai katrs no viņiem pieminēja dažādus tā iemeslus. Viens no ekspertiem norādīja, ka tam par iemeslu ir darbinieku informēšana par kļūdām un laicīga to novēršana. Savukārt, cits eksperts min tieši vairākas reorganizācijas un profesionāla komunikācijas eksperta pieaicināšana. Eksperts tika pieaicināts tikai tādēļ, ka iepriekš liela daļa komunikācijas uzdevumu tika uztverti un īstenoti kā papildus funkcija, kas diemžēl nesniedza vēlamu rezultātu. Trešais eksperts apgalvo, ka situācija ir uzlabojusies, bet ne pietiekami, jo pašlaik komunikācijas nepilnības ir sastopamas vēl joprojām. Visbeidzot, ceturtais eksperts min, ka situācijas uzlabošanās iemesls ir informācijas izvērtēšana, mācīšanās no savām kļūdām un darbinieku ieteikumu, padomu ņemšana vērā.

Visi iepriekšminētie iemesli liecina par to, ka LSA patiesi strādā komandā un cenšas uzlabot savu darbinieku vidi, kas atbilst jau iepriekš minētajam faktam, ka LSA pastāv komandas kultūra un tā tiešām veicina organizācijas izaugsmi.

Kas attiecas uz kultūrām, darba autore ekspertu intervijā iekļāva jautājumu, lai apstiprinātu iepriekšējos rezultātus. Ekspertiem tika jautāts vai tiešām LSA pastāv izteikta komandu un indivīda kultūra, kā apgalvo respondenti, kas aizpildīja iepriekš izsūtītās anketas. Trīs eksperti vienbalsīgi atbildēja, ka tā noteikti ir, bet ceturtais eksperts nedaudz šaubījās, bet tomēr piebilda, ka iespējams tā varētu būt.

Autore secina, LSA pastāv izteikta komandu kultūra, kas ir papildināta ar indivīda kultūras iezīmēm.

Neskatoties uz patiesi pozitīviem rezultātiem, salīdzinot ar 2013. gada LSA anketas datiem, darba autore vēlējās papildus uzdot jautājumus, lai saprastu ekspertu domas par LSA kopumā. Ko eksperti LSA vērtē pozitīvi un ko negatīvi.

Kā pozitīvos LSA aspektus eksperti min - pasākumus darbā un ārpus tā, kā arī ikmēneša vadītāju un administrācijas sapulces. Vēl tiek pieminēts, ka pozitīvi vērtējama ir vide, komunikācija, darbinieku motivācija un vērtības, jo katrs darbinieks nāk uz darbu ar prieku un

ir gatavs darīt vairāk un labāk, lai sasniegtu kopīgu mērķi. Šis pats eksperts piemin to, ka LSA ir iespēja darīt darbu, kam ir jēga un uzreiz redzēt tam praktisku rezultātu. Atsaucoties uz studijās iegūtajām zināšanām, darba autore vēlas uzvērt iepriekšminēto faktu, ka darbinieki var redzēt sava darba rezultātu uzreiz. Studijās vairakkārt tika minēts, ka, ja darbinieki pēc iespējas drīzāk redz sava darba augļus, tas viņus motivē strādāt vēl vairāk un labāk, respektīvi, ir nepieciešama atgriezeniskā saite. Vēl cits eksperts min, ka pie pozitīvā vērtējama LSA vide un vērtības, bet motivācija tikai 50%. Savukārt, ceturtais eksperts ļoti uzver, ka pozitīvi vērtējamas ir tieši LSA vērtības, tā kā darbiniekiem ir iespēja palīdzēt citiem un veidot pasauli labāku, šīs ir tās vērtības, kas sakrīt organizācijai un darbiniekiem, tieši tas notur darbiniekus strādāt LSA.

Uz jautājumu par negatīvajiem aspektiem darba autore domāja, ka eksperti neminēs neko daudz, bet atbildes izrādījās visnotaļ interesantas. Pirmais eksperts uzsvēra, ka negatīvi ir vērtējama struktūrvienību izpalīdzēšana, kad ir izveidojusies kāda neparedzama problēma. Savukārt, otrs eksperts min, ka negatīvais aspekts ir tikai atsevišķos jautājumos profesionālās kompetencēs, jo organizācijā ir daudz ideju, kuras būtu jāīsteno strauji, bet šis aspekts ļoti visu bremzē un tam par vainu ir resursu trūkums. Trešais eksperts kā negatīvu aspektu vērtē komunikāciju un motivāciju 50%. Savukārt, ceturtais eksperts arī kā negatīvu aspektu piemin tieši savstarpējo komunikāciju, skaidrojot to ar lielo darbinieku skaitu un sadalījumu struktūrvienībās. Tātad rezultātā kā negatīvu aspektu divi eksperti vērtē tieši komunikāciju, lai gan kopš 2013. gada tā ir nozīmīgi uzlabojusies.

Iepriekš izsūtītās anketas rezultāti, kas saistīti ar organizācijas kultūras noskaidrošanu bija gandrīz vienbalsīgi novērtēti, norādot, ka LSA pastāv komandu un indivīda kultūra. Tieši šo aspektu darba autore vēlējas precizēt pie izvēlētajiem ekspertiem. Trīs no ekspertiem viennozīmīgi apstiprināja anketās iegūtos datus, savukārt viens eksperts nedaudz šaubījās par tādu kultūras izvēli, bet daļēji piekrita.

