

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
Ekonomikas un vadības fakultāte
Vadībzinību katedra

BAKALAURA DARBS

**Organizācijas kultūras pilnveidošanas iespējas
SIA „KS Terminal”**

Autors: Vadības zinību bakalaura
studiju programmas
Organizāciju vadība
studiju virziena
4.kursa studente
Monta Ozola
mo07010

Darba vadītājs
Dr.hist., asoc.prof. Andris Putniņš

Rīga 2011

SATURA RĀDĪTĀJS

Anotācija.....	3
Annotation	4
Аннотация	5
Ievads.....	6
1. ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS BŪTĪBA UN TIPOLOĢIJA	10
1.1. Organizācijas kultūras vērtības un normas	14
1.2 Organizācijas kultūru tipoloģijas	18
2. ORGANIZĀCIJAS SIA „KS TERMINAL” RAKSTUROJUMS.....	32
2.1. SIA „KS Terminal” saimnieciskās darbības raksturojums	32
2.2. SIA „KS Terminal” personāla vadības kultūra.....	38
3. SIA „KS TERMINAL ” ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS ANALĪZE	43
3.1. Pētījuma metožu pamatojums	43
3.2. Organizācijas kultūras OCAI datu analīze un interpretācija.....	48
Secinājumi un priekšlikumi	57
Izmantotās literatūras un avotu saraksts	60
Pielikumi.....	

Anotācija

Bakalaura darba tēma ir - Organizācijas kultūras pilnveidošanas iespējas SIA „KS Terminal”.

Organizācijas kultūras novērtēšanai ir liela nozīme organizācijas pilnveidošanā, kas arī nosaka bakalaura darba tēmas aktualitāti.

Bakalaura darba mērķis ir analizēt un novērtēt organizācijas kultūru SIA „KS Terminal”, ieteikt vēlamās darbības, kas sekmētu organizācijas kultūras pilnveidošanu.

Noteikto mērķu sasniegšanai tiek apskatītas organizāciju kultūras teorijas, analizēti un raksturoti darba procesi organizācijā, veikta darbinieku testēšana, intervēšana un izstrādāti secinājumi un priekšlikumi.

Bakalaura darbā tiek izmantotas kvalitatīvās un kvantitatīvās pētīšanas metodes. Balstoties uz pētījuma rezultātiem tiek izdarīti secinājumi un sniegti priekšlikumi organizācijas kultūras pilnveidošanai SIA „KS Terminal”.

Bakalaura darba izstrādāšanai autore izmantojusi pētnieciskos darbus par organizāciju kultūras teorijām, organizāciju psiholoģiju, personāla vadības literatūru, rakstus periodiskajos izdevumos, interneta resursus un organizācijas SIA „KS Terminal” iekšējos materiālus.

Bakalaura darbs sastāv no trīs daļām: teorētiskās daļas, organizācijas SIA „KS Terminal” raksturojuma un praktiskās pētījuma daļas.

Teorētiskajā daļā tiek analizēti literatūras avoti, tiek aprakstīti organizāciju kultūras tipi, kā arī organizācijas kultūru veidojošie un ietekmējošie faktori.

Tālāk tiek pētīti un novērtēti SIA „KS Terminal” organizācijas kultūras veidojošie faktori – laika uztvere, savstarpējās darbinieku attiecības, vērtības, rituāli un ceremonijas, uzņēmuma telpu dizains, tēla veidošana, vadītāja vadības stils.

Pētījuma daļa sastāv no testa un intervijas rezultātu apkopojumiem.

Darba beigās tiek izteikti secinājumi un priekšlikumi organizācijas kultūras līmeņa paaugstināšanai.

Bakalaura darbā ir 60 lappuses, tas sastāv no ievada, 3 nodaļām, secinājumiem un priekšlikumiem. Darbā izmantoti 24 literatūras avoti, ietverti 14 attēli, 2 tabula un 2 pielikumi.

Annotation

Theme of this bachelor work is - Organizational culture of improvement opportunities of the SIA „KS Terminal”.

Organization culture evaluation is of a great meaning on the organization improvement, therefore determining actuality of the current bachelor work.

The main goal of the work is to analyse and evaluate the SIA „KS Terminal” organization culture and to develop recommendations for the organization culture improvement.

To achieve the said goal, organization culture theories were examined, as well as organization working processes were analyzed and described, employees testing, and interviewing were conducted, and finally conclusions and recommendations were developed.

For achieving the purpose of the work, tests and interviews, as well as graphical analysis methods were used. Basing on the investigation results, conclusions and recommendations on the SIA „KS Terminal” organization culture improvement were developed.

Scientific works on the organization culture and organization psychology theories, personnel management literature, periodical publications, Internet resources and internal SIA „KS Terminal” documentation were used for writing this work.

The bachelor work consists of three parts: first is theoretical part, second is description of the SIA „KS Terminal” organization, third is dedicated to the practical investigation.

Theoretical part comprises a literature review, description of the different organization culture types, as well as factors which influence and determine the culture of organization.

Second part comprises evaluation and investigation of the factors which determine the SIA „KS Terminal” organization culture – time, internal relationships, values, rituals and ceremonies, organization design, image creation and management style. Practical part consists of summary of the tests and interviews results and of the gathered information analysis.

At the end of the work conclusions and recommendations on the organization culture improvement are presented.

The bachelor work consists of 60 pages, including introduction, 3 parts, conclusions and recommendations. In the work 24 literature sources were used and 14 figures and 2 attachments included.

Аннотация

Тема бакалавра «Роль культурного развития организации SIA «KS Terminal».

В любой организации очень важна точная оценка культуры, потому что это играет одну из важных ролей в процессе совершенствования - что и подтверждает правильность выбора автором такой актуальной темы.

Целью бакалавра является анализ и правильная оценка SIA «KS Terminal», выводы и предложения по усовершенствованию культурного развития этой организации.

Для достижения поставленной цели были изучены теории культурного развития организаций, проанализированы и описаны процессы работ, проведено тестирование и взяты интервью у сотрудников. Также в ходе работы были использованы методы графического анализа.

На основе результатов исследования были сделаны выводы и разработаны предложения для усовершенствования культурного развития SIA «KS Terminal».

Для написания данной работы автор использовал научные труды по теории культуры организаций и психологии, литературу по управлению персоналом, ряд статей в периодических изданиях, ресурсы интернета и материалы организации SIA «KS Terminal».

Бакалавр состоит из трех частей: теоретической части, описания организации SIA «KS Terminal» и раздела, посвященного практическому исследованию.

В теоретической части приведены литературные исследования, описаны типы культур организаций, а также факторы, оказывающие влияние и определяющие культуру в любой организации. Во второй части, из проведенного исследования, приводятся доводы, определяющие культуру SIA «KS Terminal» - времени, ценностей отношений, ритуалов и церемоний, а также образы и стиль управления данного руководства. Практическая часть состоит из общих результатов и исследований - выводов из тестов, интервью и анализа из полученной информации.

В завершении работы автор приводит свои выводы и предложения по повышению уровня культуры данной организации.

Бакалавр написан на 60 страницах и состоит из введения, 3 глав, выводов и предложений. В процессе работы использованы 24 литературных источников, составлено 14 схем, 2 таблицы и приложены 2 приложения.

Ievads

Ir pārmaiņu laikmets, tajā skaitā arī Latvijā. Pastāv globālā konkurence, strauji mainās dažādas tehnoloģijas, piemēram, informātika. Tirgū parādās agrāk nezināmas organizācijas un citas labi zināmas organizācijas vienkārši pazūd, jo tās pieļauj kļūdas un laikā nereaģē uz ārējās vides izmaiņām.

Organizācijas sacenšas savā starpā, lai iegūtu pircējus, bet ne visas organizācijas konkurences cīņā izmanto vienādus līdzekļus un gūst vienādus panākumus. Katra realizē savu stratēģiju, cīnoties ar saviem konkurentiem, apkalpojot klientus, reaģējot uz izmaiņām, kas varētu ietekmēt organizācijas eksistenci un darbību. Katrai organizācijai ir jāattīsta tāda konkurētspējīgā priekšrocība, kas ļautu tai veiksmīgi konkurēt tirgū.

Misija palīdz organizācijai kritiski izvērtēt savu veikumu, paredzēt nākamās izmaiņas un izvēlēties veiksmīgāku stratēģiju. V.R.Kings un D.I.Klelands iesaka veidot misijas formulējumu, vadoties pēc vairākiem mērķiem. Daži no tiem ir panākt vienprātību organizācijā, veidot saskaņotas organizācijas attiecības un organizācijas klimatu, kā arī veidot organizācijas darbiniekiem virzienu un mērķu kopību un atsijāt tos darbiniekus, kas šos mērķus nevar pieņemt.

Šo un citu mērķu īstenošana atklājas organizācijas kultūrā.

Pēdējo divdesmit gadu laikā pasaulē interese par organizāciju kultūras jautājumiem pieaug. Tas ir saistīts ar organizācijas kultūras ietekmi uz uzņēmuma panākumiem un tā efektivitāti. Mūsdienu pasaulē liela loma ir spējai konkurēt darba tirgū. Lai uzņēmums būtu konkurētspējīgs, liela uzmanība jāvelta tā iekšējai videi, tai skaitā organizācijas kultūrai. Organizācijas kultūras novērtēšanai ir liela nozīme organizācijas pilnveidošanā, kas arī nosaka bakalaura darba tēmas aktualitāti.

Organizācijas kultūra, tas ir veids, kā mēs dzīvojam un darbojamies uzņēmumā. To parāda mūsu uzvedība, lēmumu pieņemšana, attieksme pret saviem darba kolēģiem. Jo lielāko dzīves daļu, ja ne pašu lielāko, mēs pavadām darbā. Tātad, tas kā mēs paši veidosim šo kultūru ir atkarīgs no tā, cik komfortabli jutīsimies darbā, jo katram cilvēkam darba dzīve ir svarīga. Ir jābūt kopīgai sadarbībai, kopīgu mērķu sasniegšanai. Uzņēmumam tas nozīmē stabilu personālu un stabilu peļņas gūšanu, darbiniekiem – stabilu atalgojumu, apmierinātību un saskaņu ģimenē.

Tiek uzskatīts, ka organizācijas kultūra ir uzņēmumā valdošo uzskatu, tradīciju, vērtību sistēmas, sociālo normu un uzvedības standartu apvienojums, tas ne vienmēr ir

definēts, taču reāli nosaka cilvēku uzvedību, darba stilu, kā arī cilvēku savstarpējās attiecības un uzņēmuma darba rezultātus.

Darba autore iedziļinājās organizācijas kultūras normās, procesos no personāla vadības viedokļa un pievērsās tai dziļāk, lai izpētītu darbinieku priekšstatus par organizāciju. Izvērtēja, kā organizācijas kultūra ietekmē darbinieku uzvedību, līdz ar to arī darba rezultātus.

Organizācijas kultūra stiprina uzņēmuma vienotību un saliedētību pateicoties tam, ka darbinieki pieturas skaidrai un saskaņotai vērtību sistēmai.

Vai darbinieki spēj un grib sadzīvot ar pastāvošo kultūru savā uzņēmumā? Katrs no mums darbojas noteiktā sociālā grupā, un katram no mums ir svarīgi, lai tajā būtu pēc iespējas labāks psiholoģiskais klimats, mums pieņemamāks vadītāja vadības stils, kā arī mums atbilstoši uzņēmuma rituāli.

Raugoties no personāla vadības viedokļa, personāla vadītājam uzņēmumā jāuzņemas arhitekta loma. Labs arhitekts pirms mājas būvēšanas izzinās gan tās nākamo iemītnieku vajadzības un dzīves stilu, gan arī norādīs uz lietām, kuras nav iespējams paveikt vai būs traucējošas.

Uzņēmuma vadītāji arvien vairāk izprot, ka organizācijas kultūra un psiholoģiskais klimats ļoti lielā mērā nosaka uzņēmuma darba procesus. Darbinieki sāk saprast, ka viņu vēlme produktīvi un kvalitatīvi strādāt ietekmē finansiālo situāciju organizācijā, kas savukārt tieši ietekmē viņu pašu finansiālo situāciju. Tas ir saistīts ar organizācijas kultūras ietekmi uz uzņēmuma panākumiem un tās attīstību.

Darbinieku vidē arvien lielāka uzmanība tiek pievērsta organizācijas kultūrai. Tam, kādi rituāli un iekšējie likumi darbojas viņu uzņēmumā, un tam kādiem rituāliem un iekšējiem likumiem vajadzētu būt viņu uzņēmumā.

Situāciju saasina ekonomiski sarežģītais stāvoklis valstī, bezdarbs. Šāds stāvoklis negatīvi ietekmē gan tautsaimniecību, gan katru no mums personīgi.

Krīzes apstākļos uzņēmuma darbinieki izjūt nedrošības sajūtu, spriedzi un nomāktību. Gan vadītāji, gan darbinieki turpina strādāt un cer, ka uzņēmums izdzīvos. Tomēr pastāv risks, ka vajadzēs uzņēmumā samazināt darba vietu skaitu vai atalgojumu. Šāda situācija demotivē, cilvēki jūtas nomākti un uztraukti, tādejādi arī viņu darbs ir mazāk produktīvs.

Šajā laikā visi uzņēmuma aspekti tiek pakļauti reorganizācijai, taču bieži vien tiek aizmirsts par darbinieku iespēju pilnveidoties. Tieši darbinieku pilnveidošanās ietekmē emocionālo faktoru un atmosfēru organizācijā. Mēs visi labi zinām, ka organizācijas kultūru var dēvēt par uzņēmuma personību, jo, ja cilvēku raksturo viņa personība, tad uzņēmumu

raksturo tās kultūra. Stipras organizācijas kultūras nosacījums ir kopīga vēsture un atmiņas. Neviena krīze nespēs izjaukt saliedēta kolektīva patriotismu un optimismu, ja tas centīsies saglabāt sava uzņēmuma vērtības.

Diemžēl, esošajā ekonomiskajā situācijā personāla vadības problēmām, tajā skaitā organizācijas kultūras jautājumiem, tiek veltīts arvien mazāk uzmanības. No personāla vadības viedokļa raugoties, atmosfēra organizācijā ir ļoti svarīga, jo jebkurā organizācijā un jebkādos apstākļos - labvēlīgos vai ne tik, cilvēku resursi ir vieni no svarīgākajiem, kas nodrošina organizācijas dzīvotspēju un konkurenci. Analizētajā uzņēmumā, kurš kopumā, kaut arī ar lielu piepūli, darbojas visai veiksmīgi, atmosfēra darba kolektīvā reizumis pasliktinās, kas liecina par darbinieku neapmierinātību. Šāds emocionālais stāvoklis var traucēt strādāt ar maksimālu atdevi, tāpat apdraud organizācijas mērķu sasniegšanu. Tādēļ, darba autore, pētot organizācijas kultūru centīsies noskaidrot šīs neapmierinātības cēloņus.

Organizācijas kultūras veidošana un kopšana ir viens uzdevumiem, paralēli citiem uzdevumiem, iesaistīšanās arī kopējā darbinieku organizācijas kultūras izstrādē, tai skaitā sev pakļautībā esošo darbinieku vēlmju un ierosinājumu apkopošanā un analizē.

Ikvienā situācijā organizācijas kultūra ir viena no svarīgākajām un atbildīgākajām vadības jomām uzņēmumā. Tās mērķis un būtība ir palīdzēt darbiniekiem pēc iespējas efektīvāk veikt savus darba pienākumus uzņēmumā, gūstot no tā finansiālo labumu un gandarījumu.

Bakalaura darba mērķis: izstrādāt ieteikumus SIA „KS Terminal” kultūras pilnveidošanai.

Bakalaura darba pētījuma objekts: SIA „KS Terminal” darbinieki.

Bakalaura darba pētījuma priekšmets: organizācijas kultūra.

Bakalaura darba uzdevumi:

1. Izziņāt SIA „KS Terminal” kultūras teorijas;
2. Izpētīt SIA „KS Terminal” organizācijas kultūru, noskaidrot tās atbilstību stratēģiskajiem mērķiem;
3. Izstrādāt secinājumus un priekšlikumus organizācijas kultūras pilnveidošanai.

Bakalaura darba pētījuma metodes:

1. Vispār zinātniskās pētījumu metodes - grafiskā, monogrāfiskā jeb aprakstošā metode;
2. Kvantitatīvā pētījuma metode - OCAI tests (Organizational Culture Assessment Instrument);
3. Kvalitatīvā pētījuma metode – intervija.

Darba struktūru veido ievads, trīs galvenās daļas un nobeiguma daļa. Pirmajā daļā tiek pētīta literatūra, lai izprastu organizācijas kultūras būtību un izpētītu kultūras tipoloģiju. Autore raksta par organizāciju vērtībām un normām. Lai izvērtētu konkrētas organizācijas kultūru, ir nepieciešams izpētīt dažādas kultūras teorijas un pētījuma metodes. Pirmajā daļā raksturoti organizācijas tipi.

Otrā daļa veltīta organizācijas „KS Terminal” raksturojumam, lai tālāk varētu vērtēt kultūru organizācijā. Tiek pētīta tās saimnieciskā darbība, novērtēts finansiālais stāvoklis un darbības apjomi. Autore pēta personāla vadības kultūru un visas organizācijas kultūru. Pamatojoties uz veikto teorētisko izpēti, tiek meklētas sakarības ar kultūras metodi uzņēmumā.

Trešajā daļā autore veic organizācijas kultūras analīzi, lai novērtētu kultūras līmeni un izstrādātu priekšlikumus tās pilnveidošanai. Tiek raksturotas pielietotās pētījuma metodes, respondenti. Analīzē tiek izmantota organizācijas kultūras OCAI dati un to interpretācija. Autore apkopo arī vadošo speciālistu sniegto interviju rezultātus organizācijas kultūras novērtēšanā.

Balstoties uz šīm metodēm, nobeigumā tiek izdarīti secinājumi un sniegti priekšlikumi.

Pētījuma pamatproblēma: Cik lielā mērā organizācijas kultūra veicina stratēģisko mērķu sasniegšanu.

Bakalaura darba izstrādāšanai izmantoti pētnieciskie darbi par organizāciju kultūras teorijām, organizāciju psiholoģiju, personāla vadības literatūra, dažādi raksti periodiskajos izdevumos, interneta resursi un organizācijas SIA „KS Terminal” iekšējie materiāli. Kā galvenie literatūras avoti jāmin: Reņģe V. „Mūsdienu organizāciju psiholoģija” (2007), Reņģe V. „Organizāciju psiholoģija” (2003) un Gratone L. „Cilvēkresursu stratēģija” (2004).

Pētījuma laiks no 2011. gada janvārim līdz 2011. gada aprīlim.

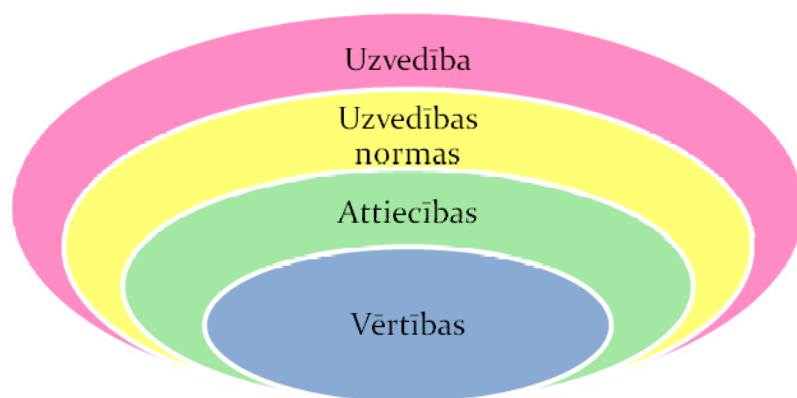
1. ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS BŪTĪBA UN TIPOLOĢIJA

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

- nav skaidras un apzinātas vērtību sistēmas, kā arī pārliecības par to, kā gūt panākumus savā darbā;
- cilvēki nespēj vienoties par perspektīvākajiem mērķu sasniegšanas ceļiem un līdzekļiem;
- dažādās organizācijas struktūrvienībās ir krasi atšķirīgi uzskati;
- organizācijas līderi ir destruktīvi un neveicina organizācijas vērtību kopējo izpratni.

Organizācijas kultūra tiek definēta kā kopīga vērtību, pieņēmumu kopums, sistēma, kas raksturo uzņēmumu un tās biedrus. Šāda definīcija ir socioloģiska un funkcionāla. Tas nozīmē, ka organizācijas kultūru raksturo kolektīva uzvedība. Tā ir diagnosticējama, to veido objektīvi fakti, kultūras nosaka organizācijas rezultātus.

Organizācijas kultūra ir vērtības un uzvedības normas, kuras ir akceptējuši organizācijas darbinieki. Pastāv vairāki organizācijas kultūras līmeņi, kuri norādīti 1.1.attēlā.



1.1. attēls Organizācijas kultūras līmeņi [22.,22]

Tas, ar ko cilvēki saskaras ikdienas dzīvē, piemēram, banku darbinieku baltie krekli, kaklasaites un klasiskā piegriezuma uzvalki, „Toyota” rūpnīcas darbinieku dziedātā organizācijas himna katras darba dienas sākumā, plāksnītes ar vārdu uz Mc Donald’s darbinieka krūtažās - tā ir organizācijas kultūras ārējā, redzamā daļa.

Dažas kompānijas savas pamatvērtības deklarē kā kredo. Piemēram, kompānija „Johanson&Johanson”:

„vispirms mēs esam atbildīgi ārstu, medmāsu un pacientu priekšā, atbildīgi tēvu un māšu priekšā, atbildīgi visu priekšā kuri, lieto mūsu ražojumus, viss ko mēs darām viņu vajadzību un vēlmju apmierināšanai, mums ir jādara ar teicamu kvalitāti, mēs pastāvīgi cenšamies pazemināt mūsu produkcijas pašizmaksu, tas ļauj noturēt cenas pieņemamā līmenī, pircēju pasūtījumi ir jāizpilda ātri un precīzi, mūsu piegādātājiem un realizācijas sistēmas aģentiem ir jāsaņem godīgi nopelnītā peļņa. Mēs esam atbildīgi mūsu darbinieku priekšā kuri strādā mūsu labā visā pasaulē, katru no viņiem mums ir jāuztver kā personību, mums ir jāciens viņu vērtības un jāciens viņu nopelni. Atalgojumam par darbu ir jābūt taisnīgam un samērīgam, bet darba apstākļiem jāgarantē tīrība, kārtība un drošība, mums ir jādara viss iespējams, lai mūsu darbinieku darba pienākumi netraucētu viņu ģimenes attiecībām, mums ir jāseko tam, lai vadītāji būtu kompetenti, bet viņu lēmumi taisnīgi un ētiski.” [22.,23]

Jau kopš 20.gadsimta 70.gadiem aizvien lielāku popularitāti iekaro organizācijas kultūras jēdziens Ziemeļamerikā un Rietumeiropā, bet pēdējos gados arī Latvijā. Šī pieeja ļauj novērtēt organizācijā notiekošos procesus kā savstarpēji saistītus – gan ņemot vērā organizācijas darbības specifiku, gan tajā pastāvošās tradīcijas.

