

*Lilija Gorbaceviča, Alīna Ohotina
Daugavpils Universitāte, Latvija*

ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS ANALĪZE UZŅĒMUMA UZBŪVES STRUKTŪRAS GRIEZUMĀ

Abstract

The culture of institution is the totality of values, norms, attitudes and allowances, which might not be put in words or in writing, but still is determinant peculiarity of successful companies and their main advantage in competition.

The main aim of culture is the assurance of internal integration and external adaptation, therefore the diagnostics and management of the institutional culture is becoming more and more topical also in the Latvian management.

The article presents the analysis of the corporative culture and it's components of the organization "Latvijas Autoceļu Uzturētājs" Daugavpils ceļu rajons staff and members of the board and structure of organization influence corporate culture.
influence

Atslēgas vārdi: *organizācijas kultūra, organizācijas divīzionāla struktūra, organizācijas kultūras profils*

Jēdzienam uzņēmuma „organizācijas kultūra” („korporatīvā kultūra”) ir ap 250 definīcijas. Neskatoties uz to, ka zinātnieku vidū nav vienas organizācijas kultūras pamatdefinīcijas, tomēr visi atzina tas lielo ietekmi uz organizāciju un tajā notiekošiem procesiem.

Plašākās un pazīstamākās definīcijas autors ir Edgars Šeins (Schein). Viņš to ir izveidojis, balstoties uz dažādu autoru darbiem. pēc viņa domās organizācijas kultūra ir: „organizācijas locekļu izveidoto un attīstīto pamatpieņēmumu kopums, kas iemācīts un apgūts, risinot ārējās adaptācijas un iekšējās integrācijas problēmas, kas nostiprinājies un sevi apliecinājis praksē un tāpēc tiek uzskatīts par pareizu, šie pamatpieņēmumi tiek nodoti jaunajiem organizācijas locekļiem kā pareizas uztveres, domāšanas, jūtu veids ārējās adaptācijas un iekšējās integrācijas problēmu risināšanai” (Шейн 2002: 13).

Vairums autoru organizācijas kultūru definē kā kopīgu vērtību, pieņēmumu kopumu, sistēmu, kas raksturo organizācijas un tās biedrus. Tas nozīme, ka organizāciju kultūras raksturo kolektīva uzvedība, tās ir diagnosticējamas, tās veido objektīvi fakti, kultūras nosaka organizācijas rezultātus (Cameron, Quinn 1999: 36).

Ričards Barets (Barrett) raksta, ka „vērtībām jāklūst par organizācijas kultūras sastāvdaļu”. Veicot vērtību izpēti vairāk nekā 500 uzņēmumos un 35 valstīs, viņš secina: „vērtīborientēti uzņēmumi neapšaubāmi ir visveiksmīgākie uzņēmumi pasaulē” (Barets 2008: 15).

Organizācijas kultūru noraksturot ar vienas definīcijas palīdzību nav iespējams. Katrs redz tajā kaut ko savu – vai organizācijas ceremonijas, vai īpašu atmosfēru kolektīvā, vai

saliedētības izjūtu. Visvienkāršākā organizācijas kultūras definīcija ir „noteikts vērtību un normu kopums, kuru pārstāv organizācijā esošie cilvēki un grupas, kas nosaka to, kā cilvēki mijiedarbojas savstarpēji un ar cilvēkiem ārpus tās” (Шейн 2002: 13).

Organizācijas kultūras jautājums ir samēra jauns un aktuāls, bet laikus arī pietiekami neizpētīts mūsu sabiedrībā. Mēģinot nopelnīt vairāk, uzņēmuma vadītāji savu uzmanību velta tikai uzņēmuma finansiālai pusei, mārketingam, reklāmai, bet par atmosfēru, kas valda kolektīvā, aizdomājas tikai daži. Tajā pašā laikā tomēr uzņēmēji apzinās, ka tikai ar spožām stratēģijām, finanšu tirgus pārzināšanas un tehniskajām zināšanām nevarēs būt veiksmīgi šajā konkurējošajā vidē. Tieši tādēļ viens no konkurētspējas nosacījumiem šodien ir zināšanas un izpratne par cilvēku uzvedību, par attiecību apzinātiem un neapzinātiem aspektiem un spēja analizēt to, kas var notikt starp cilvēkiem, sadarbojoties grupās, pieņemot lēmumus, sadalot resursus. Lai izprastu to ir jāpēta organizācijas kultūra.

Latvijā interese par organizācijas kultūru sāka parādīties 90. gadu vidū. Bet plašie zinātniskie pētījumi organizācijas kultūras jautājumā Latvijā pagaidām ir retums. Tagad notiek dažu organizāciju kultūras diagnostikas metožu adoptācija, ir veikti daži pētījumi, bet tas ir jāuzskata tikai par sākumu. Tāpēc varētu prognozēt šī jautājuma drīzu plašāku popularitāti. Zināšanas par organizācijas kultūru var palīdzēt uzņēmumam attīstīt spēju analizēt un tikt galā ar apkārtējās vides un iekšējām pārmaiņām, uzlabot savstarpēju attiecību kvalitāti starp visu līmeņu darbiniekiem uzņēmumā biznesa stratēģijas ietvaros.