Ņemot vērā to, ka iepriekš darbā tika vairakkārt uzsvērts, tas, ka kultūra veidojas no cilvēku vērtībām un normām, no pamatnostādņēm un lietām, kurām cilvēks tic, līdz ar to ir ļoti svarīgs faktors vai darbinieka vērtības sakrīt ar organizācijas vērtību kurā viņš strādā. R. Baretas informācija par septiņiem apziņas līmeņiem arī bija pieminēta šajā darbā. Šis autors aprakstīja ne tikai cilvēka apziņas līmeņus, bet arī organizāciju. Darba autore jau iepriekš salīdzināja šos apziņas līmeņus ar aptaujās iegūtajiem datiem. Bet, lai precizētu savas domas, šis pats aspekts tika jautāts ekspertiem. Viņiem vajadzēja iepazīties ar R. Baretas septiņu apziņas līmeņu tabulu un atzīmēt, kurā no līmeņiem, viņuprāt, atrodas LSA. Jāatzīmē, ka eksperti sniedza pamatojumu savam viedoklim.

Lielākoties ekspertu viedokļi saistībā ar septiņu apziņas līmeņu iedalījumu sakrīt. Divi eksperti apgalvo, ka LSA atrodas starp piekto un sesto līmeni, tas ir starp iekšējo saskaņu un pārveidi. Šāda atbilde tika skaidrota ar to, ka LSA ir liela organizācija un tai nepieciešams veidot savu identitāti un ņemot vērā organizācijas lielos izmērus tas ir sarežģīts un iespējams pat nereāls mērķis. Savukārt, mazo struktūrvienību līmenī visi tiecoties uz labākas dzīves veidošanu un sabiedrības ietekmi kopumā. Viens eksperts nešaubīgi apgalvo, ka LSA atrodas iekšējās saskaņas līmenī. Savukārt ceturtais eksperts min, ka LSA ir pārveides līmenī, bet ar skatu uz kalpošanu. Ja apskata šīs atbildes ar Baretta pārveidoto Maslova piramīdu, tad kopumā LSA atrodas uz pašizzināšanas ceļa.

Kopumā ekspertu viedokļi bija ļoti līdzīgi un lielākoties jautājumos, kas bija uzdoti, lai pārlicinātos anketās iegūtajiem datiem, arī atbildes sakrita. Tāpēc darba autore pieņem, ka pētījumā iegūtie dati ir patiesi un vērā ņemami.

Darbā izmantotās metodes - sekundārās datu analīze, aptauja un eksperta intervija sniedza plašu ieskatu par esošo situāciju Latvijas Samariešu apvienībā. Kopumā rezultāti ir vērtējami pozitīvi, jo tika iegūta kvalitatīva informācija, lai sasniegtu maģistra darbā izvirzīto mērķi.

SECINĀJUMI

1. Latvijā ir ļoti daudz dažādu nevalstisko organizāciju. To izvietojums lielākoties ir vienmērīgs Latvijas teritorijā, bet vislielākais skaits ir galvaspilsētā – Rīgā, kas norāda, ka nevalstisko organizāciju sektors Latvijā ir svarīgs. Tas pamatojams ar iedzīvotāju aptauju datiem.
2. Latvijas Samariešu apvienība ir viena no lielākajām nevalstiskajām organizācijām Latvijā, un tai pieder vieni no novatoriskajiem projektiem Latvijā. Viens no tiem - Samariešu atbalsts mājās.
3. Latvijas Samariešu apvienība piedāvā ļoti lielu pakalpojumu klāstu, kas sniedz iespēju palīdzēt pēc iespējas vairāk cilvēkiem, kuriem tas ir nepieciešams, piemēram, ēdiena ziedošana, vecu cilvēku aprūpe mājās, pansionāti, patversmes u.c.
4. Pārsvārā organizācijās nav viena tipiska jeb tīra organizācijas kultūra, jo uzņēmumos darba specifika ir dažādas un jo vairāk kultūra atbilst tās darbībai, jo labāk organizācija strādā. Lielākoties organizācijā ir viena izteikta kultūra, kurai pamīšus vijas vēl viena vai divas citas kultūras ar savām specifiskajām iezīmēm.
5. Birokrātiska kultūra ir ar visnegatīvāko ietekmi uz jebkuru organizāciju, jo tās kultūras specifika vairāk bremzē organizācijas attīstību, nekā palīdz tai veiksmīgi darboties. Pamatojoties uz birokrātiskas kultūras aprakstiem, tai ir raksturīga ļoti lēna reakcija uz pārmaiņām, kas mūsdienās ir viens no svarīgākajiem faktoriem katrā organizācijā – strādāt un reaģēt ātri.
6. Kultūra var mainīties arī pati vai palikt nemainīga neatkarīgi no tā vai šīs kultūras dibinātājs vēl atrodas vai neatrodas organizācijā. Viss ir atkarīgs no tā, cik spēcīga ir bijusi kultūras dibinātāja autoritāte.
7. Jo labāk saskan indivīda un grupas vērtības, jo labāka saskaņa ir to starpā un visā organizācijā kopumā. Tas veicina ātrāku, kvalitatīvāku un efektīvāku uzdevumu izpildi.
8. Pastāv divu veidu motivācijas – darbinieka un vadītāja. Viņu motivācijas ir vienlīdz svarīgas un savstarpēji saistītas, bet ir jāņem vērā, ka motivāciju nav jēgas uzsākt, ja vadītājs nezina, ko vēlas un ko vajag viņa darbiniekam, lai viņš justos labi un komfortabli.
9. Cilvēks attīstās līdz ar savu vajadzību un vēlmju apmierināšanu, tieši tas pats notiek ar grupu un organizāciju, šis attīstības līmenis ir atkarīgs no katra indivīda, tad grupas un organizācijas kopumā.

