

**LATVIJAS UNIVERSITĀTE
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE
STARPTAUTISKO EKONOMISKO ATTIECĪBU KATEDRA**

**Vadības zinību maģistra studiju programmas studiju virziens
*Starptautiskā ekonomika un bizness***

**ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS
LOMA BALTIJAS VALSTU MAZO UN VIDĒJO
ZINĀTŅIETILPĪGO UZŅĒMUMU INOVATĪVAJĀ
SNIEGUMĀ**

**The Role of Organizational Culture in Innovative Performance of Small and
Medium Knowledge-intensive Companies in the Baltic States**

MAĢISTRA DARBS

Autors: *Madara Kairiša*

Studenta apliecības Nr.: mk07045

Darba vadītājs: profesore Dr. oec. Ērika Šumilo

RĪGA 2013

Anotācija

Mūsdienās pastāv uzskats, ka galvenais organizācijas mērķis ir inovācijas, savukārt organizācijas kultūra ir viens no būtiskākajiem faktoriem, kas tās var veicināt. Tomēr zinātnieku vidū joprojām nepastāv vienots viedoklis šajā saistībā.

Darbā tika apvienoti trīs aktuālie jautājumi – organizācijas kultūra, inovācijas un zināšanu ietilpīga nozare, par mērķi izvirzot organizācijas kultūras lomas izpēti visu trīs Baltijas valstu mazo un vidējo zinātņietilpīgo uzņēmumu inovatīvajā sniegumā. Pētījums aptvēra 27 Baltijas valstu IT uzņēmumus, kultūras diagnostikai tika izmantota OCAI metodika.

Pētījuma rezultāti atklāj statistiski nozīmīgu pozitīvu saistību starp adhokrātiju un inovācijām, kā arī tendenci hierarhijai tās negatīvi ietekmēt. Kā arī tika secināts, ka organizācijas kultūra un inovāciju līmenis visās Baltijas valstīs ir līdzīgs.

Atslēgvārdi: organizācijas kultūra, inovācijas, zinātņietilpīgas nozares, MVU, OCAI.

Annotation

There is a belief that the main aim for a company is innovations, while organizational culture is the main factor promoting them. However, between scholars there is no united consensus on this relationship.

In this thesis three important factors were considered – organizational culture, innovations and knowledge-intensive industry. The aim was set to examine the role of organizational culture in innovative performance of small and medium knowledge-intensive companies in the Baltic States. A sample of 27 IT companies of Baltic States was used, and OCAI methodology for cultural diagnosis.

The author's research suggests a statistically significant relationship between adhocracy and innovations, and a tendency for hierarchy to impact them negatively. The results also reveal no significant difference between culture types and innovation performance between Baltic States.

Keywords: Organizational Culture, Innovations, Knowledge-intensive industry, SME, OCAI.

Saturs

Ievads.....	4
1. Organizācijas kultūra un uzņēmuma inovācijas	7
1.1. Organizācijas kultūras būtība un to ietekmējošie faktori	7
1.1.1. Organizācijas kultūras būtība un funkcijas.....	7
1.1.2. Organizācijas kultūras veidošanās.....	15
1.1.3. Organizācijas kultūras tipoloģija.....	20
1.2. Inovāciju būtība un to ietekmējošie faktori	25
1.2.1. Inovāciju definīcijas un būtība	25
1.2.2. Inovāciju tipoloģija.....	30
1.2.3. Inovācijas ietekmējošie faktori.....	33
2. Organizācijas kultūras loma uzņēmuma inovatīvajā sniegunā	39
2.1. Organizācijas kultūras loma uzņēmuma sniegunā	39
2.2. Organizācijas kultūru un inovācijas ietekmējošie faktori Baltijas valstīs	56
3. Organizācijas kultūras loma Baltijas valstu mazo un vidējo IT uzņēmumu inovatīvajā sniegunā	70
3.1. Pētījuma metodoloģija.....	73
3.1.1. Konkurējošo vērtību rāmjeida konstrukcija kā organizācijas kultūras pētīšanas metode	73
3.1.2. Inovatīvu uzņēmumu raksturojošie indikatori.....	79
3.2. Pētījuma raksturojums	86
3.3. Pētījuma rezultāti.....	88
Secinājumi un priekšlikumi.....	102
Izmantotā literatūra un avoti.....	105
1. pielikums. Anketas paraugs I.....	112
2. pielikums. Anketas paraugs II	114
3. pielikums. Korelāciju un regresijas analīzes rezultāti Baltijas valstīm	123

Ievads

Uz zināšanām balstītā ekonomika un mūsdienu asā konkurence uzņēmumiem uzstāda augstas prasības – ir nepieciešams nepārtraukts mācīšanās, pilnveidošanās process un veiksmīgi pastāv tie uzņēmumi, kas var piedāvāt jaunākos, unikālākos produktus. Līdz ar to pastāv uzskats, ka inovācijas ir visas organizācijas mērķis, turklāt daudzi pētījumi ir pierādījuši inovāciju būtisko ietekmi uz uzņēmuma sniegumu.

Organizācijas kultūra mūsdienās tiek atzīta par vienu no būtiskākajiem inovācijas ietekmējošiem faktoriem, kas var vecināt darbinieku inovatīvu uzvedību un inovāciju radīšanu. Lai uzņēmumi radītu nepārtrauktas un ilgtspējīgas vērtības, tiem ir jāizstrādā un jāievieš inovāciju kultūra, kas ļautu radīt spējas, kas nepieciešamas, lai veiksmīgi konkurētu šobrīd un nākotnē.

Pieņemums, ka noteikta organizācijas kultūra nodrošina labāku uzņēmuma sniegumu, ir viens no iemesliem, kas izskaidro lielo interesi par organizācijas kultūru. Turklāt mūsdienu asās konkurences apstākļos, kad vienas nozares uzņēmumiem pieejami vienādi resursi, tehnoloģijas u.c. faktori, tieši organizācijas kultūra var kalpot kā konkurences priekšrocība un atšķirt organizāciju no citām līdzīgām. Literatūrā saikne starp organizācijas kultūru un uzņēmuma sniegumu ir aplūkota dažādos aspektos, tomēr tā joprojām nav pietiekoši zinātniski izpētīta. Lielākā daļa līdzšinējo pētījumu ir koncentrējušies vairāk uz atsevišķu organizācijas kultūras elementu ietekmes izpēti uz inovācijām, nevis kultūras tipu ietekmi. Turklāt lielākā daļa pētījumu ir vairāk orientēti uz tradicionālajām tautsaimniecības nozarēm, kā ražošana, neapskatot dinamiskas un zināšanu ietilpīgas nozares, kur organizācijas kultūras loma var būt izšķiroša produktivitātes un kvalitātes veicināšanā. Tāpēc autore savā darbā centās apvienot visus trīs aktuālos jautājumus – organizācijas kultūru, uzņēmuma inovācijas un zināšanu ietilpīgas nozares.

Maģistra darba mērķis ir, balstoties uz teoriju un praktiskiem pētījumiem, izpētīt organizācijas kultūras lomu visu trīs Baltijas valstu mazo un vidējo zinātņietilpīgo uzņēmumu inovatīvajā sniegumā. Lai sasniegtu izvirzīto mērķi, tika noteikti šādi uzdevumi:

- ✓ Apkopot literatūru par organizācijas kultūras būtību, inovāciju būtību, to ietekmējošiem faktoriem;
- ✓ Apkopot iepriekšējo pētījumu rezultātus par organizācijas kultūras lomu uzņēmumu sniegumā, īpašu uzmanību pievēršot inovatīvajam sniegumam;
- ✓ Apkopojot organizācijas kultūras ietekmējošos faktorus, noteikt iespējamo Baltijas valstu organizācijas kultūras tipu;
- ✓ Apkopojot inovācijas ietekmējošos faktorus, noteikt iespējamo Baltijas valstu inovatīvo sniegumu;

- ✓ Noteikt organizācijas kultūras tipu Latvijas tehnoloģiski inovatīvajos uzņēmumos, izmantojot Latvijas Tehnoloģiskā centra pētījuma rezultātus un veicot kultūras tipa diagnostiku ar Cameron un Quinn izstrādāto konkurējošo vērtību rāmjeida konstrukcijas metodi;
- ✓ Veikt pētījumu Baltijas valstu mazos un vidējos IT uzņēmumos, nosakot organizācijas kultūras tipu un uzņēmuma inovatīvo sniegumu;
- ✓ Salīdzināt pētījumā iegūtos rezultātus ar iepriekšējo pētījumu rezultātiem.

Darba pirmajā nodaļā tiek apskatīta organizācijas kultūras būtība un to ietekmējošie faktori, ietverot organizācijas kultūras definīcijas, īpašības, funkcijas, veidošanos, līmeņus un tipoloģiju. Šajā sadaļā pamatā tiek aptverti tādi autori, kā Schein, Hofstede, Mole, Cameron, Keyton, Alvesson, Deal un Kennedy. Otra daļa ietver inovāciju būtību, definīcijas, tipoloģiju un ietekmējošos faktorus. Šeit pamatā tiek aplūkoti tādi autori, kā Bessant, Tidd, Rush, Deshpandé, Gaynor.

Otrajā nodaļā apkopota literatūra, dažādi pētījumi un autoru viedokļi par organizācijas kultūras lomu uzņēmuma sniegunā, vairāk pievēršoties uzņēmuma inovatīvajam sniegunam un inovāciju kultūras lomai. Tāpat, balstoties uz Herbig un Dunphy noteiktajiem elementiem, kas raksturo sabiedrības ar augstāku inovatīvo spēju un Hofstede kultūras dimensijām, tika veikts Baltijas valstu salīdzinājums un noteikts iespējamais organizācijas kultūras tips un uzņēmumu inovatīvais sniegums.

Trešā nodaļa ietver autore veikt pētījumu, kur tika izvirzītas šādas hipotēzes:

H1: Latvijas tehnoloģiski inovatīvajiem uzņēmumiem raksturīgs adhokrātijas kultūras tips;

H2: Baltijas valstu mazo un vidējo IT uzņēmumu inovatīvo sniegumu veicina adhokrātijas kultūras tips;

H3: Baltijas valstu mazo un vidējo IT uzņēmumu inovatīvo sniegumu kavē hierarhijas kultūras tips;

H4: Organizācijas kultūras tipi un uzņēmumu inovāciju līmenis trijās Baltijas valstīs būtiski neatšķiras.

Pētījuma pamatā organizācijas kultūras tipu diagnostikai tika izmantota K.Cameron un R.Quinn izstrādātā konkurējošo vērtību rāmjeida konstrukcija jeb OCAI metodika. Savukārt uzņēmumu inovatīvā snieguma noteikšanai tika izmantoti inovatīvu uzņēmumu indikatori, ko izstrādājis Latvijas Tehnoloģiskais centrs un autore papildinājusi ar inovāciju koeficientu, kas veidojas no šiem rādītājiem un ļauj salīdzināt savā starpā dažādus uzņēmumus.

Par pētījuma objektu tika izvēlēti visu trīs Baltijas valstu mazie un vidējie IT uzņēmumi. Pirmkārt, autore uzskata, ka kultūras ietekme būs labāk redzama vienas nozares ietvaros, pēc iespējas vairāk izslēdzot citus ietekmējošos faktorus, otrkārt, informāciju

tehnoloģijas ir zinātnietilpīga nozare, kur organizācijas kultūrai var būt būtiska ietekme uz uzņēmuma inovatīvo spēju, treškārt, mazos un vidējos uzņēmumos iespējama lielāka kultūras tipu diferenciācija, turklāt šādās organizācijās kultūras tipam ir lielāka nozīme uzņēmuma sniegumā.

Tā kā lielākā daļa uzņēmumu atzina, ka informācija par inovatīvu uzņēmumu indikatoriem ir konfidenciāla un būtiska, lai saglabātu konkurētspēju, darbā uzņēmumu identitāte netiks izpausta.

1. ORGANIZĀCIJAS KULTŪRA UN UZŅĒMUMA INOVĀCIJAS

1.1. Organizācijas kultūras būtība un to ietekmējošie faktori

1.1.1. Organizācijas kultūras būtība un funkcijas

Kroeber un Kluckhohn jau 1952. gadā min, ka ir identificētas ap 150 kultūras definīcijām, tomēr pamatā visām pastāv divas disciplīnas – socioloģiskā (organizācijām ir kultūras) un antropoloģiskā (organizācijas ir kultūras). Katrā disciplīnā pastāv divas pieejas, kā kultūra ir attīstījusies – funkcionālā pieeja (kultūra rodas no kolektīvās uzvedības) un semiotiskā pieeja (kultūra slēpjas individuālās interpretācijās un izziņāšanā). Pirmā atšķirība ir tajā, vai kultūru uztver kā organizācijas īpašību vai kā metaforu, lai aprakstītu, kas organizācija ir. Pirmā pieeja pārstāv viedokli, ka pētnieki un vadītāji var viegli identificēt atšķirības starp dažādu organizāciju kultūrām un var tās izmērīt, kā arī kultūra ir potenciāls noteicošais faktors organizācijas rezultātiem. Otra pieeja pārstāv uzskatu, ka organizācijā neeksistē nekas cits, kā vien kultūra, ar to sastopas jebkurā laikā, jebkurā organizācijas parādībā¹.

C.B.Handy organizācijas kultūru definē kā dziļu pārliecību par to, kā vajadzētu organizēt darbu, izmantot autoritāti, apbalvot un kontrolēt cilvēkus².

M.Parker uzskata, ka organizācijas kultūra ir pastāvīgs sacensību process, kas veido atšķirības gan grupas iekšienē, gan starp dažādām grupām³.

J.Martin uzsver, ka kultūra ir interpretācijas veids, kā tiek uztvertas dažādas kultūras izpausmes – stāsti, rituāli, formāli un neformāli paradumi, žargoni un fiziskie nosacījumi⁴.

J.Keyton pauž viedokli, ka organizācijas kultūra ir artefaktu, vērtību un pieņēmumu kopums, kas rodas organizācijas locekļiem mijiedarbojoties⁵.

Trice un Beyer organizācijas kultūru raksturo kā kolektīvu atbildi uz nenoteiktību un haosu.⁶

J.Mole uzskata, ka organizācijas kultūra ir sistēma, kas ļauj indivīdiem un grupām sadarboties citam ar citu un ar apkārtējo pasauli. Šī sistēma ietver vērtības, uzskatus, priekšstatus, uzvedību, valodu, materiālās kultūras artefaktus un tehnoloģiju, un darbojas abos

¹ Cameron, K. *A process for Changing Organizational Culture*. University of Michigan Business School: To be published in M.Driver's "The handbook of organizational development", 2004, 3.p.

² Handy, C.B. *Understanding Organizations*. New York: Oxford University Press, 1993, 181.p.

³ Parker, M. *Organizational Culture and Identity: Unity and division at work*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000, 71.p.

⁴ Martin, J. *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002. 56.p.

⁵ Keyton, J. *Communication and Organizational Culture: a key to understanding work experiences*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005, 28.p.

⁶ Alas, R., Ubius, U. *Factors predicting the innovation climate*. Problems and perspectives in management, Vol.7, Issue 2, 2009, 5.p.

virzienos – no iekšpuses uz ārpusi un otrādi, jo apkārtējā vide lielā mērā nosaka gan tehnoloģijas un mākslu, gan cilvēku uzvedību un valodu, kā arī dziļākas vērtības. J.Mole kā nacionālu, tā organizācijas kultūru raksturo kā mehānismu, kas radīts, lai kopīgam mērķim apvienotu cilvēkus ar kopīgu valodu, vērtību sistēmu un idejām¹.