Šodienas situācijā, kad lielāka daļa no uzņēmumiem jūt krīzes ietekmi, kad darba apstākļi uzņēmuma dzīvē ir ļoti pretrunīgi un tiem raksturīgas tādas problēmas kā darbinieku neuzticība, pesimisms, demotivācija, augsts stresa līmenis, konflikti, nepietiekama informācijas aprīte, bažas, ko rada neskaidrība utt. organizācijas kultūras izpratne palīdz apzināties esošo situāciju, vadīt konfliktus, veidot atklātāku komunikāciju un palīdzēt uzņēmumam atrast piemērotākos attīstības ceļus.

Nepastāv tikai viena, neapšaubāma organizācijas kultūras izpratne, tāpēc nav arī vienas vispārpieņemtas klasifikācijas. Ir daudz organizācijas kultūru pētīšanas pieeju, jo vērtējot organizācijas kultūru, par kritērijiem var pieņemt dažādus faktoros (sk. 1. tabulu).

Organizācijas kultūru klasifikācija

Autors	Klasifikācijas pamats	Kultūras veidi	Piezīmes
R. Harisons	<ul style="list-style-type: none"> organizācijas vērtības 	<ul style="list-style-type: none"> uz vatu orientētā; uz lomam orientētā; uz uzdevumu orientētā; uz personību orientētā. 	Izmanto jēdzienus „organizācijas ideoloģija” un „organizācijas raksturs”
Č. Hendijs	<ul style="list-style-type: none"> organizācijas struktūra 	<ul style="list-style-type: none"> varas kultūra; lomu kultūra; mērķa kultūra; personību kultūra. 	Organizācijai sava attīstībā var būt raksturīgi dažādi kultūras tipi: dibināšanas brīdī var būt varas kultūra, attīstības posmā mērķa vai personības kultūra.
T. Dīls un A. Kenedijs	<ul style="list-style-type: none"> kompāniju darbības riska pakāpe; atgriezeniskas informācijas pakāpe. 	<ul style="list-style-type: none"> aso zēnu kultūra; kārtīgi strādā – kārtīgi atpūšas; augsto likmju kultūra; procesa kultūra. 	Neeksistē organizāciju, kas precīzi atbilstu kādam vienam tipam, bet dažas organizācijas var neatbilst nevienam no šiem tiem.
K. Kamerons un R. Kvinns	<ul style="list-style-type: none"> dominējošās īpašības līderības stils; vadība; organizācijas saistība; stratēģiskie mērķi; panākumu vērtēšana. 	<ul style="list-style-type: none"> klana kultūra; tirgus kultūra; adhokrātiska kultūra; hierarhiskā kultūra. 	Izstrādāta OCAI metodika – organizācijas kultūras mērīšanas instruments.
R. Dafts	<ul style="list-style-type: none"> elastīgums/stabilitāte; organizācijas fokusēšana uz iekšieni vai āru. 	<ul style="list-style-type: none"> adaptīva kultūra; stratēģiskā uzdevuma kultūra; klana kultūra; birokrātiska kultūra. 	
L. Konstantins	<ul style="list-style-type: none"> nav pati organizācijas struktūra, bet gan cilvēku subjektīvā attieksme pret to. 	<ul style="list-style-type: none"> slēgtā kultūra; haotiskā kultūra; atvērtā kultūra; sinhronā kultūra. 	Lieto jēdzienu „paradigma”. Kultūras ietekmi uz cilvēku salīdzina ar audzināšanas ietekmi ģimenē.

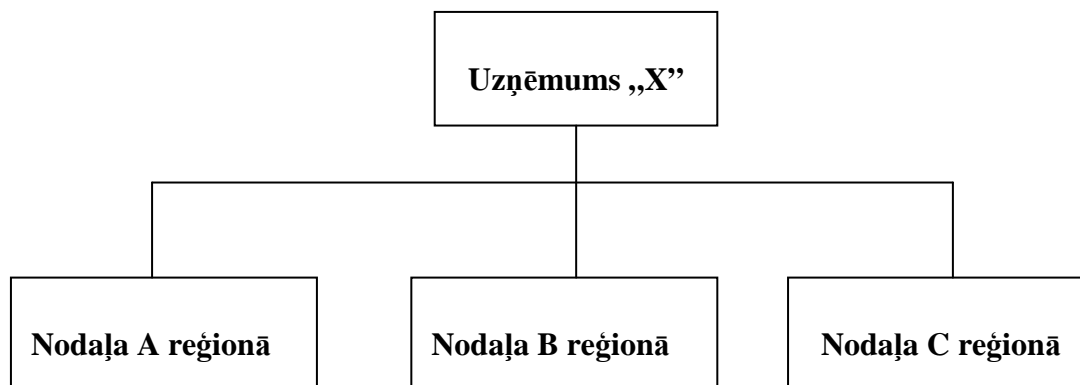
Avots: autoru sastādīta tabula pēc Cameron 1999: 13, Baretts R. 2008, Reņģe 2007.