10. Latvijas Samariešu apvienības motivācijas aptaujas norāda, ka pozitīvi vērtējami ir sekojoši faktori – attiecības ar kolēģiem, komfortabla un atbilstoša darba vide, savukārt, negatīvi – vērtēšanas kritēriju un deleģēšanas neesamība, uzticēšanās darbiniekiem, izaugsmes iespējas, darbinieku iesaistīšanās lēmumu pieņemšanā, kā arī stabilitāte organizācijā.
11. Latvijas Samariešu apvienība pēc motivācijas aptaujas datiem izvirzīja daudz un ļoti ietilpīgus situācijas uzlabošanas uzdevumus kopā ar darbiniekiem, kuru mērķis ir ievērojami uzlabot situāciju organizācijā. Tikai daļa no uzdevumiem tika veikti. Šo uzdevumu pārmaiņas apstiprināja organizācijas darbinieki.
12. Šobrīd Latvijas Samariešu apvienībā ir izteikts komandu un indivīda kultūras sajaukums, savukārt, nākotnē darbinieki lielākoties vēlētos izteiktu komandas kultūru, lai gan darba specifika neļaus izveidot vienu izteiktu kultūru, tāpēc tai ir nepieciešams saglabāt komandu un indivīda kultūras sajukumu.
13. Organizācijas komunikācija, darbinieku spēja strādāt gan komandā, gan individuāli un palīdzēt cits citam, atbilst Latvijas Samariešu apvienības esošajai kultūrai un darbības specifikai, tā kā ne visi darbi ir veicami komandā un otrādi – individuāli.
14. Vissvarīgākie pieci faktori, kas Latvijas Samariešu apvienības darbiniekiem ir nepieciešami darba vietā, ir labs un draudzīgs kolektīvs, pozitīva un koleģiāla gaisotne darbā, uzticēšanās kolēģiem, vide, kad darbā nav stresa un elastīgs darba grafiks. Anketu dati norāda, ka šie faktori pastāv organizācijā, kas ir vērtējams pozitīvi
15. Ņemot vērā Bareta pārveidoto Maslova piramīdu, tad kopumā Latvijas Samariešu apvienība atrodas uz pašizzināšanas ceļa, bet pēc eksperta domām tā atrodas vidēji sestajā jeb pārveides līmenī.
16. Maģistra darba hipotēze ir daļēji apstiprinājusies, jo Latvijas Samariešu apvienībā pastāv komandu kultūra ar individuālas kultūras iezīmēm.

PRIEKŠLIKUMI

1. Latvijas Samariešu apvienības vadībai vajadzētu pieņemt lēmumu par iekšējā foruma vai mājas lapas izveidi, kurā tiktu ievietota visa jaunāka informācija no katras struktūrvienības. Rezultātā visu organizācijas struktūrvienību darbiniekiem būtu iespēja uzzināt visu aktuālo informāciju, un viņi būt lietas kursā par visas organizācijas aktivitātēm kopumā.
2. Latvijas Samariešu apvienības vadībai vajadzētu rīkot kopīgus organizācijas pasākumus, kuros viena no aktivitātēm būtu darbinieku iepazīstināšana vienam ar otru atraktīvu nodarbju laikā. Tas veicinās kolektīva saliedētību, kas pēc konkrētās organizācijas kultūras iezīmēm ir ļoti svarīgs faktors.
3. Lai iegūtu vairāk informācijas no darbiniekiem, LSA vadībai būtu jāorganizē kopīgas sapulces vai pasākumi, kuru laikā, darbiniekiem tiktu dota iespēja aizpildīt organizācijas anketas, kā arī ir jāveic visu darbinieku individuāla aptauja, lai redzētu visas organizācijas kopskatu, nevis dažu struktūrvienību. Papildus padziļinātu aptauju būtu jāveic saistībā ar darbinieku vērtībām un vajadzībām. Šādu anketēšanu būtu vēlams veikt reizi gadā, kas ļautu pēc iegūtajiem rezultātiem veidot atbilstošu darbinieku motivācijas programmu, kā arī redzēt aktuālās izmaiņas organizācijā.
4. Organizācijas vadībai būtu jārīko ikmēneša vai ceturkšņa darbinieku individuālās sarunas, kuru ietvaros būtu iespēja sadzirdēt kādu iespējamu problēmu organizācijā, tās darbības procesos vai kolektīvā. Tas ļautu vadībai ātri reaģēt uz vēl neuzbriedušu problēmu.
5. Lai attīstītu valdošo kultūru, Latvijas Samariešu apvienībā vadītājiem būtu jāveido darbinieku lielās ikmēneša sapulces visas organizācijas ietvaros, lai pieņemtu kopīgus lēmumus, kas skar visu organizāciju un tās darbiniekus. Tas aptvers gan darbinieku iesaistīšanu lēmumu pieņemšanā, gan aktuālās informācijas ātrāku nodošanu attiecīgajām personām.
6. Deleģēšana, uzticēšanās un zināšanu apmaiņa ir ļoti svarīgs kultūras uzlabošanas faktors, tāpēc Latvijas Samariešu apvienībai būtu jādeleģē kāds darbinieks uz citu sadarbības organizāciju iepazīšanu, tādējādi darbinieks jutīsies svarīgs pārstāvot savu organizāciju, kā arī veicinās jaunas informācijas ātrāku ieplūšanu pašā organizācijā.
7. LSA vadībai vajadzētu pievērst uzmanību nodrošināt darbiniekiem kvalifikācijas paaugstināšanas un apmācības iespējas, tā kā viņiem nav daudz iespēju tikt paaugstinātiem amatos. Tas ļautu darbiniekam iegūt papildus zināšanas, pārliecību par