Pirmais organizācijas kultūras formulējums pieder amerikāņu menedžmenta speciālistam Rodžeram Harisonam, kurš to raksturoja kā organizācija pieņemto vērtību sistēmu jeb ideoloģiju. Viens no pirmajiem psihologiem, kurš pievērsās organizāciju kultūras izpētei, bija Edgars Šeins. Viņš ir sniedzis izvērstāko organizācijas kultūras definīciju, kurā tiek apvienotas dažādu autoru atziņas:

„Organizāciju kultūra ir organizācijā valdošo pārlicību, vērtību un sociālo normu relatīvi noturīgs kopums, kurš ir izveidojies, nostiprinot organizācijas iekšējo integrāciju un pielāgojoties apkārtējai sociāli ekonomiskajai videi. Šīs pārlicības, vērtības un normas nosaka organizācijas locekļu uztveri, domāšanu un jūtas, saistība ar iekšējās integrācijas un ārējas adaptācijas problēmām atspoguļojas viņu darbībā un pašas organizācijas vides veidošanā.” [12; 152]

Organizāciju kultūru reizēm dēvē par organizācijas „personību”, tas norāda uz jēdziena plašuma un sarežģītību. Pēdējos gados parādās pieejas, kas akcentē novērojamo uzvedību un praksi organizācijās. Peters van den Bergs un Selesta Vilderoma definē organizācijas kultūru kā „kopējo ierastās profesionālās darbības uztveri konkrētās struktūrvienībās, kas ir atšķirīga no darba prakses citās organizācijas struktūrvienībās”. Šeit akcentē izveidoto darba praksi nevis vērtības.

Kā uzskata Britu Kolumbijas universitātes profesors Dr.Peter J.Frost, „organizācijas kultūra” ir diezgan „slidens” jēdziens. Lielākā daļa autoru, kuri ir rakstījuši par organizāciju kultūru, ir secinājuši, ka tā sastāv no svarīgu pieņēmumu kompozīcijas, kas kolektīva locekļiem ir jāpieņem absolūti, bez pierādījumiem. Bieži vien organizācijas kultūra tiek traktēta kā vadības filozofija, ideoloģija, pieņēmumi un vērtību orientācija.

Organizācijas kultūras pamatnostādnes nosaka plašākā un lokālā sociālā vide, kurā darbojas organizācija, organizācijā valdošās vērtības un normas, likumi un ekonomiskā situācija sabiedrībā, sabiedrības vēsturiskā pieredze.

Raksturot organizācijas kultūru ar jebkādas vienas definīcijas palīdzību nav iespējams. Tomēr ir iespējami dažādi to funkciju apraksti. Pēc E. Meio (E.Mayo) teiktā: „Cilvēks ir unikāls sociāls dzīvnieks, kas spēj sasniegt pilnu „brīvību” tikai pilnībā izšķīstot grupā”. [17.,18]

Edgars Šeins ir formulējis galvenās organizācijas kultūras funkcijas un to veidojošos faktorus. Pirmā funkcija – pielāgošanās ārējai videi – nodrošina:

1. Organizācijas misijas un stratēģijas kopējo izpratni, mērķu saskaņošanu šīs misijas īstenošanai;
2. Mērķu sasniegšanu līdzekļu kopējo izpratni un saskaņotību;
3. Vienošanos par mērķu sasniegšanas kritērijiem;
4. Vienošanos par izmaiņām organizācijas stratēģijā, ja nospraustie mērķi netiek sasniegti.

Otrā funkcija ir organizācijas iekšējā integrācija, tās identitātes veidošana un nostiprināšana. Līdz ar to kultūra nodrošina:

1. Kopējās leksikas lietošanu organizācijā;
2. Kritērijus cilvēka uzņemšanai organizācijā un viņa tālākajai profesionālajai karjerai;
3. Uzvedības normas attiecībā ar vadību, kolēģiem, pretējā dzimuma pārstāvjiem;
4. Apbalvojumus un sodu sistēmu, katrs darbinieks zina, ko viņš var saņemt par savu rīcību;
5. Ideoloģiju, kopējo vērtību sistēmu, kas ļauj atšķirt vēlamo no nevēlamā organizācijā.

Darbinieka iekļaušanos organizācijā sekmē attiecīgās organizācijas kultūras apgūšana.

Terminu „kultūra” var dzirdēt pastāvīgi, tomēr formulēt īsu skaidrojumu tik plašam jēdzienam nebūt nav viegli. Organizācijas kultūra ir kā iegājies ieradums un tradīcija,

domāšanas tēls un rīcības veids, kuru lielākā vai mazākā mērā ievēro uzņēmuma darbinieki un vismaz daļēji ievēro jaunpienācēji, lai ātrāk kļūtu par „savējo”.

Pati organizācija ir tā, kas veido savu tēlu, kura pamatā ir ražotās produkcijas specifiskā kvalitāte, piedāvātie pakalpojumi, uzvedības noteikumi, darbinieku principi un reputācija lietišķajā pasaulē. Tā nav vientuļa sala – tā darbojas noteiktā vidē.

Var secināt, ja darbinieks vēlas iekļauties kolektīvā, viņam ir jāņem vērā organizācijā pastāvošās kultūras tradīcijas. No praktiskā viedokļa bieži vien ir tā, ka daudzas lietas ir nepieņemamas, bet katrā organizācijā ir izveidojusies sava kultūra.

Pie tam, iekļaujot darba kolektīvā jaunus darbiniekus, ir iespēja jūtami aktivizēt jau strādājošo darbinieku radošo potenciālu. [16.,484]

Pētot dažādu literatūru, jāsecina, ka jēdziena „organizāciju kultūra” saturu pētnieki interpretē dažādi. Pastāv dažādas pieejas organizāciju kultūru skaidrojumā. Pašā vispārīgākā veidā var izdalīt divus šā jēdziena skaidrojumus. Organizāciju kultūra tiek analizēta kā viena no organizācijas apakšsistēmām, kas izpilda organizācijas adaptācijas funkcijas apkārtējā vidē un tās darbinieku identifikāciju. Tādā aspektā organizācijas kultūras jautājumu var saistīt ar paškategorizācijas jautājumu, kas saistīts ar sociālo identifikāciju. [24]

Termins „organizāciju kultūra” apraksta atribūtus vai grupas piederību, to saprot kā uzvedības simbolu, rituālu, mītu kopumu, kuri atbilst dažādām vērtībām piederošām organizācijā un tiek „pārnests” uz katru darbinieku. Var secināt, ka tieši vai netieši darbinieks uzņem organizācijā esošo kultūru. Tas nozīmē, ka noteikta kultūra var būt izmantojama gan ārējām neatkarīgām pārmaiņām, gan nacionālās kultūras ietekmei uz organizāciju, gan iekšējām pārmaiņām, kuras raksturo vērtības un stilu vienai vai vairākām organizācijām. Tādā veidā organizācijā vienlaikus var būt dažādas kultūras – Klanu un Adhokrātiskā kultūra vai Hierarhiskā un Tirgus kultūra. [14]

Jēdziens „organizāciju kultūra” skaidro, kādu jēgu cilvēki piešķir organizācijā notiekošajam. Organizācijas kultūra mēģina aptvert organizāciju un tās darbību kopumā. Apkopojot dažādus viedokļus var secināt, ka:

1. Organizācijas kultūra norāda uz darbinieku dzīves stilu, kuru darbinieki uztver kā pašu par sevi saprotamu;
2. Kultūra ir diezgan stabila un izturīga pret pārmaiņām;
3. Organizāciju kultūra iekļauj iekšējos un ārējos aspektus. Iekšēji tā var veicināt darba kvalitāti, ārēji uzlabot produktu izplatīšanu;
4. Kultūru pazīst visi darbinieki, un tie var aprakstīt tās raksturīgākās īpašības.

Citā skatījumā, kurā izmato terminu „Organizāciju kultūra”, uzskata, ka „kultūra” ir tas, par ko organizācija uzdodas. Šajā gadījumā ar „organizācija” saprotam un analizējam galvenokārt ne ekonomiskos, ne materiālos terminos, bet gan ekspresīvos, domājošos un simboliskos aspektos. [14]

Šāds skatījums izsaka vairāk subjektīvus viedokļus par organizāciju, un tiem ir daudz kopēja ar atvērtas sistēmas koncepciju. Organizācijas kultūrai ir apzinātā un neredzamā daļa. *Neredzamā daļa* ir tā, kas raksturo organizāciju – organizācijas kultūra: organizācijas darbības virzieni, stabilitāti, perspektīvu, darba apstākļus, tradīcijas, psiholoģisko vidi. Organizācijas kultūras *apzinātā daļa* ir tās simbolika, rituāli, ceremonijas, līderības stils, cilvēku savstarpējo attiecību raksturs un organizācijas dizains. [14] Organizācijas kultūra vieno un saliedē darbiniekus.

Organizācijas kultūru veidojošais spēks ir paši uzņēmuma darbinieki, kuri strādā organizācijā, savukārt organizācijas kultūras vadošais spēks ir tās vadītāji, kā arī spēcīgi neformālo grupu līderi. Gan organizācijas vadītāja, gan personāla vadītāja uzdevums ir veidot sastrādāties spējīgu darbinieku grupu, kuras locekļi atbalstītu viens otru un līdz ar to grupa būtu spējīga sasniegt tai izvirzītos mērķus.

Veiksmi nosaka tas, kādā mērā organizācijas vadība ievēro kolektīva tradīcijas, padoto gatavību un spēju veikt uzdoto, kā arī paša potenciāls, kuru nosaka izglītības līmenis, darba stāžs, psiholoģiskās īpašības. Nav tādas cilvēciskās esamības jomas, tādas rīcības formas, kurai nevarētu pievienot vārdu „kultūra”. [8.,35]

Sevišķi svarīgas ir personāla vadītāja spējas optimāli organizēt kolektīva darbu, prasme kontaktēties ar katru darbinieku, un katrā atsevišķā gadījumā atrast nepieciešamos cilvēka ietekmēšanas līdzekļus. Liela nozīme ir spējām, kuras katram cilvēkam ir individuālas, īpašas, kā, piemēram, uz īsu mirkli paskatīties uz konkrēto notikumu it kā no augšas, lai redzētu kopainu un pieņemtu objektīvu lēmumu.

Ja organizācijas vadībā atrodas gudrs, taktisks cilvēks, kurš māc "smalki" orientēties darbinieku spējās, uzticas tiem, novērtē viņu cilvēciskās un darījumu īpašības, tad organizācijā veidojas savstarpēji iejūtīga kultūra.

1.1. Organizācijas kultūras vērtības un normas

Normas ir būtiska organizācijas kultūras sastāvdaļa, un to attīstība, uzraudzība un koriģēšana ir personāla vadītāja uzdevums. Ir svarīgi atcerēties, ka normas sakņojas vērtībās. Ja vēlamies mainīt kādu normu, piemēram, kritikas izteikšanas normu, tad organizācijā

jāizdara valdošo vērtību „inventarizācija”, jāuzzina, kādēļ destruktīvas kritikas izpaušana ir vērtīga un akceptēta, kur sakņojas šī vērtība, un tikai pēc šādas izpētes būs iespējama pastāvošo normu un paradumu nomaiņa.

Katrā organizācijā ir attiecību normas, kuras regulē cilvēku attieksmi pret savu darbu konkrētas organizācijas ietvaros, tas nozīmē, vai darbiniekam ir atbildības sajūta, par to, ko viņš dara, vai arī viņš neuzņemas atbildību par padarīto, vai viņš ir godprātīgs, vai negodprātīgs pret kolēģiem vai viņam piemīt strādīgums un viņš atdodas darbam pilnībā. Var uzskaitīt ļoti daudz salīdzinājumu. Augstāk minētais parāda attieksmi pret organizāciju kā pret vietu, kur cilvēks var realizēt savu profesionalitāti.

Organizācijas darba kultūra ir dažādu pārliecību, nostāju, pieņēmumu un atziņu kopums organizācijā, kas nosaka, kā darbinieku uzvedību, tā arī darbu izpildes paņēmienus. [11., 89]

Pastāv uzskats, ka darba kultūra ir funkcionāla, ja tā pozitīvi ietekmē organizācijas mērķu sasniegšanu, vai nefunkcionāla, ja tā traucē organizācijas efektīvu darbību. Organizācijas kultūra veidojas ilgākā laika posmā, un to reizēm ir grūti mainīt. Vienīgais, ko var panākt, ir piespiest darbiniekus mainīt savu uzvedību tiktāl, lai samazinātu nefunkcionālu elementu ietekmi kultūrā un veicinātu funkcionālu elementu ieviešanu.

Kultūras analīzi un prognozi, kādas menedžmenta aktivitātes ir jālieto, var veikt ilgākā laikā, aplūkojot un atzīmējot organizācijā valdošās uzvedības.

Eiropas vērtību pētījums parādīja to, ka Latvijas iedzīvotāju dominējošās vērtības ir veselība, godīgums, laba ģimenes dzīve, pastāvīgi ienākumi, labs darbs, dzīvesprieks. [24] Šāds pētījums tiek veikts reizi 10 gados 32 Eiropas valstīs, tai skaitā arī Latvijā. Tā galvenais mērķis ir noteikt Eiropas iedzīvotāju pamatvērtības un pamatattieksmes.

Organizācijās vērtības var būt atklātās un slēptas. Atklātās vērtības parasti tiek deklarētas no vadības puses. Vērtības nosaka to, ko vadītāji sagaida no saviem darbiniekiem, kolēģi no kolēģiem, darbinieki no vadītājiem, t.i., organizācijas sociālās normas, arī savstarpējo attiecību raksturs. [14]

Organizācijas kultūras redzamais līmenis ir organizācijas ārējās izpausmes un tēla veidošana. Šeit nozīmīgs faktors ir organizācijas dizaina un telpu iekārtojums, ēkas izskats, kurā atrodas organizācija, īpaši organizācijas vadība, jo tas norāda uz kultūras paradigmu, kura ir organizācijas pastāvēšanas pamatā. Savukārt slēptās jeb iekšējās vērtības ļauj iepazīt organizācijas kultūru dziļāk. Šajā līmenī tiek pētītas organizācijas locekļu vērtības un ticība.

Oficiālais veids, kā organizācija sevi prezentē ir informācija, kuru tā izplata par sevi. Organizācijas kultūra veido organizācijas tēlu. Tēls ir noteicošs kritērijs organizāciju vai institūciju novērtējumā. Nereti vēlamais tiek uzdots par esošo. Gan organizācijas tēla saturs, gan tā veidošanas paņēmiens pieder pie organizācijas kultūras ārējām izpausmēm. Organizācijas ārējā tēla un iekšējā tēla savstarpējā atbilstība norāda uz to, vai organizācijas kultūra ir atvērta vai slēgta. [5.,282]

Organizācijas rituāli un ceremonijas parāda attieksmi pret laiku, cilvēkiem organizācijā, raksturo darbā pieņemšanas procedūru. Pie organizācijas rituāla pieder arī dažāda veida strukturālie un funkcionālie pārkārtojumi un jaunievedumi. Šie rituāli blakus saviem pamata uzdevumiem – konkrētu jautājumu risināšanā vienlaikus veido, nostiprina noteiktu izturēšanos, veicina vienotu vērtību sistēmu veidošanu. Īpaši pētnieki uzsver tendenci radīt kopības izjūtu, kā arī iespēju meklēšanu darbinieku apbalvošanai. Tas apmierina darbinieku vajadzības pēc pašcieņas un atzīšanas. Darba morālā stimulēšana tiek uzskatīta par ļoti nozīmīgu. [14]

Organizācijas kultūra ir viens no organizācijas iekšējās vides elementiem, to tēlaini mēdz dēvēt arī par organizācijas personību vai „organizācijas seju”.

Zinātniskajā literatūrā pastāv dažādas pieejas skaidrojumam par organizācijas kultūru. Viss ir atkarīgs no organizācijas situācijas, laika un citiem faktoriem, piemēram, organizācijas dibināšanas vēstures. Organizācijas kultūra rada atšķirīgās iezīmes starp dažādām organizācijām, kā arī nosaka turpmāko organizācijas funkcionēšanas gaitu un pastāvēšanas iespējas nākotnē.

„Korporatīvā kultūra ir vērtību un pārlicību sistēma, ko pieņem visi firmas darbinieki, apstiprinot to ar sociālo uzvedību attiecībā uz organizācijas darbību”. [13.,155]

Korporatīvā kultūra nozīmē organizācijas mērķu un uzdevumu formulējumu, kas ietver darbības misiju, kādu to iztēlojušies paši organizācijas darbinieki. Organizācijai stingri jāformulē veidols, kādā attīstīsies organizācijas tēls nākotnē - pēc gada un pieciem gadiem, jāprognozē, kā veidosies ārējie sakari, kādi būs tās partneri, kas veidos organizācijas ārējo infrastruktūru. Tāpat svarīgi ir apzināties, kas ietekmēs organizācijas korporatīvās kultūras iekšējo integrāciju - kāda būs kolektīva darbības tehnoloģija, tās raksturs, darba principi un metodes. Nodrošinot organizācijā labvēlīgu komunikatīvo telpu, tiek radīta ierosme darbinieku efektīvam darbam, viņu pašaktualizācijai. Korporatīvā kultūra neizveidojas pēkšņi, bet gan ilgstošā un radošā vadības un darbinieku mijiedarbībā. Korporatīvās kultūras galvenie

faktori ir organizācijas rašanās, tās finansiālo resursu veidošanās, darbības tehnoloģija, kas nosaka organizācijas funkcionēšanas veidu, organizācijas vērtības un simboli, kā pieteikums un apliecinājums sociālās uzvedības regulējošai darbībai. Korporatīvās kultūras problēmas parasti parādās spējas organizācijas augšanas perioda laikā, kad aktīvi veidojas jaunas apakšstruktūras. Šādā organizācijā cilvēki ir entuziasma pilni un veido savas organizācijas kultūru.

Organizācijas, kas izgājušas formēšanas un intensīvas augšanas stadiju, darbojas ļoti efektīvi. Organizācijā parādās cilvēki ar savu vērtīborientāciju. Korporatīvās kultūras attīstībā organizācijās galvenā loma ir vadītājiem, kuriem ir ne tikai noteiktas zināšanas, bet arī komunikācijas spējas. Galvenais akcents ir sociālā uzvedība, kas balstīta uz organizācijas esošajām tradīcijām un rituāliem. Korporatīvā kultūra bagātina darbinieka pašsajūtu ar uzticēšanās, drošības un lepnuma izjūtām par organizāciju kopumā.

Organizācijas tēla izveidē ietilpst arī organizācijas darbinieku savstarpējā attiecību kultūra, klientu apkalpošanas kultūra, kas nosaka organizācijas reālo uzvedību un biznesa ētiku.

Organizācijas kultūru var mainīt ar inovāciju (jaunievedumu) palīdzību, ja vadītāji saprot šādu jaunievedumu nepieciešamību. Problēma slēpjas tajā apstākļi, cik lielā mērā organizācijā strādājošie cilvēki ir gatavi pieņemt inovācijas. Ieradumam ir milzīgs spēks, jaunievedumi prasa no cilvēkiem mainīt viņu parastās uzvedības formas, uzskatus, var izraisīt nedrošību un trauksmi, tāpēc inovācijām jābūt pārdomātām un cilvēkus atbalstošām. [10.,144]

Svarīgi ir apzināties, ka organizācijas kultūras veidojošais spēks ir organizācijas darbinieki. Savukārt organizācijas vadītāju pienākums ir veidot sastrādāties spējīgu darbinieku komandu, kuri viens otru atbalsta, tādejādi ātrāk sasniedzot organizācijas mērķus. Augstākā līmeņa vadītājiem ir jānoskaidro, kāda kultūra pastāv organizācijā, pamatojoties uz to, vieglāk un ātrāk ir iespējam noskaidrot, kā vadīt darbinieku grupu, lai būtu gaidītie rezultāti.

Organizācijas kultūras teorijas sniedz ieskatu, kā pareizāk un ātrāk „salikt visu pa plauktiņiem”, lai organizācija strādātu ar plusu. Visas šīs teorijas balstās uz kultūras pamatpieņēmumiem par cilvēka dabu, saskarsmi, attiecību raksturu, kā arī citām organizācijā dominējošām vērtībām. Pēc autores domām, vissaprotamākā un ātrāk realizējamā organizācijas teorija dzīvē ir K.Kamera un R.Kvinna metodika, jo tā tiek balstīta uz organizācijas efektivitātes mērījumiem, kas izriet no organizācijas uzdevumu specifikas un to mērķa.

1.2 Organizācijas kultūru tipoloģijas

Lai varētu novērtēt konkrētas organizācijas SIA „KS Terminal” kultūru un izvirzīt priekšlikumus kultūras pilnveidošanai, ir nepieciešams vispirms teorētiski apskatīt galvenās organizāciju kultūras teorijas.

Sakarā ar to, ka nepastāv tikai viena, neapšaubāma organizācijas kultūras izpratne, nevar būt arī viena vispārpieņemta klasifikācija. Starp tām pastāv atšķirības, tomēr šīs dažādās klasifikācijas jeb tipoloģijas vieno balstīšanās nevis uz organizāciju struktūru īpatnībām, bet gan uz kultūru pamatpieņēmumiem par cilvēku dabu, saskarsmi un attiecību raksturu, kā arī citām organizācijā dominējošām vērtībām. Teorijā pastāv atšķirīgi organizācijas kultūras klasifikācijas veidi un līdz ar to atšķirīgas kultūru tipoloģijas. Tomēr tām ir arī līdzīgas iezīmes.