Neraugoties uz atšķirībām, dažādās klasifikācijas jeb tipoloģijas vieno tas, ka tās balstās nevis uz organizāciju strukturālām īpašībām, kā tas ir organizāciju tipoloģijā, bet gan uz kultūras paradigmu īpašībām – pamatpieņēmumiem par cilvēka dabu, attiecību raksturu uz organizācijās dominējošām vērtībām. Kaut organizāciju kultūras klasifikācija ir atšķirīga no

organizācijas klasifikācijas, tomēr organizācijas uzbūve ir saistīta ar tās kultūras jautājumu: gan uzbūves, gan kultūras galamērķis ir organizācijas efektivitāte.

1. attēls

Uzņēmuma reģionālās uzbūves shēma



Avots: autoru sastādīts attēls

Efektīvo darbību var nodrošināt dažādi strukturētas organizācijas. Savukārt organizācijas uzbūve ir atkarīga no uzņēmuma uzdevumiem un mērķiem.

Viena no plaši sastopamām struktūrām Latvijā ir tā saucamā reģionālā (ģeogrāfiskā) divīzija, kura nodrošina pakalpojuma vai preces pieejamību katra reģiona klientiem. Katra tāda uzņēmuma ģeogrāfiskā vienība iekļauj sevī funkcionālās nodaļas, nepieciešamas, lai varētu ražot un pārdot produkciju šajā reģionā.

Katrai organizācijas uzbūvei ir savas priekšrocības, tāpat ir arī vājas puses, kuras ir jāzina vadītājam, jo dažādām metodēm tās var būt samazinātas. Ir tādas arī divīzijas uzbūvei:

2. tabula

Reģionu divīzionālās struktūras vadīšanas priekšrocības un trūkumi

Trūkumi	Priekšrocības
Sarežģīts reģionālo nodaļu koordinēšanas process	Ātra reakcija, pielāgošanas izmaiņām
Reģionos darbinieku zināšanu līmenis un tehniskās darbinieku prasmes var būt dažādas	Ļauj saskaņot stratēģiju ar katru reģiona specifiku. Veido organizācijas vadības potenciālu
Vāja saikne ar galveno ofisu, kura nevar kontrolēt savu divīzionālo nodaļu darbību	Reģionālās nodaļas ir spējīgas adaptēties reģiona īpašībām.
Nepietiekama komunikācija ar citu reģionu divīziju darbiniekiem	Laba starpfunkciju koordinācija reģionā.
Grūti veidot vienotu korporatīvo kultūru un imidžu reģionos	Liels patstāvības līmenis menedžieriem, kas palielina viņu atbildību

Avots: autoru sastādīta tabula

Šīs grūtības bieži noved pie organizācijas kultūras sadrumstalotības, vai pie vājas kultūras, kuras pazīmes atzīmējuši ir T. Dīls un A. Kenedijs (Deal & Kennedy 1982).

Vājo kultūru galvenās pazīmes:

- nav skaidras un apzinātas vērtību sistēmas, kā arī pārliecības par to, kā gūt panākumus savā darbā;
- cilvēki nespēj savstarpēji vienoties par perspektīvajiem mērķu sasniegšanas ceļiem un līdzekļiem;
- dažādām organizācijas struktūrvienībām ir krasi atšķirīgi uzskati;
- organizācijas līderi ir destruktīvi un neveicina organizācijas vērtību kopējo izpratni;
- tradicionālie rituāli un ceremonijas ir vai nu dezorientējoši, vai arī savstarpēji pretrunīgi (Deal & Kennedy 1982).

Šādu vāju kultūru organizācijas ir pārāk aizņemtas ar savām iekšējām problēmām, tādējādi faktiski ignorē vidi, kurā tās darbojas. Visvairāk laika aizņem ikdienas jautājumu risināšana, cilvēki pastāvīgi ir gatavi kritizēt savu organizāciju. Kultūrai ir fragmentārs raksturs – dažādās organizācijas nodaļās ir atšķirīgi „uzvedības standarti”. Kultūra nespēj palīdzēt cilvēkiem atbrīvoties no trauksmes izjūtas, tāpēc darbinieki bieži izjūt bailes, atrodas stresa stāvoklī.