sevi un būt kompetentākam savā darbības jomā, savukārt, organizācijai tas sniegtu motivētus darbiniekus un kvalitatīvi paveiktu darbu.

8. Latvijas Samariešu apvienībai iespēju robežās varētu apsvērt iespējas apmaksāt darbiniekus, piemēram, pusdienas vai ceļu līdz darbam, tā kā cilvēkiem ir svarīgi apmierināt savas vajadzības - ja kādu no vajadzībām apmierina viņa darba vieta, cilvēks jūtas apmierināts un gandarīts..
9. Veicot virkni izmaiņu darba procesu uzlabošanā, Latvijas Samariešu apvienības vadībai vajadzētu pievērst uzmanību tam, lai organizācija neizveidotos konkurences vide, tā kā darbiniekus šāda situācija neapmierinātu. Pirms pārmaiņu veikšanas – veicamie uzdevumi ir jāizanalizē, t.sk. to radītās sekas, kā arī operatīvi jāreaģē, ja ir nepieciešamība. Tāpat no tā varētu izvairīties liekot darbiniekus vairāk strādāt komandā un vērtēt viņus kā komandu nevis individu.

PATEICĪBAS

Darba tapšanas laikā dažāda spektra palīdzību un padomus sniedza daudz cilvēku, kuriem šī maģistra darba autore vēlās pateikt patiesu paldies.

Vispirms, patiess paldies šī maģistra darba vadītājam Andrejam Cekulim, kurš šī darba tapšanas laikā reaģēja uz dīkstāves idejām un sniedza patiesi noderīgus padomus, kuru dēļ šis darbs tā ir uzrakstīts.

Otrkārt, ārkārtīgs prieks un pagodinājums, ka Latvijas Samariešu apvienība nāca pretim, un palīdzēja tapt šim maģistram. Paldies LSA par atklātību un vēlmi uzzināt par organizāciju nianses no sveša cilvēka skatu punkta. Kā arī paldies Agitai Krauklei, kura bija starpnieks komunikācijai starp maģistra darba vadītāju un LSA.

Viss sirsnīgākie pateicības vārdi Evijai C. kura iedrošināja un mudināja rakstīt darbu "neatejot no kases". Paldies par darba izskatīšanu un sava viedokļa izteikšanu par tematu, kas nebūt nav pašai tuvs.

Paldies daudziem kursa biedriem un draugiem par iedrošināšanu un ticību autores spējām.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

1. Latvijas Republikas likums. Sabiedriskā labuma organizāciju likums. Latvijas Vēstnesis, Nr. 106 (3054), 07.07.2004. (ar turpmākiem grozījumiem)
2. Latvijas Republikas likums. *Par bezpeļņas organizāciju*. Latvijas Republikas Augstākā Padome un Valdības Ziņotājs, Nr. 6, 13.02.1992. (zaudējis spēku 19.05.2006.)
3. **Barets R.**, *Vērtību orientētas organizācijas izveide: visas sistēmas kultūras transformācijas koncepcija*, Rīga, Biedrība „Domas spēks” 2008. 227 lpp.
4. **Caune J., Dzedons A., Pētersons L.**, *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga, Lidojošā zivs, 2009. 232 lpp
5. **Dāvidsone G.**, *Organizāciju efektivitātes modelis*. Rīga, Organization Development Academy, 2008. 328 lpp
6. **Dubkēvičs L.**, *Organizācijas kultūra*. Rīga, Jumava, 2009. 182 lpp.
7. **Edeirs Dž.** *Līderība un motivācija*. Rīga, Lietišķās informācijas dienests, 2007. 136 lpp.
8. **Ešenalde I.**, *Personāla vadības mūsdienu metodes*. Rīga, Merkūrijs, 2008. 349 lpp.
9. **Forands I.**, *Biznesa vadības tehnoloģijas*. Rīga, Latvijas izglītības fonds. Otrais, papild. izd. 2009. 304 lpp.
10. **Forands I.**, *Personāla vadība*. Rīga, Latvijas Izglītības fonds. 2002. 189 lpp.
11. **Gareth R.Jones**, *Organizational theory*, New Jersey: Prentice Hall, 3-th ed., 2001. 599 p.
12. **Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R.**, *The organization of the future*. New York: Jossey-Bass Publishers 1997. 399 p.
13. **Kļaviņa S., Greiškālna I.** *Līdzdalības iespējas valsts pārvaldē*. Rīga: Valsts Kanceleja. 2003. 130 lpp.
14. **Kreitner R., Kinicki A.**, *Organizational behavior*. Boston: Homewood, 1989. 686 p.
15. **Nīrmeiers R., Zeiferts M.**, *Motivācija*. Rīga, BALTA eko, 2006. 128 lpp.
16. **Praude V., Beļčikovs J.**, *Menedžments: teorija un prakse*. Rīga, Vaidelote, 2001. 507 lpp.
17. **Reņģe V.**, *Mūsdienu organizāciju psiholoģija*. Rīga, Zvaigzne ABC, 2007. 215 lpp.
18. **Vorončuka I.**, *Personāla vadība*. Rīga, Latvijas Universitāte, 2009. 399 lpp.
19. **Agerholm Andersen M.**, *A multidimensional model for analyzing employee identification with corporate values*. Dānija: Department of Business Communication, Aarhus University., 2012. pp. 22