G.Hofstede kultūru definē kā prāta kolektīvo programmēšanu, kas atšķir vienas grupas locekļus no citas grupas piederīgajiem². Piebilstot, ka organizācijas kultūra neveidojas un nesaglabājas tikai tās locekļu prātos, bet gan katra cilvēka prātā, kurš kādā veidā mijiedarbojas ar organizāciju – klienti, piegādātāji, valsts iestādes, mēdiji. G.Hofstede uzsver, ka galvenā atšķirība starp dažādiem organizācijas kultūras pētniekiem ir tajā, ka citi uzskata, ka kultūra ir kaut kas tāds, kas organizācijai pieder, bet citi – ka kaut kas tāds, kas organizācija ir³.

Augstāk minētās ir tikai dažas no literatūrā sastopamajām organizācijas kultūras definīcijām. Kā redzams, definīciju klāsts ir plašs, tomēr vairākums zinātnieku par precīzāko atzīst E.H.Schein kultūras definīciju, kura visbiežāk tiek izmantota dažādu pētījumu pamatā. Schein kultūru definē kā rezultātu sarežģītam grupas mācību procesam, ko tikai daļēji ietekmē līdera uzvedība. Jebkura sociāla vienība ar kopīgu vēsturi, būs attīstījusi kultūru, kuras spēks un izturība būs atkarīga no pastāvēšanas ilguma, dalībnieku stabilitātes un vēsturiskās pieredzes, kā arī laikā gūtajām emocijām. Savukārt, organizācijas kultūra Schein izpratnē ir pamatpieņēmumu modelis, kuru grupa ir iemācījusies (vai izveidojusi) un atzinusi par gana labu un derīgu, risinot ārējās pielāgošanās un iekšējās integrācijas problēmas. Šo modeli māca jaunpieņēmiem kā pareizāko veidu, kā uztvert, izjust un izprast minētās problēmas⁴.

S.P.Robbins min, ka organizācijas kultūra attēlo dalībnieku kopējo uztveri, lai gan darbinieki ir atšķirīgi, tie līdzīgi raksturo savas organizācijas kultūru, uzsverot specifiskas raksturiezīmes. Robbins izšķir piecas iezīmes, kas atklāj organizācijas būtību⁵:

- Individuālā autonomija – raksturo indivīda atbildību, patstāvību un spēju izrādīt iniciatīvas;
- Struktūra – formalizācijas, centralizācijas un tiešās kontroles līmenis;
- Apbalvojumi – faktori, kas nosaka apbalvojumus sasniegšanas iespējas, uzvaru uz peļņu un pārdošanas apjomiem;

¹ **Mole, J.** *Mind Your Manners: Managing Business Cultures in New Global Europe*. 3rdEd. London : Nicholas Brealey Publishing, 2003, 8-9.p.

² **Hofstede, G.** *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks : Sage Publications, 2001, 596p.

³ **Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M.** *Cultures and Organizations: Software of the Mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rdEd. New York: McGraw-Hill U.S.A., 2010, 371.p.

⁴ **Schein, E.H.** *Organizational Culture and Leadership*. 4thEd. San Francisco : Jossey-Bass, 2010, 18.p.

⁵ **Robbins, S.P.** *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. 7thEd. New Jersey : Prentice-Hall, 1996, 664.p.

- Uzmanība – vadības izrādītā sirsnība un atbalsts;
- Konflikti – konfliktu līmenis attiecībās starp kolēģiem, spēja būt saprotošiem un pieņemt cilvēku atšķirības;

Robbins min, ka organizācijas kultūra ir aprakstošs jēdziens un tā saistīta ar šo piecu pazīmju uztveri, nevis patikšanu. Turklāt, kultūra aptver visu organizāciju – katru indivīdu, grupu un organizāciju kopumā. Viņš min, ka organizācijas kultūra ir tas, kas atšķir vienu organizāciju no citas. Katrai organizācijai ir sava unikāla kultūra, kas aptver senus un bieži vien nerakstītus likumus, noteikumus, specifisku valodu, kas atvieglo komunikāciju grupas locekļu starpā, vienotus darba standartus, etiķetes un uzvedības normas, paražas, izturēšanos pret kolēģiem, padotajiem, vadību un ārpusē esošām personām, kā arī citas tradīcijas, kas grupas locekļiem pasaka priekšā, kas ir piemērota un pareiza rīcība un kas nav¹.

Schein uzsver, ka kultūru raksturo tādi jēdzieni, kā strukturālā stabilitāte, dziļums, platums un integrācija. Ar strukturālo stabilitāti jāsaprot, ka, izveidojoties grupas identitātei, tā kļūst par galveno stabilizējošo spēku, tādā veidā kultūru ir ļoti grūti mainīt. Dalībniekiem stabilitāte ir būtiska, jo tā nodrošina paredzamību. Dziļums nosaka, ka kultūra ir dziļākā un bieži vien nezināmākā daļa, tā ir netaustāma un neredzama. Platums norāda, ka tiklīdz kultūra izveidojas, tā aptver visas funkcijas un aspektus – kā organizācija tiek galā ar ikdienas pienākumiem, iekšējām darbībām un apkārtējo vidi. Integrācija ir elements, kas vienotā veselumā apvieno dažādus grupas vai organizācijas dziļākā līmeņa elementus. Kultūra ietver rituālus, klimatu, vērtības un uzvedību, veidojot vienotu veselumu².

Keyton uzskata, ka pastāv četras būtiskas organizācijas kultūru raksturojošas īpašības – pirmkārt, kultūra ir cieši saistīta ar tās dalībniekiem; otrkārt, tā ir dinamiska, nevis statiska un laika gaitā mainās; treškārt, organizācijas kultūra sastāv no savstarpēji konkurējošām vērtībām un pieņēmumiem; ceturtkārt, tā ir emocionāli piesātināta un kalpo organizācijas komunikācijai³.

Cameron min, ka organizācijas mēdz izveidot dominējošo orientāciju un vērtību kopu jeb organizācijas kultūru, laika gaitā adaptējoties un atbildot uz izaicinājumiem un pārmaiņām vidē. Pastiprinoties konkurencei, pārmaiņām un spiedienam, organizācijas kultūra nostiprinās un tai tiek pievērsta lielāka uzmanība⁴.

¹ **Robbins, S.P.** *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. 2ndEd. New Jersey: Prentice-Hall, 1983, 581p.

² **Schein, E.H.** *Organizational Culture and Leadership*. 4thEd. San Francisco : Jossey-Bass, 2010, 16-17.p.

³ **Keyton, J.** *Communication and Organizational Culture: a key to understanding work experiences*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005, 37.p.

⁴ **Cameron, K.** *A process for Changing Organizational Culture*. University of Michigan Business School: To be published in M.Driver "The handbook of organizational development", 2004, 5.p.

V.Reņģe izdala divas galvenās organizācijas kultūras funkcijas – pielāgošanās ārējai videi un iekšējā integrācija. Pielāgošanās ārējai videi nodrošina: organizācijas misijas un stratēģijas izpratni, mērķu noteikšanu misijas izpildei; mērķu sasniegšanas līdzekļus – organizācijas struktūru, darba dalīšanu, motivēšanas sistēmas un varas hierarhiju; mērķu sasniegšanas kritērijus; vienošanos par stratēģijas maiņu gadījumā, ja mērķi netiek sasniegti.

Savukārt, organizācijas iekšējā integrācija nodrošina: vienotas valodas un terminoloģijas lietošanu; kritērijus uzņemšanai organizācijā; uzvedības normas attiecībā ar vadību, kolēģiem, klientiem, pretējo dzimumu u.tml.; apbalvojumu un sodu sistēmu; ideoloģiju, kopējo vērtību sistēmu, kas atšķir vēlamā no nevēlamā organizācijā¹.

Keyton uzsver organizācijas kultūras funkcijas no vadības viedokļa. Pirmkārt, organizācijas kultūra kalpo kā kontroles ierīce. Kultūra ir iekšējs process, kas ietekmē ārējo gala rezultātu, tāpēc svarīgs vadības uzdevums ir veidot tādu kultūru, kas motivē darbiniekus, kur tie jūtas laimīgi un apmierināti, tādā veidā liekot tiem strādāt produktīvāk.

Otra organizācijas kultūras funkcija ir darbinieku atlase. Ikvienu uzņēmuma mērķis ir pēc iespējas samazināt darbinieku mainību, jo tā saistās ar papildus izmaksām. Viens no veidiem, kā to panākt, ir pieņemt darbā tādus darbiniekus, kas iederētos organizācijas kultūrā un kuru vērtību sistēma būtu saskaņā ar uzņēmuma vērtībām.

Trešā funkcija – organizācijas panākumi – nodrošina veidus, kā vadīt un mainīt kultūru, lai sekmētu organizācijas panākumus un pat finanšu rādītājus. Lēmumi par stratēģiju, mērķiem un finansēm ir cieši saistīti ar vadības vērtībām un pārliecību, tos pieņemot, rodas izmaiņas organizācijas vērtībās un uzskatos. Tomēr Keyton uzskata, ka organizācijas kultūru tieši nevar saistīt ar organizācijas sniegumu, jo kultūra kalpo tikai kā līdzeklis panākumu gūšanā. Šo saistību lielā mērā nosaka kultūras integrācijas pakāpe, kontrolējamas situācijas, kultūras adaptācijas un elastības pakāpe.

Ceturtkārt, organizācijas kultūra ir elements, kas organizāciju atšķir no citām līdzīgām organizācijām, un kalpo kā konkurences priekšrocība. Pastāv uzskats, ka tieši darbinieki nodrošina ilgtspējīgu konkurences priekšrocību, jo vienas nozares uzņēmumiem visdrīzāk ir vienādas tehnoloģijas un līdzīga pieeja finanšu resursiem. Līdz ar to organizācijas kultūra kalpo kā priekšrocība, tā kā to nevar kopēt, jo organizācija ir unikāla, ar atšķirīgiem darbiniekiem, iespējām un izaicinājumiem, atšķirīgiem mērķiem un resursiem. Organizācijas kultūra veidojas noteiktā vietā, noteiktā sabiedrībā un ar noteiktu vēsturi².

Neatkarīgi no lieluma, visas grupas saskaras ar divām galvenajām problēmām – pirmkārt, izdzīvošana, izaugsme un pielāgošanās apkārtējai videi, otrkārt, iekšējā integrācija,

¹ **Reņģe, V.** *Organizāciju psiholoģija*. Rīga : Kamene, 2003, 74.lpp.

² **Keyton, J.** *Communication and Organizational Culture: a key to understanding work experiences*. Thousand Oaks : Sage Publications, 2005, 93-98.p.

kas nodrošina ikdienas funkcijas, spēju adaptēties un mācīties. Abas problēmu grupas atspoguļo plašāku kultūru, kurā grupa eksistē un kura veido plašākus un dziļākus pieņēmumus par realitāti, laiku, telpu, cilvēka dabu un savstarpējām attiecībām¹.

Schein kultūru iedala trīs līmeņos, ar jēdzienu „līmenis” apzīmējot pakāpi, kādā kultūras izpausmes ir redzamas novērotājam. Līmeņi ierindojas no taustāmām, acīmredzamām izpausmēm līdz dziļi iesakņojušiem, neapzinātiem pieņēmumiem, ko Schein dēvē par kultūras būtību.

Pirmais līmenis ietver artefaktus jeb kultūras ārējo izpausmi – visu, ko var redzēt, dzirdēt un sajūst, sastopoties ar jaunu grupu un nezināmu kultūru. Artefakti iekļauj grupas redzamo daļu – arhitektūru, valodu, tehnoloģiju, produktus, stilu, kas ietver apģērbu, runas manieres un emociju izpausmes, mītus un stāstus. Pie šī līmeņa pieskaitāmas publiskotās vērtības, rituāli un ceremonijas utt. Artefakti iekļauj arī procesus organizācijā, līgumus, diagrammas un formālos aprakstus, kā organizācija darbojas².

Organizācijas dizains un telpu iekārtojums, cilvēku ārējais izskats un izturēšanās, piemēram, uzrunas forma uz „Jūs” vai „Tu”, saziņas veids – rakstisku rīkojumu un norādījumu veidā, vai personiski komunicējot, norāda uz vadības stilu un varas distances izteiktību³.

Rituāli ir kolektīvas aktivitātes, kas teorētiski nav vajadzīgas, lai sasniegtu mērķi, tomēr kultūrā tās tiek atzītas par svarīgām – veidi, kā sasveicināties, izrādīt cieņu, dažādas biznesa tikšanās, kurām īsti nav racionāla pamatojuma⁴. Ceremonijas ir ar darbu tieši nesaistīti pasākumi, dažādas svinības, kas nostiprina organizācijas vērtības un kultūru⁵.

Šajā līmenī viss ir viegli saskatāms, tomēr grūti atšifrējams. Novērotāji var viegli aprakstīt, ko viņi redz un jūt, bet nespēj izskaidrot, ko šīs lietas grupai nozīmē. Lai atšifrētu artefaktu nozīmi, jāpievēršas otrajam līmenim- vērtībām un sociālajām normām.

Kultūras otrais līmenis vērtības un sociālās normas atspoguļo organizācijas dibinātāju un līderu vērtības, pārlicību, uzskatus par to, kas ir labs un slikts. Laika gaitā vērtības, kas sevi ir pierādījušas, pieņem arī pārējie organizācijas dalībnieki un tiek mācītas jaunpieņacējiem⁶.

Uzskats par to, kas ir vērtības, autoru vidū atšķiras. Kluckhohn uzskata, ka vērtība ir skaidra vai netieša izpratne par vēlamo situāciju, kas ietekmē paņēmienu, līdzekļu un mērķu

¹ Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 4thEd. San Francisco : Jossey-Bass, 2010, 18-19.p.

² Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 4thEd. San Francisco : Jossey-Bass, 2010, 23-24.p.

³ Reņģe, V. *Organizāciju psiholoģija*. Rīga : Kamene, 2003, 81-83.lpp.

⁴ Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rdEd. New York: McGraw-Hill U.S.A., 2010, 9.p.

⁵ Reņģe, V. *Organizāciju psiholoģija*. Rīga : Kamene, 2003, 83.lpp.

⁶ Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 4thEd. San Francisco : Jossey-Bass, 2010, 25.p.

izvēli, un ir īpatnēja indivīdam vai raksturīga grupai. M.Rokeach vērtību definē kā personiski un sabiedriski atzītu pārliecību par labāko uzvedības veidu vai mērķiem salīdzinājumā ar alternatīviem variantiem¹. Hofstede vērtības raksturo kā vispārējas tendences, kā izvēlēties noteiktas lietas attiecībā pret citiem variantiem². Keyton min, ka vērtības ir stratēģijas, mērķi, principi un īpašības, kas tiek uzskatītas par ideālām, vērtīgām un vēlamām, veidojot vadlīnijas organizācijas uzvedībai³.

Vērtības atspoguļo indivīda vai grupas uzskatus par to, kas ir pareizs, labs un vēlams. Tās rodas jau agrā bērnībā un nav racionālas, jo atspoguļo subjektīvo viedokli par to, kas uzskatāms par racionālu⁴. Indivīdu vērtības laika gaitā veido vecāki, skolotāji, draugi, mēdiji, respektējamās autoritātes⁵, savukārt organizācijas vērtības galvenokārt nosaka dibinātāju, vadītāju un līderu vērtību sistēma, kas izriet no to nacionalitātes un personības⁶. Līdz ar to vērtības ir stabilas, tomēr laika gaitā tās var mainīties, mainoties citiem apstākļiem.