Pastāv dažādas organizāciju kultūras jeb tipoloģijas:

1. Teorētiķis V.Hanejs [11., 91] izšķir četras organizācijas kultūras formas:

1. Lomu kultūra jeb birokrātijas kultūra, kurā ieņemamā amata spēks ir galvenais autoritātes avots un to veido šaura augstākās pakāpes menedžmentu grupa. Vizuāli to attēlo ka piramīdu.
2. Izpildes kultūra - galvenais akcents likts uz darba izpildes kvalitāti, kad eksperta viedoklim ir lielāks spēks par ieņemamo amatu. Darbinieki strādā grupās, organizācijas struktūras veido it ka tīklveida matricu.
3. Varas kultūra - vara tiek koncentrēta viena vai divu cilvēku rokās. Akcents tiek likts uz rezultātu sasniegšanu. Shematiski tā izskatās kā zirnekļa tīkls.
4. Personības kultūra – katrs darbinieks dara to, ko viņš var veikt vislabāk. Organizācija pastāv galvenokārt tādēļ, lai atbalstītu darbiniekus, nevis otrādi. To var attēlot kā ķekaru vai individuālu zvaigžņu kopu.

2. L. Constantine organizāciju kultūras teorija;
3. T.E. Deal un A.A. Kennedy organizāciju kultūras teorija;
4. R. Harrison organizāciju kultūras teorija;
5. T. J. Peter un R.H Waterman organizāciju kultūras teorija;
6. E.H. Schein organizāciju kultūras teorija;
7. K.K. Kamerona un R. Kvinna kultūru teorija.

Pētījumos pierādīts, ka divām organizācijām, kaut gan tās darbojas vienā un tajā pašā vidē, var būt ļoti atšķirīgas kultūras. [19.,267]

Organizācijas kultūra veidojas divu iemeslu dēļ. Pirmais ir kvalitātes uzlabošana un elastības palielināšana, bet otrs – apziņa, ka galvenais organizācijas virzītājspēks ir personāls. Tiek uzsvērtas sekojošas organizācijas vērtības:

- ticība organizācijas pārākumam;
- ticība cilvēka kā personības nozīmīgumam;
- pārliecība, ka katra sākuma pareiza izpilde palīdz sasniegt lielāku mērķi;
- uzticība augstākai kvalitātei;
- pārliecība, ka visi darbinieki ir novatori, tikai nepieciešams radīt attiecīgu vidi viņu ideju īstenošanai;
- personāla neformālo attiecību svarīguma atzīšana.

L. Konstantīna organizāciju kultūras teorija

Saskaņā ar amerikāņu psihologa L.Konstantīna (L.Constantine) teoriju tiek izdalīti četri organizāciju tipi ar atbilstošu uzvedību, komunikāciju, attīstības stratēģiju un vērtību sistēmu.

Slēgtā tipa organizācijas kultūra ir hierarhiskās organizācijās, kurās ir stingrs lomu sadalījums, izteikta varas hierarhija, stingri noteiktas varas funkcijas, tradicionālas darba metodes, izteikta varas autoritāte, direktīvs vadības stils.

Šajā organizācijas tipā augstu vērtē lojalitāti. Organizācijas vadītājam jābūt ar stingru nostāju, labam administratoram, ar augstu informācijas izmantošanas prasmi, izlēmīgam, ar stipru gribu, analītiskām spējām.

Haotiskā tipa organizācijas kultūra ir pretēja slēgtā tipa organizācijas kultūrai. Tai raksturīgas nepārtrauktas izmaiņas, inovācijas. Lēmumus pieņem katrs darbinieks individuāli, darba process ir svarīgāks par rezultātiem. Šī tipa organizācijās visaugstāk vērtē oriģinalitāti, individualitāti, radošas spējas. Vadītājam jābūt augstas pakāpes speciālistam, savukārt darbiniekiem jābūt mērķtiecīgiem, neatkarīgiem spriedumos, oriģināliem, ar radošām spējām.

Atvērtā tipa organizācijas kultūra - tai ir raksturīga sadarbība, kooperācija, lomas tiek sadalītas pēc brīvprātības principa, notiek bieža rotācija. Lēmumus pieņem, izmantojot diskusijas, viedokļus, dialoga ceļā. Vadītājam jāprot konstruktīvi sadarboties, jābūt uzvedībā elastīgam, jāprot pozitīvi virzīt starppersonu attiecības, jābūt izjust komandas noskaņojumu.

Sinhronā tipa organizācijas kultūra raksturīga tādām organizācijām, kurās ir laba saskaņa, sadarbība un harmonija, komandas locekļiem ir izteikta darbības mērķtiecība vienā virzienā. Tā kā mērķis nav īpaši formulēts, tad ir ideāls, uz ko jātiecas. Šāda tipa organizācijā vadītājs darbojas kā tēla radītājs un mazāk kā rīkotājs. Vadītājam jābūt kā harismātiskam līderim, ļoti sensitīvam, apveltītam ar intuīcijas spējām, jābūt kā identifikācijas objektam, kam visi grib līdzināties. Darbinieki paši zina, kas viņiem jā dara. Lomu sadalījums balstās uz vienošanos. [7., 110]

Organizācijas kultūras līmeni raksturo:

- redzamā un dzirdamā uzvedība;
- vērtības un sociālās normas;
- cilvēku mijattiecības, attieksme;
- attiecības ar vidi;
- realitāte, laiks un telpa;
- organizācijas dizains;
- terminoloģija, saziņas līdzekļi.

ASV zinātnieki savos eksperimentālajos pētījumos ir nonākuši pie secinājuma, ka organizācijas panākumi, darba efektivitāte ir atkarīga no organizācijas kultūras līmeņa, darba kultūras, vadības profesionālās kompetences. [3]

R. Harisona kultūras teorija

Šī Amerikāņu zinātnieka R. Harisona (R. Harrison) teorija radīta jau 70. gadu sākumā. R. Harisona dalījums ir viens no pirmajiem, viņš vēl izmanto jēdzienu „valdošā ideoloģija” korporatīvās kultūras vietā, taču nozīme atbilst mūsu izpratnei par kultūru.

Pavisam Harisons izdala četrus organizācijas kultūras tipus:

1. Uz varu orientēta kultūra.
2. Uz lomām orientēta kultūra.
3. Uz uzdevumu orientēta kultūra.
4. Uz personību orientēta kultūra.

Uz varu orientētā kultūrā visa vara ir pilnībā koncentrēta viena vai vairāku vadītāju rokās. Viņi pieņem visus būtiskos lēmumus. No pārējiem organizācijas locekļiem tiek prasīta tikai vadītāja personisko rīkojumu bezierunu izpilde. [5.,252]

Parasti šādās organizācijās darbinieku potenciāls netiek izmantots pilnībā, tanī pat laikā organizācijas vadītājs ir pārslogots.

Uz lomām orientētā kultūrā ir stingri noteikta lomu sadale, plaši sazarota likumu, priekšrakstu un instrukciju sistēma. Stimulēšanas sistēma izveidota tā, lai mudinātu cilvēkus stingri ievērot savus reglamentētos pienākumus. No darbiniekiem tiek prasīta disciplinētība, precīza norādījumu izpilde, lojalitāte organizācijai. [5.,252]

Šāda veida organizācijas ir piemērotas dažādām pārmaiņām, jo organizācijas sistēma ir pārāk birokrātiska.

Uz uzdevumu orientētā kultūrā ļoti svarīga ir iekšējā motivācija, t.i., mīlestība pret savu darbu, iespēja strādāt grupā, labas kolektīvās attiecības utt. Šādās organizācijās nav izteikta līdera vai vadītāja. Darbinieki vada cits citu. Šādos uzņēmumos trūkums ir tāds, ka cilvēki par daudz sevi ziedo darbam, atstāj novārtā ģimenes intereses, liela izdegšanas sindroma iespēja.

Uz personu orientētā kultūrā galvenā pazīme ir indivīda un organizācijas savstarpējā uzticēšanās.

Visu R.Harisona organizācijas kultūras teoriju vienojošais elements, pēc autores domām ir personāla vadības spēja nogludināt asumus, rast kompromisus ikdienas situācijās, kuras neizbēgami rodas jebkurā organizācijā. [5.,252]

T. Dīla un A. Kenedija kultūras teorija

Viena no populārākajām organizācijas kultūras teorijām ir Amerikāņu pētnieku T.Dīla (T.Deal) un A.Kenedija (A.Kennedy) organizāciju kultūras klasifikācija. Tā bieži tiek minēta arī zinātnisko pētījumu publikācijās. Pirmo reizi tā publicēta 1982. gadā.

Pētnieki izdala četrus galvenos kultūras tipus. Šis iedalījums tiek balstīts uz diviem tirgus faktoriem: kompāniju darbības riska pakāpe un atgriezeniskās informācijas ātrums – cik ātri kompānijas uzzina, vai to lēmumi un stratēģijas ir bijušas veiksmīgas, vai nē.

“Aso zēnu” (tough guy) kultūra. Individuālisma kultūra, kurā katrs regulāri uzņemas lielu risku. Šāda kultūra var būt raksturīga policijas grupām, ķirurgu brigādēm. Reklāma, televīzija, izklaides industrija kopumā. Parasti atgriezeniskā informācija tiek saņemta laika periodā no nedēļas līdz vienam gadam. [13.,86]

Kā personāla stiprās puses var minēt spēju ātri visu „dabūt gatavu”. Vajās puses ir – neko nemācās no iepriekšējām kļūdām, viņi ir orientēti tikai uz tuvāko nākotni, kā arī ignorē sadarbības priekšrocības. Līderi parasti ģērbjas moderni, cenšas dzīvot bagāto rajonos kā arī patīk sports „viens pret vienu” (piemēram, teniss).

Šodienas ekonomiskajā situācijā Latvijā “Aso zēnu” kultūra, kas saistīta ar lielu risku var gūt tikai gadījuma rakstura panākumus.

“Kārtīgi strādā – kārtīgi atpūties” (work hard – play hard) kultūra. [13.,86] Darbībai organizācijā ir salīdzinoši zema riska pakāpe, galvenais nosacījums – jābūt garantētiem panākumiem. Informācija par to, vai mērķi ir sasniegti, tiek saņemta ātri. Šāda kultūra ir kompānijām, kuras nodarbojas ar masu patērētāja apkalpošanu (automašīnas, datori, nekustamie īpašumi).

Personāls spēj ātri paveikt liela apjoma darbus, taču meklē ātrus un īslaicīgus risinājumus. Viņi ir vairāk gatavi darboties nekā risināt problēmas. Līderi ģērbjas neuzkrītoši, dzīvo tipveida mājās, viņiem patīk komandu sports.

Šodienas situācijas augstāk minētā organizāciju kultūra izpaužas tikai 50% no uzstādījuma “kārtīgi strādā – un tu izdzīvoši”.

Augsto likmju (bet – your company) kultūra. Ļoti augsta riska pakāpe, taču ir jāpauz gadiem, lai noskaidrotos, vai šis risks ir attaisnojies. Šāda kultūra ir raksturīga naftas ieguves kompānijām, lidmašīnu un kosmosa lidaparātu būvei, investīciju bankām, arhitektu firmām u.tml. [13.,86]

Personāls spēj radīt augstas kvalitātes idejas, veikt zinātniskus atklājumus. Kā vājā puse tiek minēta lēns darba veikšanas ātrums, nespēja reaģēt pat uz īslaicīgām ekonomikas svārstībām, kā arī bieži tiek pārtērēti finanšu līdzekļi. Šo organizāciju līderi ģērbjas atbilstoši savas organizācijas rangam, mājoklis atbilst pozīcijai hierarhijā, patīk tādi sporta veidi kā golfs, kur rezultāts ir neskaidrs līdz spēles beigām.

Mūsu valstī tās ir kompānijas, kuras cēla Dienvidu tiltu, ceļ Gaismas pili u.tml. Vai risks attaisnosies, to rādīs laiks, Valsts Kontroles pārbaudes un KNAB lēmumi.

Procesa kultūra - raksturīga tām organizācijām, kuru darbības specifika neļauj precīzi noteikt sasniegtos rezultātus, galvenais uzsvars tiek likts uz to, kā darbs tiek padarīts. Spilgtākajos gadījumos tās ir birokrātiskās organizācijas. Riska pakāpe ir zema, un

atgriezeniskā informācija nāk ļoti pakāpeniski. Šāda kultūra ir valsts un pašvaldību iestādēs, apdrošināšanas kompānijās, daudzās bankās, farmaceitiskajā ražošanā.

Šo organizāciju personāls ievieš kārtību un sistematizāciju savā darba vietā. Tomēr ir vērojams iniciatīvas trūkums, kā arī darbībā ir daudz birokrātisma. Organizāciju līderi gērbjas atbilstoši savam statusam hierarhijā, dzīvo mājās bez liekas greznības, kā arī patīk procesa sporta veidi, piemēram, skriešana vai peldēšana.

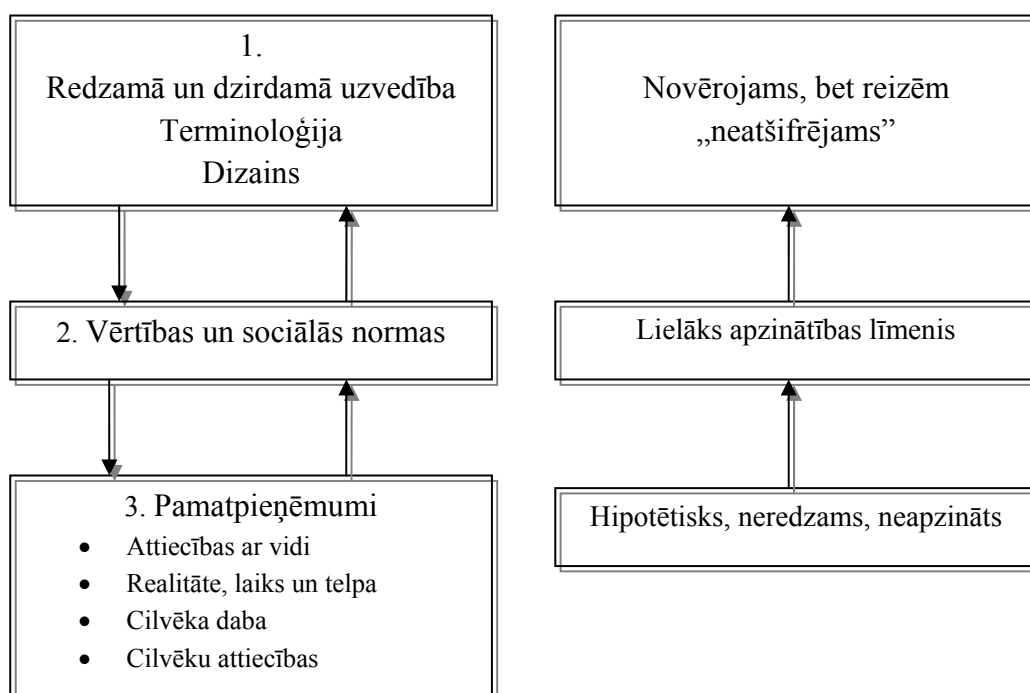
Ja vērtē SIA „KS Terminal” pēc amerikāņu pētnieku T. Dīla un A. Kenedija organizācijas kultūras tipu sadalījuma, tad tā pieder pie „kārtīgi strādā – kārtīgi atpūties” kultūras. Šai kultūrai raksturīga aktivitāte un aizrautība. Organizācijas kultūras analīze apstiprināja arī personāla stiprās un vājās puses, kas pilnībā atbilst minētajam tipam.

E.H. Šeina kultūras teorija

Plašākā un populārākā no praktiski orientētajām pieejām ir E.H.Šeina (E.H.Schein) pieeja, kurš bija viens no pirmajiem organizāciju kultūras koncepcijas izstrādātājiem.

E. Šeins iedala organizāciju kultūru trijos līmeņos:

1. Organizācijas kultūras pamatlīmenis - artefakti ir redzamā un dzirdamā uzvedība organizācijā, organizācijas struktūra un procesi, terminoloģija, dizains;
2. Pastāvošās vērtības un sociālās normas, organizācijas stratēģija, mērķi, filozofija;
3. Pamatpieņēmumi - organizācijas darbinieku zemapziņas atspoguļojumi, pamatoti ar pārliecību, uztveres īpatnībām, domām un jūtām, kas ir primārais vērtību un rīcību avots. Pamatpieņēmumi: attiecības ar vidi, realitāte, laiks un telpa, cilvēka psihes kvalitāte, cilvēku attiecības. (Skat.1.2.att.)



1.2. att. Organizācijas kultūras līmeņi pēc E.Šeina [12., 159]

E.Šeins organizācijas kultūras pamatpieņēmumos realitāti raksturo trīs aspektos:

1. Ārējā fiziskā realitāte;
2. Sociālā realitāte;
3. Individuālā realitāte.

Pats vispārīgākais līmenis ir artefaktu jeb pirmais līmenis, kurš iekļauj sevī visu to fenomenu, ko iespējams redzēt, dzirdēt un sajūst, nokļūstot jaunā grupā ar nepazīstamu kultūru. Artefakti iekļauj sevī tādas grupas produktus, kā vides materiālā uzbūve: telpu dizains, mēbeles, darba instrumenti (arī datori), vēstules stilu, sanāksmēs lietoto valodas stilu un balss toni, kādā darbinieki sarunājas savā starpā.

Dotā kultūras līmeņa raksturīgākā īpatnība ir tāda, ka to ļoti vienkārši ir novērot, bet ļoti sarežģīti izskaidrot. Novērotājs var aprakstīt redzēto vai dzirdēto, taču nespēj uztvert redzētā vai dzirdētā patieso jēgu. Individu reakcija uz tādiem materiālās dabas artefaktiem kā ēkas vai ofiss var būt atšķirīga. Īpaši bīstami ir centieni pieņemt vienotu viedokli par organizācijas kultūru, pamatojoties tikai uz artefaktu izpēti, jo interpretācija neizbēgami izrādīsies personisks jūtu un reakcijas iespaids.

Katras organizācijas dzīves cikla aspekts ir saistīts ar noteiktiem artefaktiem, kā rezultātā izveidojas klasifikācijas problēma. Iepazīstoties ar tādu vai citādu kultūru, nevar nepamanīt, ka dažādi novērotāji pievērš uzmanību nevienādiem artefaktiem, tāpēc to apraksti ir grūti salīdzināmi. Ja novērotājs pietiekami ilgi dzīvo un līdzdarbojas organizācijā, artefaktu nozīme ar laiku kļūst tam vairāk saprotama. Savukārt, ja novērotājs vēlas sasniegt analogisku izpratnes līmeni salīdzinoši neilgā laikā, tam nepieciešams analizēt pastāvošās vērtības, normas un noteikumus, kurus izmanto organizācijas darbinieki. Tamlīdzīga rakstura pētījumi noved pie nākošā kultūras līmeņa analīzes. [6.,154]

Organizācijas vērtības atspoguļo darbinieku pārlicību un pieņēmumus par to, kas ir vēlams un labs organizācijā un kas tāds nav. Šīs vērtības var tikt formulētas vārdiski jebkurā izpausmju formā; sanāksmē, ceremoniju uzrunas laikā, kā arī jebkurā uzstāšanās laikā, kas notiek organizācijā. Paužot vērtības publiski - vadība tās atbalsta. Reāli tās izpaužas darba dzīvē caur uzvedības un saskarsmes formām, ar artefaktiem. Domājot par organizāciju, iespējams izdalīt darbinieku grupu. Izveidojot grupu vai arī gatavojot to jauniem uzdevumiem, jautājuma jeb problēmas pirmais solis ir atspoguļot individuālos priekšstatus par patieso un nepatieso, efektīvo un neefektīvo. Ar iniciatīvu apveltītie indivīdi, kuri spēj ietekmēt grupu, un risināt tādu vai citādu problēmu, turpmāk var kļūt par līderiem. Taču grupai kā tādai vēl nav kolektīvās pieredzes, jo nav izstrādāts mehānisms izejai no tai nepierastās situācijas. Šī iemesla dēļ, jebkuram priekšlikumam grupas acīs ir tikai nosacīta vērtība, kaut arī persona, kas priekšlikumu izteikusi, ir pārliecināta par tā lietderību. Kamēr grupa neuzsāks kopīgu darbību un tās locekļi neieraudzīs šīs darbības rezultātus, tai nebūs izpratnes par lietas būtību. Šādai transformācijai pakļaujas grupas locekļi, jo ir viedokļu dažādība. Pirmkārt, lēmums par saņemto priekšlikumu ne vienmēr var izrādīties drošs. Tikai tie priekšlikumi, kuri pakļaujas fiziskai vai sociāli pārbaudei, nodrošina grupas zināmu atbalstu. Otrkārt, vērtību sfēras, kuras saistītas ar vāji kontrolējamiem apkārtējās vides elementiem, var vispār nepakļauties pārbaudei.

Analizējot sociālo novērtējumu, tiek domāta konkrēto priekšlikumu apstiprināšana, ņemot vērā grupas sociālo pieredzi. Tamlīdzīgi priekšlikumi parasti skar grupas iekšējās attiecības, kuru efektivitātes pārbaude bieži vien aprobežojas ar noskaidrošanu, cik komfortabli jūtas tie grupas locekļi, kuriem jārealizē konkrētais priekšlikums. Sociālajai novērtēšanai var tikt pakļautas vērtības, kuras saistās ar grupas ārējo sakaru sistēmu, bet vienlaicīgi ir sarežģīti pārbaudāmas. To var attiecināt uz reliģiska rakstura vērtībām, kā arī uz

ētiskām un estētiskām vērtībām. Uzticības saglabāšana šīm vērtībām noved pie to transformācijas acīmredzamajā priekšstatā, ko pastiprina uzvedības normas un noteikumi.

Vērtību kopums, kurš atrod reālu pielietojumu ideoloģijā vai organizatoriskajā filozofijā, var kļūt par orientieri vai uzvedības modeli sarežģītās vai neordinārās situācijās. Šā līmeņa apziņas vērtības bieži nosaka uzvedību, kura tiek novērota artefaktu līmenī. Nepieciešams nošķirt vērtības, kuras atbilst vispārzināmiem priekšstatiem no vērtībām, kuras ir pretrunā ar tām. Daudzi uzvedības aspekti bieži nav izskaidrojami, kā rezultātā mums šķiet, ka mēs saprotam tikai kādu kultūras aspektu, bet ne kultūru pašu kā tādu. Tāpēc, lai pārietu uz vēl dziļāku kultūras izpratnes līmeni, atšifrētu sistēmu un iemācītos paredzēt indivīdu uzvedību, nepieciešams labāk saprast normas jeb pamata redzējumu kategoriju.