20. **Hannesson Kvaran T.**, *The Influence of Social Norms and Personal Values on Charitable Giving Behavior*. Arizona: ProQuest LLC, 2012. pp. 24
21. Holland T. P., Ritvo R.A., *Nonprofit organizations. Principles and practices*. Columbia: Columbia University Press 2008.
22. **John W.Hunt**, *Predicting Differences in Employee Relations Practice from Values and Beliefs of Managers*. London: London Business Scholl. 1987. pp. 7
23. **Mahalinga Shiva M.S.A. and Damodar S.**, *Transformation leadership, organizational culture, organizational effectiveness, and programme outcomes in non-governmental organizations*. Inadia: Indiant Institute of Tehnology, 2011. pp. 684-710
24. **Min-Ping Huang**, *Fitting in organizational values The mediating role of person-organization fit between CEO charismatic leadership and employee outcomes*. Taiwan: National Taiwan University. 2005. pp. 15
25. **Mohammad Mosadegh Rad A.**, *The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management*. London: Royal Holloway University of London. 2006. pp. 20
26. Barrett Values Centre. Pieejams: <http://www.valuescentre.com/> (skatīts: 25.04.2014.)
27. *Biedrība Latvijas Samariešu Apvienība*. Pieejams: <http://www.samariesi.lv/lv/latvijas-samarie%C5%A1u-apvien%C4%ABba-kontaktinform%C4%81cija> (skatīts 01.03.2014.)
28. **Bristola G.** *Darbinieku motivācija – aktuāla ikvienā darbavietā*. Pieejams: <http://www.apollo.lv/zinas/darbinieku-motivacija-aktuala-ikviena-darbavieta/348105> (skatīts: 14.04.2014.)
29. *Cilvēks*. Pieejams: <http://ej.uz/2q1p> (skatīts: 10.03.2014.)
30. *Jaunas organizācijas dibināšana un reģistrēšana*. Pieejams: <http://nvo.lv/lv/news/page/jaunas-organizācijas-dibinasana-un-registresana-46/> (skatīts 06.03.2014.)
31. **Melbārde I.**, *Līderis - cilvēks, kurš apzinās savas un citu vērtības*. Pieejams: <http://www.nlpcentrs.lv/lv/publikācijas/view/224> (skatīts 31.03.2014.)
32. *Nevalstiska organizācija*. Pieejams: <http://www.kulturaskarte.lv/lv/nevalstiska-organizacija> (skatīts 25.02.2014.)
33. *Raksti par NVO darbību*. Pieejams: http://bumms.ucoz.com/publ/par_nvo_darbibu/kas_ir_nvo/3-1-0-7 (skatīts 01.03.2014.)

34. *Rokasgrāmata sabiedriskā labuma organizācijām*. Pieejams:
http://www.nvoinstituts.lv/fileadmin/user_upload/SLO_rokasgramata_2008_01.pdf
(skatīts 06.03.2014.)
35. **Ruth M.**, *What are some ways that a company can value its employees?* Pieejams:
<http://smallbusiness.chron.com/ways-company-can-value-its-employees-44257.html>
(skatīts 31.03.2014.)
36. **Rūse I.**, *Latvijas nevalstisko organizāciju aktivitāte interešu pārstāvība nacionālajā un ES līmenī*. Pieejams:
http://www.rgsl.edu.lv/uploads/files/Petijums_par_NVO_aktivitati_Latvija_Ilze_Ruse_2012.pdf (skatīts 20.02.2014.)
37. **Rūsiņa L.**, *Kā dibināmas un ko dara nevalstiskās organizācijas Latvijā*. Pieejams:
<http://www.lvportals.lv/likumi-prakse.php?id=229267> (skatīts 06.03.2014.)
38. *Sabiedrības viedoklis par NVO sektoru Latvijā. Sabiedrības domas aptauja*. Pieejams:
http://www.sif.lv/files/pics/Atbalstite_projekti/EEZ_Norv_fin_instr/LATVIJAS-FAKTI-Zinojums_lv_27.04.2011.pdf (skatīts 01.03.2014.)
39. *Saeimas un nevalstisko organizāciju sadarbība*. Pieejams:
<http://www.saeima.lv/lv/sabiedribas-lidzdaliba/saeimas-un-nvo-forums> (skatīts 20.02.2014.)
40. **Saracino A.**, *How to spot a company that truly values their employees*. Pieejams:
<http://blog.brazencareerist.com/2013/09/12/how-to-spot-a-company-that-truly-values-their-employees/> (skatīts 31.03.2014.)
41. *What do employees value in a workplace?* Pieejams: <http://www.quandora.com/what-do-employees-value-in-a-workplace/> (skatīts: 14.04.2014.)
42. **СТЕКЛОВА О. Е.**, *Организационная культура*, Ульяновск: Ульяновский государственный технический университет, 2007. 129 с.
43. Latvijas Samariešu apvienības motivācijas pētījuma npublicētie materiāli.