Normas ir uzvedības standarti, kas pastāv grupas iekšienē, un nosaka, kas ir pareizs⁷, ko vajadzētu vai nevajadzētu darīt konkrētos apstākļos. Normas ir veids, kā grupa veic ikdienas darbības⁸. Normas nosaka organizācijas dalībnieku uzvedību un attieksmi un tām ir spēcīga ietekme uz organizācijas panākumiem – kvalitāti, efektivitāti, produktiem, klientu apkalpošanu, inovācijām, strādīgumu, lojalitāti u.c. Alvesson gan uzskata, ka normas atspoguļo pārāk virspusīgu un vairāk uz uzvedību orientētu aspektu, lai attēlotu kultūru. Normas un uzvedību ietekmē daudzi citi faktori, ne vien kultūra⁹.

Tomēr apzinot organizācijas vērtības un pārliecības, joprojām paliek lietas, kas dalībnieku rīcībā šķiet nesaprotamas. Lai izprastu kultūru pilnībā, ir jāizprot kultūras dziļākais līmenis – pamatpieņēmumi.

Trešais līmenis – pamatpieņēmumi ir netieši pieņēmumi, kas patiesībā nosaka uzvedību un grupas dalībnieku uztveri, domāšanu un jušanu – pieņēmumi par laiku, telpu, par cilvēka dabu, patiesību un tās atklāšanas iespējām, par attiecībām starp indivīdu un grupu, par

¹ Rokeach, M. *The Nature of Human Values*. New York: Free Press, 1973, 438p.

² Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rdEd. New York: McGraw-Hill U.S.A., 2010, 9.p.

³ Keyton, J. *Communication and Organizational Culture: a key to understanding work experiences*. Thousand Oaks : Sage Publications, 2005, 24.p.

⁴ Hofstede, G. *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications, 2001, 596 p.

⁵ Robbins, S.P. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. 2ndEd. New Jersey : Prentice-Hall, 1983, 581 p.

⁶ Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rdEd. New York: McGraw-Hill U.S.A., 2010, 24-25.p.

⁷ Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rdEd. New York: McGraw-Hill U.S.A., 2010, 28.p.

⁸ Keyton, J. *Communication and Organizational Culture: a key to understanding work experiences*. Thousand Oaks : Sage Publications, 2005, 24.p.

⁹ Alvesson, M. *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications, 2002, 48.p.

darba, ģimenes un pašattīstības nozīmi, par dzimumu lomām. Tie nav apstrīdami vai apspriežami un tos ir gandrīz neiespējami mainīt. Kultūras būtība slēpjas tieši pamatpieņēmumos, un tikai izprotot tos, izdosies izprast pārējos kultūras līmeņus¹.

Pieņēmumi par realitāti un patiesību nosaka to, kas tiek uzskatīts par reālu un kā tas tiek noteikts vai atklāts. Šie pieņēmumi nosaka, ko uzskatīt par svarīgu informāciju, kā to interpretēt un vai tā ir pietiekošā apjomā, lai pieņemtu lēmumus. Schein izdala trīs realitātes līmeņus², kas nosaka, ko organizācijā uzskata par reālu un svarīgu:

- Ārējā fiziskā realitāte – lietas, kuras iespējams zinātniski pierādīt;
- Sociālā realitāte – lietas, ko grupas locekļi ir atzinuši par esošām un būtiskām, tomēr tās nav zinātniski pierādāmas. Tie ir uzskati par varas sadalījumu, vērtībām u.tml. Ja grupa kaut kam tic un nedefinē to kā patiesu, tad tas arī kļūst par patiesību šai grupai;
- Individuālā realitāte attiecināma uz lietām, ko katrs indivīds ir mācījies no savas pieredzes, kas līdz ar to kļūst par absolūtu un patiesu realitāti šai personai;

Priekšstati par realitāti ir cieši saistīti ar priekšstatiem par patiesību. Schein izšķir sešus patiesības tipus: patiesība ir meklējama senās tradīcijās, reliģijā; patiesība ir praviešu, gudru cilvēku un autoritatīvu vadoņu teiktais; patiesība ir tas, par ko cilvēki savā starpā ir vienojušies uzskatīt par patiesību; patiesība ir tas, ka izdzīvo strīdus un konfliktus; patiesība ir efektīvi izmantojama rezultātu sasniegšanā; patiesību var zinātniski pierādīt³.

Pieņēmumi par laiku un tā izpratne ir viens no galvenajiem aspektiem, kas nosaka to, kā grupa funkcionē. Organizāciju līmenī var izdalīt četras laika orientācijas: orientācija uz pagātņi, domājot par lietām, kādas tās bijušas agrāk; orientācija uz tagadni, kā paveikt neatliekamās uzdevumus; orientācija uz tuvu nākotni, piemēram, ceturkšņa rezultātiem; orientācija uz tālāku nākotni, investējot pētījumos un attīstībā⁴. Organizācijas, kas dzīvo pagātnē, atsauca uz iepriekšējiem sasniegumiem, ignorējot tagadnes un nākotnes problēmas un izaicinājumus, uzskata, ka paņēmieni, kas izdevušies iepriekš, izdosies arī turpmāk. Šāda pieeja var izdoties vienīgi gadījumos, kad tehnoloģijas un apkārtējā vide saglabājas nemainīga.

Vēl viens laika izpratnes iedalījums ir monohronā un polihronā laika uztvere. Monohronajā uztverē laiks tiek attēlots kā lineāra taisne, kas orientēta uz nākotni. Laiks tiek uztverts kā neatgriezenisks, tāpēc ir liela vērtība. Būtiska ir plānošana, precizitāte, un uzdevumu paveikšana noteiktajā laikā. Polihronajā uztverē laiku attēlo kā kustību pa slēgtu

¹ Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 4thEd. San Francisco : Jossey-Bass, 2010, 28., 115.p.

² Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 4thEd. San Francisco : Jossey-Bass, 2010, 116-118.p.

³ Schein, E.H. *Organizational Psychology*. New Jersey : Prentice-Hall, 1988, 274p.

⁴ Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 4thEd. San Francisco : Jossey-Bass, 2010, 125-127.p.

apli, tas tiek uztverts kā kaut kas mazsvarīgs, jo nemitīgi atkārtojas, tāpēc lielāka uzmanība tiek pievērsta savstarpējām attiecībām, veselībai un atpūtai¹.

Laiks un telpa ir cieši saistīti ar veicamo darbību. Monohronā laika izpratne ir saistīta ar efektīvu laika izmantošanu, tāpēc telpām jābūt izkārtotām tā, lai zaudētu pēc iespējas mazāk laika –kolēģiem jābūt tuvumā, attālumam līdz svarīgām nodaļām jābūt nelielam, labierīcībām jāatrodas netālu. Tomēr svarīgi, lai katram būtu sava telpa, kur darboties netraucēti. Polihronajā laika izpratnē nepieciešamas plašas telpas, kur vienlaicīgi norisinās dažādas darbības, būtiski atrasties līdzās kolēģiem, nevis privātā telpā. Turklāt atvērtās telpas ļauj vadītājam pārraudzīt telpā notiekošo, redzēt vai kādam nav nepieciešama palīdzība un tos, kas nestrādā².

Pieņēmumi par cilvēka dabu lielā mērā nosaka vadības stilu un pielietotās motivēšanas metodes, jo no tā izriet, kādus vadītājs redz savus darbiniekus³.

Priekšstati par cilvēka dabu laika gaitā ir mainījušies. Sākotnējās motivācijas teorijas paredzēja, ka vienīgais motivēšanas instruments ir alga, jo cilvēkiem ir tikai ekonomiskas intereses. Vēlāk attīstījās jauni pieņēmumi, ka cilvēkus var motivēt arī vēlme piederēt kādai sociālai grupai. Vēlākās teorijas paredzēja jau to, ka cilvēkam ir vajadzība pēc izaicinājumiem un interesanta darba, kur var izpausties un pielietot savas spējas. Jaunākās teorijas balstās uz pieņēmumiem, ka cilvēks ir sarežģīta un mainīga būtne un vienu pieņēmumu nevar attiecināt uz visiem⁴.

McGregor ir izstrādājis teorijas „X” un „Y”, kas raksturo vadītāja subjektīvo darbinieku uztveri. Teorija „X” paredz, ka cilvēkiem ir iedzimta nepatika pret darbu un tie, ja vien tas iespējams, cenšas no tā izvairīties. Tāpēc darbinieki ir jākontrolē, jāvirza un jādraud ar sodu, lai sasniegtu mērķus. Teorija paredz, ka cilvēkiem patīk, ja tos vada, jo tie nevēlas uzņemties atbildību, un tiecas uz mierīgu dzīvi un drošību⁵. Savukārt teorija „Y” paredz, ka cilvēkiem nav nepatikas pret darbu, atkarībā no apstākļiem, darbs var būt gandarījuma avots. Kontrole un sodi nav vienīgais veids, kā panākt darbošanos organizācijas labā, cilvēki var paši sevi kontrolēt un vadīt, veicot uzdevumus, kuros tie ir ieinteresēti. Ieinteresētību darbā rada darbinieku sasnieguma stimulēšana. Saskaņā ar šo teoriju cilvēks pat meklē atbildību un cilvēkiem piemīt spēja radoši domāt un radīt jaunas idejas problēmu risināšanai⁶.

¹ Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 4thEd. San Francisco : Jossey-Bass, 2010, 28.p.

² Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 4thEd. San Francisco : Jossey-Bass, 2010, 140.p.

³ Reņģe, V. *Organizāciju psiholoģija*. Rīga : Kamene, 2003, 78.lpp.

⁴ Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rdEd. New York: McGraw-Hill U.S.A., 2010, 327-328.p.

⁵ McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*. First published in *Adventure in Thought and Action*, Cambridge, MIT School of Industrial Management, 1957. *Reflections*, Vol.2, No.1, 2001, 7.p.

⁶ McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*. First published in *Adventure in Thought and Action*, Cambridge, MIT School of Industrial Management, 1957. *Reflections*, Vol.2, No.1, 2001, 11-12.p.

McGregor gan norādīja, ka, ņemot vērā to, ka cilvēks ir mainīga būtne, tad darbinieki adaptīvi reaģēs uz pieņēmumiem par tiem, un attiecīgi arī rīkosies. Tas var sagādāt problēmas vadītājiem, kas cilvēkus uztver saskaņā ar teoriju „X”, tāpēc ka, jo vairāk darbiniekus kontrolē un tiem neuzticas, jo vairāk viņi tā arī izturēsies¹.

Pieņēmumi par piemērotu cilvēku uzvedību nosaka pareizo veidu, kā cilvēkam jāritkojas saskaņā ar apkārtējo vidi. Kluckhohn un Strodtbeck izšķir trīs veidu orientācijas: darīšanas, būšanas un būšanas-kļūšanas.

Darīšanas ievirze pieņem, ka dabu var kontrolēt un ietekmēt, līdz ar to cilvēkam jāuzņemas kontrole pār vidi. Šai ievirzei raksturīga koncentrēšanās uz uzdevumu, efektivitāti un atklājumiem. Organizācijas, kas vadās pēc šī principa, meklē iespējas kā augt un dominēt tirgū. Būšanas ievirze pieņem, ka daba ir visuvarena un cilvēce tai piekāpjas, līdz ar to cilvēks dabu nevar ietekmēt. Šai ievirzei raksturīga koncentrācija un tagadni, apstākļu pieņemšana. Organizācijas, kas vadās pēc šiem principiem, meklē tirgus nišu, kurā var izdzīvot, un cenšas pielāgoties ārējiem apstākļiem. Būšanas-kļūšanas ievirze uzsver indivīda harmoniju ar dabu, attīstot savas spējas un sasniedzot saskaņu ar apkārtējo vidi. Šādas organizācijām gūst peļņu, vienlaicīgi apmierinot gan dalībnieku, gan klientu vajadzības².

Pieņēmumi par savstarpējām attiecībām nosaka piemērotākos veidus kā vienam pret otru izturēties, grupu padarot drošu, komfortablu un produktīvu. Pieņēmumus par cilvēku savstarpējām attiecībām vislabāk raksturo Hofstede individuālisma un varas distances dimensijas³, tāpat priekšstatu par savstarpējām attiecībām raksturo organizācijas atbalsts neformālām attiecībām – vai attiecībām jābūt vēsām un profesionālām, vai pieļaujama draudzība⁴. Peters un Waterman min, ka efektīvāk darbojas organizācijas, kurās pastāv cieši personiskie kontakti un vadība atbalsta neformālās attiecības. Tomēr daudzās organizācijās neformālās attiecības tiek uzskatītas par kavēkli efektīvam darbam⁵.

1.1.2. Organizācijas kultūras veidošanās

Saistību starp nacionālo un organizācijas kultūru raksturo divas pieejas. Pirmā no tām – izomorfisms – atbalsta viedokli, ka organizācijām ir jāiederas vidē, kur tās darbojas. Šo viedokli atbalsta vairākums pētījumu, tajā skaitā arī Hofstede, kas pierādīja, ka organizācijas vērtību sistēma atspoguļo organizācijas dibinātāja nacionalitāti, pieņemot, ka uzņēmuma dibinātājs rada, veido un uztur organizācijas kultūru, savukārt dibinātāja vērtības ir veidojusi

¹ Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 4thEd. San Francisco : Jossey-Bass, 2010, 145-146.p.

² Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 4thEd. San Francisco : Jossey-Bass, 2010, 146-148.p.

³ Hofstede, G., Hofstede, G.J. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York : McGraw-Hill U.S.A., 2004, 434p.

⁴ Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 4thEd. San Francisco : Jossey-Bass, 2010, 152.p.

⁵ Reņģe, V. *Organizāciju psiholoģija*. Rīga : Kamene, 2003, 80.lpp.

un iespaidojusi nacionālā kultūra¹. Otra pieeja ne-izomorfisms – uzskats, ka organizācijas ietekmē nacionālā kultūra, tomēr saglabājot robežas, līdz ar to organizācijas atšķiras no vides, kur tās darbojas, un veido patstāvīgu identitāti².

Tas, ka nacionalitāte ietekmē cilvēku domāšanu un līdz ar to organizācijas kultūru būtiski ietekmē nacionālā kultūra, turklāt tik spēcīgi, ka pat, uzņēmumam starptautiski paplašinoties, joprojām galvenā ietekme ir organizācijas izcelsmes valsts kultūrai, nevis valsts kultūrai, kurā filiāle atrodas, ir viens no retajiem jautājumiem, kur vairākuma zinātnieku viedokļi sakrīt.

G.Hofstede izšķir piecas nacionālās kultūras dimensijas, kas atspoguļo sabiedrībā pastāvošās vērtības, un veido organizācijas kultūru – varas distance, izvairīšanās no nenoteiktības, individuālisms, vīrišķība un ilgtermiņa orientācija³.