Savukārt, stipra organizācijas kultūra ir tāda, kas stimulē darbinieku aktivitātes. Šādās kultūrās darbinieki jūt ciešāku saikni ar organizāciju. To nosaka personisko un organizācijas vērtību augsta pakāpe. Stiprā kultūra veidojas, tur, kur darbiniekus ir iespējams stimulēt tādēļ, ka tie asociē sevi ar visas organizācijas vērtībām. Par kultūras stiprumu liecina arī tādi faktori kā labvēlīgs iekšējais klimats, darbinieku apmierinātība ar darbu kopumā, zema darbinieku mainība, pozitīvs organizācijas iekšējais tēls, citiem vārdiem, stipra kultūra darbojas kā integrācijas mehānisms.

Katrai organizācijai ir sava kultūra, kura ir atkarīga no dažādiem faktoriem: organizācijas darbības veida, dzīves stadijas, organizācijas lieluma un tas uzbūves. Veido, uztur un maina korporatīvo kultūru organizācijas vadība, tieši tāpēc tai ir jābūt ieinteresētai, lai kultūra un tas sastāvdaļas no citu darbinieku puses pēc iespējas tiktu uztverta maksimāli līdzīgi vadībai.

Dotajā rakstā apskatīsim, ka kultūru ietekmē organizācijas reģionālā uzbūve. Analizēsim AS „Latvijas Autoceļu Uzturētājs” (LAU) Daugavpils ceļu rajona (DCR) darbinieku kopējo novērtējumu, kā arī tas sastāvdaļas salīdzinot ar valdes locekļu vērtējumu.

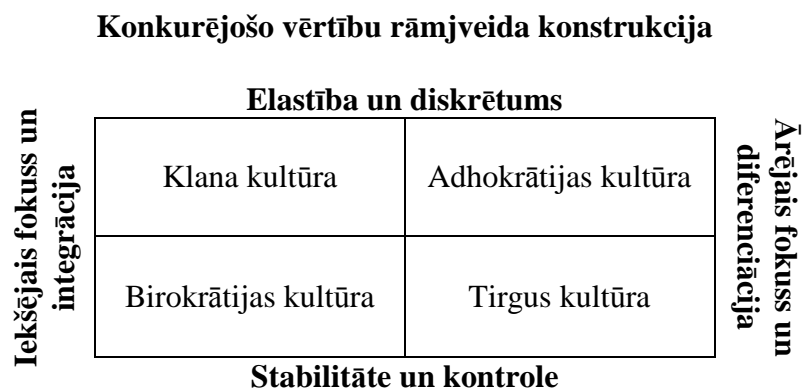
Kultūras vērtēšanai izmantosim rāmjeveida konstrukciju, kuru izstrādāja K. Kamerons un K. Kvīns (K. Cameron, R. Quinn), tā saucamo OCAI metodiku (Organizational Culture

Assessment Instrument – Organizāciju kultūras vērtēšanas instruments). Šī metode, atšķirībā no citām, parāda ne tikai vispārīgas organizācijas kultūras pazīmes, bet ļauj veikt padziļinātu izpēti. Organizācijas vērtību rāmjeida konstrukcija balstījās uz organizācijas efektivitātes galvenajiem indikatoriem. Metodes autori ir izdalījuši divus galvenos rādītājus, kuri ļauj sadalīt indikatorus četras grupās. Viens rādītājs atdala efektivitātes kritērijus, kuri ir saistīti ar elastību, diskrētumu un dinamismu, no kritērijiem, kuri akcentē stabilitāti, kārtību un kontroli.

Otrais rādītājs atdala efektivitātes kritērijus, kuri uzsver iekšējo orientāciju, integrāciju un vienotību, no kritērijiem, kuri liecina par organizācijas ārējo orientāciju, diferenciaciju un konkurenci.

Abi rādītāji veido četrus kvadrantus un katram piemīt savs organizācijas efektivitātes indikatoru saraksts, kurš nosaka organizācijas vadošās vērtības: klana, adhokrātijas, tirgus, birokrātijas.

2. attēls



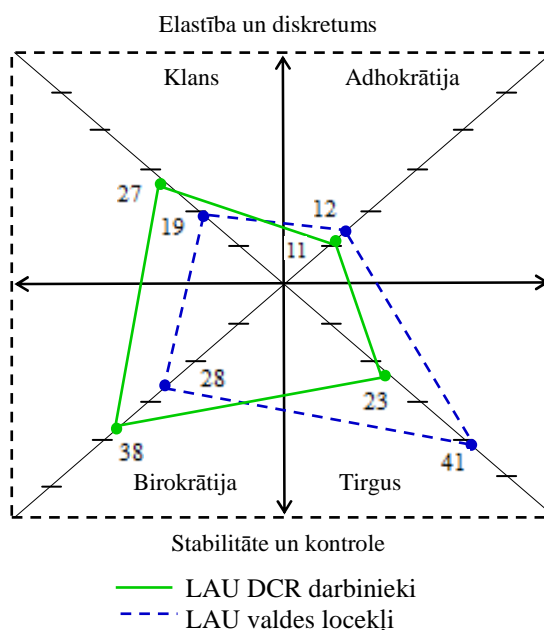
Avots: Cameron & Quinn 1999: 60.