PIELIKUMI

1.Pielikums

Esmu Latvijas Universitātes maģistra studiju „Stratēģiskā vadība un līderība” studente. Savā maģistra darbā pētu organizāciju kultūru būtību, esošo kultūras stāvokli Latvijas Samariešu Apvienībā, kā arī vēlamo LSA kultūru. Lūdzu, iepazīstieties ar organizāciju kultūru aprakstiem un sniedziet savu atbildi uz norādītajiem jautājumiem. Intervijas rezultāti tiks izmantoti maģistra darba ietvaros ar mērķi norādīt uz organizāciju kultūras uzlabošanas iespējām LSA.

Organizāciju kultūra tiek definēta dažādi, bet īsi raksturojot to - tā ir uzņēmuma iekšējā vide, kurā ir pieraduši strādāt visi darbinieki. Šajā vidē ir iekļauti gan rakstītie, gan nerakstītie likumi, uzņēmuma parašas, komunikācijas veids ar kolēģiem, padotajiem vai priekšniekiem. Zemāk ir sniegti četru organizāciju kultūru apraksti. Lūdzu, izlasiet tos un atbildiet uz jautājumiem.

*Izteikta birokrātiska kultūra - Organizācijā katram darbiniekam ir iedalīta viņa loma. Ir ļoti izteikta hierarhija un distance starp augstāko un zemāko vadības līmeni. Šajā kultūrā komunikācija ir vertikāla un attiecīgi darba pienākumi tiek uzdoti no augšas uz leju līdz pat zemākā līmeņa darbiniekam.

*Komandu kultūra - komunikācija notiek visos virzienos gan vertikāli, gan horizontāli. Pateicoties šādai komunikācijai organizācijas lēmumi, problēmas tiek risinātas kopīgi. Visa komunikācija un jautājumu risināšana norisinās diskusijas veidā, kas ļauj ļoti ātri un kopīgi nonākt pie pareizā lēmuma. Valda vienotības gars, visi organizācijai svarīgie lēmumi tiek pieņemti kopīgi.

*Konkurences kultūra - ir ļoti raksturīgs uzdevumu sniegšana darbiniekiem tikai no vadītāja. Kā arī pašus organizācijas lēmumus pieņem viens vai vārāki vadītāji jo svarīgākā informācija ir tieši pie vadītāja. Viss organizācijas darbs ir atkarīgs no vadītāja personības un rakstura. Darbinieki savā starpā ļoti atklāti sacenšas par labākā statusu.

*Indivīda kultūras - organizācijā komunikācija ir gan vertikāla, gan horizontāla, līdz ar to informācija plūst bieži. Visi darbinieki par organizācijai saistošajiem jautājumiem ir lietas kursā. Darba uzdevumi tiek uzdoti katram darbiniekam individuāli un rezultāti arī tiek ņemti no individuālajiem sasniegumiem. Darbiniekiem ir sniegta brīvība lēmumu pieņemšanā. Organizācijai ir svarīgs katrs tās darbinieks, tā skatās uz katru individuāli nevis kā vienotu komandu.

Dzimums

Vecums

Izglītības līmenis

Nodarbošanās

1. Kurš no četriem organizāciju kultūru veidiem vislabāk atbilst LSA? Kāpēc?

*Izteikta birokrātiska kultūra - Organizācijā katram darbiniekam ir iedalīta viņa loma. Ir ļoti izteikta hierarhija un distance starp augstāko un zemāko vadības līmeni. Šajā kultūrā komunikācija ir vertikāla un attiecīgi darba pienākumi tiek uzdoti no augšas uz leju līdz pat zemākā līmeņa darbiniekam.

*Komandu kultūra - komunikācija notiek visos virzienos gan vertikāli, gan horizontāli. Pateicoties šādai komunikācijai organizācijas lēmumi, problēmas tiek risinātas kopīgi. Visa komunikācija un jautājumu risināšana norisinās diskusijas veidā, kas ļauj ļoti ātri un kopīgi nonākt pie pareizā lēmuma. Valda vienotības gars, visi organizācijai svarīgie lēmumi tiek pieņemti kopīgi.

*Konkurences kultūra - ir ļoti raksturīgs uzdevumu sniegšana darbiniekiem tikai no vadītāja. Kā arī pašus organizācijas lēmumus pieņem viens vai vārāki vadītāji jo svarīgākā informācija ir tieši pie vadītāja. Viss organizācijas darbs ir atkarīgs no vadītāja personības un rakstura. Darbinieki savā starpā ļoti atklāti sacenšas par labākā statusu.