Varas distance, raksturo pakāpi, kādā mazāk ietekmīgi dalībnieki sagaida un pieņem nevienlīdzīgu varas sadali. Zemas varas distances valstīs ir ierobežota padoto atkarība no vadītājiem, priekšroka tiek dota konsultācijām, padotie var griezties pie vadības gan ar priekšlikumiem, gan pretenzijām. Augstas varas distances valstīs pastāv liela padoto atkarība no vadības un nav pieņemts tiešs kontakts ar vadību⁴. Zema varas distance uzlabo uzņēmuma sniegumu, jo tā veicina komunikāciju un atvērtību, motivāciju, kas ļauj darbiniekiem pieņemt patstāvīgus lēmumus, neatkarīgi no to hierarhijas līmeņa. Decentralizācija veicina darbinieku autonomiju un radošo brīvību, tā veicina uzticību indivīdam un ticību tā spējām. Darbiniekiem līdz ar to ir lielāka motivācija, tā kā decentralizācija sniedz ietekmi lēmumu pieņemšanā, kā arī liek uzņemties atbildību par rezultātiem⁵.

Izvairīšanās no nenoteiktības raksturo pakāpi, kādā kultūras dalībnieki jūtas apdraudēti nenoteiktās un nezināmās situācijās, to raksturo vajadzība pēc paredzamām situācijām, ko organizācijā nodrošina rakstiski likumi un instrukcija⁶. Pētījumi liecina, ka augstāks

¹ Nelson, R.E., Gopalan, S. *Do organizational cultures replicate national cultures? Isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries*. Sage publications: Organization Studies, Vol.24, Issue7, 2003, 1118.p.

² Nelson, R.E., Gopalan, S. *Do organizational cultures replicate national cultures? Isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries*. Sage publications: Organization Studies, Vol.24, Issue7, 2003, 1119.p.

³ Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rdEd. New York: McGraw-Hill U.S.A., 2010, 31.p.

⁴ Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rdEd. New York: McGraw-Hill U.S.A., 2010, 60-61.p.

⁵ Noar, M., Linderman, K., Schroeder, R. *The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance*. Journal of Operations Management, Vol.28, 2010, 196.p.

⁶ Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rdEd. New York: McGraw-Hill U.S.A., 2010, 191.p.

izvairīšanās no nenoteiktības līmenis nodrošina zinātnisku metožu un datu izmantošanu, kas uzlabo prognozes un samazina ražošanas izmaksas¹.

Individuālisms raksturo dalībnieku integrāciju grupās. Augsts individuālisms vērojams sabiedrībās, kur saites starp indivīdiem ir vājas, katram ir pieņemts rūpēties par sevi. Savukārt kolektīvisms raksturīgs sabiedrībām, kur jau no dzimšanas indivīds ir iesaistīts spēcīgās, vienotās grupās, kas viscaur cilvēka dzīvei turpina tos sargāt, pretī saņemot bezierunu lojalitāti. Kolektīvismā grupas intereses ir svarīgākas par indivīda interesēm, savukārt individuālistmā svarīgākas ir indivīda intereses. G.Hofstede izšķir iezīmes, kas šīm grupām ir būtiskas darbā. Individuālistmam tas ir darbs, kurš atstāj laiku personīgajai dzīvei, brīvība, kas ļauj izstrādāt savas darba metodes un izaicinājumi darbā, kas sniedz apziņu par personiskajiem sasniegumiem – lietas, kas uzsver darbinieka neatkarību no organizācijas. Kolektīvismam, savukārt, svarīgas ir treniņu iespējas, kas ļauj uzlabot prasmes, labi fiziskie darba apstākļi un iespēja darbā pielietot savas spējas – lietas, ko organizācija spēj dot darbiniekam, tādā veidā uzsverot darbinieku atkarību no organizācijas². Kolektīvisms veicina komandas darbu, palielina darbinieku iesaisti un likvidē barjeras starp departamentiem. Organizācijas, kas veicina kooperatīvās attiecības un daudzfunkcionālu komandu veidošanu, sasniedz zemākas izmaksas, mazāk konfliktus un augstāku produktivitāti³.

Vīrišķība raksturo dzimumu lomu sadalījumu. Vīriešu sabiedrībās pastāv izteikta atšķirība starp dzimumiem. No vīriešiem tiek sagaidīta pašpārliecinātība, izturība un materiālie panākumi, savukārt sievietēm jābūt atturīgākām, trauslākām un vairāk jārūpējas par dzīves kvalitāti. Sievišķīgās sabiedrībās pastāv lielāka vienlīdzība un no abiem dzimumiem tiek gaidītas tādas īpašības, kā atturība, maigums un rūpes par dzīves kvalitāti. Vīrišķās sabiedrības par svarīgiem darba nosacījumiem atzīst iespēju gūt augstu atalgojumu, atzinību par labi paveiktu darbu, paaugstinājuma iespējas un izaicinājumus darbā. Sievišķās sabiedrībās svarīgākas tādas lietas, kā labas attiecības ar tiešo vadītāju, laba sadarbība ar citiem grupas dalībniekiem, kā arī drošība par darba vietu⁴.

Ilgtermiņa orientācija raksturo attieksmi pret tradīcijām un ilgtermiņa saistībām. Ilgtermiņa orientācijas sabiedrības koncentrējas uz nākotni un tādām lietām, kā izaugsme un taupība, savukārt īstermiņa orientācijas sabiedrībās svarīgas ir tradīcijas un pienākumi pret

¹ Noar, M., Linderman, K., Schroeder, R. *The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance*. Journal of Operations Management, Vol.28, 2010, 197.p.

² Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rdEd. New York: McGraw-Hill U.S.A., 2010, 92-93.p.

³ Noar, M., Linderman, K., Schroeder, R. *The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance*. Journal of Operations Management, Vol.28, 2010, 196.p.

⁴ Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rdEd. New York: McGraw-Hill U.S.A., 2010, 139-140.p.

sabiedrību¹. Ražošanas nozarē ilgtermiņa orientācija iedrošina darbiniekus izmantot jaunas inovatīvas tehnoloģijas, kas var paaugstināt ilgtermiņa sniegumu. Nākotnes orientācija ļauj attīstīt toleranci pret kļūdām un iedrošināt risku uzņemšanos un eksperimentēšanu, ar mērķi uzlabot sniegumu. Tāpat uz nākotni orientētas organizācijas veicina nepārtrauktus uzlabojumus².

No šīm piecām dimensijām, kas raksturo nacionālo kultūru, varas distance un izvairīšanās no nenoteiktības ietekmē uzskatus par organizāciju. Varas distance nosaka, kuram organizācijā ir tiesības lemt par kādiem jautājumiem, savukārt izvairīšanās no nenoteiktības raksturo, kādiem noteikumiem vai procedūrām jāseko, lai gūtu vēlamu iznākumu. Individuālisms un vīrišķība, savukārt, ietekmē to, kā organizācijā tiek uztverti cilvēki.

Šīs dimensijas, balsoties uz katras valsts īpatnībām, ne tikai ietekmē, bet arī veido organizācijas kultūru. Līdz ar to pārsvarā vienas valsts ietvaros vērojamas līdzīgas organizācijas kultūras, ar nosacījumu, ka uzņēmumi ir nacionālas izcelsmes. Starptautiski izplešoties, joprojām dominē izcelsmes valsts kultūra, nevis filiāles³.

Tajā pat laikā ir autori (Dastmalchian, Muijen, Koopman), kas uzskata, ka nacionālā kultūra neierobežo cilvēku uzvedību. Viņi uzskata, ka indivīdi ienāk organizācijā kā veidojamas vienības un vadība var radīt, uzturēt un mainīt organizācijas kultūru. Cilvēki ir neatkarīgi un viņu uzvedības izvēlei ir potenciāls izdzēst nacionālās kultūras ietekmi⁴. Arī Noar, Linderman un Schroeder pētījums apstiprina, ka dominējošā ir organizācijas kultūra, nevis nacionālā, līdz ar to nacionālajām atšķirībām ir ļoti neliela ietekme uz uzņēmuma darbību un sniegumu⁵.

J. Mole uzsver, ka kultūras pamatā ir trīs uzvedības kategorijas – saziņa, organizācija un vadība, kas kopā veido „Kultūras trijstūri”. Saziņa raksturo valodu – verbālo, neverbālo komunikāciju – tiek aplūkoti arī tādi elementi, kā runas izteiksmīgums, humors, personisko attiecību dibināšanas nozīmīgums. Savukārt organizācija un vadība vairāk raksturo vērtības. Organizācija raksturo vērtību kopumu par organizāciju un cilvēka lomu tajā, darba

¹ Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rdEd. New York: McGraw-Hill U.S.A., 2010, 239.p.

² Noar, M., Linderman, K., Schroeder, R. *The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance*. Journal of Operations Management, Vol.28, 2010, 196.p.

³ Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rdEd. New York: McGraw-Hill U.S.A., 2010, 346-349.p.

⁴ Noar, M., Linderman, K., Schroeder, R. *The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance*. Journal of Operations Management, Vol.28, 2010, 195.p.

⁵ Noar, M., Linderman, K., Schroeder, R. *The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance*. Journal of Operations Management, Vol.28, 2010, 202.p.

organizēšanu, plānošanas procesu, informācijas apmaiņu un rezultātu vērtēšanu. Vadība ietver to, kas nosaka, kam ir lielāka vara organizācijā, kā to iegūst un izmanto, kā arī raksturo lēmumu pieņemšanu.

Organizācijas dimensijā J.Mole izšķir divu veidu organizācijas – organiskas un sistēmiskas organizācijas. Sistēmiskās organizācijās uzņēmums ir mehānisms, kas veidots, lai ievērojot noteiktas procedūras, sasniegtu mērķi. Organizācijas pamatelementi ir funkcijas, ko koordinē skaidri definētas un loģiskas attiecības. Organizācijas efektivitāte galvenokārt atkarīga no veiksmīgi noteiktām darbībām un procedūrām, kas nepieciešamas mērķu sasniegšanai. Savstarpējās attiecības nosaka veicamās funkcijas, komanda ir speciālistu kopums, kur no katra sagaida konkrētu, skaidri definētu ieguldījumu. Pastāv uzskats, ka organizācija pastāv neatkarīgi no tās dalībniekiem, tāpēc organizācijas intereses tiek vērtētas stipri augstāk nekā indivīdu.

Organiskas organizācijas ir sabiedriski organismi, veidoti atbilstoši darbinieku vajadzībām un savstarpējām attiecībām, ārējās vides un pastāvošo apstākļu ietekmēti. Dalībnieku funkcijas un savstarpējās attiecības laika gaitā mainās. Organizācijas pamatā ir personiskas attiecības un sociālā hierarhija, nevis stingra funkcionālā sistēma. Efektivitāte atkarīga no indivīdu spējas sadarboties kopīga mērķa sasniegšanā. Organizācija pastāv kopā ar tās dalībniekiem, turklāt indivīda vajadzības tiek vērtētas pat mazliet augstāk kā organizācijas.

Vadības dimensija nosaka, kā tiek gūta ietekme organizācijā un kā tā tiek izmantota. Vadības dimensija skar tādus elementus, kā līderību, sekošanu, cilvēku prasmes un iemaņas. Šajā dimensijā J.Mole izdala divus polus – individuālo vadību un grupas vadību. Individuālā vadība uzsver indivīdu nevienlīdzību, jo tā nosaka daba, zinošākajiem un prasmīgākajiem ir jāpieņem lēmumi visu vārdā, vara ir augstākstāvošo tiesības izmantot sev padotos. Tāpēc organizācijās līderi ietur distanci no padotajiem, pārējie izrāda cieņu un sagaida, ka līderis izvirzīs mērķus un pieņems lēmumus. Savukārt grupas vadība atzīst, ka visi indivīdi ir vienlīdzīgi, ikvienam ir tiesības izteikt viedokli un piedalīties lēmumu pieņemšanā. Vadītāji tiek iecelti tikai ērtības labad, lai koordinētu grupas darbību¹.

Schein uzskata, ka kultūras veidojas, organizācijas locekļiem rodot pieņemamāko problēmas risinājumu². Ja šis risinājums laika gaitā strādā un nes panākumus, grupa adaptējas šiem paradumiem un vērtībām. Kad grupa šos paradumus un vērtības pieņēmusi, to sāk mācīt jaunpienācējiem, kā pareizāko lietu risināšanas veidu. Līdz ar to, organizācijas kultūra veidojas caur interaktīvu mācību procesu, kas jaunos risinājumus iesaista organizācijas

¹ **Mole, J.** *Mind Your Manners: Managing Business Cultures in New Global Europe*. 3rdEd. London : Nicholas Brealey Publishing, 2003, 23-24.p.

² **Schein, E.H.** *Organizational Culture and Leadership*. 4thEd. San Francisco : Jossey-Bass, 2010, 18.p.

sistēmā. Tomēr šāds process ne vienmēr nodrošina, ka par kultūras daļu kļūs labākie paradumi, bieži vien organizācijas locekļi, pieņem tādus lietu risināšanas veidus, kas nodrošina prasību minimumu¹.

Handy norāda, ka katras organizācijas kultūra būs atkarīga no tās īpašniekiem, vēstures, mērķiem, lieluma, tehnoloģijas, vides un organizācijas locekļiem².

Dibinātājiem parasti ir lielākā ietekme kultūras izveidē, tomēr arī pie varas esošie ir spējīgi kultūru ietekmēt, ar savu uzvedību izveidojot jaunas normas, kas tiek pārņemtas visā organizācijā, piemēram, riskēšana, pakāpe, kādā jāļauj padotajiem brīvi rīkoties, piemērots apģērbs, darbības, kas palīdz sasniegt algas pielikumu vai paaugstinājumu.³

Mole min, ka jebkuras kultūras rašanos ietekmē vide un pārstāvju vērtības, turklāt organizācijas kultūru ietekmē gan tās lielums un pašreizējie izaugsmes rādītāji, gan darbības nozare un atrašanās vieta, arī attiecības starp izcelsmes kultūru, tehnoloģijām un ārējo vidi. Lai gan vienas valsts ietvaros sastopamas atšķirīgas organizācijas kultūras, tās veidojušās vienā vidē un plašākā kultūrālo apstākļu kopumā. Aplūkojot organizācijas citā nacionālajā kontekstā, atšķirības starp tām ir skaidri redzamas⁴.

1.1.3. Organizācijas kultūras tipoloģija

Literatūrā pastāv daudz organizācijas kultūru tipoloģiju, pēc kurām klasificēt dažādas organizācijas, raksturojot to būtiskākās raksturiezīmes. Schein gan atzīst, ka veidot kādu tipoloģiju ir vērts tikai tad, ja tas palīdz izprast un nodrošina kārtību novērojamaļai parādībai, kā arī, ja tas palīdz atklāt pamata struktūru, kā notiek lietas, kas savukārt ļauj paredzēt, kā tās attīstīsies nākotnē. Tipoloģiju priekšrocība ir, ka tās mēģina sakārtot daudzas un dažādas parādības vienkopus. Tomēr šīs tipoloģijas ir tik abstraktas, ka tās var neadekvāti atspoguļot aplūkojamo parādību. Tāpēc tipoloģijas var būt noderīgas, ja mēģina salīdzināt vairākas organizācijas, bet no tām nebūs jēgas, ja mēģinās izprast vienu konkrētu organizāciju⁵.

Geert Hofstede un Gert Jan Hofstede organizāciju kultūru klasifikācijai ir izveidojuši sešas organizācijas kultūras dimensijas⁶.

Uz procesu vai rezultātiem orientēta kultūra – pretstata attieksmi pret līdzekļiem un mērķiem. Uz procesu orientētās kultūrās cilvēki cenšas izvairīties no riska un daudz

¹ **Keyton, J.** *Communication and Organizational Culture: a key to understanding work experiences*. Thousand Oaks : Sage Publications, 2005, 55.p.

² **Handy, C.B.** *Understanding Organizations*. New York: Oxford University Press, 1993, 445p.