Saskaņā ar pētījuma mērķi tika aptaujāti 57 DCR darbinieki un 3 valdes locekļi. Gandrīz pusi no respondentu vecuma struktūras sastāda respondenti vecumā 43-52 gadi (46%), 43-62 gadu – 32%, 22-32 gadu un 33-42 gadu vecumgrupas ir apmērām vienādas, attiecīgi ir pa 6 11% un 12%.

Pēc izglītības līmeņa dominē respondenti ar vidējo vispārējo izglītību – 28 darbinieki (49%), un arodizglītību – 17 darbinieki (30%), ar augstāko izglītību – 11 darbinieki (19%). Vienam darbiniekam ir pamatizglītība.

Bieži vidējos un lielajos uzņēmumos ar divīzionālo struktūru augstākā līmeņa vadības korporatīvas kultūras priekšstati atšķiras no padoto struktūrvienību darbinieku priekšstatiem par korporatīvo kultūru. Apskatīsim kā korporatīvo kultūru vērtē AS LAU valdes locekļi un DCR darbinieki.

Valdes locekļu un darbinieku esošas korporatīvas kultūras profili



Avots: autoru aprēķini pēc: AS “Latvijas Autoceļu Uzturētājs” Daugavpils ceļu rajona darbinieku aptaujas datiem

Lai noskaidrotu vai AS LAU valdes locekļu un DCR darbinieku korporatīvās kultūras vērtējumos atšķirības ir statistiski nozīmīgas tika veikts vidējo aritmētisko salīdzināšanas tests ar Stjudenta kritēriju SPSS 11,5 programmā. Tātad, ja Stjudenta koeficienta, p nozīme mazāka par 0,05 – pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp divām salīdzināmām apakšgrupām (Крыштановский 2007: 168).

3. tabula

Esošas korporatīvas kultūras vidējo aritmētisko salīdzināšanas dati

	Esošā		Stjudenta koeficienta būtiskums, p
	Valde	DCR darbinieki	
Klans (A)	19	27	0,025
Adhokrātija (B)	12	11	0,779
Tīrgus (C)	41	23	0,000
Birokrātija (D)	28	38	0,012

Avots: autoru aprēķini pēc: AS “Latvijas Autoceļu Uzturētājs” Daugavpils ceļu rajona darbinieku aptaujas datiem

Kā rāda Stjudenta testa rezultāti, nozīmīgas atšķirības starp valdes locekļu un darbinieku korporatīvās kultūras vērtējumiem pastāv, vērtējot klana kultūru ($p=0,025$), tirgus kultūru ($p=0,000$) un birokrātijas kultūru ($p=0,012$) (sk. 3. tabulu).

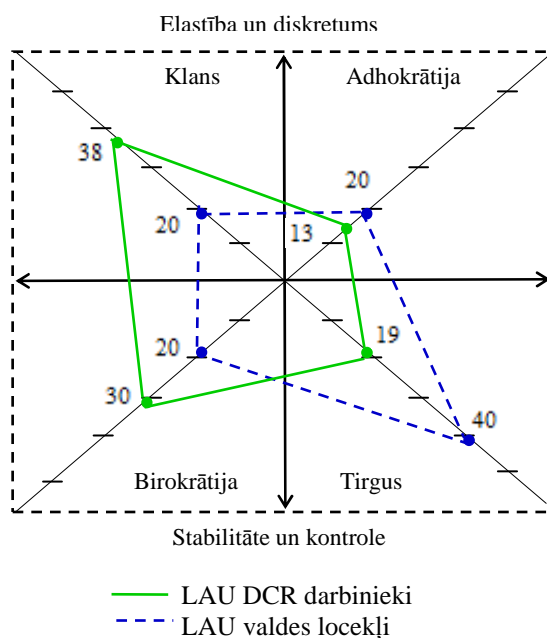
Valdes locekļu un reģionālās nodaļas darbinieku kultūras profils rāda, ka valdes locekļi, vērtējot pašreiz esošo uzņēmuma kultūru, uzskata, ka uzņēmumā valda tirgus kultūra (vidējais vērtējums 41 balles), izteikta ir arī birokrātijas kultūra (28 balles). Tas gan par liecina par uzņēmuma augstāko līmeņa vadības lielāku uzmanību arējiem procesiem –valde tiecas nostiprināt vēl vairāk uzņēmuma pozīciju autoceļu nozarē un palielināt uzņēmuma sniegto autoceļu uzturēšanas pakalpojumu tirgus daļu Latvijā, gan par noslieci uz stingru procesu kontroli uzņēmumā. Bet pēc reģionālās struktūras darbinieku uzskatiem, stiprāk ir izteiktās birokrātijas kultūra (38 balles) un klana kultūra (27 balles), tas nozīmē, ka darbinieki uztver kultūru kā vērstu uz iekšējiem procesiem, to regulēšanas un kontroles augsto pakāpi.