*Indivīda kultūras - organizācijā komunikācija ir gan vertikāla, gan horizontāla, līdz ar to informācija plūst bieži. Visi darbinieki par organizācijai saistošajiem jautājumiem ir lietas kursā. Darba uzdevumi tiek uzdoti katram darbiniekam individuāli un rezultāti arī tiek ņemti no individuālajiem sasniegumiem. Darbiniekiem ir sniegta brīvība lēmumu pieņemšanā. Organizācijai ir svarīgs katrs tās darbinieks, tā skatās uz katru individuāli nevis kā vienotu komandu.

2. Kā Jūs vērtētu, vai LSA ir raksturīga viena izteikta kultūra?

3. Kurš no četriem organizāciju kultūru veidiem Jums šķiet labāks, kuru Jūs vēlētos LSA? Kāpēc?

*Izteikta birokrātiska kultūra - Organizācijā katram darbiniekam ir iedalīta viņa loma. Ir ļoti izteikta hierarhija un distance starp augstāko un zemāko vadības līmeni. Šajā kultūrā komunikācija ir vertikāla un attiecīgi darba pienākumi tiek uzdoti no augšas uz leju līdz pat zemākā līmeņa darbiniekam.

*Komandu kultūra - komunikācija notiek visos virzienos gan vertikāli, gan horizontāli. Pateicoties šādai komunikācijai organizācijas lēmumi, problēmas tiek risinātas kopīgi. Visa komunikācija un jautājumu risināšana norisinās diskusijas veidā, kas ļauj ļoti ātri un kopīgi nonākt pie pareizā lēmuma. Valda vienotības gars, visi organizācijai svarīgie

lēmumi tiek pieņemti kopīgi.

*Konkurences kultūra - ir ļoti raksturīgs uzdevumu sniegšana darbiniekiem tikai no vadītāja. Kā arī pašus organizācijas lēmumus pieņem viens vai vārāki vadītāji jo svarīgākā informācija ir tieši pie vadītāja. Viss organizācijas darbs ir atkarīgs no vadītāja personības un rakstura. Darbinieki savā starpā ļoti atklāti sacenšas par labākā statusu.

*Indivīda kultūras - organizācijā komunikācija ir gan vertikāla, gan horizontāla, līdz ar to informācija plūst bieži. Visi darbinieki par organizācijai saistošajiem jautājumiem ir lietas kursā. Darba uzdevumi tiek uzdoti katram darbiniekam individuāli un rezultāti arī tiek ņemti no individuālajiem sasniegumiem. Darbiniekiem ir sniegta brīvība lēmumu pieņemšanā. Organizācijai ir svarīgs katrs tās darbinieks, tā skatās uz katru individuāli nevis kā vienotu komandu.

4. Vai Jūs nākotnē vēlētos, lai LSA būtu viena izteikta kultūra vai arī divu vai trīs kultūru sajaukums? Kādas kombinācijas, Kāpēc?
5. Vai kādi no Jūsu individuālajiem pieņēmumiem, normām vai vērtībām sakrīt ar uzņēmuma? Ja, jā, kas tieši sakrīt?
6. Vai kādas no LSA valdošajām kultūras vērtībām, normām vai likumiem nesakrīt ar Jūsu vērtībām un normām? Ja, jā, tad miniet piemērus.
7. Kā Jūs raksturotu LSA kolektīvu – vai tas ir saliedēts?
8. Vai LSA, ir izveidojušās arī atsevišķas neformālas darba (draugu) grupas?
9. Kā Jūs parasti komunicējat ar savu priekšnieku?
Brīvi (uzrunāju uz Tu, varam parunāt arī par ārpusdarba lietām)
Konstruktīvi (uzrunāju uz Jūs, sarunas tikai par darbu)
10. Kā Jums labāk patīk strādāt - komandā vai individuāli?
Kāpēc?
11. Vai Jūs ar kolēģiem kopīgi varat izpildīt citu darbinieku pienākumus, tādējādi izpalīdzot?
12. Vai savus veicamos darba uzdevumus Jūs varat koordinēt pats vai arī tos nosaka Jūsu vadītājs?
13. Cik lielu distanci Jūs vēlaties ieturēt ar savu vadību? (komunikācijā un informācijas nodošanas laikā)
lielu (gribu visu nosūtīt e-pastā un arī saņemt uzdevumus sarakstes veidā)
vidēju (vēlos dažas kopīgas sarunas par darbu, bet visu pārējo informāciju saņemt caur e-pastu vai telefona zvanu)
mazu (man gribētos brīvi runāt ar priekšnieku diskusijas veidā atrisinot jautājumus un

saņemot uzdevumus)

Cits

14. Kāda atmosfēra Jūsaprāt ir LSA?

brīva (visi ir kolēģi un arī draugi)

noslēgta (esam kolēģi, katrs pilda savus darba pienākumus)

Cits

15. Kāda atmosfēra Jums labāk patīk uzņēmumā?

brīva (visi ir kolēģi un arī draugi)

noslēgta (esam kolēģi, katrs pilda savus darba pienākumus)

Cits

Zemāk ir izveidota skala no 1-5, lūgums atzīmēt, kas Jums ir svarīgi vēlamajā darbā.