³ **Robbins, S.P.** *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. 2ndEd. New Jersey : Prentice-Hall, 1983, 581p.

⁴ **Mole, J.** *Mind Your Manners: Managing Business Cultures in New Global Europe*. 3rdEd. London : Nicholas Brealey Publishing, 2003, 36-37.p.

⁵ **Schein, E.H.** *Organizational Culture and Leadership*. 4thEd. San Francisco : Jossey-Bass, 2010, 158.p.

⁶ **Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M.** *Cultures and Organizations: Software of the Mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rdEd. New York: McGraw-Hill U.S.A., 2010, 353-354.p.

nepiepūlēties. Uz rezultātiem orientētās kultūrās, cilvēki jūtas ērti nezināmās situācijās un maksimāli piepūlas, līdz ar to katra diena nes jaunus izaicinājumus.

Uz darbiniekiem vai darbu orientēta kultūra – pretstata rūpes par darbiniekiem un paveiktā darba nozīmīgumu. Uz darbiniekiem orientētās kultūrās cilvēki jūt, ka viņu problēmas tiek respektētas, ka organizācija uzņemas atbildību un rūpes par viņiem un viņu labklājību, lēmumu pieņemšana notiek grupās. Uz darbu orientētās kultūrās darbinieki izjūt lielu spiedienu, lai darbs tiktu paveikts, organizāciju tās dalībnieki uztver kā ieinteresētu vienīgi tajā, lai darbinieks padara savu darbu, nevis tā labklājībā, kā arī lēmumi tiek pieņemti individuāli.

Personības vai profesionāla kultūra – personības kultūrās darbinieki organizācijas normas ievieš savā uzvedībā ne tikai darbā, bet arī mājās, tie uzskata, ka pieņemot kādu darbā, organizācija ņem vērā jaunā darbinieka sociālo un ģimenes dzīvi tādā pat mērā kā profesionālās spējas. Profesionālās kultūrās darbinieki uzskata, ka organizācijai nav nekāda interese par viņu privātajām dzīvēm, un ka darbinieki tiek pieņemti tikai balstoties uz to profesionālajām spējām.

Atvērta vai slēgta sistēma – atvērta sistēmā gan organizācija, gan tās locekļi ir atvērti pret jauniem cilvēkiem un cilvēkiem ārpus organizācijas. Tiek uzskatīts, ka gandrīz ikviens iederētos organizācijā, turklāt jaunpienācējiem nepieciešamas tikai dažas dienas, lai adaptētos un iejustos. Slēgtās sistēmās organizācija un tās locekļi ir noslēgti un nelabprāt pieņem citus, reizēm pat pašas organizācijas locekļus. Organizācijā iekļūt var tikai ļoti īpaši cilvēki, turklāt nepieciešams ilgs laiks, lai jaunpienācējs iejustos jaunajā vidē.

Vāja vai stingra kontrole – vājas kontroles organizācijas uzskata, ka izmaksas nav svarīgas, tikšanās laiki ir noteikti tikai aptuveni, tāpat bieži sastopami joki par organizāciju un tās darbību. Stingras kontroles organizācijās uzskata, ka izmaksas ir ļoti būtiskas, tāpat kā punktualitāte, joki par organizāciju sastopami ļoti reti. Stingras kontroles sistēmas parasti ietver stingrus nerakstītus noteikumus par apģērbu un cienīgu uzvedību.

Normatīva vai pragmatiska kultūra – nosaka attieksmi pret klientiem. Pragmatiskas organizācijas ir tirgus vadītas, savukārt normatīvās kultūrās vairāk vadās pēc striktiem noteikumiem, kur galvenais uzsvars tiek likts uz pareizu normatīvu izpildi, kas ir svarīgāk, nekā pats rezultāts, šādām organizācijām ir augsti ētikas un godīguma standarti. Pragmatiskās kultūrās uzsvars tiek likts uz klienta vajadzību apmierināšanu, lielāka nozīme tiek piešķirta rezultātam, nevis pareizi veiktām procedūrām¹.

¹ Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd Ed. New York: McGraw-Hill U.S.A., 2010, 355-358.p.

Hofstede gan norāda, ka organizācijas kultūru lielā mērā nosaka nozare, kurā organizācija darbojas, un no tā arī atkarīga katra dimensija, kas organizācijai raksturīga.

J.Mole, balstoties uz “Kultūras trijstūra” vadības un organizācijas dimensijām, kuras iepriekš tika apskatītas, izdalīja četrus organizācijas kultūras tipus, nosaukumos izmantojot Mežonīgo rietumu mitoloģiju¹.

Indians Inc. principus nosaka tradīcijas un savstarpējās attiecības. Prognozēšanu un plānošanu veic reti un pavirši, balstoties uz vadītāja pieredzi un nojautu, tomēr bieži viņam trūkst iemaņas un līdzekļu, lai plānus īstenotu. Tāpēc par vadītāja plāniem zina tikai daži tuvākie kolēģi, kas vadītājam ļauj mainīt savus lēmumus, un kļūdaini lēmumi neapdraud viņa pozīcijas.

Cavalry Corp. vadītājs amatā nonācis pakāpeniski virzoties pa stingri reglamentēto hierarhiju. Organizācijas pamatā ir procedūras, rokasgrāmatas, instrukcijas un formāla apmācību un vērtēšanas sistēma. Plāni un prognozes tiek vērtētas ļoti augstu, to izstrāde ir vadības uzdevums, bieži tiek izstrādātas īpašas grupas un pieaicināti speciālisti no ārpusē. Ar darbības plānu tiek iepazīstināti vidējā līmeņa vadītāji, plāna izpildi uzrauga ar īpašas sistēmas palīdzību.

Posse plc. ir organizēta speciālistu grupa ar skaidri definētiem mērķiem. Vadītāja atrašanās amatā atkarīga no kolēģu atbalsta un paša rīcības. Turklāt vietniekiem tiek uzticēta daļa pienākumu. Plānošanas process ir sistemātisks, ar daudzu cilvēku iesaisti. Visbiežāk struktūrvienību vadītāji ar komandu izstrādā plānus un budžetu, vēlāk tos centralizēti saskaņo un apstiprina. Šai organizācijai svarīgi ir informācijas apmaiņā nodrošināt atgriezenisko saiti ar zemāko posmu vadītājiem.

Outlaws SA darbojas pēc kolektīvas autoritātes principa, kopīgi pieņemot lēmumus un uzņemoties atbildību. Organizācija darbojas plūstoši, spontāni, tās virzību nosaka izdevīgums un savstarpējās attiecības. Katrs rīkojas, kā uzskata par pareizu. Šāda tipa organizācijai nav formāla plāna, tomēr ar diskusiju palīdzību izdodas vienoties par pareizo darbības virzienu².

Cameron un Quinn, izstrādājot konkurējošo vērtību rāmjuveida konstrukciju organizācijas kultūras vērtēšanai, izdalīja četrus organizācijas kultūras tipus³ – Klana, ko raksturo kā lielu ģimeni, kuru vieno lojalitāte un tradīcijas, un liels uzsvars tiek likts uz komandas darbu, saskaņu un cilvēku attīstību; Tirgus kultūru raksturo orientācija uz rezultātiem, galvenais uzdevums ir sasniegt mērķi. Organizāciju vieno tieksme uzvarēt,

¹ **Mole, J.** *Mind Your Manners: Managing Business Cultures in New Global Europe*. 3rdEd. London : Nicholas Brealey Publishing, 2003, 30.p.

² **Mole, J.** *Mind Your Manners: Managing Business Cultures in New Global Europe*. 3rdEd. London : Nicholas Brealey Publishing, 2003, 30-36.p.

³ **Cameron, K.S., Quinn, R.E.** *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. 3rdEd. San Francisco: Jossey-Bass, 2011, 39-51.p.

galvenā nozīme ir reputācijai un panākumiem. Adhokrātija tiek raksturota kā dinamiska, riskējoša un radoša vide, kuru vieno eksperimenti, inovācijas, un galvenais uzsvars tiek likts uz tirgus iekarošanu un unikālu produktu ražošanu. Hierarhiju raksturo kā formālu un strukturētu darba vidi, kur procedūras nosaka, ko kuram darīt un vieno organizāciju. Uzsvars tiek likts uz stabilu, efektīvu un vienvēidīgu darbību un rentabilitāti. Plašāks šo tipu raksturojums skatāms darba 3.nodaļā.

R.A.Cooke un J.C.Lafferty, izstrādāja OCI (Organizational Culture Inventory) metodiku ar mērķi konsultēt un ieviest izmaiņas organizācijas kultūrā un izšķīra trīs kultūras tipus¹:

Konstruktīva/Radoša kultūra, kam raksturīga orientācija uz cilvēkiem, dalībnieku iesaiste procesos, savstarpēja atbalsta un palīdzības sniegšana; uzsvars likts uz personiskajām attiecībām, svarīga mērķu izvirzīšana un sasniegšana, entuziasms un riska uzņemšanās, augstu tiek vērtēts radošums, kvalitāte un indivīdu izaugsme.

Pasīva/Aizsargājoša kultūra, kam raksturīga izvairīšanās no konfliktiem un neitrālu attiecību veidošana ar kolēģiem, konservatīvisms, tradīcijas un birokrātija. Šādās organizācijās panākumi netiek apbalvoti, tomēr par kļūdām soda, tāpēc darbinieki atbildību mēdz uzticēt citiem un neizrāda iniciatīvu.

Agresīva/Aizsargājoša kultūra, kur dalībnieki gūst ietekmi kritizējot citus un tiek apbalvoti, ja pārspēj kolēģus, tāpēc viens otru uzskata par sāncensiem un ienaidniekiem. Dalībnieki neiesaistās organizācijas procesos, jo liela nozīme ir autoritātei, tomēr augstu tiek vērtēts smags darbs un nekļūdīšanās.

Deal un Kennedy, balstoties uz organizācijas darbību riska pakāpi un atgriezeniskās informācijas ātrumu, izšķīra četrus organizācijas kultūras tipus².

Huligānu kultūru raksturo individuālisms, kurā dalībnieki regulāri uzņemas risku un kurā ir ātra atgriezeniskā saite. Organizācija darbojas pēc principa „visu vai neko”. Darbinieki ātri visu spēj paveikt, tomēr neko nemācās no iepriekšējām kļūdām, orientējas uz tuvu nākotni un neatzīst sadarbību, jo galvenais ir uzvarēt.

Kārtīgi strādā-kārtīgi atpūties kultūrai raksturīga aktivitāte un aizrautība. Organizācijai ir salīdzinoši zema riska pakāpe, galvenais ir panākumi. Informācija par rezultātiem tiek saņemta ātri. Līderi ir lieliski pārdevēji, sabiedriski un draudzīgi, dod priekšroku lēmumu pieņemšanai grupā. Darbinieki ir spējīgi īsā laikā paveikt liela apjoma darbus, tomēr meklē ātrus un īslaicīgus risinājumus.

¹ **Balthazard, P.A., Cooke, R.A., Potter, R.E.** *Dysfunctional culture, dysfunctional organization. Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance.* Journal of Managerial Psychology. Emerald Group Publishing, No.8, Vol 21, 2006, 712-720.p.

² **Deal, T.E., Kennedy, A.A.** *The New Corporate Cultures: Revitalizing The Workplace After Downsizing, Mergers, and Reengineering.* Cambridge: Basic Books, 2008, 12.p.

Augsto likmju kultūrai raksturīga augsta riska pakāpe, tomēr informācija par mērķu realizāciju pienāk lēni. Šādas organizācijas bieži iegulda līdzekļus projektos, kuru realizācija var aizņemt vairākus gadus. Līderi spēj darboties ilgstošas nenoteiktības apstākļos, kārtīgi apdomā lēmumus, ir profesionāli, kompetenti, respektē autoritātes. Darbinieki rada lieliskas idejas, veic zinātniskus pētījumus, tomēr darbības veic lēni un nespēj ātri reaģēt uz vides izmaiņām.

Procesa kultūrai raksturīgs, ka darbības specifika neļauj precīzi noteikt sasniegtos rezultātus, galvenais uzsvars ir uz to, kā darbs tiek padarīts, nevis rezultātiem. Riska pakāpe ir zema un arī atgriezeniskā informācija ir lēna. Augsta birokrātijas pakāpe. Līderi par svarīgu atzīst kārtību un punktualitāti, lielu uzmanību pievērš detaļām, ievēro noteiktās procedūras. Darbinieki ir kārtīgi un sistematizēti savās darba vietās, tomēr tiem trūkst iniciatīvas¹.

R.Harrison, balstoties uz organizāciju struktūru īpatnībām, izšķir četrus organizācijas kultūras tipus².

Uz varu orientēta kultūra. Vara atrodas viena vai vairāku vadītāju rokās, kas pieņem visus lēmumus. No pārējiem dalībniekiem tiek gaidīta pakļaušanās un rīkojumu izpilde, ko vērtē augstāk par profesionālo sniegumu. Darbinieki dara tikai to, ko tiem liek, jo ir pārāk iebaidīti, atkarīgi, nekompetenti. Vērojama pastāvīga konkurence darbinieku starpā. Lai gan personības izaugsmes ir ierobežotas, tomēr vadība aizsargā savus darbiniekus, rūpējas par tiem un uzņemas atbildību. Vājā puse ir darbinieku potenciāla neizmantošana un vadības pārslodze.

Uz lomām orientēta kultūra. Raksturīga stingra funkcionālo lomu sadale, likumu un instrukciju sistēma. No darbiniekiem sagaida disciplinētību, norādījumu izpildi un lojalitāti. Galvenais trūkums ir pārāk liels uzsvars uz kontroli, kas izraisa to, ka darbinieki nejūt atbildību un ir pasīvāki. Attiecībās dominē sāncensība.

Uz uzdevumu orientēta kultūra. Svarīgākā ir iekšējā motivācija. Organizācijām ir sava misija, kas nosaka resursu sadali, jautājumu nozīmīgumu, motivēšanas sistēmu. Darbinieki ir pārliecināti, ka tikmēr, kamēr tie rīkojas saskaņā ar šīm vērtībām, viņi rīkojas pareizi un tiks sniegts labums sabiedrībai kopumā. Organizācijā valda vienlīdzība, lēmumi tiek pieņemti kopīgi. Autoritāti galvenokārt nosaka personiskais ieguldījums misijas realizācijā, turklāt vērtēts tikai profesionālais sniegums un ieguldījums mērķu sasniegšanā. Neveiksmes tiek uztvertas kā pamācoša pieredze.

Uz personību orientēta kultūra. Šai kultūrai raksturīga indivīda un organizācijas savstarpēja uzticēšanās, cilvēki ir gatavi palīdzēt viens otram un pavadīt laiku kopā arī ārpus

¹ Deal, T.E., Kennedy, A.A. *The New Corporate Cultures: Revitalizing The Workplace After Downsizing, Mergers, and Reengineering*. Cambridge: Basic Books, 2008, 12-14.p.

² Harrison, R. *The Collected Papers of Roger Harrison*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995, 422p.

darba. Pieņemot cilvēkus darbā, tiek ņemtas vērā ne tikai profesionālās spējas, bet arī personība, gatavība sadarboties un rēķināties ar citiem. Darbinieki zina, ka organizācija viņiem palīdzēs un atbalstīs. Viņi savukārt izrāda rūpes par organizāciju, veltot uzmanību darba kvalitātei un organizācijas reputācijai. Organizācijā piekopj pilnvaru deleģēšanu, radošu grupu veidošanu, indivīdiem ir plašas iespējas izrādīt iniciatīvu.