Adhokrātiskās kultūras valdes locekļu un darbinieku vērtējumi nozīmīgi neatšķiras ($p=0,079$).

Apskatīsim kā novērtē valdes locekļi un DCR darbinieki vēlamo korporatīvo kultūru un vai pastāv nozīmīgas atšķirības vērtējot vēlamo kultūru starp valdi un reģionālās struktūras darbiniekiem.

4. attēls

Valdes locekļu un darbinieku vēlamo korporatīvas kultūras profili



Avots: autoru aprēķini pēc: AS “Latvijas Autoceļu Uzturētājs” Daugavpils ceļu rajona darbinieku aptaujas datiem

Kā rāda Stjudenta testa rezultāti, vēlamā kultūrā nozīmīgas atšķirības starp valdes locekļu un DCR darbinieku uzskatiem, ko var redzēt pēc 4. tabulas datiem.

4. tabula

Vēlamās korporatīvas kultūras vidējo aritmētisko salīdzināšanas dati

	Vēlams		Stjudenta koeficienta būtiskums, p
	Valde	DCR darbinieki	
Klans (A)	20	38	0,000
Adhokrātija (B)	20	13	0,015
Tirgus (C)	40	19	0,000
Birokrātija (D)	20	30	0,000

Avots: autoru aprēķini pēc: AS “Latvijas Autoceļu Uzturētājs” Daugavpils ceļu rajona darbinieku aptaujas datiem

Līdzīgi kā vērtējot esošo kultūru, valde arī nākotnē grib saglabāt tirgus kultūru (40 balles). Klana, adhokrātijas, birokrātijas kultūru īpašības nākotnē valdes locekļi gribētu redzēt vienāda līmenī. novērtē vienādi. Savukārt DCR darbinieki vēlas, lai būtu vēl vairāk izteikta klana kultūra (38 balles), kā arī mazāk izteikta tirgus (19 balles) un adhokrātijas (13 balles) kultūras.

Izanalizēsim kā uzņēmuma valdes pārstāvji un DCR darbinieki vērtē vēlamo korporatīvo kultūru attiecībā pret pašlaik pastāvošo. Kā redzams pēc tabulas datiem, uzņēmuma esošās un vēlamās korporatīvas kultūras vērtējumi DCR darbinieku skatījumā būtiski atšķiras. Tas liecina par darbinieku neapmierinātību ar pašlaik pastāvošo korporatīvo kultūru. DCR darbiniekiem ir vēlme lai pastiprinātos klana kultūra, bet tirgus un birokrātijas kultūru izteiksme būtu mazāka. Esošās un vēlamās adhokrātiskas kultūras rādītāji atšķiras nenozīmīgi.

5. tabula

Esošās un vēlamās korporatīvas kultūras vērtējumu salīdzināšanas dati Stjudenta kritērija

	Valde		Stjudenta koeficienta būtiskums, p	LAU DCR		Stjudenta koeficienta būtiskums, p
	Pašlaik	Vēlams		Pašlaik	Vēlams	
Klans (A)	19	20	0,656	27	38	0,000
Adhokrātija (B)	12	20	0,063	11	13	0,000
Tirgus (C)	41	40	0,656	23	19	0,000
Birokrātija (D)	28	20	0,284	38	30	0,000

Avots: autoru aprēķini pēc: AS “Latvijas Autoceļu Uzturētājs” Daugavpils ceļu rajona darbinieku aptaujas datiem

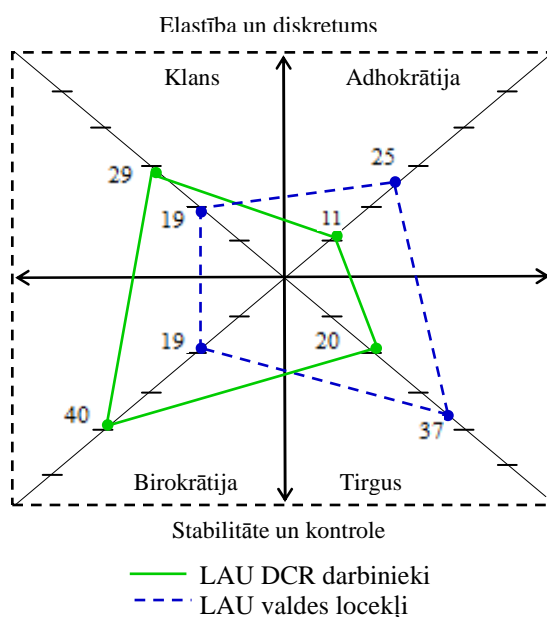
Turpretī AS LAU valdes locekļi ir apmierināti ar pašlaik esošo kultūru uzņēmumā, jo viņu esošās un vēlamas kultūras vērtējumi būtiski neatšķiras (klana kultūrai $p=0,656$, adhokrātijas $p=0,063$, tirgus $p=0,656$, birokrātijas $p=0,284$).