Ar pamata redzējumu ir saprotamas normas - šajā gadījuma nerakstīti uzvedības likumi, kas atspoguļo vērtības. Normas nosaka, kā darbiniekam jārīkojas un kā jākomunicē, kāds apģērbs jānēsā ikdienā, kam jātic un kā jārīkojas vienā vai otra standarta situācijai. Šīs normas netiek uzrakstītas, ja tas tā būtu, tad tās izskatītos kā procedūra vai noteikumi. Normas ir izteiktas komandas darbā. Tās piemērojot, tiek ietekmēta citu darbinieku uzvedība un manieres. [6.,155]

Pamata redzējuma kategorijas labākai izprašanai nepieciešams analizēt darbinieku rīcību, strādājot vienkopus vienā darba grupā. Ja darba grupai risinot problēmu, atrastais problēmas risinājums vairākkārt sevi ir attaisnojis, tad tas tiek uztverts kā pats par sevi saprotams. Tas, kas agrāk bija tikai hipotēze jeb pieņēmums, pakāpeniski pārvēršas realitātē. Līdz ar to nonākam pie slēdziena, ka viss notiek tieši tā, kā bijām iedomājušies. Ja grupas darbinieki pieturas pie kāda pamata redzējuma jeb priekšstata, tad uzvedība, kas bāzējas uz jebkuriem citiem priekšstatiem, grupas darbiniekiem šķitīs nesaprotama. Grupas dalībniekiem ierastās normas, līdzīgi kā ierastās teorijas, neizsauc iebildumus vai šaubas, tāpēc tās mainīt ir ļoti grūti. Lai šajā jomā kaut ko mainītu, apgūtu no jauna, nepieciešams pārbaudīt un iespējams izmainīt dažus stabilus nenosauktus struktūras elementus. Vairumā gadījumu darbinieki dod priekšroku uzskatam, ka notiekošais atbilst vēlamajam priekšstatam un tādejādi sevi lieki nesatrauc. Organizācijas struktūras – tas ir lomu un savstarpējo attiecību kopums, funkciju izkārtojums starp atsevišķām apakšvienībām. [18.,250]

Pamata redzējumi organizācijas darbinieku uzvedībā var izpausties šādās formās:

1. Darba ētikas, uzvedības un paradumu izpausmes, piemēram, nāc vēlu un paliec ilgi darbā, kavē uzdoto darbu nodošanas termiņus vai arī pavisam pretējā reakcija – viss tiek darīts termiņos un laicīgi;
2. Darbinieku lojalitātē pret darba devēju, darot visu pieprasīto, ar vēlmi kāpt pa karjeras kāpnēm, vai veic savus darbus bez degsmes, bet profesionāli un ir gatavi atsaukties uz pirmo labāko citas kompānijas piedāvājumu;
3. Formalitātes pakāpē, veicot darbu vēsi un ar neitrālu attieksmi, neņemot dalību neformālos pasākumos un nedraudzējoties ar kolēģiem savā starpā;
4. Ambīciju līmenī un sacensību garā starp komandām un darbiniekiem, kur vadība var paust savu vēlmi dažādi: no mēģinājuma uzrādīt labākus rezultātus līdz vēlmēm, kaut vai par līkiem, bet ar rezultātiem;
5. Soda sankciju veidos, lai izskaustu nevēlamo uzvedību vai koleģiālas pārrunas;
6. Darba sasniegumos, kas izpaužas klientu piesaistē, profesionalitātē vai sasniegumos dažādos konkursos;
7. Varas ietekmē, kas var izpausties dažādi: informācijas, resursu sadalīšanas vara, kas ļauj darbiniekus turēt pakļautībā;
8. Pieejamībā un atklātībā, piemēram, vadītāja kabineta durvis ir atvērtas un darbinieki brīvi drīkst nākt, lai risinātu ikdienas darba jautājumus;
9. Statusu esamība un nozīme: vai nozīmīgākajiem speciālistiem ir labāki kabineti, dārgas veselības apdrošināšanas polises un tamlīdzīgi pamanāmi labumi, kas netieši darbiniekus sadala kategorijās;
10. Klajas vai arī slēptas dusmu izpausmes, pretēji tam var būt korekta un konstruktīva kritika, kā arī toleranta attieksme pret atšķirīgo.

K.Kamera un R.Kvinna pētniecības metode

Pētot organizācijas kultūras saistību ar organizācijas efektivitāti, K.Kamersons (K.Cameron) un R.Kvinns (R.Quinn) izstrādāja organizāciju kultūru tipoloģiju un kultūras pētniecības metodiku. Organizācijas kultūras tipoloģija balstījās uz organizācijas efektivitātes kritērijiem, kas izriet no organizācijas uzdevumu specifikas un to mērķa. K. Kamersons un R. Kvinns izvirzīja divus galvenos mērījumus. Abi šie mērījumi veido četras mērījumu grupas, no kurām katra veido skaidri atšķiramas organizācijas efektivitātes parametru kopas. Tās

nosaka, ko tieši cilvēki vērtē organizācijas darbībā, galvenās vērtības, pēc kurām tiek izdarīts spriedums par organizāciju kopumā. Viens no mērījumiem tos organizācijas efektivitātes kritērijus, kas uzsver elastību, diskrētumu un dinamismu, nošķir no kritērijiem, kas akcentē stabilitāti, kārtību un kontroli. Šis mērījums skalas vienā galā ir organizācijas daudzpusība un elastīgums, otrā galā - tās nesatricināmība un ilgtspēja. Otrs mērījums tos efektivitātes kritērijus, kas uzsver organizācijas iekšējo virzību, integrāciju un vienotību, nošķir no tiem efektivitātes kritērijiem, kas tiek asociēti ar organizācijas ārējo orientāciju, diferenciaciju un savstarpēju konkurenci, sacensību. Šis mērījums skalas vienā galā ir organizācijas saliedētība un saskaņotība, otrā galā – organizācijas neatkarība un diferenciacija.

Tātad organizācijas kultūru tipoloģijā ir parādīta sakarība starp organizācijas efektivitātes rādītājiem, kādus tos uztver šīs organizācijas darbinieki, un organizācijas darbības mērķiem. K.Kamerons veica pētījumus vairāk nekā simts organizācijās, gūdamis pārliecinošus zinātniskus pierādījumus minētajiem faktiem, un konstatēja četrus galvenos organizāciju kultūras tipus:

1. Hierarhijas tipa organizāciju kultūra;
2. Klana tipa organizāciju kultūra;
3. Tirgus tipa organizāciju kultūra;
4. Adhokrātiskā tipa organizāciju kultūra. [15.,12]

Organizācija ar hierarhisko kultūru ir ļoti formalizēta un strukturēta darba vieta. Visas cilvēku darbības nosaka procedūras. Līderi lepojas ar to, ka viņi ir racionāli domājošie koordinatori un organizatori. Svarīgi ir atbalstīt organizācijas darbības mēreno gaitu. Organizāciju apvieno formālie noteikumi un politika. Organizācijas ilgtermiņa rūpes ir par organizācijas stabilitāti, rentabilitāti un par organizācijas darba mērenas gaitas nodrošināšanu. Veiksmi nosaka pievedumu stabilitāte, zemi izdevumi un noteiktība izpildes termiņos, kā arī spēja paredzēt nākotni. Šādu organizāciju vadība parasti rūpējas par nodarbinātības garantēšanu personālam, kā arī spēju paredzēt ilgtermiņa perspektīvu.

Organizāciju ar klanu kultūru raksturo kā ļoti draudzīgu daba vietu, kur cilvēkiem ir ļoti daudz kas kopējs. Organizācija ir līdzīga lielai ģimenei. Līderi vai organizācijas vadītāji tiek uztverti kā audzinātāji vai pat kā vecāki. Organizācija ir saliedēta, pateicoties uzticībai un tradīcijām. Organizācijas saistības ir augstā līmenī. Tā liek uzsvaru uz personības pilnveidošanu un tās ilgtermiņa izdevīgumu. Liela nozīme ir kolektīva saliedētībai un morālām klimatam. Veiksmi nosaka saistībā ar termiņiem par labu attieksmi pret patērētājiem un par

rūpēm par cilvēkiem. Tiek atbalstīts darbs brigādēs, cilvēku piedalīšanos biznesā un saliedētību.

Organizācija ar tirgus kultūru ir orientēta uz rezultātiem, un tās galvenās rūpes ir par mērķa izpildi. Cilvēki ir mērķtiecīgi un konkurē savā starpā. Līderi ir stingri vadītāji un stipri konkurenti. Viņi ir nelokāmi un ļoti prasīgi. Organizāciju apvieno tieksme pēc uzvaras. Šeit rūpējās par reputāciju un veiksmi. Veiksmi nosaka tirgus daļas palielināšana un virzība uz jaunajiem tirgiem. Organizācijas stilu nosaka kurss uz konkurētspējas palielināšanu.

Organizācijai ar adhokrātisko kultūru ir raksturīgs dinamiskums, un radošums. Cilvēki tajā ir gatavi riskēt un uzņemties atbildību. Par organizācijas saistošo būtību var uzskatīt noslieci uz novatoriskumu un eksperimentēšanu. Tiek uzsvērtā nepieciešamība būt starp pirmajiem. Ilgtermiņa perspektīvā organizācija akcentē uzmanību uz attīstīšanas un jauno resursu ieguves. Runājot par veiksmi, tiek runāts par jauno un unikālo produktu ražošanu. Svarīgi būt par līderiem tirgū. Organizācija atbalsta personisko iniciatīvu un brīvību.

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

Organizācija, būdama komplekss, ko veido virkne dažādām funkcijām paredzētu apakšstruktūru, var ietvert vairākas organizācijas subkultūras vienlaikus. Ar dominējošo organizācijas kultūru organizācijas apakšvienībās, dažādajās struktūrvienībās, dažādos hierarhijas līmeņos var pastāvēt atšķirīgas organizācijas subkultūras. Dažādu lielu organizācijas projektu īstenošanas, organizācijas apakšstruktūru koordinācijas un integrācijas bremsēšanās cēlonis var būt tieši organizācijas kultūras atšķirības šajās struktūrās.

Viens no iemesliem, kāpēc pastāv šādas kultūras atšķirības ir tas, ka katra atsevišķa struktūrvienība bieži vien veido pati savus nākotnes perspektīvas raksturlielumus, savu vērtību kopu, savas tradīcijas.

Daudzi pētnieki ir novērojuši nopietnus traucējumus normālā organizācijas funkcionēšanas ritmā, par kuru cēloņiem ir kļuvušas tieši sadursmes starp organizācijas struktūrvienību kultūrām. Turklāt, rodoties sadursmēm, šādas kultūru atšķirības var sašķelt organizāciju un darīt nerasniedzamu tās funkcionēšanu augstā efektivitātes pakāpē. Pārlieks akcents uz organizāciju veidojošo apakšstruktūru kultūru atšķirībām var radīt atsvešināšanos

un izraisīt konfliktus. Tajā pat laikā atšķirības starp vienas organizācijas struktūrvienību organizācijas kultūrām ir objektīvs fakts, ko nosaka šo atšķirīgo struktūrvienību darbības specifika vienas organizācijas ietvaros. Šai kontekstā svarīgi ir saprast, ka ikviena organizācijas struktūrvienība ietver un prezentē arī visas organizācijai kopumā raksturīgus un tipiskais kultūras elementus.

Vienā organizācijā nav izteikta tikai viena tipa organizācijas kultūras, runa var būt par izteiktām iezīmēm no vienas vai otras kultūru tipoloģijas. Kultūras tipu atbilstība vairāk asociējas ar mazajām organizācijām, bet lielajām organizācijām tās pietrūkst.

Nemot vērā organizācijas kultūras klasifikāciju, nepieciešams izprast, kāds ir organizācijas kultūras diagnosticēšanas mehānisms.

Lai rosinātu jebkuru organizāciju sasniegt augstāku kvalitātes līmeni, ir nepieciešams veikt dažādu hierarhiskās kultūras darbību, piemēram, mērījumu uzlabošanu, procesu kontroli un jautājumu sistemātisku risināšanu.

Lai panāktu labāku kvalitāti, nepieciešams iesaistīt tādas tirgus organizācijas kultūras elementus kā patērētāja apmierinātības pakāpes mērījumus, partnerattiecību nodibināšanu ar piegādātājiem un patērētājiem; klanu tipa organizācijas kultūras elementus, piemēram, pilnvaru deleģēšanu, cilvēkresursu attīstību, saskarsmi un atklātumu; adhokrātiskās organizācijas kultūras elementus, piemēram, tieksme pārsteigt patērētāju un izraisīt viņā sajūsmu, jaunu darbības standartu izveide, pircēju un klientu vēlmju un vajadzību paredzēšana, nepieciešamība nodrošināt nepārtrauktu pilnveidošanos. Tā rezultātā formēsies jauns klientu skatījums uz organizāciju un tās piedāvājumu, kas nodrošinās organizācijas darbības efektivitātes pieaugumu.

Salīdzinot organizāciju kultūru tipoloģiju, visās no tām tiek izdalīta birokrātiskā kultūra – uz lomām orientēta kultūra (Harisons), lomu kultūra (Hendijs), procesa kultūra (Dīls un Kenedijs), hierarhiskā kultūra (Kamerons un Kvinns). Parādās arī misijas kultūras iezīmes gan kā sasniegumu kultūra, misijas kultūra, augsto likmju kultūra (Dīls un Kenedijs). Kā trešā ir jāmin ģimenes kultūra – klanu kultūra (Kamerons un Kvinns), Harisona atbalsta kultūra. Kā ceturto atsevišķo kultūras tipu var izdalīt inovāciju kultūru, kurai atbilst Hendija personības kultūra, Kamerona un Kvinna adhokrātiskā kultūra.

Tātad apkopojot iegūto informāciju, var izdalīt sekojošas organizācijas kultūru raksturojošās iezīmes:

1. Birokrātiskā kultūra. Raksturīgs autoritārs, uz darba uzdevumu orientēts vadības stils. Vadītājam jābūt ar augstu intelekta līmeni, jo darbinieki no viņa gaida izlēmīgumu un noteiktību. Vadītājam jābūt par saviem darbiniekiem. Kultūras priekšrocība ir stabilitāte un drošības izjūta, ko tā rāda saviem darbiniekiem. Vājās vietas ir elastīguma trūkums un vadītāja personība.

2. Misijas kultūra. Raksturīga kopēja mērķa izjūta un nākotnes redzējums. Šādas organizācijas vadītājs tiek uztverts kā mērķa personifikācija. Trūkums – neelastīgums, nespēja ātri pārkārtoties. Kā vājā vieta tiek minēta kopējā mērķa izjūta. Ja mērķis kļūst neskaidrs, zūd iekšējā saskaņotība un kultūra izirst. Misijas kultūra veidojas ilgākā laika posmā. Ja birokrātiskai kultūrai ir harizmātisks līderis, tā ar laiku var pāraugt misijas kultūrā.

3. Ģimenes kultūra. Raksturīga cieša mijiedarbība ar apkārtējo socioekonomisko vidi un ātra reaģēšana uz tās pārmaiņām un prasībām. Ir maza varas distance, kolektīvisms, uz attiecībām orientēts vadības stils. Vājā vieta – lēmumu pieņemšana grupā. Ja darbiniekiem nav nepieciešamo komunikācijas prasmju, viņu diskusijas var kļūt neauglīgas, kas nedod vēlamu rezultātu.

4. Inovāciju kultūra. Raksturīga organizācijām, kas orientētas uz jauna veida pakalpojumu un produkcijas radīšanu. Priekšrocības – jaunu ideju radīšana, radoša atmosfēra. Visvājākā vieta – savstarpējās attiecības, vērojama neveselīga konkurence, konflikti. Vadītājam jābūt personiskai autoritātei. Kultūrai raksturīgs individuālisms, tolerance pret nenoteiktību.

Organizāciju kultūras noteikšanai tiek izmantotas gan kvalitatīvās, gan kvantitatīvās metodes.

Edgars Šeins ir izstrādājis detalizētas shēmas dziļām un regulārām individuālām intervijām un grupu diskusijām, kuru galvenais mērķis ir noskaidrot organizācijas kultūras pamatpieņēmumus.

R.Harisons radīja pirmo organizācijas kultūras aptauju, kurā iekļāva 18 pozīcijas ar četriem atbilžu variantiem. Katrs atbildes variants atbilst savam organizāciju kultūras tipam.

Autore izvēlējās izmantot Kameronu un Kvinna izveidoto aptauju „Organizācijas kultūras novērtēšanas instruments”, kura ļauj novērtēt organizācijas kultūru pēc sešiem rādītājiem. [12.,184]

2. ORGANIZĀCIJAS SIA „KS TERMINAL” RAKSTUROJUMS

2.1. SIA „KS Terminal” saimnieciskās darbības raksturojums

Lai gūtu reālāku priekšstatu par organizāciju, dots ieskats tās attīstībā. SIA “KS Terminal” ir dibināts un reģistrēts Latvijas Uzņēmumu reģistrā 2000.gada 30.jūnijā. Organizācija atrodas Rīgā, Daugavas kreisajā krastā netālu no Bolderājas. Tā izveidota kā specializēta kokmateriālu osta koksnes un tās produktu kraušanai un apstrādei. Organizācija tika izveidota, realizējot iepriekš iesākto A/S “Lindeks” Krievu Salas ostas projektu, kas paredzēja zemes un piestātņu nomu no Rīgas Brīvostas, jo Latvijas Republikas likumdošana paredz, ka vienīgais ostu piestātņu īpašnieks var būt valsts.

Veidojot jauno kokmateriālu ostas koncepciju, īpašnieki vadījās no Rīgas pilsētas attīstības pamatnostādņēm, kurās paredzēta Daugavas kreisā krasta attīstība. Tika ņemts vērā gan izdevīgais ģeogrāfiskais novietojums, gan salīdzinošās priekšrocības transporta noslogojuma ziņā, kas nākotnē var būtiski ietekmēt kravu plūsmu. Ostas tuvums jūrai ļauj samazināt jūras pārvadājumu (frakta) izmaksas, kas ir ļoti būtiski klientiem. Situācija Rīgas pilsētas Daugavas kreisā krasta teritorijas sauszemes transporta noslogojuma ziņā ir labāka salīdzinājumā ar labo krastu, kur transporta plūsma ir pārslogota. Tieši šis apstāklis tuvākajā nākotnē ietekmēs kravu plūsmas virzību mazāk noslogotajos virzienos.

Organizācijas misija ir nodrošināt klientiem efektīvu, mūsdienu prasībām atbilstošu visa veida kokmateriālu un cita veida sauskraavu glabāšanas, apstrādes un kraušanas pakalpojumus.

SIA „KS Terminal” ir izvirzījusi šādus stratēģiskos mērķus:

- veikt pārvaldību atbilstoši klientu vajadzībām;
- nodrošināt konkurētspējīgu un caurskatāmu tarifu politiku;
- palielināt kravu apgrozījumu;
- veicināt kuģu drošu ienākšanu ostā, likvidējot jebkādu kuģošanas negadījumu notikšanas iespējamību;
- stiprināt klientu pārliecību par ostas drošību;
- samazināt SIA “KS Terminal” darbības un jauno attīstības projektu negatīvo ietekmi uz vidi;
- stiprināt SIA “KS Terminal” kā sociāli atbildīgu vienību;
- izveidot un uzturēt SIA “KS Terminal” pozitīvu tēlu.

Organizācija mērķu sasniegšanai ir izvirzīti sekojoši uzdevumi:

- nostiprināt un paplašināt SIA “KS Terminal” klientu loku;
- izveidot ilgtspējīgu darbošanās modeli, integrējot SIA “KS Terminal” darbībā vides aizsardzības un sociālos aspektus;
- ieguldīt līdzekļus jaunākajās tehnoloģijās un ieviest inovatīvas darba metodes, lai veicinātu SIA “KS Terminal” pakalpojumu kvalitāti;
- cieši sadarboties ar Latvijas Republikas valdību, Rīgas pilsētas pašvaldību un tās iedzīvotājiem, lai izveidotu visaptverošu un integrētu transporta infrastruktūru.

Darba autore secina, ka stratēģiskie mērķi ir definēti nepilnīgi, jo nav noteikti laika un apjoma lielumi, bet tie sniedz pietiekamu informāciju organizācijas kultūras attīstības noteikšanas.

Kravu apstrāde notiek 24 stundas diennaktī, 7 dienas nedēļā. Kravas tiek uzglabātas, pāršķirotas, žāvētas, impregnētas un iekrautas kuģī. Izvirzītā mērķa - plānotā apstrādājamo kravu apjoma sasniegšanai, organizācijai ir jāspēj pilnībā apmierināt klientu - kokmateriālu un citu sauskraavu eksportētāju - prasības, jo klienti ir tie, kas nosaka organizācijas attīstību un no kuriem ir atkarīgs, kāds kravu apjoms tiek nosūtīts, izmantojot tieši SIA “KS Terminal” ostas sniegtos pakalpojumus – tāpat ir ļoti svarīgi ievērot laika aspektu.

Jauninājumu ieviešana SIA “KS Terminal” ir saistīta ar klienta vēlmju apmierināšanu, kas vienlaicīgi ļauj organizācijai paplašināt tirgu un gūt papildus peļņu. Par tādu uzskatāms 2004.gadā ekspluatācijā nodotais žāvēšanas un šķirošanas komplekss, kas ļauj dažādot piedāvāto pakalpojumu klāstu un pārkraut kokmateriālus ar pievienoto vērtību. Komplekss sastāv no zāgmateriālu kaltes, zāgmateriālu paku jaucēja un salicēja, šķirošanas līnijas, kalibrēšanas darbagalda un pakotāja, paku iesaiņošanai polietilēna plēvē. Klienti var vest uz SIA “KS Terminal” slapjas un nešķirotas zāgmateriālu kravas, šeit iespējams tās izžāvēt kaltēs, sašķirot, iepakot un uzkraut uz kuģa.

Organizācijā galvenais ir ražošanas efektivitāte un tās uzlabošana. Organizācijas efektivitāte ir lielāka, ja materiālu un resursu izmaksas ir zemas. Viens no efektivitātes sasniegšanas faktoriem ir ieguldījumu iespējami efektīvāka izmantošana. Ražošanas efektivitātes sasniegšanai SIA „KS Terminal” iegulda līdzekļus piestātņu komunikāciju izbūvei, kravu glabāšanas laukumu labiekārtošanai, noliktavu izbūvei.