Secinājums: Lai gan organizācijas kultūras definīcijas ir pieejamas ļoti plašā klāstā un pētnieku vidū nepastāv vienots viedoklis šajā jautājumā, tomēr pamatā visām definīcijām ir divas pieejas – viena no tām uzskata, ka organizācijām ir kultūras, otra – ka organizācijas ir kultūras. Tomēr plašāk lietotā un atzītākā ir Schein organizācijas kultūras definīcija, ko Schein definē kā pamatpieņēmumu modeli, kuru grupa ir iemācījusies un atzinusi par labu risinot ārējās pielāgošanās un iekšējās integrācijas problēmas. Kopumā organizācijas kultūra aptver visu uzņēmumu, sākot ar redzamām izpausmēm, kā arhitektūra, valoda un produkti, līdz bieži vien pat neapzinātiem pamatpieņēmumiem, kā izpratne par laiku, telpu, cilvēka dabu un patiesību, ko bieži vien ietekmē nacionālā kultūra.

Savukārt organizācijas kultūras veidošanos lielā mērā nosaka nacionālā kultūra, uzņēmuma dibinātāju vērtību sistēma, problēmu risinājumu rašana, arī organizācijas lielums un nozare.

Lai gan gandrīz katram pētniekam ir savs organizācijas kultūras tipu iedalījums, tomēr visos pamatā tiek izšķirtas četras orientācijas – uz savstarpējām attiecībām, uz tirgu un klientiem, uz stabilitāti un noteikumiem un uz radošumu un jauninājumiem.

1.2. Inovāciju būtība un to ietekmējošie faktori

1.2.1. Inovāciju definīcijas un būtība

Inovāciju definīcijas literatūrā ir sastopamas vairākas, tomēr ne tik plašā klāstā, kā organizācijas kultūras definīcijas, šajā jautājumā autoru viedokļi tik krasī neatšķiras un vērojams vienots viedoklis par to, kas ir inovācijas.

Bessant un Rush atzīst, ka termins inovācijas ietver sevī ļoti plašu aktivitāšu loku, tajā skaitā organizācijas, finanšu, mārketinga un tehnoloģiskās inovācijas¹.

Rogers inovācijas definē kā jebkuru ideju, pielietojumu vai objektu, kuru indivīds vai kāda cita vienība uztver kā kaut ko jaunu. Inovācijas ietver jaunu produktu un/vai procesu

¹ **Rush, H., Bessant, J., Hobday, M.** *Assessing the technological capabilities of firms: developing a policy tool.* R&D Management. Blackwell Publishing Ltd, No.37, vol.3, 2007, 222.p.

adopciju ar mērķi palielināt konkurētspēju un rentabilitāti. Tās ietver jaunus veidus, kā identificēt jaunu vai esošo klientu vajadzības¹.

Oslo Manual inovācijas definē kā jauna vai būtiski uzlabota produkta (preces vai pakalpojuma) vai procesa, jaunas mārketinga metodes, jaunas organizatoriskās metodes, darba vai ārējo attiecību organizācijas metodes ieviešanu.² Šī definīcija ietver visu iespējamo inovāciju klāstu, galvenais nosacījums šeit ir, ka produktam, procesam vai metodei ir jābūt pilnīgi jaunai vai būtiski uzlabotai. Tas nozīmē, ka šos elementus ir radījis pats uzņēmums vai tie ir pārņemti no citām organizācijām.

Latvijas Komercedarbības konkurētspējas un inovācijas veicināšanas programmā 2007.-2013. gadam inovācijas definētas kā process, kurā jaunas zinātniskās, tehniskās, sociālās, kultūras vai citas jomas idejas, izstrādnes un tehnoloģijas tiek īstenotas tirgū pieprasītā un konkurētspējīgā produktā vai pakalpojumā³.

J.Tidd uzsver, ka inovācijas ir viss, kas saistās ar jaunu iespēju rašanu, kā padarīt lietas un iegūt stratēģiskās priekšrocības⁴.

Buckler inovāciju definīcijā iet mazliet plašāk un uzsver, ka inovācijas ir vide, kultūra, kas pastāv uzņēmumā un vada vērtību radīšanu⁵.

Arī Gaynor inovāciju definīcija atšķiras no vairākuma, viņš inovācijas definē kā kultūras elementu, kuru jāieaudzina vadītājiem, lai komunikācijā ar darbiniekiem nodotu tiem organizācijas misiju, pamudinātu tos meklēt unikālas iespējas, sasaistītu šīs iespējas ar organizācijas stratēģisko virzību un noteiktu mērinstrumentus šo iespēju panākumu vērtēšanai, kā arī saglabātu iespējas nākotnē, gūstot labumu⁶. Šī definīcija no citām atšķiras ar to, ka iepriekšējās vairāk koncentrējās uz ideju, produktu, procesu un procedūru koncepciju, savukārt šī definīcija inovācijas aplūko kā kultūras elementu.

Apkopojot dažādu autoru teikto par inovācijām, Gaynor secina, ka:

- Inovācijas ir jaunu ideju radīšana un spēja tās pielietot;
- Inovācijas nav zinātne vai tehnoloģija;
- Inovācijas rada jaunu bagātību, nevis zināšanas;

¹ **Kenny, B., Reedy, E.** *The Impact of Organisational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation.* The Irish Journal of Management, Vol.27, No.2, 2007, 122.p.

² *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data.* OECD/European Communities, 2005, 46.p.

³ Komercedarbības konkurētspējas un inovācijas veicināšanas programma 2007.-2013.gadam. 2.pielikums. Rīga, 2007, 2.lpp.

⁴ **Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.** *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change.* West Sussex, England, Wiley, 2001, 7.p.

⁵ **Kenny, B., Reedy, E.** *The Impact of Organisational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation.* The Irish Journal of Management, Vol.27, No.2, 2007, 123.p.

⁶ **Gaynor, G.H.** *Innovation by design: what it takes to keep your company on the cutting edge.* New York: AMACOM, 2002, 14.p.

- Inovācijas ir idejas pārvēršana uzņēmuma panākumos;
- Inovācijas ir izmaiņas ekonomiskajā vai sociālajā vidē;
- Inovācijām ir jākoncentrējas uz lietotāju;
- Inovācijas ir izgudrojumi kombinācijā ar to izmantošanu,
- Izmantošana ir jebkas, kas iesaistīts ieviešanā;
- Inovācijas ir jauninājums, kas tāds, kas nekad iepriekš nav darīts¹.

Svarīgi, ka inovācijām ir jābūt ieviestām. Jauns vai uzlabots produkts ir ieviests tad, kad to sāk piedāvāt tirgū. Jauns process, mārketinga un organizatoriska metode ir ieviesta tad, kad to sāk pielietot reālās uzņēmuma darbībā.²

Inovāciju teorijai pamatā ir trīs pamatteorijas. Pirmā ir uzņēmēju teorija, kurā inovācijas nosaka uzņēmēja psiholoģiskie faktori un inovācijas rada uzņēmējs caur jaunu uzņēmumu veidošanu. Otra – tehnoloģiski-ekonomiskā teorija, kurā inovācijas tiek interpretētas kā tehnoloģiskās inovācijas, tehniķi un pētniecības un attīstības aktivitātes ir inovāciju radītāji. Trešā – stratēģiskā inovāciju teorija, kurā inovācijas ir process, kurā ir iesaistīta visa organizācija un šī procesa vadlīnijas ir organizācijas stratēģija, ko vada augstākā līmeņa vadība. Šī teorija uzsver stratēģijas nozīmi uzņēmumā un inovācijas uztver kā socioloģisku procesu³.

Kalkan min, ka inovācijas kā koncepcija apraksta procesu (atjaunošana) un rezultātu (inovācija)⁴. Uzskat uzsver, ka organizācijas inovācijas ir nozīmīgs un visaptverošs process, kas ietver jaunu ideju un pētījumu attīstību un ieviešanu⁵. Šajā jautājumā Cumming izšķir trīs inovāciju etapus: radošo/izgudrošanas etapu, attīstības etapu un pielietošanas etapu⁶.

Inovatīvas aktivitātes ir visas zinātniskās, tehnoloģiskās, organizatoriskās, finansiālās un komerciālās darbības, ar mērķi ieviest inovācijas. Dažas inovatīvās aktivitātes jau pašas par sevi ir inovācijas. Tāpat inovatīvās aktivitātes ietver pētniecību un attīstību.⁷

¹ **Gaynor, G.H.** *Innovation by design: what it takes to keep your company on the cutting edge*. New York: AMACOM, 2002, 35.p.

² *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD/European Communities, 2005, 47.p.

³ **Bakovic, T.** *Managing innovation systems in transition economies*. Research paper, University of Zagreb, 2010, 5.p.

⁴ **Kalkan, A., Bozkurt, O.C., Kilic, O.** *The relationships between sector where SME's operating, and their strategies, innovation types & innovation barriers*. Journal of Global Management, 2012, Vol.12, 103.p.

⁵ **Uzkurt, C., Kumar, R., Kizman, H.S., Eminoglu, G.** *Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. A study of the banking sector in Turkey*. European Journal of Innovation Management, Vol.16, No.1, 2013, 95.p.

⁶ **Kenny, B., Reedy, E.** *The Impact of Organisational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation*. The Irish Journal of Management, Vol.27, No.2, 2007, 120.p.

⁷ *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD/European Communities, 2005, 47.p.

Inovāciju process var tik iedalīts trīs kategorijās – tehnoloģiju, uzvedības un produktu. Tehnoloģiju aspektā inovācijas nāk no vēlmes atkāpties no esošajām tehnoloģijām un paradumiem un apgūt jaunas. Uzvedības perspektīvā inovācijas atspoguļo uzņēmuma tieksmi uz pārmaiņām, kā arī līmeni, kādā uzņēmums cenšas ieviest jaunas idejas ātrāk par citiem tās pašas nozares uzņēmumiem. Produktu perspektīvā inovācijas norāda uz uzņēmuma spēju pirkt vai ieviest jaunus produktus vai spēju ģenerēt jaunas produktu, pakalpojumu un procesu idejas¹.

Ilgtermiņā svarīgas ir nevis specifiskas inovācijas, bet gan spēja ģenerēt virkni produktu un procesu izmaiņas. Tas liek uzsvāru uz veidu, kā inovācijas tiek vadītas un padziļinātas. Šāda spēja nerodas pati no sevis, to rada ilgstošs mācīšanās process, kas sevī ietver procesus, procedūras, ikdienas darbus un struktūras, kas kopumā apzīmē “veidus kā mēs šeit darbojamies”². “Veidi kā mēs šeit darbojamies” visbiežāk raksturo organizācijas kultūru, līdz ar to inovācijās liela nozīme ir inovatīvai organizācijas kultūrai. Inovatīva organizācijas kultūra ir tāda, kur nepātraukti uzlabojumi viscaur organizācijai ir norma. Tas tiek panākts caur ideju ģenerēšanu un ieviešanu³.

Arī Muffatto apgalvoja, ka inovāciju procesā ir nepieciešama inovatīva klimata radīšana, kā arī profesionālās zināšanas un prasmes, lai atbalstītu inovatīvas aktivitātes⁴.

Inovācijas ietver pārmaiņas, Tidd, Bessant un Pavitt savā darbā pievēršas vairāk tehnoloģiskajām pārmaiņām. Šāda veida pārmaiņas var norisināties divos veidos – lietās (produkti/pakalpojumi), ko organizācija piedāvā un izmaiņas veidos, kā tie tiek radīti un piegādāti (process). Tradicionāli šie divi veidi tiek apzīmēti ar terminiem “Produktu” inovācijas un “Procesu” inovācijas. Otra pārmaiņu dimensija ir novitātes pakāpe, kas svārstās no nelielām inkrementālām pārmaiņām līdz radikālām pārmaiņām, kas maina domāšanas un lietu izmantošanas veidu. Šādas radikālas pārmaiņas var būt vērojamas kādā noteiktā jomā vai nozarē, tomēr reizēm tās rada izmaiņas visā sabiedrībā.⁵

Inovācijas ir ģenēriskas aktivitātes, kas saistās ar izdzīvošanu un izaugsmi. Tas ietver: iekšējās un ārējās vides vērošanu un dažādu signālu uztveršanu par draudiem un pārmaiņu iespējām; izlemšanu, uz kuriem no šiem signāliem atbildēt; projekta ieviešanu, lai efektīvi

¹ **Uzkurt, C., Kumar, R., Kizman, H.S., Eminoglu, G.** *Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. A study of the banking sector in Turkey.* European Journal of Innovation Management, Vol.16, No.1, 2013, 95.p.

² **Rush, H., Bessant, J., Hobday, M.** *Assessing the technological capabilities of firms: developing a policy tool.* R&D Management. Blackwell Publishing Ltd, No.37, vol.3, 2007, 221.p.

³ **Kenny, B., Reedy, E.** *The Impact of Organisational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation.* The Irish Journal of Management, Vol.27, No.2, 2007, 119.p.

⁴ **Kenny, B., Reedy, E.** *The Impact of Organisational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation.* The Irish Journal of Management, Vol.27, No.2, 2007, 122.p.

⁵ **Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.** *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change.* West Sussex, England, Wiley, 2001, 6.p.

atbildētu. Turklāt uzņēmumiem ir iespēja mācīties viscaur šiem procesiem, krājot zināšanas un uzlabojot veidus, kā šie procesi tiek vadīti¹.

Pētījumi liecina, ka inovatīvi uzņēmumi, kas ir spējīgi izmantot inovācijas, lai uzlabotu procesus, diferencētu produktus un pakalpojumus, pārspēj savsus konkurentus tādās jomās, kā tirgus daļa, rentabilitāte, izaugsme un tirgus kapitalizācija². Par inovatīvu uzņēmumu atzīst tādu uzņēmumu, kurš rada un attīsta inovatīvus produktus vai procesus un noteiktā laika periodā tos realizē tirgū (produktus) vai pašā uzņēmumā (procesus)³.

Tāpat pētījumi atklāj ciešu korelāciju starp jauniem produktiem un tirgus sniegumu. Jauni produkti palīdz iegūt un saglabāt tirgus daļu, palielināt rentabilitāti šajos tirgos. Tāpat ir svarīgi spēt pietiekoši bieži nomainīt vecos produktus ar jaunām to versijām. “Sacensības laikā” atspoguļo pieaugošo spiedienu ne tikai piedāvāt jaunus produktus, bet arī to izdarīt ātrāk nekā paspēj konkurenti⁴.

Turklāt Hitt apgalvoja, ka inovācijas ir būtiskas, lai mazie un vidējie uzņēmumi varētu konkurēt iekšzemes un pasaules tirgos⁵.

Termins “inovācijas” galvenokārt tiek saistīts ar pētniecību un attīstību, kas asociējas ar jaunu produktu radīšanu. Ir daudz pētījumu, kas apstiprina, ka pastiprinātas pētniecības un attīstības aktivitātes veicina inovatīvu produktu radīšanu un palīdz uzņēmumiem iegūt konkurences priekšrocības un iekarot tirgus daļas⁶.

Šajā kontekstā jāatzīmē, ka inovatīvs produkts ir tāds produkts, kurš rosina jaunas tirgus nišas izveidošanos, vai arī ir ievērojami atšķirīgs no agrāk ražotajiem produktiem vai sniegtajiem pakalpojumiem⁷.