1 (nesvarīgi) un 5 (svarīgi)

16. Ikdienas komunikācija ar priekšnieku brīvā stilā

17. Ik rīta kafija un plāpāšana ar kolēģiem pirms darba sākšanas

18. Ikdienas komunikācija ar priekšnieku brīvā stilā

19. Labs, draudzīgs kolektīvs

20. Elastīgs darba grafiks (ja ir ļoti nepieciešams darba laikā var izdarīt ļoti svarīgas personiskās lietas)

21. Darbā nav stresa situācijas

22. Kolēģi palīdz man tikt galā ar darba uzdevumiem un es viņiem arī palīdzu

23. Ar kolēģiem ir ļoti draudzīgas attiecības

24. Uzticēšanās kolēģiem

25. Motivāciju sistēmas esamība uzņēmumā (prēmijas, bonusi, brīvdienas, apdrošināšana)

26. Darba uzdevumus plānoju pats

27. Darba uzdevumus nosaka vadītājs

28. Lēmumus pieņemam kopīgi ar kolēģiem

29. Lēmumus pieņem vadītājs

30. Informācijas plūsma un komunikācija notiek vertikāli (nav jākomunicē ar nodaļām, tikai ar vadītāju un augstāk vai zemāk stāvošiem kolēģiem)

31. Informācijas plūsma un komunikācija notiek horizontāli (komunikācija notiek starp nodaļām)

32. Pozitīva un koleģiāla gaisotne darbā

33. Lietišķa komunikācija darbā

34. Konkurētspējīga gaisotne darbā

35. Neformālu darba grupu esamība darbā

Labdien, cienījamais ekspert!

Esmu Latvijas Universitātes maģistra studiju „Stratēģiskā vadība un līderība” studente. Savā maģistra darbā pētī organizāciju kultūru būtību, esošo kultūras stāvokli Latvijas Samariešu apvienībā, kā arī vēlamā LSA kultūru. Lai padziļināti varētu izpētīt iepriekšminētos faktorus ir nepieciešams Jūsu eksperta viedoklis.

1. Šī maģistra darba pētījuma ietvaros, LSA darbiniekiem, tika izsūtītas anketas, kuras aizpildīja salīdzinoši mazs respondentu skaits. Kā Jums šķiet, kāpēc ir bijusi tik maza darbinieku atsaucība anketu aizpildīšanā?
2. Kā Jums šķiet, vai darbinieku anketēšanai ir nepieciešams piesaistīt vai norīkot speciāli tam domātu cilvēku?
3. Vai Jūs ziniet savu darbinieku un kolēģu domas/attieksmi par LSA un darbu tajā? (pozitīvs, negatīvs, kas par to liecina?)
4. Vai kopš LSA veiktās anketēšanas ir veiktas kādas pārmaiņas, kuras minētas pētījuma veicamajos uzdevumos?
5. Kas tieši LSA kopumā (vide, komunikācija, darbinieku motivācija un vērtības) jūsuprāt ir vērtējams pozitīvi?
6. Kas tieši LSA kopumā (vide, komunikācija, darbinieku motivācija un vērtības) jūsuprāt ir vērtējams negatīvi?
7. Ja izvērtē LSA veiktās aptaujas datus un šī maģistra ietvaros veiktās aptaujas datus, tad situācija ir uzlabojusies komunikācijas, deleģēšanas, lēmumu pieņemšanas un informācijas plūsmas aspektā. Vai tā tiešām ir? Kas tam ir par iemeslu?
8. Šī maģistra ietvaros veiktās aptaujas dati liecina, ka patlaban LSA pastāv izteikta komandu/indivīda kultūra. Kā Jums šķiet vai tā ir?

9. Zemāk Jūs variet iepazīties ar Ričarda Baretta iedalījumu par septiņiem apziņas līmeņiem. Novērtējiet kādā līmenī ir LSA kopumā, pēc šī iedalījuma.

Līmenis	Motivācija	Mērķis
7	Kalpošana	Rūpēties par cilvēci, nākamajām paaudzēm un planētu
6	Pārveide	Sadarboties ar citām grupām un veidot plašākas apvienības
5	Iekšējā saskaņa	Vienot grupas locekļus uz kopējās vīzijas, misijas un vērtību pamata
4	Transformācija	Iesaistīt grupas locekļus un dot viņiem balsstiesības lēmumu pieņemšanā
3	Pašcieņa	Panākt tādu kārtību, darbību un efektivitāti, kad grupai nodrošina ārēju cieņu un iekšēju lepnumu
2	Attiecības	Veidot harmoniskas iekšējās attiecības, kas nodrošina piederības sajūtu
1	Izdzīvošana	Radīt grupas locekļu finansiālai stabilitātei un drošībai nepieciešamos apstākļus

Maģistra darbs „Organizācijas kultūras pilnveide Latvijas Samariešu apvienībā”
izstrādāts LU 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: Irēna Runce

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītājs: Dr.admin., doc. Andrejs Cekuls

17.05.2014.

Recenzents: Dr.oec., prof. Andris Deniņš

Darbs iesniegts Akadēmisko studiju programmu dekanātā 17.05.2014.

Dekāna pilnvarotā persona: studiju metodiķe, ekonomikas maģ., Anita Rudāja

Darbs aizstāvēts maģistra gala pārbaudījuma komisijas sēdē

_____2014. prot. Nr. ____.

Komisijas sekretāre: lektore, pedagoģijas maģ.. Maruta Putniņa