Kvalitātes nozīme konkurētspējīgās priekšrocības veidošanā ir ļoti liela. Jāatceras, ka augsta kvalitāte ļauj samazināt organizācijas izmaksas, paaugstināt pakalpojuma pārdošanas

cenu un spodrīna organizācijas reputāciju. SIA "KS Terminal" kvalitatīvi veic kraušanas operācijas un ievēro kraušanas darbu grafikus, kas palielina partneru uzticību, jo nav jāmaksā soda naudas un nav jāapmaksā kuģa dīkstāves.

Pakalpojumu sniegšanas kvalitātes uzlabošanai, organizācija 2006.gada augustā ieviesa un sertificēja starptautisko standartu ISO 9001 : 2000. Ieviešot šo standartu tika paaugstināta organizācijas reputācija sadarbības partneru acīs, un organizācija būs soli priekšā pārējiem konkurentiem.

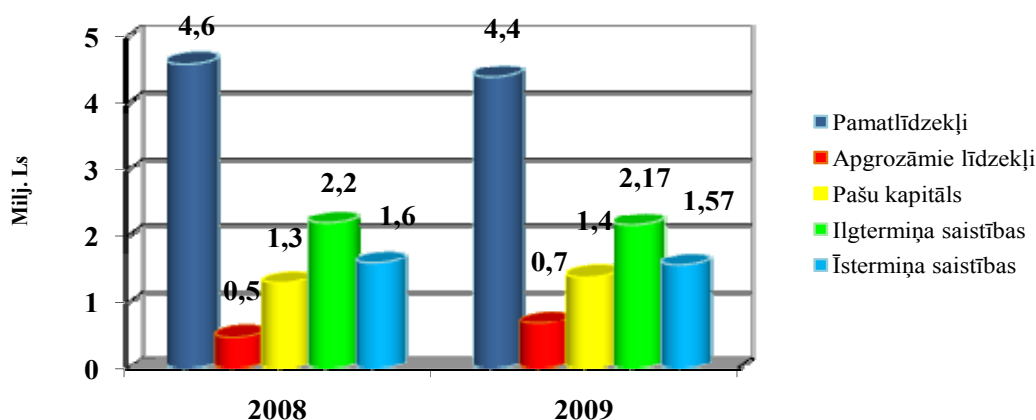
Ja konkurētspējīgā priekšrocība ir sasniegta, svarīgi ir to saglabāt un pilnveidot, jo konkurenti noteikti centīsies atdarināt un sasniegt to pašu. Saglabāšana ir atkarīga no atdarināšanas barjerām, konkurentu spējām un nozares vispārējā dinamisma.

Savas saimnieciskās darbības nodrošināšanai organizācija no "Rīgas Brīvostas Pārvaldes" nomā 130 485 m² zemes un 333 metrus garu un 9 metrus dziļu piestātņi. Nomas līgums noslēgts uz laiku līdz 2027.gadam, kas pēc autores domām ir pietiekami ilgs laiks ilgtermiņa projektu realizēšanai, kas savukārt dod stabilu darbu organizācijas darbiniekiem. Nomas līguma noslēgšana ar "Rīgas Brīvostas Pārvaldi" uzskatāma par galveno organizācijas veiksmīgas funkcionēšanas priekšnosacījumu. Otrs galvenais priekšnosacījums veiksmīgai jaunas ostas funkcionēšanai ir infrastruktūras izveidošana. SIA "KS Terminal" no mātes organizācijas A/S "Lindeks" kā ieguldījumu pamatkapitālā saņēma 2100 m² lielu zāģmateriālu noliktavu - angāru, bunkurus šķeldas uzglabāšanai, elektrības transformatoru un citus pamatlīdzekļus. Izmantojot kredītresursus no A/S "Hansabanka", 2001.gadā tika uzsākta un 2003.gadā pabeigta papildus šķeldas bunkuru un biroja ēkas celtniecība.

Ostas pakalpojumu nodrošināšanai organizācija izmanto specializētu tehniku. Ostas kravu apstrāde tiek nodrošināta ar diviem mobilajiem krāniem Multi Docker CH65 (14 tonnu celtpēja) un deviņiem dažādas celtpējas auto iekrāvējiem. Beramkravu apstrādei un blietēšanai tiek izmantoti arī četri buldozeri. Celulozes un kurināmās šķeldas iekraušanai kuģos tiek izmantots šķeldas transportieris, kas ir vienīgā tāda izmēra iekārta koksnes beramkravu iekraušanai Latvijā. [24]

Organizācijas saimnieciskās darbības rādītāji tiek atspoguļoti gada pārskatos. Bilance parāda saimniecisko līdzekļu un to avotu stāvokli uz noteiktu datumu, bet peļņas vai zaudējumu aprēķins – ieņēmumus un izdevumus konkrētā pārskata gadā.

Pēc 2009.gada pārskata datiem var spriest par organizācijas līdzekļu apjomu, kas norāda uz tās lielumu un stabilitāti (skat.2.1.att.)

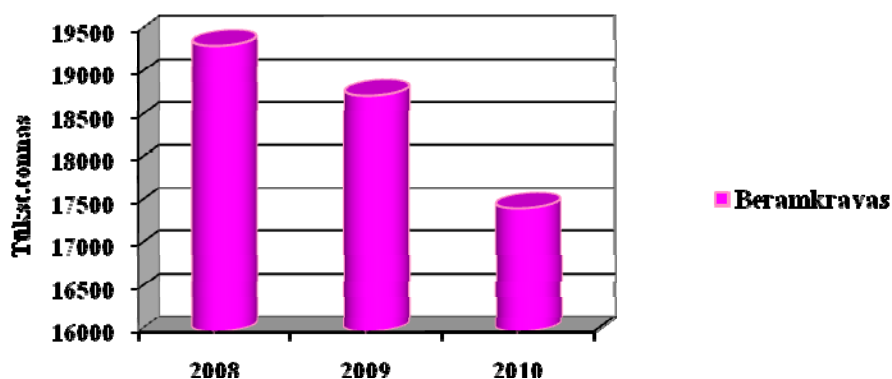


2.1.att. SIA „KS Terminal” līdzekļu un to avotu sastāvs 2008.-2009.gadā, milj.Ls [14]

Pēc 2.1.att.redzams, ka sabiedrības līdzekļus uz 31.12.2009 veido pamatlīdzekļi 4,4 miljonu latu apjomā un 0,7 miljonus latu veido apgrozāmie līdzekļi, no tiem debitoru parādi 0,6 miljoni latu. Organizācijas darbības nodrošināšanai praktiski nav nepieciešami krājumi, tādēļ ļoti būtiski ir ilgtermiņa ieguldījumi. To apjoms un sastāvs liecina par materiālo bāzi, kā arī organizācijas spēju īstenot izvirzītos uzdevumus. Par stabilitāti liecina pašu kapitāla apjoms, kas uz 31.12.2009 sastāda 1,4 miljonus latu. Ilgtermiņa saistību lielāko daļu sastāda kredītsaistības pamatlīdzekļu iegādei, uz 31.12.2009 tās sastāda 2,17 miljonus latu, tām ir tendence samazināties.

Par darbības apjomu liecina pārkrauto kravu apjoms. Ekonomiskā situācija Latvijā ietekmēja arī SIA „KS Terminal” saimniecisko darbību 2009.un 2010.gadā. Beramkravu apjoms ir turpinājies samazināties (skat.2.2.att.). Pārkrauto tonnu apjoms 2009.gadā samazinājās par 3% pret 2008.gadu, bet 2010.gadā vēl par 7%.

Salīdzinot 2010.un 2011.gada janvāri un februāri, apjoms ir samazinājies par 3%, taču darbība stabilizējas.



2.2.att. SIA „KS Terminal” beramkravu apjomi 2008.-2010.gadā, tūkst.tonnas [13]

Organizācijas sekmīgas saimnieciskās darbības raksturojošie rādītāji ir neto apgrozījums un pārskata gada nesadalītā peļņa vai zaudējumi. (Skat.2.1.tab.)

2.1.tabula

SIA „KS Terminal” peļņas vai zaudējumu aprēķina dati par 2008.-2009.gadu, tūkst.Ls [13]

Rādītājs	2008	2009	pret 2008
Neto apgrozījums	2438	1896	-542
Bruto peļņa	42	324	282
Procentu maksājumi	217	134	-83
Tīrā peļņa/zaudējumi	-179	95	274

Pēc 2.1.tab.redzams, ka 2009.gadā par 542 tūkstošiem latu samazinājies neto apgrozījums. Organizācijas efektīvas darbības, prasmīgas plānošanas un izmaksu samazināšanas rezultātā bruto peļņa palielinājās par 282 tūkstošiem latu un sastādīja 2009.gadā 324 tūkstošus latu. 2009.gadā samazinājās procentu maksājumi par 83 tūkstošiem latu – kredīta apjoma un procentu likmes samazinājuma rezultātā. Neskatoties uz neto apgrozījuma samazināšanos, organizācija 2009.gadu noslēdza ar 95 tūkstošus latu lielu peļņu, kas ir vērtējams pozitīvi.

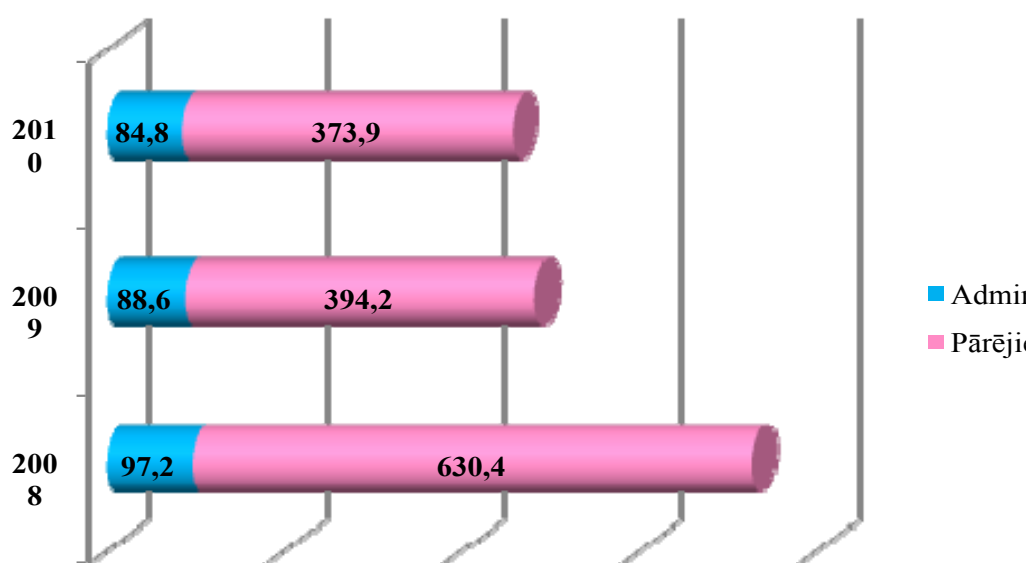
Ekonomiskā situācija valstī un pārkrauto kravu apjoma samazināšanās lika organizācijas vadībai samazināt izmaksas. Viens no galvenajiem izmaksu posteņiem, kas tika samazināts, bija darba algas. No 2008. līdz 2010.gadam samazinājās ne tikai ražošanas procesā nodarbināto cilvēku skaits, bet arī vidējā darba alga. (Skat.2.2.tab.)

SIA „KS Terminal” darbinieku skaita un darba samaksas izmaiņas 2008.-2010.gadā

Rādītājs	2008	2009	2010	2010/2008, %
Administrācija, cilv.	9	9	9	100.0
Vidējā administrācijas darba alga, Ls	900	820	785	87.2
Pārējie darbinieki, cilv.	103	82	85	82.5
Vidējā pārējo darbinieku darba alga, Ls	510	450	410	80.4

Pēc 2.2.tab.redzams, ka analizējamā laika periodā administrācijas darbinieku skaits palicis nemainīgs, tas ir, 9 darbinieki. Šo darbinieku vidējā darba samaksa 2008.gadā bija 900 lati mēnesī, bet līdz 2010.gadam pakāpeniski samazinājās un sastādīja 785 latus jeb 87,2% pret 2008.gadu. Līdz ar darbu apjoma samazināšanos, tika samazināts pārējo darbinieku skaits, kas iesaistīti tieši darbības procesā. Kaut gan 2010.gadā darbinieku skaits palielinājās par 3 cilvēkiem, tomēr pret 2008.gadu tas ir tikai 82,5%. Ievērojami samazinājās arī pārējo darbinieku vidējā alga. Ja 2008.gadā vidēji darbinieks nopelnīja 510 latus mēnesī, tad 2009.gadā alga samazinājās līdz 450 latiem, bet 2010.gadā – līdz 410 latiem. Tātad pārējo darbinieku darba alga faktiski šajā laika periodā samazinājusies par 20%. Tas izskaidrojams gan ar ekonomisko situāciju, gan arī 2010.gadā – ar lielo kadru mainību. Uz pārbaudes laiku pieņemtajiem darbiniekiem tiek noteikta mazāka darba algas likme.

Kopējās darba samaksas izmaksas no 2008. līdz 2010.gadam (bez valsts sociālās apdrošināšanas obligātajām izmaksām) parādītas 2.3.attēlā.



2.3.att. SIA „KS Terminal” darba samaksas izmaksas 2008.-2010.gadā, tūkst.Ls [14]

Pēc 2.3.att.var secināt, ka analizējamā laika periodā no 2008.līdz 2010.gadam ir ievērojami samazinājušās kopējās darba samaksas izmaksas. Organizācija ir ieguvusi šo izmaksu ekonomiju tieši uz pārējo darbinieku darba samaksas rēķina, piemēram, no 630,4 tūkstošiem latu uz 373,9 tūkstošiem latu 2010.gadā.

Tomēr jāatzīmē, ka SIA „KS Terminal” veiksmīgā saimnieciskā darbība 2009.gadā darbiniekiem deva papildus stabilitātes sajūtu, pārliecību par organizācijas vadības pareizo virzību mērķu īstenošanā.

2.2. SIA „KS Terminal” personāla vadības kultūra

SIA „KS Terminal” vadība novērtē darbinieku ieguldījumu, jo tas ir organizācijas panākumu nodrošinājums un ir neaizvietoājams spēks tālākajā izaugsmē.

Jau no organizācijas izveidošanas pirmsākumiem uzņēmuma vadība ir centusies nodrošināt modernas organizācijas dzīvotspēju un attīstību. Tas ir iespējams tikai ar kvalificētu, mūsdienīgi domājošu un savu organizāciju cenošu personālu.

Organizācija no saviem darbiniekiem sagaida, pirmkārt, jau rūpes par savu fizisko un garīgo spēku uzturēšanu, kas nodrošinās ilgtspējīgu, produktīvu un efektīvu darbu organizācijas kopīgo mērķu sasniegšanai. Otrkārt, tā ir uzticība organizācijas kopīgiem mērķiem, kā arī iekļaušanos organizācijas kultūrā, kas balstās uz noteiktu darba kārtības standartu, iejūtību un godīgumu savstarpējās attiecībās un tradīciju kopšanu, vērtību un normu sistēmā.

Motivācijas sistēmas izstrāde ir darba devēja obligāts uzdevums, sistēmas noteicošam momentam ir jābūt katra darbinieka iekšējai motivācijai. Protams, ja darbiniekam pašam nebūs skaidrs, kādi ir viņa patiesie motīvi, izvēloties strādāt kādu darbu vienā vai citā organizācijā, neviens darba devējs nespēs ne ar kādiem brīnumlīdzekļiem, radīt darbiniekam jēgu darbam.

Katram darbiniekam ir svarīgi meklēt atbildes uz jautājumu, kas viņu motivē – vai es gribu tikai izdzīvot, vai arī es gribu dzīvot labāk, vai es gribu mācīties un pilnveidot sevi, pašapliecināties, būt noderīgs, kāpēc es katru rītu eju uz savu darbu, ko es gribētu darīt pēc gada, un tā tālāk.

Katrs uzņēmējs ir ieinteresēts, lai darbinieks viņa organizācijā strādātu ilglaicīgi un būtu apmierināts ar darbu, kā arī motivēts sasniegt labus rezultātus. Taču nereti praksē ir pretēji – darbinieks ir neapmierināts un nespēj sevi realizēt ikdienas darbā. Darba devējam ir

grūti izprast apstākļus un iemeslus, kāpēc darbiniekam zūd motivācija. Par iemeslu var būt ļoti draudzi faktori, kas ietekmē cilvēka darbību, sākot no psihiskā stāvokļa un beidzot ar materiālo nodrošinājumu. [1.,112]

Tiek uzskatīts, ka viens no būtiskākajiem darbinieka motivatoriem ir tieši darba apstākļi: atbilstoši tehnoloģijām aprīkota darba vieta, pēc iespējas mazāka birokrātija un cilvēciskas attiecības organizācijas komandā. Kopumā tas viss spēj uzlabot cilvēka pašsajūtu. [1.,114]

- Atalgojuma politika organizācijā ir vērsta gan uz individuālo, gan kolektīvo darba rezultātu un izcilu sasniegumu veicināšanu, galveno uzmanību vēršot uz darba ražīguma un kvalitātes celšanu un taupīgu izejmateriālu izlietojumu. Viens no atalgojuma sistēmas uzdevumiem ir piesaistīt un saglabāt personālu ar vēlamu kvalifikācijas, kvalifikācijas paaugstināšanu un pieredzes nodošanu jauniešiem darbiniekiem. Ir arī pierādījies, ka skaidri kritēriji atalgojuma apmēra noteikšanā palīdz darbiniekiem saprast, kā viņi strādājot labāk var nopelnīt vairāk. Tomēr neraugoties uz to, ka organizāciju krīze ir skārusi nedaudz, tomēr atalgojuma apmērs ir samazinājies.
- Zemā darba samaksa organizācijā skar jaunus darbiniekus, kuri nesen sākuši strādāt. Ņemot vērā organizācijas darba specifiku, kurā mazākā neuzmanības kļūda var izraisīt lielus zaudējumus, organizācijas vadībai ir stingra nostāja attiecībā uz darbiniekiem, kuriem rit pārbaudes laiks. Šādiem darbiniekiem ir zemāka darba samaksa, viņu darba rezultāti tiek rūpīgāk kontrolēti, tiek pievērsta lielāka uzmanība viņu spējai izpildīt un ievērot darba drošības prasības. Viņu ikdienas darba ritmu var nosaukt kā nervozu un saspringtu. Pat lielā bezdarba līmeņa situācijā valstī organizācijai SIA „KS Terminal” ir grūtības piesaistīt augsti kvalificētus darbiniekus stividorpakalpojumu sniegšanā. Tā rezultātā, esošie organizācijas darbinieki ir spiesti strādāt saspringtā režīmā.
- Nogurdinošs darba režīms, - organizācijā darba stundu skaits darbiniekiem bieži vien sasniedz arī 10 stundas dienā, neņemot vērā maiņu grafikus. Darba grafiks ir atkarīgs no darba apjoma, vairums darbinieku strādā sestdienās, svētdienās un, ja nepieciešams, arī svētku dienās. Darbs jāveic, stāvot kājās, tas ir fiziski smags, pēc nostrādātās darba dienas darbinieki jūtas ļoti noguruši. Visa darba diena paiet nemitīgā kustībā, ne uz mirkli nevar zaudēt uzmanību, izņemot pusstundu pusdienas pārtraukumā. Vairums darbinieku strādā ārpus telpām, kas nozīmē, ka pie jebkuriem laika apstākļiem

darbiniekiem ir jāsaglabā darba efektivitāte. Protams, ziemas periodā pie ļoti zemas temperatūras darbiniekiem tiek ļauts ik pēc stundas izmantot 15 minūšu atpūtu siltās telpās ar siltiem dzērieniem. Tomēr arī šādas rūpes, domājams, īpaši neceļ šo darbinieku motivāciju.

- Neregulāra algas izmaksa - organizācijā algu darbiniekiem izmaksā divas reizes mēnesī un šī izmaksa vienmēr ir saistīta ar termiņu neievērošanu. Par pamatu tam ir nepieciešamo finanšu līdzekļu trūkums, kas neļauj organizācijas algas izmaksu veikt paredzētajos datumos. Tā kā vairumam darbiniekiem ir kredīta vai līzings saistības, tad precīza algas izmaksa viņiem ir ļoti svarīga. Organizācijas darbiniekiem ir bijuši gadījumi, kad jaunu kredīta vai līzings saistību gadījumos viņiem tiek piemērotas augtākas procentu likmes vai pat atteikta naudas līdzekļu izsniegšana tikai tāpēc, ka iepriekšējo saistību laikā maksājumi ir veikti ar novēlošanos.

Jāatzīst, ka organizācijas vadība ir sākusi risināt šo problēmu, pieņemot darbā finanšu direktoru, kura galvenais pienākums ir naudas plūsmas izstrāde un kontrole, kas nodrošinās nepieciešamo naudas līdzekļu pieejamību algas izmaksas dienās. Tomēr šī jautājuma atrisināšana prasīs zināmu laika posmu, un pašreiz šī problēma joprojām organizācijas darbiniekiem ir aktuāla un būtiski pazemina organizācijas kultūras efektivitāti. Reti, tomēr ir gadījumi, kad darbinieki no organizācijas tiek atlaisti par darba prasību un standartu neievērošanu darbā. Galvenokārt tie saistīti ar alkoholisko dzērienu lietošanu darba laikā vai neattaisnotu darba kavēšanu. Kopumā organizācijas vadībai ir ļoti saudzīga attieksme pret darbinieku pārkāpumiem un disciplinārsodi organizācijā ir retums.

Pielietota E.H.Šeina kultūras teoriju raksturots organizācijas kultūras pamatlīmenis.

Dizains un telpu iekārtojums

Organizācijas dizains tiek maksimāli pielāgots organizācijas vajadzībām. Tas ir svarīgs, lai tas būtu patīkams sadarbības partneriem. Organizācija izvēlējusies patīkamu krāsu salikumu. Pārsvārā organizācijas telpās dominē dzeltenā un zilā krāsa. Tas liecina par organizācijas vadošā personāla labo gaumi un prasībām.

Apskatot materiālus par krāsu ietekmi uz cilvēku, secināts, ka zilā krāsa cilvēkā iedvesmē mieru, stabilitāti, savukārt dzeltenā krāsa rada saules apgaismojuma iespaidu, tā ir aktīva, ierosinoša, moža, veicina laba garastāvokļa rašanos, ja iedarbojas nepārtraukti, paaugstina darbības spējas. Līdz ar to domājams, ka darbinieki un arī klienti šajās telpās jūtas labi.

Vērtības un normas organizācijā

Organizācijas darbinieki savus personiskos mērķus saista ar organizācijas mērķiem, kas liecina par to, ka organizācijas darbinieki ir ieinteresēti ne tikai savā personiskajā izaugsmē un labklājībā, bet arī organizācijas attīstībā.