Vadoties pēc pētījuma izmantojamās korporatīvas kultūras vērtēšanas OCAI metodikas, uzņēmuma korporatīva kultūra tika novērtēta pēc sešām korporatīvas kultūras fundamentālām komponentēm: organizācijas īpašības, līderība organizācijā, personāla vadība, organizācijas vienotība, stratēģiskie mērķi un panākumu kritēriji. Apskatīsim esošas korporatīvas kultūras profilus līderības un personāla vadības griezumā.

Vienu vai citu korporatīvo kultūru veidojot un uztaurējot, liela nozīme ir līderības stilam un personālā vadības īpatnībām, jo tieši caur šiem vadīšanas procesiem un mehānismiem uzņēmuma darbinieki uztver visus parējos nozīmīgos kultūras rādītājus.

5. attēls

Valdes locekļu un darbinieku līderības stila profili



Avots: autoru aprēķini pēc: AS “Latvijas Autoceļu Uzturētājs” Daugavpils ceļu rajona darbinieku aptaujas datiem

Uzņēmuma līderiem valdes locekļu un DCR darbinieku uztverē ir dažādas lomas, viņu vērtējumi atšķiras nozīmīgi (klana un adhokrātijas kultūrām $p=0,000$, tirgus $p=0,012$, birokrātijas $p=0,001$).

Esošā līderības stila vidējo aritmētisko salīdzināšanas tests

	Pašlaik		Stjudenta koeficienta būtiskums, p
	Valde	DCR darbinieki	
Klans (A)	19	29	0,000
Adhokrātija (B)	25	11	0,000
Tirgus (C)	37	20	0,012
Birokrātija (D)	19	40	0,001

Avots: autoru aprēķini pēc: AS “Latvijas Autoceļu Uzturētājs” Daugavpils ceļu rajona darbinieku aptaujas datiem

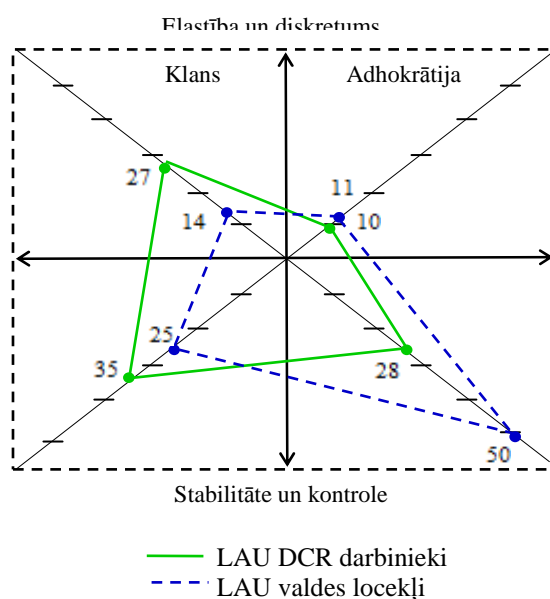
Valde sevi raksturo galvenokārt raksturo kā sāncenšus, ražotājus (37 balles) un uzņēmējus (25 balles), mazāk kā audzinātājus (19 balles) un koordinatorus, organizatorus (19 balles). Tātad pēc valdes locekļu domām, līderi atbalsta uzņēmuma visaugstākās efektivitātes sasniegšanu, stingrus biznesa mehānismus, uzvaru cīņā ar konkurentiem.

DCR darbinieki uzņēmuma līderus vairāk raksturo kā koordinatorus, organizatorus (40 balles) un audzinātājus (29 balles), tad kā sāncenšus, ražotājus (29 balles) un vismazāk kā uzņēmējus (11 balles).

Apskatīsim kā vērtē personāla vadību paši vadītāji un reģionālās struktūrvienības darbinieki.

6. attēls

Valdes locekļu un darbinieku esošās personāla vadības profili



Avots: autoru aprēķini pēc: AS “Latvijas Autoceļu Uzturētājs” Daugavpils ceļu rajona darbinieku aptaujas datiem

Personālā vadība tika vērtētā arī ar dažādiem korporatīvas kultūras veidu pazīmēm. Valdes un darbinieku vērtējumi būtiski atšķiras, vērtējot komandas darbu, kompromisus, līdzdalību lēmumu pieņemšanā uzņēmumā ($p=0,001$) un augstu prasīgumu, orientāciju uz konkurenci un panākumu atalgošanu ($p=0,010$). Vērtējot darba vietas saglabāšana garantijas, stabilitāti attiecībās un individuālā riska uzņemšanās, inovācijas, brīvību, unikalitāti valdes locekļu un DCR darbinieku vērtējumi nozīmīgi neatšķiras (attiecīgi $p=0,093$ un $p=0,731$).