Kā atzīst Padmore un Gibson, zinātne un tehnoloģijas nevar tikt pētītas neņemot vērā savstarējo saistību ar tehnoloģiskajām, ekonomiskajām, sociālajām un vadības sistēmām. Līdz ar to zinātnieki un politikas veidotāji ir palielinājuši apskatāmo jautājumu loku no zinātnes un tehnoloģijām līdz inovācijām, un vairāk runā par “inovāciju sistēmām”. Aiz sistēmas pieejas

¹ **Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.** *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. West Sussex, England, Wiley, 2001, 39.p.

² **Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.** *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. West Sussex, England, Wiley, 2001, 3.p.

³ Komercedarbības konkurētspējas un inovācijas veicināšanas programma 2007.-2013.gadam. 2.pielikums. Rīga, 2007, 2.lpp.

⁴ **Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.** *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. West Sussex, England, Wiley, 2001, 4.p.

⁵ **Kenny, B., Reedy, E.** *The Impact of Organisational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation*. The Irish Journal of Management, Vol.27, No.2, 2007, 122.p.

⁶ **Bakovic, T.** *Managing innovation systems in transition economies*. Research paper, University of Zagreb, 2010, 5.p.

⁷ Komercedarbības konkurētspējas un inovācijas veicināšanas programma 2007.-2013.gadam. 2.pielikums. Rīga, 2007, 2.lpp.

stāv doma, ka zināšanu apjoms un plašums, kas nepieciešams jaunu produktu un procesu radīšanai, pārsniedz individuāla inovatīva uzņēmuma iespējas¹.

1.2.2. Inovāciju tipoloģija

Pēc veidiem inovācijas iedala četrās kategorijās – produktu inovācijas, procesu inovācijas, mārketinga inovācijas un organizatoriskās inovācijas.

Produktu inovācijas ir tādas preces vai pakalpojuma ieviešana, kas ir jauna vai tai ir būtiski uzlaboti dažādi raksturlielumi. Tas ietver nozīmīgus uzlabojumus tehniskajā specifikācijā, sastāvdaļās un materiālos, iekļautajā programmatūrā vai citos funkcionālos raksturlielumos. Jauns veids jau esoša produkta izmantošanai arī var tikt uzskatīts par produktu inovācijām. Pakalpojumu inovācijas ietver nozīmīgus uzlabojumus veidā, kā tie tiek sniegti (efektivitāte vai ātrums), jaunu funkciju vai raksturlielumu ieviešanu jau eksistējošiem pakalpojumiem vai pilnīgi jaunu pakalpojumu ieviešanu².

Procesa inovācijas ir jaunu vai būtiski uzlabotu ražošanas vai piegādes metožu ieviešana. Tas ietver būtiskas izmaiņas tehnikā, aprīkojumā un/vai programmatūrā. Procesa inovācijas var tikt ieviestas ar mērķi samazināt izmaksas, paaugstināt kvalitāti vai ražot un piegādāt jaunus vai būtiski uzlabotus produktus.³ Lai gan bieži vien par galveno virzītājspēku tiek atzīti jauni produkti, procesa inovācijas ir tikpat nozīmīgas. Spēt izdarīt, ko tādu, ko neviens cits nespēj, vai izdarīt to labāk, ir ļoti spēcīgs priekšrocību avots.⁴

Mārketinga inovācijas ir jaunu mārketinga metožu ieviešana, kas ietver būtiskas izmaiņas produkta dizainā vai iepakojumā, produkta virzīšanā un pozicionēšanā tirgū, kā arī cenu politikas veidošanā. Mārketinga inovācijas ir mērķētas, lai labāk atbilstu patērētāju vajadzībām, apgūtu jaunus tirgus vai no jauna prozicionētu uzņēmuma produktu tirgū ar mērķi palielināt pārdošanas apjomus. Jaunas mārketinga metodes ieviešanai jābūt daļai no jaunas mārketinga koncepcijas vai stratēģijas, kas būtiski atšķiras no iepriekšējām mārketinga metodēm. Sezonālas, regulāras un ikdienas izmaiņas mārketinga instrumentos netiek uzskatītas par mārketinga inovācijām. Lai tās tiktu atzītas par mārketinga inovācijām, tām jāiekļauj tādas metodes, kādas uzņēmums līdz šim nav izmantojis.⁵

¹ **Bakovic, T.** *Managing innovation systems in transition economies*. Research paper, University of Zagreb, 2010, 5.p.

² *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD/European Communities, 2005, 48.p.

³ *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD/European Communities, 2005, 49.p.

⁴ **Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.** *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. West Sussex, England, Wiley, 2001, 5.p.

⁵ *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD/European Communities, 2005, 49., 51.p.

Organizatoriskas inovācijas ir jaunu organizatorisku metožu ieviešana uzņēmuma darba organizācijā, ārējās attiecībās un uzņēmējdarbības paradumos. Tās var tikt ieviestas ar mērķi paaugstināt uzņēmuma sniegumu, samazinot administratīvās vai darījumu izmaksas, uzlabojot apmierinātību ar darba vietu (tādā veidā veicinot produktivitāti) vai samazinot piegādes izmaksas.

Savukārt klasiskā inovāciju tipoloģija, ņemot vērā inovāciju plašumu un ietekmi uz citiem procesiem, paredz šādu iedalījumu:

Inkrementālas inovācijas – ietver eksistējošu produktu, procesu, pakalpojumu, ražošanas un izplatīšanas aktivitāšu modifikāciju, uzlabošanu, atvieglošanu, konsolidāciju un papildināšanu.

Gadījuma inovācijas – zināšanām, spējām, tehnoloģijām un procesiem novecojot, attīstoties jauniem procesiem, rodas nepieciešamība mainīties.

Arhitektūras inovācijas – pārkonfigurē komponentu sistēmu, no kā produkts, process vai pakalpojums jau sastāv. Komponentes tiek sasaistītas jaunā veidā.

Sistēmas inovācijas – ietver aktivitātes, kurām nepieciešams vērienīgs resursu apjoms no dažādām nozarēm, to starpā uzņēmumiem, akadēmiskās vides, valdības, un kas prasa vairākus gadus līdz to ieviešanai.

Radikālas inovācijas – ietver jaunu produktu vai pakalpojumu radīšanu svarīgākajās nozarēs, vai aptverot jaunas, radot jaunas vērtības un nozīmīgas izmaiņas visā industrijā.

Graujošas inovācijas – šīs inovācijas sākotnēji atpauzējas no jau esošiem produktiem, tām piemīt īpašības, kas piesaista tikai nelielu grupu, kas vēlas tās izmēģināt, parasti dārgākas. Tās piedāvā jaunus risinājumus un ieguvumus, tomēr sākumā tām nav lielas atsaucības, pāiet ilgstošs laiks līdz tās tirgū tiek pieņemtas.¹

Gaynor uzskata, ka šis iedalījums ir neprecīzs, jo lielākā daļa inovāciju var tikt klasificētas kā inkrementālas un tajā pat laikā lielu daļu var klasificēt vairākos tipos vienlaicīgi. Līdz ar to Gaynor radīja vienkāršotu inovāciju klasifikāciju, kas ietver tikai trīs grupas. *Inkrementālas inovācijas* – esošo produktu, procesu, pakalpojumu un sistēmu uzlabojumi. *Tirgum/sabiedrībai jaunas inovācijas* – rada jaunus produktus, procesus, pakalpojumus un sistēmas. *Izrāviena inovācijas* – var tikt iedalītas divās grupās: inovācijas noteiktai nozarei vai inovācijas, kas rada jaunas nozares. Šī tipa inovācijas sastopamas reti, tās prasa ievērojamas kapitāla investīcijas un var prasīt vairākus gadus līdz sasniegts gaidītais rezultāts.²

¹ **Gaynor, G.H.** *Innovation by design: what it takes to keep your company on the cutting edge*. New York: AMACOM, 2002, 24-28.p.

² **Gaynor, G.H.** *Innovation by design: what it takes to keep your company on the cutting edge*. New York: AMACOM, 2002, 32-34.p.

Schumpeter uzskatīja, ka ekonomikas attīstību veicina inovācijas, dinamiska procesa rezultātā, kur jaunās tehnoloģijas nomaina vecās. Šo procesu viņš dēvēja par “radošo iznīcināšanu”. Schumpeter uzskatīja, ka tieši “radikālās” inovācijas rada graujošas pārmaiņas, kamēr “inkrementālas” inovācijas nepārtrukti sekmē pārmaiņu procesu.

Schumpeter izdalīja piecu veidu inovācijas:

- Jauni produkti;
- Jaunas ražošanas metodes;
- Jaunu tirgu apgūšana;
- Jauni izejmateriālu piegādes kanāli;
- Jaunu tirgu radīšana noteiktā nozarē.¹

Savukārt Tidd un Bessant izšķīra vairākas inovāciju dimensijas:

Nepārtrauktas un pārtrauktas izmaiņas – vēlme radīt, vismaz ik pa laikam, priekšrocības, piedāvājot ko jaunu, ko neviens cits nespēj, kas pamudina uzņēmumus atklāt ne tikai esošās tehnoloģiskās zināšanas, bet arī tādas, kas piedāvā iespēju mainīt spēles noteikumus².

Uzņēmējdarbība caur inovācijām – dažādos produkta dzīves cikla etapos parādās atšķirīgs uzsvārs uz inovācijām. Agrās dzīves cikla fāzes var raksturot ar straujām un biežām produktu inovācijām plašā klāstā. Vēlākās fāzēs var būt samērā stabila produkta koncepcija ar nelielām inkrementālām pārmaiņām, kas lielāku uzsvāru liek uz procesa inovācijām un vairāk saistās ar izmaksu samazināšanu.

Arhitektūras un komponentu inovācijas – izšķir jaunus produktus kā atsevišķas, patstāvīgas vienības vai kā komponenti kādai plašākas sistēmas uzbūvei.

Tehnoloģiju izplatība – dažādas tehnoloģijas tiecas apvienoties, tādā veidā produkti, kuri līdz šim bija patstāvīgi, tiek apvienoti jaunās sistēmās³.

Inkrementālas inovācijas – lai gan pārsvarā uzsvārs tiek likts uz radikālām inovāciju formām, tomēr arī inkrementālas inovācijas ir ļoti būtiskas. Pētījumi atklāj, ka lielākā efektivitāte ilgstošā laika periodā ir pateicoties nepārtrauktām inkrementālām inovācijām, nevis gadījuma radikālām⁴.

¹ *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD/European Communities, 2005, 29.p.

² **Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.** *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. West Sussex, England, Wiley, 2001, 8.p.

³ **Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.** *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. West Sussex, England, Wiley, 2001, 12.p.

⁴ **Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.** *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. West Sussex, England, Wiley, 2001, 13.p.

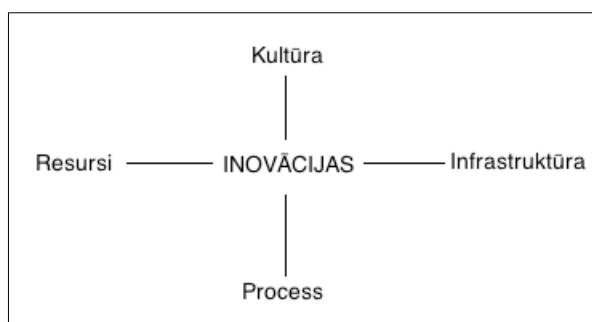
Spēcīgs dizains – spēja modificēt un izveidot produkta pamatdizainu ir būtiska vērtība. Spēcīgs dizains laika gaitā ļauj produktu modificēt tā, ka modifikācijas palielina produktu klāstu un dzīves ciklu.

Netaustāmas inovācijas – inovācijas ietver zināšanu izmantošanu, bet ne vienmēr tas rezultējas jaunā produktā. Inovācijas bieži vien asociējas ar fiziskām izmaiņām, bet lielākā daļa pārmaiņu ir mazāk taustāmas, piemēram, jaunu metožu vai tehniku attīstība¹.

Gopalakrishnan un Damanpour identificēja trīs biežākās inovāciju tipoloģijas dimensijas – administratīvās vai tehniskās, produktu vai procesu un radikālas vai inkrementālas. Administratīvas inovācijas ir tieši saistītas ar vadības procesiem, struktūru un aktivitātēm, kamēr tehniskās inovācijas saistās ar produktu, pakalpojumu un ražošanas procesu tehnoloģijām. Produktu inovācijas ietver jaunu produktu ieviešanu ar mērķi apmierināt tirgus vajadzības, kamēr procesu inovācijas ietver jaunu elementu ieviešanu ražošanas procesos vai pakalpojumu sniegšanas darbībās. Radikālas inovācijas ir neatkārrojamas, kamēr inkrementālas inovācijas rodas no izmaiņām esošos produktos².

1.2.3. Inovācijas ietekmējošie faktori

Gaynor uzskata, ka inovācijas ir atkarīgas no četriem vienlīdz nozīmīgiem un savstarpēji saistītiem elementiem (1.1. attēls) – resursiem, infrastruktūras, kultūras un procesiem. Ja trūkst kāds no elementiem, inovācijas nav iespējamās³.



1.1. att. Inovācijas veidojošie elementī⁴

Viņaprāt inovācijas nav iespējamās bez pietiekošiem resursiem un atbalstošas infrastruktūras, tāpat tās nav iespējamās, ja uzņēmuma vadība to neatbalsta. Svarīga ir organizācijas kultūra, jo inovācijas nav iespējamās, ja organizācija tās neatbalsta, kultūrai ir

¹ Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. West Sussex, England, Wiley, 2001, 13.p.

² Uz Kurt, C., Kumar, R., Kizman, H.S., Eminoglu, G. *Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. A study of the banking sector in Turkey*. European Journal of Innovation Management, Vol.16, No.1, 2013, 95.p.

³ Gaynor, G.H. *Innovation by design: what it takes to keep your company on the cutting edge*. New York: AMACOM, 2002, 21.p.

⁴ Autores veidots pēc Gaynor, G.H. *Innovation by design: what it takes to keep your company on the cutting edge*. New York: AMACOM, 2002, 21.p.

jāveicina inovāciju rašanos¹. Šos četrus elementus raksturo kompetenti cilvēki – radoši un konstruktīvi darbinieki, kam piemīt spējas visu salikt kopā, neatkarīgi domātāji, kas meklē izaicinājumus ierastās lietās, kam nepieciešamas pārmaiņas; pareiza pārvaldība – nodrošina darbību brīvību, sagaidot rezultātus un paciešot neveiksmes. Svarīgs uzdevums ir sabalansēt brīvību un disciplīnu; labs inovāciju dizains – inovācijas ir izgudrojumi un to ieviešana, kas atbilst organizācijas mērķiem un stratēģijai; vide, kas veicina brīvību personiskajai iniciatīvai – vide, kas veicina inovāciju iespējas².

Tidd un Bessant kā inovācijas ietekmējošus faktorus min³:

Nozari – dažādām nozarēm ir atšķirīgas prioritātes un raksturlielumi. Katrā nozarē ir atšķirīgi inovāciju procesi, kas atkarīgi no attīstības, tehnoloģijas pārmaiņām, sakariem, pieejas zināšanām, tāpat arī no organizācijas kultūras un institucionāliem faktoriem. Atsevišķas nozares raksturo straujas pārmaiņas un radikālas inovācijas, citas nozares – mazākas, inkrementālas inovācijas. Augsto tehnoloģiju nozarē pētniecībai un attīstībai ir galvenā loma inovāciju aktivitātēs, kamēr citās nozarēs būtiskāk ir jaunu tehnoloģiju un zināšanu apgūšana⁴. Pakalpojumu nozarē inovatīvas aktivitātes visbiežāk ir ilgstošs process, kas ietver vairākas secīgas inkrementālas izmaiņas produktos un procesos. Savukārt inovācijām zemo un vidējo tehnoloģiju nozarēs ir būtiska ietekme uz ekonomikas attīstību, tā kā šīm nozarēm ir liels īpatsvars ekonomikā. Visbiežāk zemo un vidējo tehnoloģiju nozarēm raksturīgas inkrementālas inovācijas, visbiežāk inovatīvās aktivitātes ir mērķētas uz ražošanas efektivitāti, produktu diferenciaciju un mārketingu⁵.