Lai organizācija varētu veiksmīgi darboties, tai nepieciešami kvalificēti un lojāli darbinieki. Cilvēkiem noteikti jāpilnveidojas, jo mūsdienās tiek pielietotas jaunas iespējas, savādākas darba veikšanas metodes. Aptaujājot darbiniekus, visi darbinieki atzina, ka profesionālās apmācību programmas ir nepieciešamas.

Organizācijas darbinieku ārējais izskats

Katrā organizācijā ir rakstīti vai nerakstīti likumi, kas nosaka, kādam jābūt darbinieka ārējam izskatam. SIA „KS Terminal” tās ir nerakstītas prasības, stingri nav noteikts, kā darbiniekam jāģērbjas, kādam jābūt matu sakārtojumam utt., taču, protams, apģērbam jābūt koptam, izgludinātam un tīram. Organizācijā darbiniekiem ir brīvais apģērba stils. Ikdienā darbiniekiem galvenais ir ērtums un sakopts izskats, tas attiecas uz augstākā līmeņa vadītājiem.

Zemākā līmeņa darbiniekiem organizācija nodrošina darba apģērbu uz kura redzams, SIA „KS Terminal” logo. Tie ir speciāli šūti kostīmi, zilā krāsā no izturīga materiāla ar atstarojošiem elementiem no darba drošības viedokļa.

Rituāli un ceremonijas

Divas, trīs reizes gadā tiek rīkotas kopējas ekskursijas. Tā, piemēram, organizācijas kolektīvs ir bijis Siguldā, Bauskā, u.c. Latvijas pilsētās. Pārsvarā tā ir brīvā laika kopīga pavadīšana darbiniekiem un viņu ģimenēm. Tās ir gan cirka izrādes, gan atpūta pie dabas, gan muzeju apmeklējumi, ziemā tie ir aktīvie izklaides pasākumi – slēpošana, slidošana u.c. ziemas aktivitātes.

Katru gadu tiek atzīmēti svētki, piemēram, Ziemassvētki, Jaunā gada sagaidīšana, Līgo svētki, Lieldienas, kā arī organizācijas „dzimšanas” diena. Ziemassvētki un Jaunā gada sagaidīšana ir apvienots pasākums, kurā tiek aicināti piedalīties visi organizācijas darbinieki un viņu ģimenes. Darbinieku mazuļiem ar īpašu rūpīgumu tiek sagatavotas saldumu paciņas. Šis pasākums notiek ārpus organizācijas telpām, parasti svinības notiek kādā no pieejamajām Jēkabpils izklaides vietām. Šajā pasākumā organizācijas vadītājs dod ieskatu pagājušā gada padarītajā, uz nākamo gadu plānotajā, tiek prēmēti visi darbinieki par darbu organizācijas

labā. Par darba lietām vairs šajā pasākumā runāts netiek, jo organizācijas vadība uzskata, ka šis pasākums domāts tikai un vienīgi atpūtai. Parasti pasākums ilgst tik ilgi, cik vēlas paši darbinieki, visbiežāk līdz nākamās dienas rītam. Šādos pasākumos darbinieki un vadītājs cits citu iepazīst daudz labāk, jo atrodas neformālā gaisotnē, kur cilvēks var justies brīvi, līdz ar to sarunas raisās daudz vienkāršāk. Cilvēks tiek iepazīts arī kā personība, nevis tikai kā darbinieks vai vadītājs.

Līgo svētki un Lieldienas, kā arī organizācijas dzimšanas diena tiek svinētas nedaudz vienkāršāk. Visbiežāk notiek darbinieku sanākšana organizācijas teritorijā.

Jāpiebilst, ka visos organizācijas pasākumos vienmēr piedalās arī organizācijas vadība, kas liecina, ka tā nejutās pārāka par saviem padotajiem, tā vēlas iepazīt darbiniekus ne tikai formālā darba vidē, bet arī izprast viņu personīgās īpašības, kā arī intereses un vajadzības.

Diemžēl, organizācijas specifika prasa arī darbu valsts svētku dienās, piemēram, Lielajā piektdienā, 18.novembra svētkos, kā arī citos datumos, kad ir oficiāli noteiktas valsts brīvdienas. Līdz ar to darbinieki ir neapmierināti, ka nevar būt kopā ar ģimenēm un atpūsties, jo kuģu grafiki ir sastādīti vairākus mēnešus uz priekšu un mainīt to nedrīkst. Kaut gan darbinieki ir runājuši ar organizācijas vadību par šo problēmu sapulcēs, šajā gadījumā viņa atbilde un rīcība ir nelokāma.

Apkopojot informāciju - organizācijas vadība ir ieinteresēta, lai darbinieks uzņēmumā strādātu ilglaicīgi un būtu apmierināts ar darbu, kā arī motivēts sasniegt labus darba rezultātus.

Būtiskākās nepilnības ir novērojamas atalgojuma sistēmā, kā arī nogurdinošais darba režīms.

3. SIA „KS TERMINAL ” ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS ANALĪZE

3.1. Pētījuma metožu pamatojums

Lai iegūtu pilnīgāku priekšstatu par organizācijas kultūru, darba autore izvēlējās izmantot Kamerona un Kvinna OCAI testu, kurš paredzēts organizācijas kultūras novērtēšanai. Šis tests ļauj noskaidrot pastāvošās organizācijas kultūras saistību ar vadības procesiem un tās pilnveidošanas iespējas.

OCAI ir ērti pielietojams un viegli apstrādājams, kā arī uzskatāmi interpretējams. Tas viss kopā padara to pielietošanu par interesantu un vienkāršu. OCAI dod dažādas organizācijas kultūras izpētes iespējas. Šīs metodes patērētājs var patstāvīgi konkretizēt izpētes robežas: var pētīt gan visu organizāciju kopumā, gan tās apakšnodaļas. Tā kā šī metode pārsvarā ir domāta determinētiem kultūras izmaiņas paņēmieniem, ir jākoncentrē uzmanību tieši uz to kultūras vienību, kuru ir jāizmaina.

K.Kameron un R.Kvinns savā konkurējošo vērtību rāmju konstrukcijā īpaši izdalījuši sekojošus četrus galvenos kultūras tipus: [20.,45]

- Hierarhiskā kultūra;
- Tirgus kultūra;
- Klanu kultūra;
- Adhokratiskā kultūra.

Kameron un Kvinns uzskata, ka visi četri kultūras tipi (klanu, adhokrātiskais, hierarhiskais un tirgus) ir vienādi vērtīgi un nepieciešami organizācijas kultūras veidošanā. Ne viens no tiem nav ne labāks, ne sliktāks salīdzinājumā ar citiem. Pie kam, organizācijas kultūras ideālais un reālais novērtējums var krasi atšķirties, jo organizācijas reālajā novērtējumā var dominēt pavisam cits kultūras tips, nekā organizācijā ideālajā novērtējumā. [23.,56]

Pēc Kamerona un Kvinna uzskatiem, ja pastāv nozīmīgas atšķirības starp organizācijas kultūras reālo un ideālo novērtējumu, tas var būt par iemeslu pārdomāt organizācijas kultūras izmaiņas iespējas, lai uzlabotu organizācijas efektivitāti.

Atšķirības starp reālo un ideālo organizācijas tēlu veidojas no organizācijas kultūras dažādiem izvērtēšanas rezultātiem. Darbiniekiem tiek piedāvāts novērtēt savu organizāciju divas reizes – kā viņi novērtē tās tagadējo kultūru, un kādu viņi šo organizāciju vēlas redzēt

pēc pieciem gadiem ideālajā novērtējumā. Parasti šie divi novērtējumi nesakrīt, un tā arī veidojās mums interesējošā organizācijas kultūras novērtējuma starpība. [23.,45]

Šī starpība var būt dažāda. Tā var būt gan ļoti liela un ļoti nozīmīga, bet var būt ļoti maza, praktiski vērā neņemama. Var gadīties arī tā, ka pēc kādas pazīmes šī starpība būs liela, bet pēc citām – maza. Ja pēc kādas pazīmes starpība ir liela, tas norāda uz to, ka pēc šīs pazīmes darbinieki ir mazāk apmierināti, nekā pēc tās pazīmes, kuras starpība ir maza.

Atšķirības lielums starp ideālo un reālo organizācijas kultūras tēlu parāda kāda veida izmaiņas būtu vēlamas organizācijai un cik lielām tām ir jābūt. Protams, ka tās izmaiņas nav obligātas, bet, ja organizācijas vadība ir ieinteresēta savas organizācijas progresīvā attīstībā, būtu labi, ja šī analīze tomēr tiktu izdarīta un notiktu organizācijas kultūras reforma. Tas ir vajadzīgs, lai organizācija nestāvētu uz vietas savā attīstībā, jo pieaugot organizācijas vecumam parasti ir jāizmainās arī tās kultūrai. Ar laiku tai jāpaliek daudzpusīgākai, lai varētu apmierināt pēc iespējas vairāk darbinieku vajadzības, kas ir saistītas ar darbu. [19.,76]

Personāla attīstība

Organizācijas darbības specifika ir tāda, ka no pirmās dienas organizācijas jaunajiem darbiniekiem ir jāsaprot, ka mācīšanās un regulāra savu zināšanu pilnveidošana ir prioritāte. Katra darbinieka pienākums ir pēc iespējas radoši pielietot savas zināšanas organizācijas konkurētspējas paaugstināšanai, tādēļ personāla attīstības aktivitātēs vispirms tiek atbalstīti tie darbinieki, kuri ir parādījuši iniciatīvu.

SIA „KS Terminal” atbalsta savu darbinieku centienus iegūt izglītību un paaugstināt kvalifikāciju. Tā iespēju robežās tiek apmaksātas darbinieku studijas augstākajās mācību iestādēs, kā arī augstskolās studējošiem darbiniekiem tiek piešķirts mācību atvaļinājums, kā to paredz darba likumdošana. Sekmējot darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanu, organizācija piedāvā darbiniekiem attīstības iespējas, organizējot informatīvos un prasmju attīstības kursus, seminārus un pieredzes apmaiņas braucienus.

Personāla vadītāja pienākums ir pastāvīgi sekot līdz zemākā līmeņa profesionālās kvalifikācijas izaugsmei. Katram darbiniekam jādod iespēja paaugstināt savu kvalifikāciju vai iegūt otru profesiju, lai paplašinātos viņa darba iespējas organizācijā. Personāla attīstības nodrošināšanā svarīga nozīme ir karjeras shēmu īstenošanai un iekšējai personāla atlasei, kas dod iespēju nodrošināt katram darbiniekam piemērotāko amatu un katram amatam piemērotāko izpildītāju.

Iekšējā komunikācija

Vienotība, kopēju mērķu un vērtību apziņa ir ne tikai psiholoģisks un sociāls, bet arī ekonomisks faktors. Darbinieki jānodrošina ar informāciju apjomā, kas garantē uztvert organizācija vadības mērķus kā savējos un identificētu sevi ar tiem, zinātu, ko no viņa sagaida.

Organizācijā svarīgs ir katrs darbinieks, tādēļ personāla vadītāja pienākums ir sekot katra darbinieka nozīmīgām dzīves un darba jubilejām, kā arī iespēju robežās sniegt atbalstu dažādos dzīves gadījumos.

Organizācijā iekšējās komunikācijas nodrošināšanai gan formālās, gan neformālās informācijas apmaiņai, tiek attīstīts un uzturēts iekšējais datortīkls. Ne tikai biroja darbiniekiem, bet arī cehos strādājošajiem darbiniekiem ir iespēja iepazīties ar visu esošo informāciju par organizācijas darbībām, iecerēm. Tas ir vērtējams pozitīvi, jo katrs var sniegt savu ideju, kā labāk īstenot kādu iecerēto projektu, kāda darbinieka idejas var būt noteicošās organizācijas turpmākajā attīstībā. Tāpat organizācija ir izsniegusi lielākajai daļai darbinieku darba mobilos telefonus saskaņā ar noslēgto korporatīvo līgumu, kas nodrošina savā starpā bezmaksas sarunas, lai ērtāk varētu sazināties un nodot nepieciešamo informāciju.

Testēšanas norise

Lai noskaidrotu organizācijas SIA „KS Terminal” darbinieku viedokli, tika piedāvāts aizpildīt OCAI testu, ar nolūku noskaidrot, kā viņi novērtē savu organizāciju, kurā pašlaik strādā un kādu viņi vēlētos to redzēt ideālajā variantā.

Tests tika izdalīts respondentiem individuāli. Katram respondentam tika izskaidrots šī testa aizpildīšanas nepieciešamības iemesls un dota aizpildīšanas instrukcija (OCAI testa paraugu var apskatīt 1.pielikumā). Testu darbinieki pildīja individuāli. Šis tests neparedz izpildes laika stingrus ierobežojumus, bet katrs respondents to pildījis ne vairāk par 30 - 40 minūtēm. Testa izpildīšanā piedalījās 43 organizācijas darbinieki.

Uzreiz pēc testa anketas tika savāktas, un respondentiem nebija iespējas izmainīt savas atbildes pēc anketēšanas iespējamā savstarpējas apspriešanas gadījumā (ja viņi vēlētos vēlāk aprunāties par to savā starpā).

Visiem respondentiem tika piedāvāts novērtēt katru no apgalvojumiem, sadalot 100 punktus starp variantiem A, B, C un D atkarībā no tā, cik atbilstošs ir katrs apgalvojums organizācijai, kur viņi pašlaik strādā. (100 – ļoti atbilstošs, 0 – pilnīgi neatbilstošs). Kopējam punktu skaitam katrā jautājumā jābūt 100. Vispirms jānovērtē, kāda ir organizācija, kurā

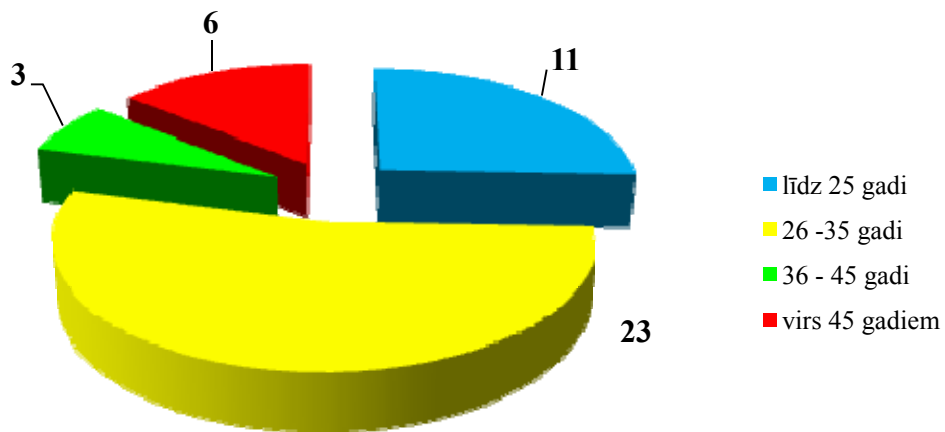
pašreiz strādā, atzīmējot punktus tabulā “Tagad”. Pēc tam novērtēt organizāciju vēlreiz tabulā “Ideāls”, atbilstoši tam, kādai, pēc respondentu viedokļa, jābūt organizācijai, lai viņi tajā strādātu ar prieku un maksimālu atdevi. OCAI testa paraugs (Skat. 1.piel.).

Novērtēšanas tests OCAI bāzējas uz teorētiskā modeļa, kurš ieguva nosaukumu “Konkurējošo vērtību rāmju konstrukcija”. OCAI pamatā ir organizācijas kultūras četri dominējošie tipi, kuri izkristalizējās uz šīs “rāmju konstrukcijas” pamata.

OCAI izdala divus galvenos mērījumus, pēc kuriem ar rāmju konstrukciju izdalīti trīsdesmit deviņi efektivitātes indikatori, kuri atrodas vienā no četrām galvenajām grupām. Viens mērījums atdala tos efektivitātes kritērijus, kuri iezīmē lokāmību, diskreditāti un dinamiskumu, no tiem, kuri akcentē stabilitāti, kārtību un kontroli. Otrais mērījums atdala tos efektivitātes kritērijus, kuri iezīmē iekšējo orientāciju, integrāciju un vienotību no kritērijiem, kuri asociējas ar ārējo orientāciju, diferenciaciju un konkurēšanu. Abi mērījumi veido četrus kvadrantus, katrs no kuriem veido skaidri atšķiramo organizācijas efektivitātes indikatoru kopumu. Šīs četras kritēriju grupas nosaka pamatvērtības, pēc kurām tiek spriests par organizāciju kopumā. Katrā kvadrantā apkopojas tādu pamatpieņēmumu, orientāciju un vērtību elementi, kuri veido noteiktu organizācijas kultūru. Tādā veidā OCAI izdala organizācijas kultūras četrus galvenos tipus. Tie ir hierarhiskā kultūra, tirgus kultūra, klanu kultūra un adhokrātiskā kultūra.

Kombinējoties šie mērījumi atspoguļo organizācijas kultūras fundamentālās vērtības un spilgti neizteiktus pieļāvumus par to, kādā veidā organizācija pilda savas funkcijas. Tas atspoguļo organizācijas iekšējo kārtību.

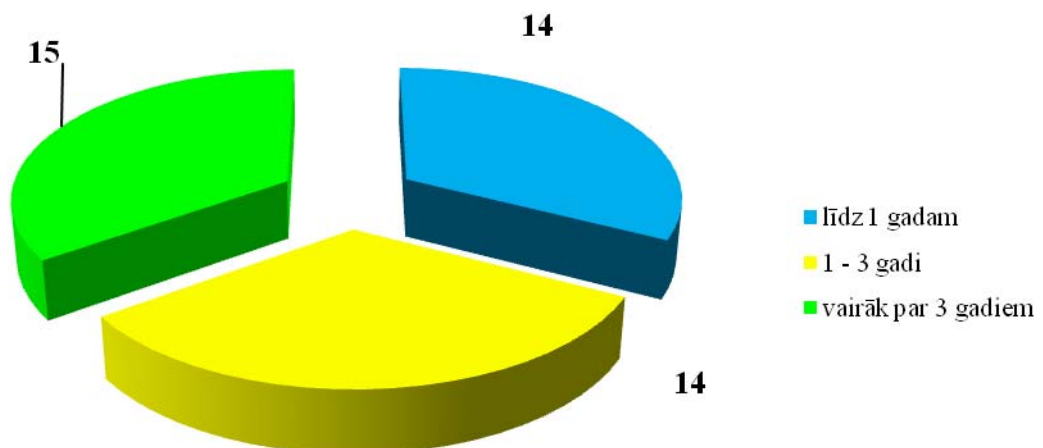
Aptaujā piedalījās četrdesmit trīs organizācijas darbinieki. (Skat.3.1.att.)



3.1.att. Respondentu iedalījums pēc vecuma

Spriežot pēc aptaujā iegūtajiem datiem, SIA „KS Terminal” darbinieku kontingents ir salīdzinoši jauns gan darbinieku vecuma, gan darba stāža ziņā. Mazliet vairāk nekā puse no aptaujātajiem darbiniekiem ir 26 līdz 35 gadus veci, ceturtdaļa bija jaunāki par 25 gadiem. 14% no darbiniekiem, kas piedalījās aptaujā, bija vecuma grupā no 36 līdz 45 gadiem, un tikai 7% no visiem aptaujātajiem bija vecāki par 45 gadiem.

Aptaujāto darbinieku darba stāžs organizācijā ir parādīts 3.2.att.



3.2.att. Respondentu darba stāžs organizācijā, gadus

3.2.att. redzams, ka 2/3 no visiem aptaujātajiem darbiniekiem organizācijā strādā mazāk par 3 gadiem (puse no tiem organizācijā strādā mazāk par vienu gadu). Visvairāk tādu

darbinieku, kas organizācijā strādā mazāk par vienu gadu ir administrācijā (32% no aptaujātajiem administrācijas darbiniekiem). Šāda situācija organizācijā ir izveidojusies, pirmkārt, tādēļ, ka SIA „KS Terminal” ir augoša organizācija, kura attīstības gaitā ir nepieciešams darbā pieņemt jaunus darbiniekus. Otrkārt, šie dati varētu norādīt uz to, ka organizācijā ir visai augsta darbinieku mainība – pašreizējie darbinieki dažādu iemeslu dēļ aiziet no darba, un viņu vietā darbā stājas kāds cits. Augsta darbinieku mainība organizācijā nav vēlama parādība, jo rada darbinieku kontingenta sadrumstalotību, palielina izmaksas apmācībai un neveicina kopējas iekšējās kultūras stabilitāti.

3.2. Organizācijas kultūras OCAI datu analīze un interpretācija

Kā tika minēts, tad šis tests dod iespēju noskaidrot, kā darbinieki uztver organizāciju, kurā tie strādā pašreiz un kāda organizācija būtu ideālā variantā pēc viņu domām.

Gala rezultātā ir izveidots grafiks, kurā redzams, kāda ir esošā kultūra organizācijā un kādu to vēlētos redzēt ideālajā variantā.

Pastāv seši organizācijas kultūru raksturojošie jautājumi, pēc kuriem tiek analizēts, kāda kultūra organizācijā ir reālā „Tagad” un kādu to vēlētos redzēt „Ideāls” variantā, un tie ir sekojoši:

1. **Dominējošās rakstura iezīmes** – organizācijas dominējošo iezīmju analīze ir saistāma ar atziņu, ka ne vienmēr ir iespējama pilnīga saskaņotība darbinieku priekšstatos par organizācijas kultūru. Saskaņotība organizācijā var būt atkarīga no organizācijas struktūras, ja organizācijā ir izteiktāka darba dalīšana vai augstāks specializācijas līmenis, tad ir mazāk saskaņoti darbinieku priekšstati par organizācijas kultūru.

2. **Organizācijas vadība** - var būt darbiniekiem padomdevējs, atbalsta sniedzējs, kā arī vadība var būt paraugs tam, kā organizēt uzņēmējdarbību, uzņemties risku un ieviest jauninājumus. Organizācijas vadība var norādīt, kā precīzi organizēt un koordinēt darbus, lai nodrošinātu vienmērīgu organizācijas attīstību un stabilitāti.

3. **Darbinieku vadīšana** - tas ir jautājums, kas tiek atbalstīts organizācijā. Organizācijas vadība var veicināt darbu komandās, saskaņu un līdzdalību lēmumu pieņemšanā. Ir organizācijas, kurās vadība atbalsta individuālo risku, jaunievedumus un katra darbinieka neatkarību un unikalitāti.