7. tabula

Personāla vadības vidējo aritmētisko salīdzināšanas dati

	Pašlaik		Stjudenta koeficienta būtiskums, p
	Valde	DCR darbinieki	
Klans (A)	14	27	0,001
Adhokrātija (B)	11	10	0,731
Tirgus (C)	50	28	0,010
Birokrātija (D)	25	35	0,093

Avots: autoru aprēķini pēc: AS "Latvijas Autoceļu Uzturētājs" Daugavpils ceļu rajona darbinieku aptaujas datiem

Valdes pārstāvji uzskata, ka personāla vadībā dominē augsts prasīgums, orientācija uz konkurenci un panākumiem atalgošanu (tirgus). Tomēr DCR darbinieki uzskata, ka personāla vadīšana balstās uz stabilām attiecībām (birokrātija), augsta prasīguma pret padotajiem un brigādes darba (klans)

Kopumā, raksturojot rezultātus, autori secina:

- AS LAU augstāka līmeņa vadība lielāku uzmanību pievērš uzņēmuma ārējās vides faktoriem, par ko liecina viņu atbilstība tirgus kultūra: tieksme nostiprināt vēl vairāk uzņēmuma pozīciju autoceļu nozarē un palielināt sniegto autoceļu uzturēšanas pakalpojumu tirgus daļu Latvijā, paaugstināt klientu apmierinātību. LAU DCR darbinieku organizācijas kultūras uztverei ir lielas atšķirības no vadības. Pēc darbinieku vērtējuma kultūra ir vērsta uz iekšējiem procesiem: darba operāciju precīzo izpildi un kontroli, struktūrvienības darbinieku saliedētību.
- Var secināt, ka DCR darbiniekiem ir zema lojalitāte uzņēmumam, jo viņi nemaz neapzinās uzņēmuma vadības mērķus.

Pēc autoru domām, lai mazināt vadības un reģionālās struktūrvienības atšķirības korporatīvajā kultūrā, vadībai ir jāveic šādi pasākumi:

- DCR darbinieku lojalitātes uzņēmuma mērķiem paaugstināšanai informēt darbiniekus par uzņēmuma mērķiem, uzdevumiem, panākumu kritērijiem, kā arī LAU attīstības stratēģiju. To varētu veikt DCR organizējamās sanāksmes, vai speciāli šim nolūkam rīkotajos semināros.
- Veikt DCR darbinieku apmācību un attīstību, jo zināšanu un pieredzes trūkums negatīvi ietekme uzņēmuma kopējo uzdevumu un mērķu būtības uztveri
- Uzņēmuma saliedētības un darbinieku lojalitātes paaugstināšanai pilnveidot stimulēšanas sistēmu – premēt darbiniekus ne tikai par individuālajiem sasniegumiem, bet arī par reģionālā struktūrvienības un kopējiem uzņēmuma sasniegumiem.

Bibliogrāfija

1. Barets R. (2008) *Vērtīborientētas organizācijas izveide: visas sistēmas kultūras transformācijas koncepcija*. Rīga: Biedrība „Domas spēks”.
2. Cameron K.S., Quinn, R. E. (1999) *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Based on the Competing Values Framework: New York: Addison Wesley Longman, Inc.
3. Deal Terrence & Kennedy A.A. (1982) *Corporate cultures. The rights and rituals of corporate life*. Reading, M.A.: Addison, Wesley.
4. Dubkēvičs L. (2009) *Organizācijas kultūra*. (lit. red. Māra Jurkeviča) Rīga: Jumava.
5. *Latvija Autoceļu Uzturētāja attīstības stratēģija 2010.-2014.gadam* (2010).
6. *Latvija Autoceļu Uzturētāja Daugavpils ceļu rajona nolikums* (2006).
7. Renģe V. (2007) *Mūsdienu organizācijas psiholoģija*. Rīga: Zvaigzne ABC.
8. Richard H. Hall. (1999) *Organizations structures, process and outcomes*. Prentice Hall, Inc.
9. Richard L. Daft. (2001) *Essentials of Organization Theory & Design*. By South – Western, a Gengage Learning Company.
10. Крыштановский А. (2007) *Анализ социологических данных с помощью пакета SPSS*. Москва: Издательский дом ГУ ВШЭ.
11. Спивак В. А. (2004) *Организационная культура*. Санкт-петербург: Нева.
12. Шейн Э. (2002) *Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование*. (пер. с англ. с. Жильцов, А. Чех) Санкт-Петербург: Питер.