4. **Organizācijas vienotība** - to var nodrošināt savstarpēja uzticēšanās un lojalitāte, atbildības izjūta vadībai un darbiniekiem vienam pret otru.

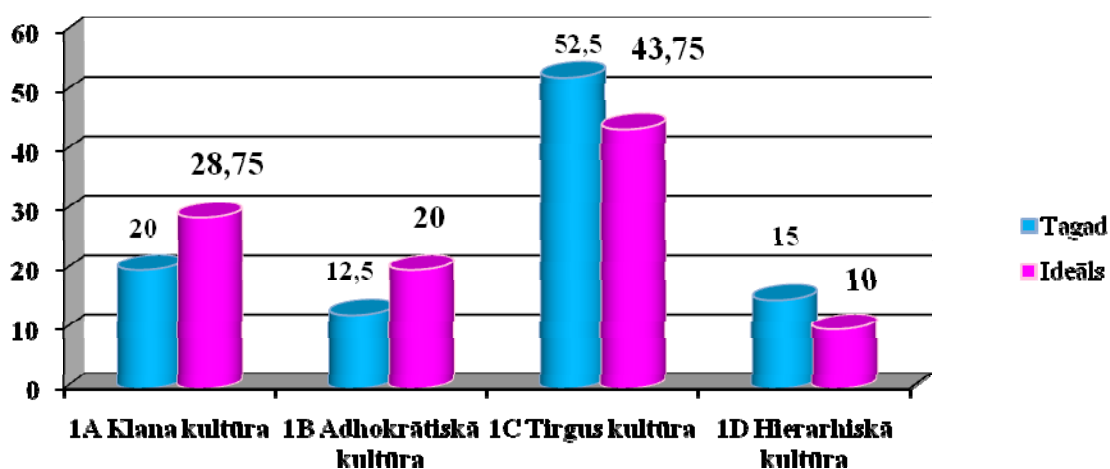
5. **Stratēģiskie mērķi** – organizācijā var dominēt mērķis attīstīt cilvēkresursus, veicināt uzticēšanos, līdzdalību. Ir organizācijas, kurās galvenokārt pievēršas jaunu resursu ieguvei, jaunu problēmu risinājumu meklēšanai, jaunas pieredzes apgūšanā. Organizācijā galvenais mērķis var būt konkurences attīstība tirgū, savas vietas nodrošināšana.

6. **Panākumu kritēriji** - tā var būt cilvēkresursu attīstīšana, komandas darba un lojalitātes attīstīšana, rūpes par cilvēkiem. Kādai citai organizācijai tā var būt jaunu un unikālu produktu izstrāde.

Lai iegūtu objektīvāku informāciju par organizācijas kultūru, tika noskaidroti organizācijas augstākā līmeņa vadītāju viedokļi, par to, kā viņi vērtē organizācijas kultūru SIA „KS Terminal”, kā arī to, kāds ir viņu viedoklis organizācijas kultūras pilnveidošanai. Tika sagatavoti jautājumi daļēji strukturētai intervijai.

Intervijās piedalījās četri augstākā līmeņa vadītāji. Intervijas notika individuāli. Interviju laiks neparedzēja stingrus ierobežojumus. Saruna ar katru no respondentiem aizņēma no 15 – 30 minūtēm. Intervijas protokola veidlapu skatīt 2.pielikumā.

Pirmajā jautājumā tiek atspoguļotas dominējošās rakstura iezīmes organizācijā (skat.3.3.att.).



3.3.att. Dominējošo rakstura iezīmju vērtējums

3.3.att.redzams, ka lielākā daļa respondentu vērtē organizācijas dominējošās rakstura iezīmes, kā atbilstošas tirgus kultūrai, tas ir, organizācija ir izteikti orientēta uz rezultātiem. Galvenā uzmanība tiek pievērsta tam, lai darbs tiktu padarīts, darbinieki orientēti uz mērķu sasniegšanu. Pazīme raksturo „Tirgus kultūru”, bet tā nav „Ideālā”. Respondentu vērtējums - tagad atbilst 52,5 punktiem, bet ideālais līmenis pat pieļaujams zemāks, proti, 43,75 punkti.

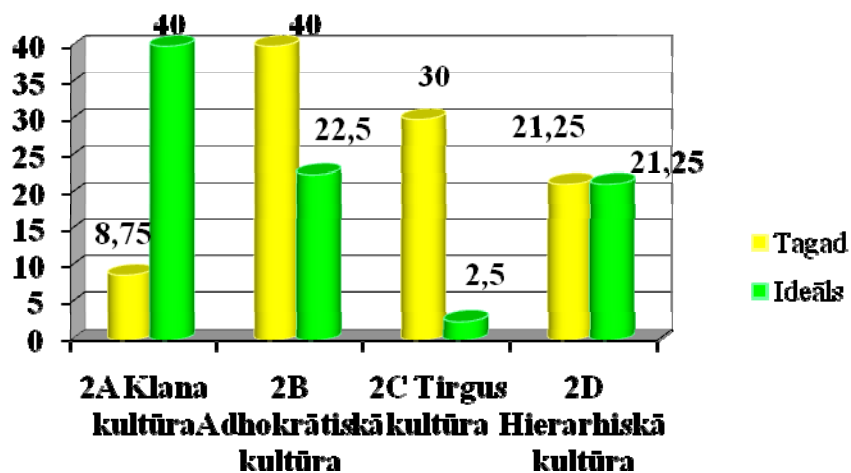
Tie respondenti, kas domā, ka organizācijai vairāk raksturīga klana kultūra pašreizējo situāciju vidēji novērtē ar 20 punktiem, bet kā ideālo vēlētos redzēt 28,75. Vismazāko vērtējumu atbilstoši adhokrātiskai kultūrai pašreizējā situācijā deva 12,5% respondentu. Vismazāk – tikai 10% respondentu norāda, ka ideāli būtu, ja organizācija būtu strukturēta un stingri tiktu kontrolēta, ka darbību noteiktu formālas procedūras.

Organizācijas darbinieki vēlas palielināt klanu kultūru. Kā liecina otrajā nodaļā apskatītie fakti – problēmas ar algas izmaksu neregularitāti. Varētu izteikt pieņēmumu, ka darbinieki uzskata, ka peļņas sasniegšanas dēļ tiek upurētas darbinieku intereses. Lielāku skaidrību šim vērtējumam dod vadības stilu vērtējums parādīts 3.4.att.

Organizācijas augstākā līmeņa vadītāju sniegtās atbildes uzskatāmi parādīja viņu zināšanas par organizācijas kultūru. Atbildēs tika izteikts viedoklis, no - „tāpat te neko nevar ietekmēt”, līdz viedoklim, ka organizācijas kultūra ir laba, organizācijas vadība zina, ko darīt, rūpējas par saviem padotajiem, un pievērš vērību tam, kas ir saistīts ar kultūru organizācijā.

Augstākā līmeņa vadītājiem ir jāsaprot, ka organizācijas kultūru rada viņi paši, viņi ir organizācijas kultūras pirmavots, tā ir viņu vīzija par organizācijas tēlu pasaulē.

Otrajā jautājumā tiek vērtēts organizācijas vadības stils (skat.3.4.att.).



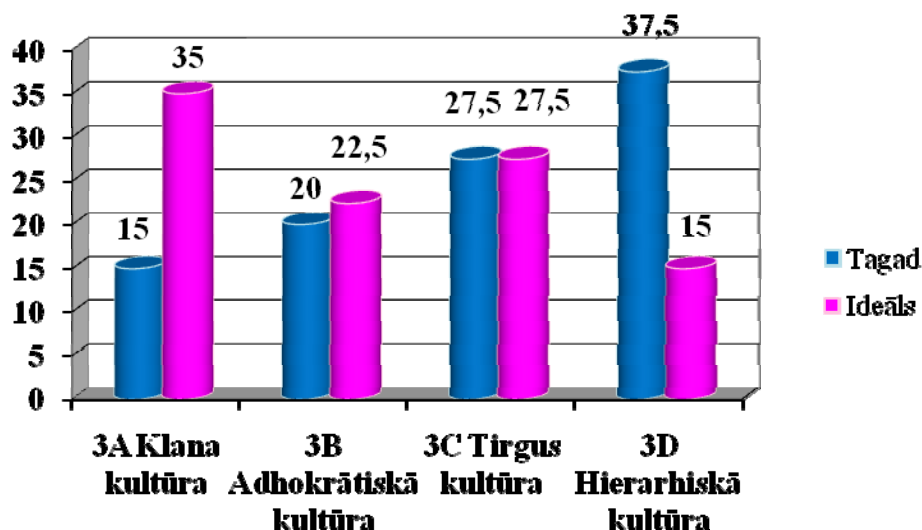
3.4.att. Organizācijas vadības stila vērtējums

Interesantas atbildes tika iegūtas jautājumā par organizācijas vadības stilu. Pašreizējai situācijai vadības stils līdzinās adhokrātiskajai kultūrai, tas ir, organizācija cenšas pēc iespējas ātrāk pielāgoties jaunajiem apstākļiem, respektīvi pie jaunajiem darbiniekiem, jo organizācijā ir liela darbinieku mainība. Savukārt 40% vēlas redzēt šo kultūru vadības stilā kā „Ideālo” – „Klanu kultūrā” organizācijas līderi tiek uztverti kā audzinātāji.

Pēc atbildēm var secināt, ka pašreizējā situācijā vadības stils tiek pielīdzināts adhokrātiskai kultūrai (40%) - organizācijas vadības būtu par paraugu, riska uzņemšanās un jaunievedumu ieviešanas modelis; tirgus kultūrai (30%) - organizācijas vadība ir kā lietišķuma, agresivitātes un orientācijas uz panākumiem paraugs. Kā ideālo respondenti (tikai 2,5%) noteikti nevēlas redzēt šai tirgus kultūrai raksturīgo vadības stilu.

Tagad atbalsts un sadarbība ar darbiniekiem tiek novērtēts ļoti zemu. Ņemot vērā to, ka sasniegtie finanšu rezultāti ir labi un tas tiek sasniegts ar vadības valdošo darbību tirgus iekarošanā un augstās prasībās pret darbiniekiem. Vadībai vajadzētu izanalizēt esošo vadības stilu un pēc iespējas mainīt to, lai veicinātu uzticēšanos starp padotajiem un vadītājiem. Izskaidrot esošo vadības rīcību padotajiem.

Trešajā jautājumā tiek atspoguļota darbinieku vadīšana organizācijā (skat.3.5.att.).



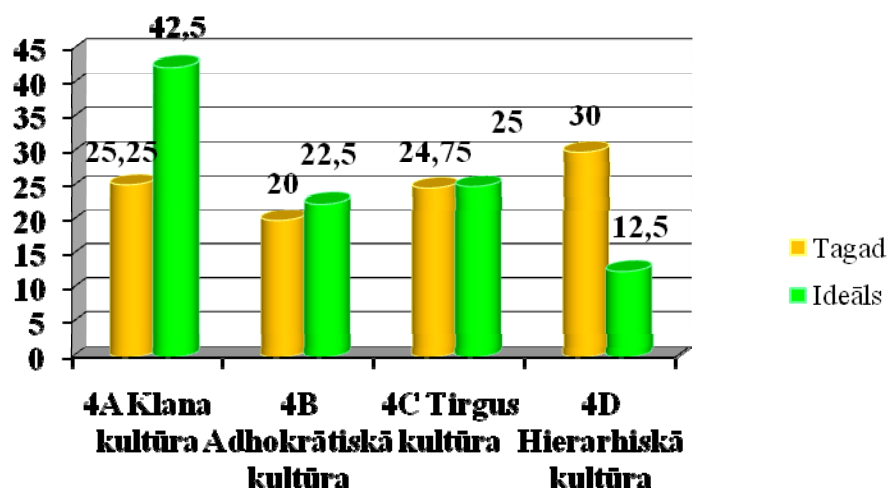
3.5. att. Darbinieku vadīšanas vērtējums

Pēc 3.5.att.var secināt, ka respondenti dažādi vērtē darbinieku vadīšanu organizācijā pašreizējā situācijā. Vērtējumi svārstās no 15 līdz 37,5 punktiem. Tātad visvairāk respondentu (37,5%) darbinieku vadīšanu vērtē atbilstošu hierarhiskai kultūrai, tas ir, organizācijai raksturīga darba vietas saglabāšanas garantijas, prasības pakļauties, spēja prognozēt un stabilitāte attiecībās, reālā „Tagad” pazīme norāda uz esošās „Hierarhiskā” tipa kultūras stabilitāti. Savukārt kā ideālo šo kultūru vēlētos redzēt tikai 15% respondentu.

27,5 punktus kā ideālā ir saņēmusi tirgus kultūra, tātad darbinieki vēlas, lai vadīšanā izpaustos neatlaidīga tiekšanās pēc konkurētspējas un sasniegumu atalgošanas. Visvairāk, tas ir, 35% vēlas, lai darbinieku vadīšana būtu atbilstoša klanu kultūrai, tātad - organizācijas vadība veicina darbu komandās, saskaņu un līdzdalību lēmumu pieņemšanā, atšķirība norāda, ka vēlamais „Ideālais” šajā pazīmē ir „Klana” tipa kultūra.

Darbinieki saprot, ka tirgus kultūra tiek orientēta uz organizācijas mērķu sasniegšanu un līdz ar to arī viņu personisko interešu apmierināšana.

Ceturtais jautājums atspoguļos vienotību organizācijā (skat.3.6.att.).



3.6. att. Organizācijas vienotība

Pašreizējā situācijā, vērtējot organizācijas vienotību, respondentu domas svārstījušās starp visiem četriem kultūras veidiem, katram iedodot no 20 līdz 30 punktiem. Tas nozīmē, ka organizācijā nav izteikti raksturīgas vienas kultūras iezīmes.

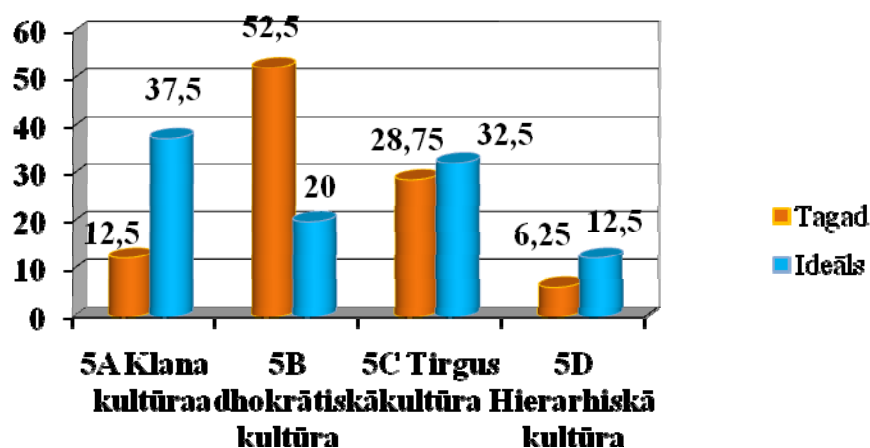
Vislielākais punktu skaits bija hierarhiskai kultūrai, tātad organizāciju vieno orientācija uz mērķiem un sasniegumiem. Vispārpieņemtās tēmas – agresivitāte un uzvara, pazīme norāda starp vienlīdzību par reālo „Tagad” un vēlamo „Ideāls”.

Pozitīvi vērtējams tas, ka respondentiem kā ideālais variants tomēr iezīmējas viens kultūras tips. Tas norāda, ka darbinieki zina, kādu viņi vēlas redzēt savas organizācijas vienotību. Kā ideālo vēlamo respondenti (42,5%) atzina klana kultūru, proti, organizācijas vienotību nodrošina savstarpēja uzticēšanās un lojalitāte, augsta atbildības sajūta pret organizāciju un darbiniekiem, arī tas parāda vēlamo „Ideālu” - „Klana” tipa organizācijas kultūru.

Intervijas respondentu atbildēs bija saskatāma viena rūpe - ņemot vērā lielo personāla mainību organizācijā, censties noturēt organizācijas kultūru esošajā līmenī. Pie jautājuma par organizācijas kultūras pilnveidošanu, organizācijas vadītāji ir nolēmuši atgriezties pēc ekonomiskās situācijas uzlabošanās.

Visus vieno viens mērķis – rezultativitāte, lai to sasniegtu visiem ir skaidri jāapzina stratēģiskie mērķi. Tos palīdz izskaidrot vadība – savā vadības stilā pielietojot hierarhisko kultūru. Darbinieki gan vēlētos lielāku darbinieku un vadības sapratni un vienotību caur klanu kultūru.

Piektais jautājums ļaus atspoguļot organizācijas stratēģiskos mērķus (skat.3.7.att.).



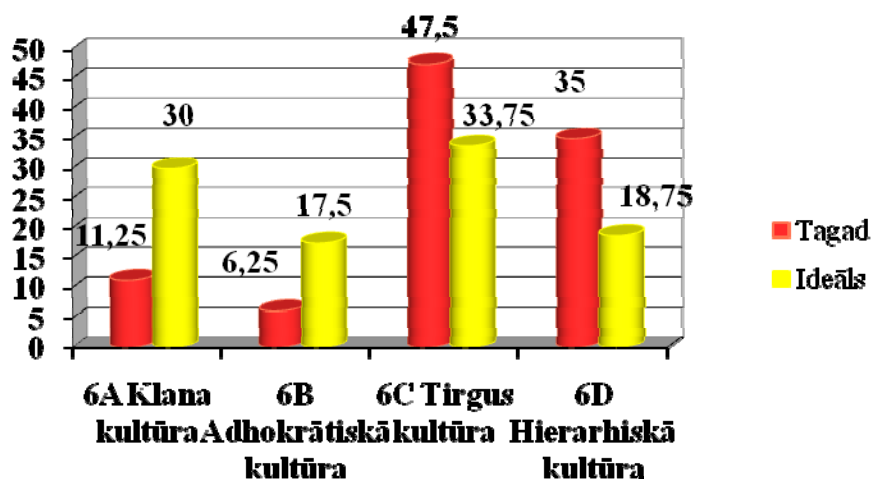
3.7.att. Stratēģiskie mērķi

Visvairāk respondentu (52,5%) pašreizējo situāciju pēc izvirzītajiem stratēģiskajiem mērķiem pielīdzina adhokrātiskai kultūrai, tas ir, organizācija akcentē uzmanību uz jaunu resursu iegūvi un jaunu problēmu risināšanu. Augstu tiek vērtēta jaunu iespēju meklēšana un jauna spriedzes apgūšana, atšķirība norāda, ka esošais šajā pazīmē ir radoša (Adhokrātiska kultūra) organizācija, bet nav vēlami „Ideāli”. Par to liecina respondenti – tikai 20% uzskata to par ideālu.

Nosakot ideālo kultūru stratēģisko mērķu izvirzīšanā, respondentu viedokļi dalījās. Kā ideālo respondenti uzskata tirgus kultūru (32,5%), kur organizācija lielu uzmanību pievērš konkurējošai darbībai un sasniegumiem. Dominē tieksme mērķtiecīgi virzīties uz priekšu un uzvarēt tirgū, pazīme raksturo, ka vēlmais „Ideālais” ir „Tirgus” tipa organizācijas kultūra. Nedaudz vairāk punktu – 37,5 respondenti deva klanu kultūras stratēģiskajiem mērķiem, tas ir, svarīgākais organizācijā ir cilvēkresursu attīstība, uzticēšanās, atklātības un līdzdalības veicināšana, „Ideāli” ir vēlama „Klanu” – ģimenes tipa kultūra.

Organizācijas vadība par nepilnībām organizācijas kultūrā uzskatīja to, ka lielai daļai darbinieku nav izpratne par organizācijas kopējo stratēģiju un misiju. Pienācīgi neizskaidroti vadības lēmumi, zemākā līmeņa darbiniekos var radīt neizpratni un objektīvas informācijas apmaiņas vietā dominēs negatīvas emocijas.

Sestais jautājums atspoguļo panākumu kritērijus organizācijā (skat.3.8.att.).



3.8 .att. Panākumu kritēriji

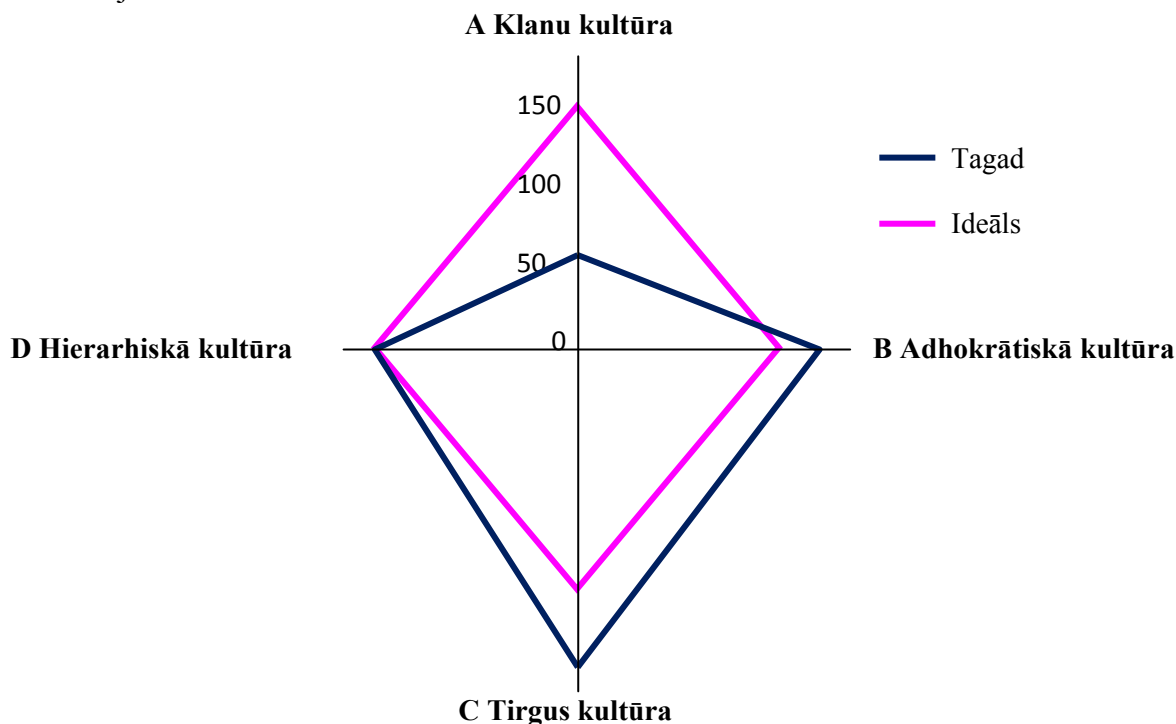
Vērtējot panākumu kritērijus pašreizējā situācijā, organizācijai vismazāk ir raksturīga (6,25) adhokrātiskā kultūra, tātad, organizācija negūst panākumus pateicoties jaunas un unikālas produkcijas izstrādei, tā nav ražošanas līderis vai novators. Organizācijai pēc respondentu vērtējuma panākumu kritēriji pašreizējā situācijā raksturīgi tirgus kultūrai (47,5 punkti), tas ir, organizācijas panākumus nosaka iegūtā tirgus daļa un uzvara pār konkurentiem. Galvenais – būt vadošajam konkurentam tirgū.

30% respondentu ka ideālo vēlētos redzēt klana kultūras iezīmes - organizācija gūst panākumus attīstot cilvēkresursus, veicinot komandu darbu un lojalitāti, rūpējoties par darbiniekiem, bet 33,75% - kā ideālā vēlama tirgus kultūra.

Darbinieki orientāciju liek uz tirgus kultūru, viņi saprot ka panākumi slēpjas konkurētspējā.

Ir jāspēj noturēt organizāciju stabilā līmenī, un autore domā, ka pie esošās situācijas krasas izmaiņas veikt nav ieteicams. Svarīgākais uzdevums, būt labākiem par konkurentiem un to var panākt tikai ar kvalitatīvi sniegtiem pakalpojumiem. Lai šo līmeni nezaudētu, nedrīkst pazemināties darbinieku kvalifikācijas līmenis.

Apkopojot iegūtos rezultātus, par reālo un ideālo organizācijas kultūru, autore izveidoja kopējo grafiku, kurā redzams, kāda ir esošā kultūra organizācijā un kādu to vēlētos redzēt ideālajā variantā. OCAI testa rezultātu apkopojums dots 3.9.attēlā.



3.9 .att. Organizācijas kultūras novērtēšanas testa rezultāti

Pēc izveidotā grafika esošā kultūra SIA „KS Terminal” ir orientēta uz rezultātiem, un tās galvenās rūpes ir par mērķa izpildi. Cilvēki ir mērķtiecīgi un konkurē savā starpā. Līderi ir stingri vadītāji un stipri konkurenti. Viņi ir principiāli, nelokāmi un ļoti prasīgi. Esošajā situācijā SIA „KS Terminal” darbiniekus apvieno tieksme pēc uzvaras. Organizācijā rūpējas par reputāciju un veiksmi. Dominē konkurence, noteikto uzdevumu atrisināšana un konkrēto mērķu sasniegšana. Veiksmi nosaka tirgus daļas palielināšana un virzība uz jaunajiem tirgiem.

Tomēr testa atbildes par ideālo kultūras modeli organizācijā sliecas uz klanu kultūru. Darbinieki tiecas pēc kopības sajūtas, kur organizācija līdzinās lielai ģimenei.

Starpība starp reālo un ideālo organizācijas kultūras novērtējumu SIA „KS Terminal” ir saprotama. Līdz ar to jāpievērš uzmanība, ka ar kolektīvu ir jāstrādā tā, lai ne tikai „Klanu kultūra” augtu, bet arī „Hierarhiskā” un „Adhokrātiskā”. Līdz ar to jāizdomā mehānismi, kuri palīdzēs tuvināt esošo pie vēlamā. Vajadzētu vairāk vadītājiem paaugstināties pie atmosfēras darbā starp darbiniekiem savā starpā un vadību. Vadībai vajadzētu būt pretimnākošākai un jārisina algas problēmu jautājums, lai darbinieki justos ērti.

Secinājumi un priekšlikumi

Izanalizējot teoriju un praktisko situāciju organizācijā, kā arī izvērtējot izstrādāto testu rezultātus, secinājumi ir sekojoši:

1. Zinātniskajā literatūrā organizācijas kultūra tiek saistīta ar uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem. Organizācijas kultūra var sekmēt vai kavēt to sasniegšanu.
2. SIA „KS Terminal” saimnieciskās darbības rādītāji liecina par stabilu ekonomisko darbību, neto apgrozījums 2009.gadā samazinājās salīdzinot ar 2008.gadu, taču pārskata gadu organizācija noslēdza ar peļņu 95 tūkstoši latu apmērā. Organizācijas vadība lielu uzmanību veltījusi izmaksu samazināšanai. No 2008.līdz 2010.gadam ir samazinājusies darbinieku vidējā alga. Pārējo darbinieku vidējo atalgojumu ietekmē arī kadru mainība, jo pārbaudes laikā tiek maksāta samazināta algas likme.
3. Darba procesi organizācijā norit korekti, darbinieki ir apmierināti ar saviem darba pienākumiem un uzskata tos par savām spējām atbilstošiem.
4. Organizācijā dominē darbs komandā; darbinieki saskata saikni starp savu darbu un organizācijas kopējo sniegumu. Viņiem ir svarīgi organizācijas stratēģiskie mērķi.
5. Organizācijā neregulāri notiek sapulces, kurās piedalās visu nodaļu vadošie speciālisti.
6. Darbinieki ir norādījuši uz motivācijas trūkumu. Nav izstrādāts arī darba samaksas un prēmēšanas nolikums, darba algas izmaksas ir neregulāras. Tas var izraisīt darbinieku neuzticību organizācijai, darbinieki jūtas nenovērtēti.
7. Motivācijas un līdz ar to arī kultūras problēmas rada fakts, ka organizācijas darbinieki redz visai ierobežotas iespējas tuvāko gadu laikā virzīties augšup pa karjeras kāpnēm SIA “KS Terminal”.
8. Organizācija pievērš uzmanību darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanai, piedāvājot dažādas apmācību programmas, kas tiešā vai netiešā veidā uzlabo viņu darba spējas un organizācija tikai no tā iegūst.
9. Informācijas apmaiņa organizācijā galvenokārt norit ar moderno tehnoloģiju palīdzību un neformālo komunikāciju starp darbiniekiem un tā ir labi attīstīta, pateicoties organizācijas rīkotajiem sabiedriskajiem pasākumiem.

10. Kopumā organizācijas kultūra SIA „KS Terminal” pie esošās ekonomiskās situācijas valstī, savu neatkarību un identitāti ir saglabājusi. Krasas izmaiņas organizācijā nav veiktas.
11. Organizācijas dominējošās rakstura iezīmes respondenti atzīmē kā atbilstošas tirgus kultūrai gan pašreizējā situācijā, gan ideālajā variantā.
12. Visvairāk respondentu vēlas redzēt klanu kultūru vadības stilā kā „Ideālo” – „Klanu kultūrā” organizācijas līderi tiek uztverti kā audzinātāji.
13. Visvairāk respondentu darbinieku vadīšanu vērtē atbilstošu hierarhiskai kultūrai, tas ir, organizācijai raksturīga darba vietas saglabāšanas garantijas, prasības pakļauties, spēja prognozēt un stabilitāte attiecībās, bet kā ideālo vēlas klanu kultūru.
14. Visvairāk respondentu pašreizējo situāciju pēc izvirzītajiem stratēģiskajiem mērķiem pielīdzina adhokrātiskai kultūrai, tas ir, organizācija akcentē uzmanību uz jaunu resursu iegūvi un jaunu problēmu risināšanu. Kā ideālo respondenti uzskata tirgus kultūru, kur organizācija lielu uzmanību pievērš konkurējošai darbībai un sasniegumiem.
15. Organizācijai pēc respondentu vērtējuma panākumu kritēriji pašreizējā situācijā raksturīgi tirgus kultūrai, tas ir, organizācijas panākumus nosaka iegūtā tirgus daļa un uzvara pār konkurentiem. Galvenais – būt vadošajam konkurentam tirgū.
16. Organizācijā, ir ļoti svarīgi, lai darbinieki izprastu organizācijas vēlmes un palīdzētu tās piepildīt savos ikdienas pienākumos. Tas rada atgriezenisku saiti starp organizāciju un katru tās darbinieku, kas redz kā viņa darbs palīdz organizācijai kopumā un gūst no tā gandarījumu.

Lai pilnveidotu SIA „KS Terminal” kultūras sistēmu, darba autore ir izstrādājusi sekojošus priekšlikumus:

1. Augstākā līmeņa vadībai kopā ar nodaļu vadītājiem vismaz vienu reizi mēnesī rīkot kopējas sanāksmes, kur katram darbiniekam tiek dota iespēja izteikt savas domas par konkrētiem jautājumiem.
2. Tā kā daudziem darbiniekiem sagādā grūtības publiski aizstāvēt savu viedokli, izveidot pasta kastīti, kurā darbinieki var komunicēt rakstveidā. Tas būs anonīmi un neradīsies iekšējie konflikti. Saimniecības nodaļas vadītājam nodrošināt pasta kastītes iegādi un uzstādīšanu.

3. Komunikācijas uzlabošanai starp dažādām organizācijas nodaļām, vadībai nepieciešamas rīkot regulāras sapulces. Pastiprinātu uzmanību pievērst tam, lai atsevišķas organizācijas nodaļas nekļūtu savstarpēji izolētas.
4. Lai uzlabotu atalgojuma sistēmu organizācijā un tiktu mazināta nevienlīdzības sajūta darbiniekos, ir skaidri jādefinē ikmēneša algas aprēķina kritēriji. Personāla daļas vadītājam izstrādāt atalgojuma sistēmas nolikumu, kurš būtu saprotams un pieejams visiem organizācijas darbiniekiem.
5. Lai SIA „KS Terminal” darbiniekos veidotu uzskatu par organizācijā esošo kultūru un vēlamo, nepieciešams teorētiski sniegt ieskatu par šo kultūru tipu pozitīvajām iezīmēm. Personāla daļas vadītājam izstrādāt organizācijas kultūras prezentāciju.
6. Vadītājiem organizēt speciālus kursus, kuros tiktu skaidrota vadītāja un līderības ietekme organizācijas kultūras veidošanā.
7. Ieteikt vadībai atrast laiku darbinieku uzslavēšanai, tas neprasa līdzekļus un ir tikai ieguvums, darbiniekam ir gandarījums par paveikto darbu un viņš nākotnē centīsies strādāt vēl labāk, tā ir pozitīvā motivācija.
8. Organizācijas vadībai atbalstīt darbinieku intereses, ieviest jaunus rituālus un ceremonijas, kas ļautu izpausties darbinieku radošajām idejām.
9. Nodaļu vadītājiem deleģēt darbiniekus dažādu svarīgu pienākumu veikšanai.
10. Izmantot “vertikālo paaugstinājumu” (no angļu valodas termina *vertical promotion*), kad darbiniekam tiek dota iespēja pāriet no vienas organizācijas nodaļas uz citu, nemainot galveno darba pienākumu klāstu. Tādējādi darbiniekiem tiek dota iespēja mainīt darba vidi, dažādot savus ikdienas pienākumus un iegūt jaunu pieredzi. Personāla daļas vadītājam savas kompetences ietvaros nodrošināt šādu rotāciju.

Izmantotās literatūras un avotu saraksts

1. Botmane I. Personāla atlase un novērtēšana – Rīga: Izdevniecība SIA Lietišķās informācijas dienests, 2006. – 156 lpp.
2. Bērziņš I., Nēbels P.K., Cilvēku, zīmolu, mediju kultūras menedžments – Rīga: Izdevniecība Jānis Roze, 2006.-238 lpp.
3. Brālis V. „Organizācijas kultūras saistība ar organizācijas efektivitāti” – Rīga: Žurnāls Psiholoģija Mums Nr.5, 2004. – 28 -33 lpp. un Nr.6 2004 – 42 -48 lpp.
4. Blumberga S., Grundmane I. „Apmierinātība ar darbu un to ietekmējošie faktori”- Psiholoģijas Pasaule. Nr. 2. 2006, 31-35 lpp.
5. Ešenvalde I. Personāla praktiskā vadība – Rīga: Izdevniecība SIA Merkūrijs LAT, 2004.- 308 lpp.
6. Gratone L. Cilvēkresursu stratēģija- Rīga: Izdevniecība Jumava, 2004.- 282 lpp.
7. Garleja R. Darba organizācija un psiholoģija - Rīga: Izdevniecība RaKa, 2003 – 6 lpp.
8. Kūle M., Kūlis R. Filozofija – Rīga: Izdevniecība Zvaigzne ABC, 1998 – 35 lpp.
9. Maborņa R., Čans Kims V., Zilā okeāna stratēģija – Rīga: Izdevniecība Lietišķās informācijas dienests, 2007.-191 lpp.
10. Omārova S. Cilvēks dzīvo grupā. Sociālā psiholoģija– Rīga: Izdevniecība Poligrāfists, 2001. – 144 lpp.
11. Praude, V., Beļčikovs, J. Menedžments.- R.: Vaidelote, 2001. - 509 lpp.
12. Reņģe V. Mūsdienu organizāciju psiholoģija – Rīga: Zvaigzne ABC, 2007.–215 lpp.
13. Reņģe V. Organizāciju psiholoģija – Rīga: Izdevniecība SIA Kamene, 2003.–130 lpp.
14. SIA KS Terminal nepublicētie materiāli.
15. Vidnere M., Ločmele A., Zālīte A. „Kultūras saknes organizācijā: banku pakalpojumi kā organizācijas kultūras radītāji”– Rīga: Žurnāls „Psiholoģija mums” (1) 2003. oktobris - 10-15 lpp. Armstrong Michael., „A handbook of personal management practice”. Sixth edition. 1996. - P. 484.
16. Mayo E. “The Human Problems of an Industrial Civilization”, 1949 - P. 18.

17. Wexley K. & Yitkl G. "Organizational Behavior and Personal Psychology"
Homewood: Richard D.Irwin Inc., 1984. - P. 250.
18. Виханский О.С., Наумов А.И. „Менеджмент” – Москва: „Гардарики”, 2002. -267 с.
19. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. „Психология управления” – Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998. – 464 с.
20. Спивак В.А. „Корпоративная культура”.- СПб.: Питер, 2001. - 21 с.
21. Шекшия С.В., Ермошкин Н.Н., „Стратегическое управление персоналом в эпоху интернета” - Москва: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез" 2002
22. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационно культуры. – С.-Петербург: Питер, 2001.
23. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломандина Т.О. „Организационное поведение: - учебник”. – М.: - ИНФРА – М, 2002. – 220 с. - (Серия «Высшее образование»)
24. Cummins T. and Whorley C. 1997. „Organization Development and Change. Cincinnati”, 1997. ОН: Southwestern College Publishing.

Pielikumi

ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT

©Kim Cameron and Robert Quinn

University of Michigan

©Daiga Kamerāde, RPIVA (latviešu variants)

Sekojošie astoņi jautājumi ļaus noskaidrot, kā jūs uztverat organizāciju, kurā Jūs patreiz strādājat un kāda būtu Jūsu ideālā organizācija. Šajā anketā vārds “organizācija” nozīmē struktūrvienību (nodaļu utt.), ko vada jūsu vadītājs. Lūdzu, novērtējiet katru no apgalvojumiem, sadalot 100 punktus starp variantiem A, B, C, un D atkarībā no tā, cik atbilstošs ir katrs apgalvojums jūsu uzņēmumam. (100 - ļoti atbilstošs,) (0- pilnīgi neatbilstošs). **Kopējam punktu skaitam katrā jautājumā jābūt 100.** Vispirms novērtējiet, kāds ir uzņēmums, kurā jūs pašreiz strādājat atzīmējot punktus kolonnā “**Tagad**”. Pēc tam novērtējiet organizāciju vēlreiz kolonnā “**Ideāls**” atbilstoši tam, kā jūs domājat, kādai jābūt organizācijai, lai Jūs tajā strādātu ar prieku un maksimālu atdevi.

Piemēram, pieņemsim, ka 1.jautājumā, jūs novērtējat A ar 75 punktiem, B-10 punktiem, C-15 punktiem un D- 0 punkti. Tas varētu nozīmēt, ka Jūsu patreizējā darba vieta galvenokārt ir kā liela ģimene, bet nemaz ne kontrolēta un strukturēta vieta. Ja jūs sadalījāt pa 25 punktiem katram apgalvojumam, tas varētu nozīmēt, ka katrs apgalvojums vienlīdz raksturo jūsu organizāciju. Atcerieties, ka kopējam punktu skaitam jābūt 100. **Lūdzu, ierakstiet punktus katrā līnijā pat , ja punktu skaits ir 0.** Jūsu atbildes ir anonīmas, iegūtā informācija tiks izmantota tikai pētnieciskiem nolūkiem.

Paldies!

Piemērs: Jautājums

A. 75

B. 10

C. 15

D. 0

Kopā 100

1.	DOMINĒJOŠĀS RAKSTURĪGĀS IEZĪMES	TAGAD	IDEĀLS
A.	Organizācija ir kā liela ģimene, tā ir unikāla.Šķiet, ka cilvēkiem, kas šeit strādā ir ļoti daudz kas kopējs un viņi uzticas viens otram.	A _____	A _____
B.	Organizācija ir ļoti dinamiska un darbīga.Cilvēki tajā ir gatavi uzdrīkstēties un uzņemt risku.	B _____	B _____
C.	Organizācija ir izteikti orientēta uz rezultātiem. Galvenā uzmanība tiek pievērsta tam, lai darbs tiktu padarīts. Cilvēki orientēti uz konkurenci un mērķu sasniegšanu.	C _____	C _____
D.	Organizācija ir ļoti strukturēta un stingri tiek kontrolēta. To, kas cilvēkiem jādara, galvenokārt nosaka formālas procedūras.	D _____	D _____
	KOPĀ	100	100
2.	ORGANIZĀCIJAS VADĪBA	TAGAD	IDEĀLS
A.	Organizācijas vadība ir paraugs kā, sniegt padomus, rūpēties un atbalstīt.	A _____	A _____
B.	Organizācijas vadība varētu būt uzskatāma par uzņēmējdarbības organizācijas, riska uzņemšanās un jauninājumu ieviešanas paraugu.	B _____	B _____
C.	Organizācijas vadība ir kā lietišķuma, agresivitātes un orientācijas uz rezultātiem paraugs.	C _____	C _____
D.	Organizācijas vadība ir kā paraugs, kā precīzi organizēt un koordinēt, lai nodrošinātu organizācijas vienmērīgu darbību un patstāvīgu rentabilitāti.	D _____	D _____
	KOPĀ	100	100
3.	DARBINIEKU VADĪŠANA	TAGAD	IDEĀLS
A.	Organizācijas vadība veicina darbu komandās, saskaņu un līdzdalību lēmumu pieņemšanā.	A _____	A _____
B.	Organizācijas vadība atbalsta individuālo risku, jaunievedumus, neatkarību un unikalitāti.	B _____	B _____
C.	Organizācijas vadībai raksturīgs augsts prasīgums pret darbiniekiem, neatlaidīga tiekšanās pēc konkurētspējas un sasniegumu atalgošana.	C _____	C _____
D.	Organizācijai raksturīgas darba vietas saglabāšanas garantijas, prasības pakļauties, prognozējamība un stabilitāte attiecībās.	D _____	D _____
	KOPĀ	100	100

4.	ORGANIZĀCIJAS VIENOTĪBA	TAGAD	IDEĀLS
A.	Organizācijas vienotību nodrošina savstarpēja uzticēšanās un lojalitāte, augsta atbildības sajūta pret organizāciju un darbiniekiem.	A _____	A _____
B.	Organizāciju vieno nodošanās jaunradei un izaugsmei pilnveidojoties. Tiek uzsvērtā nepieciešamība būt starp pirmajiem.	B _____	B _____
C.	Organizāciju vieno orientācija uz mērķiem un sasniegumiem. Vispārpieņemtās tēmas-agresivitāte un uzvara.	C _____	C _____
D.	Organizāciju vieno formālie noteikumi un oficiālā politika. Svarīgi nodrošināt Vienmērīgu organizācijas darbību.	D _____	D _____
	KOPĀ	100	100
5.	STRATĒĢISKIE MĒRĶI	TAGAD	IDEĀLS
A.	Svarīgākais organizācijā ir cilvēkresursu attīstība, uzticēšanās, atklātības un līdzdalības veicināšana.	A _____	A _____
B.	Organizācija akcentē uzmanību uz jaunu resursu ieguvu un jaunu problēmu risināšanu. Augstu tiek vērtēta jaunu iespēju meklēšana un jaunas pieredzes apgūšana.	B _____	B _____
C.	Organizācija lielu uzmanību pievērš konkurējošai darbībai un sasniegumiem. Dominē tieksme mērķtiecīgi virzīties uz priekšu un uzvarēt tirgū.	C _____	C _____
D.	Organizācija orientējas uz stabilitāti un nemainību. Vissvarīgākā ir rentabilitāte, kontrole un visu operāciju vienmērīgums.	D _____	D _____
	KOPĀ	100	100
6.	PANĀKUMU KRITĒRIJI	TAGAD	IDEĀLS
A.	Organizācija gūst panākumus, attīstot cilvēkresursus, veicinot komandu darbu un lojalitāti, rūpējoties par darbiniekiem	A _____	A _____
B.	Organizācija gūst panākumus pateicoties jaunas un unikālas produkcijas izstrādei, Tā ir ražošanas līderis vai novators.	B _____	B _____
C.	Organizācijas panākumus nosaka iegūtā tirgus daļa un uzvara pār konkurentiem Galvenais- būt vadošajam konkurentam tirgū.	C _____	C _____
D.	Organizācijas panākumus nosaka tās rentabilitāte. Panākumu atslēga ir precīzas piegāde, ritmiska plānu un grafiku izpilde un zemas izmaksas.	D _____	D _____
	KOPĀ	100	100

Interviju protokols

1. Kā kopumā Jūs vērtējat organizācijas kultūru?

2. Kādas ir nepilnības organizācijas kultūrā?

3. Kas būtu pilnveidojams organizācijā pie esošās ekonomiskās situācijas valstī?

Bakalaura darbs „Organizācijas kultūras pilnveidošanas iespējas SIA „KS Terminal””
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: Monta Ozola _____

(paraksts, datums)

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītājs: Dr.hist., asoc.prof. Andris Putniņš _____

(paraksts, datums)

Recenzents: Dr.oec., asoc.prof. Jānis Vitkovskis

Darbs iesniegts Vadībzinību katedrā

(darba pieņēmēja paraksts, datums)

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

_____.prot.Nr.____,vērtējums _____

Komisijas sekretāre: _____

(paraksts, datums)