Lielumu – nelieliem uzņēmumiem ir ierobežotas iespējas resursu pieejamībā u.tml., līdz ar to tām nepieciešams plašāks kontaktu loks. Mazos un vidējos uzņēmumos finansēm ir būtiska ietekme uz uzņēmuma inovācijām, jo bieži vien trūkst pašu līdzekļi, lai finansētu inovāciju projektus, turklāt aizņemties no ārējiem resursiem ir daudz grūtāk kā lieliem uzņēmumiem⁶. Tomēr elastīgā mazo un vidējo uzņēmumu struktūra nodrošina lielākas priekšrocības inovatīvām aktivitātēm salīdzinājumā ar lielajiem uzņēmumiem. Mazie un

¹ **Gaynor, G.H.** *Innovation by design: what it takes to keep your company on the cutting edge*. New York: AMACOM, 2002, 41.p.

² **Gaynor, G.H.** *Innovation by design: what it takes to keep your company on the cutting edge*. New York: AMACOM, 2002, 15p, 38.p.

³ **Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.** *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. West Sussex, England, Wiley, 2001, 42.p.

⁴ *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD/European Communities, 2005, 37.p.

⁵ *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD/European Communities, 2005, 38.p.

⁶ *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD/European Communities, 2005, 39.p.

vidējie uzņēmumi ātri adaptējas visām inovācijām, kas skar tehnoloģiju, ražošanas metodes un mārketingu¹.

Inovāciju nacionālās sistēmas – citas valstis vairāk, citas mazāk atbalsta inovācijas caur dažādām institūcijām un politiku.

Dzīves ciklu (tehnoloģijas, industrijas u.c.) – dažādas dzīves cikla fāzes uzsvāru liek uz dažādiem inovāciju aspektiem.

Novitātes pakāpi – līdzīgām uzlabojumu inovācijām nepieciešama dažāda pieeja².

Mytelka un Smith, aplūkojot dažādus pētījumus, izšķir vairākus inovācijas ietekmējošos faktorus. Pirmkārt, inovācijas nav vērojamas tikai augsto tehnoloģiju nozarē un tās neveicina tikai neliels skaits atsevišķu nozaru vai tehnoloģiju. Nozarēs, kas tiek dēvētas par tradicionālām vai zemo tehnoloģiju, bieži vien liels apjoms no pārdošanas ir tieši pateicoties tehnoloģiski jauniem produktiem vai procesiem, turklāt pakalpojumu sektors ir inovatīvs gandrīz visās tā aktivitātēs. Otrkārt, uzņēmumi investē dažādās inovāciju ievadēs, ietverot apmācības, tirgus izpēti, dizaina attīstību, kapitāla iegūšanu u.c. Treškārt, inovāciju un zināšanu radīšana notiek caur interaktīvu sadarbības procesu ar citiem uzņēmumiem, organizācijām, zinātnes un tehnoloģiju infrastruktūru. Inovatīvi uzņēmumi aktīvi sadarbojas ar citiem, turklāt būtiska loma ir universitātēm un pētniecības centriem. Ceturkārt, inovācijas saistās ar nenoteiktību, gan tehnoloģisko, gan ekonomisko, tā kā ir gandrīz neiespējami noteikt inovāciju attīstības virzienu un to radītos ekonomiskos rezultātus. Uzņēmumi ļoti bieži kļūdās prognozējot, pat tad, ja ir pietiekošs informācijas apjoms un vadībā ir kompetenti un zinoši cilvēki. Līdz ar to šeit rodas problēma pieņemt lēmumus par investīcijām inovatīvās aktivitātēs. Piektkārt, uzņēmumu uzvedību nosaka plašāks faktoru klāsts, ietverot sociālo un kultūras vidi, organizācijas struktūru, pārvaldes sistēmas, infrastruktūru un procesus, kas rada un izplata zināšanas, kopumā radot sistēmu, kurai ir noteicoša ietekme uzņēmumu lēmumu pieņemšanā par inovācijām³.

Tidd, Bessant un Pavitt izšķir vairākus elementus jeb komponentes, kas raksturīgas inovatīvām organizācijām. Pirmkārt, kopīga vīzija, līderība un vēlme inovēt. Otrkārt, piemērota struktūra – organizācijas dizains, kas veicina radošumu, mācīšanos un sadarbību. Ne vienmēr vāja struktūra sniedz panākumus, galvenais ir atrast balansu starp brīvību un

¹ **Kalkan, A., Bozkurt, O.C., Kilic, O.** *The relationships between sector where SME's operating, and their strategies, innovation types & innovation barriers.* Journal of Global Management, 2012, Vol.12, 103.p.

² **Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.** *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change.* West Sussex, England, Wiley, 2001, 42.p.

³ **Mytelka, L.K., Smith, K.** *Innovation Theory and Innovation Policy: Bridging the Gap.* Paper presented to DRUID Conference, Aalborg, 2001, 9.p.

stingru hierarhiju¹. Lai cik labi būtu izstrādāta sistēma inovatīvu produktu radīšanai un procesu ieviešanai, diez vai tas sniegs panākumus, ja vien organizācijas vide nebūs atbalstoša. Stingra hierarhija ar vāju funkciju integrāciju un komunikāciju virzienā no augšas uz leju, nebūs atbalstoša informācijas aprītei un savstarpējai sadarbībai starp struktūrvienībām, kas ir būtiski panākumu faktori. Jo sarežģītāki, neparedzamāki un nezināmāki ir uzdevumi, jo nepieciešama lielāka elastība sadarbībā un komunikācijā². Treškārt, indivīdi – līderi, veicinātāji, uzturētāji un citas lomas, kas sniedz iedvesmu un atvieglo inovācijas. Ceturtkārt, efektīvs komandas darbs – piemērots komandas darba izmantošanas veids problēmu risināšanai. Prasa uzņēmuma investīcijas komandu veidošanā. Piektkārt, nepārtraukta individuālā attīstība – ilgtermiņa nodošanās izglītībai un apmācībām nodrošina augstu zināšanu līmeni un prasmes. Sestkārt, ekstensīva komunikācija – iekš un starp organizāciju un ārējo pasauli un ārējais fokuss – iekšējā un ārējā orientācija uz klientiem. Septītkārt, augsta iesaiste inovācijās – dalība organizāciju aptverošās nepārtrauktās uzlabošanas aktivitātēs. Astotkārt, radošs klimats – pozitīva pieeja radošām idejām, kas tās atbalsta ar dažādām apbalvojumu sistēmām, “uzvarētāju” kultūra³. Šeit ir divi būtiski radošuma faktori – atpazīt radošumu un tā izpausmes stilu, otrs – organizācijas struktūra, kas veicina inovatīvu kultūru.⁴ Kanter šajā saistībā ir izdalījis vides faktoros, kas inovācijas kavē. Šie faktori ietver vertikālu attiecību dominēšanu, vāju savstarpējo komunikāciju, ierobežotus rīkus un resursus, diktatūru no augšas, formālus un noteiktus pārmaiņu mehānismus, uzskats, ka inovācijām jānāk no ārpuses, lai tās būtu derīgas, kā arī nefokusētas inovatīvas aktivitātes un neatbalstoši grāmatvedības paradumi⁵. Attiecībā uz atalgojuma sistēmām, organizācijas atšķiras savā starpā ar to, ka citas apbalvo darbiniekus par ierastu uzdevumu paveikšanu, citas vairāk veicina jaunu ideju rašanos. Inovatīvas organizācijas vairāk meklē veidus, kā apbalvot radošumu un veicināt tā rašanos. Devītkārt, organizācija, kas mācās – augsts iesaistes līmenis iekš un ārpus uzņēmuma dažādās eksperimentālās aktivitātēs, problēmu meklēšanā un risinājumos, komunikācijā un zināšanu apmaiņā.⁶

¹ **Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.** *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. West Sussex, England, Wiley, 2001, 314.p.

² **Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.** *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. West Sussex, England, Wiley, 2001, 318.p.

³ **Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.** *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. West Sussex, England, Wiley, 2001, 314.p.

⁴ **Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.** *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. West Sussex, England, Wiley, 2001, 336.p.

⁵ **Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.** *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. West Sussex, England, Wiley, 2001, 337.p.

⁶ **Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.** *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. West Sussex, England, Wiley, 2001, 314.p.

Bakovic uzsver, ka pastāv četri raksturlielumi, nepieciešami, lai uzlabotu inovāciju rezultātus: jārada inovatīva kultūra visās organizācijās, stimulējot un atbalstot jaunu ideju radīšanu; atbalsts attīstībai caur nelieliem inovatīviem uzņēmumiem, nevis lielo uzņēmumu atbalstīšana; privātā sektora nākotnes iesaiste pētījumos un tehnoloģijās; valdības loma stimulējot pētniecību un attīstību¹.

Read atklāja, ka vissvarīgākais noteicošais faktors ir vadības atbalsts inovācijām un inovatīva kultūra, kam seko klientu/tirgus orientācija un komunikācija/tīklu veidošana. Savukārt Day uzsvēra, ka tirgus orientācija ir inovāciju pamats un ka tirgus organizācijas kultūra nodrošina darbinieku iesaisti nepieciešamajās ar inovācijām saistītajās aktivitātēs, atbalstot ideju radīšanu un ieviešanu.²

Loewe un Dominiquini izšķīra galvenos inovāciju kavēkļus: īstermiņa orientācija; laika trūkums; darbinieku resursi; vadība sagaida rezultātus ātrāk, kā tas ir reāli iespējams; vadība neapbalvo inovācijas; sistemātiska inovāciju procesa trūkums; uzskats, ka inovācijas nenovēršami ir riskantas³.

Arī attīstītajās valstīs mazie un vidējie uzņēmumi saskaras ar relatīvi vairāk inovāciju barjerām nekā lielie uzņēmumi. Tā kā mazajiem un vidējiem uzņēmumiem ir salīdzinoši nepietiekoši iekšējie resursi un ekspertīzes trūkums, inovācijas kļūst sarežģītākas nekā lielos uzņēmumos. Tomēr pastāv uzskats, ka tiklīdz mazie un vidējie uzņēmumi identificē savas inovāciju barjeras, studē to ietekmi un rīkojas, lai tās izskaustu, tad dabiskā inovāciju plūsma var tikt atjaunota un saglabāta.

Hadjimanolis inovāciju barjeras iedalīja divās grupās – iekšējās un ārējās barjeras. Ārējās barjeras sīkāk tika iedalītas piegādes, pieprasījuma un vides barjerās. Piegādes barjeras tika diversificētas tehnoloģiskajās zināšanās, finanšu un trūkstošajos materiālos. Pieprasījuma barjeras sastāv no klientu vajadzībām, inovāciju uztveršanu kā riskus, iekšējo un ārējo tirgu ierobežojumiem. Vides barjeras ietver dažādas valdības regulācijas, likumus un konkurenci. Iekšējo barjeru viena daļa ir nepietiekami resursi – finanšu, tehniskās ekspertīzes, vadības, kultūras u.c., otra daļa ir sistēmas trūkums, vēl viena daļa – cilvēkresursu trūkums⁴.

Līdzīgi arī Piatier izšķīra iekšējās un ārējās barjeras. Pie ārējām pieskaitot piegādes barjeras, kas ietver grūtības iegūt tehnoloģisko informāciju, izejmateriālus un finanses;

¹ **Bakovic, T.** *Managing innovation systems in transition economies*. Research paper, University of Zagreb, 2010, 10.p.

² **Kenny, B., Reedy, E.** *The Impact of Organisational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation*. The Irish Journal of Management, Vol.27, No.2, 2007, 130.p.

³ **Kenny, B., Reedy, E.** *The Impact of Organisational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation*. The Irish Journal of Management, Vol.27, No.2, 2007, 131.p.

⁴ **Kalkan, A., Bozkurt, O.C., Kilic, O.** *The relationships between sector where SME's operating, and their strategies, innovation types & innovation barriers*. Journal of Global Management, 2012, Vol.12, 105.p.

pieprasījuma barjerām jātiek galā ar klientu vajadzībām, inovāciju uztveršanu kā riskus, iekšējā un ārējā tirgus ierobežojumiem; vides barjeras ietver valdības regulāciju, neuzticību un politiku. Iekšējās barjeras ietver ar resursiem saistītās, piemēram, pašu finanses; ar kultūru un sistēmu saistītās barjeras; ar cilvēku dabu saistītās barjeras, piemēram vadības attieksme pret riskiem vai darbinieku pretošanās inovācijām¹.

Secinājums: Inovāciju definīcijas nav sastopamas tik plašā klāstā, kā organizācijas kultūras definīcijas, un pētnieku viedokļi tik krasi neatšķiras, arī šeit pamatā var izšķirt divas pieejas – viena no tām uzsver, ka inovācijas ir jauninājumu ieviešana dažādos uzņēmuma produktos, procesos un metodēs, otra pieeja inovācijas uztver kā kultūras elementu. Inovāciju rašanos ietekmē vairāki faktori, galvenokārt resursi, infrastruktūra, uzņēmuma lielums un nozare, valdības politika un vadības atbalsts, tomēr liela daļa pētnieku par galveno faktoru atzīst organizācijas kultūru, kas var sekmēt inovāciju rašanos vai nepieļaut to.

¹ **Kalkan, A., Bozkurt, O.C., Kilic, O.** *The relationships between sector where SME's operating, and their strategies, innovation types & innovation barriers.* Journal of Global Management, 2012, Vol.12, 105.p.

2. ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS LOMA UZŅĒMUMA INOVATĪVAJĀ SNIEGUMĀ

2.1. Organizācijas kultūras loma uzņēmuma sniegunā

Pieņēmums, ka noteikta organizācijas kultūra nodrošina labāku uzņēmuma sniegumu, ir viens no iemesliem, kas izskaidro lielo interesi par organizācijas kultūru. Literatūrā saikne starp organizācijas kultūru un uzņēmuma sniegumu ir aplūkota dažādos aspektos, tomēr tā joprojām nav pietiekoši zinātniski izpētīta¹. Tāpat vairāki pētnieki joprojām apšaubā, ka šāda saistība vispār pastāv.

C.Richard organizācijas sniegumu definē kā plašu rādītāju loku, kas ietver produktivitāti, kvalitāti, pastāvību, tāpat sniegumu var mērīt pēc darbības rezultātiem, uzvedības, izglītības un apmācības sistēmas². Finanšu rādītāji parasti visvairāk interesē vadītājus, tomēr uzņēmuma sniegumu var mērīt arī pēc citu ieinteresēto pušu – īpašnieku, darbinieku, klientu, piegādātāju un sabiedrības apmierinātības. Turklāt pastāv uzskats, ka finanšu rādītāji ir īstermiņa snieguma indikatori, savukārt iesaistīto pušu apmierinātība – ilgtermiņa indikators³.

Literatūrā tiek minēts, ka veiksmīgus uzņēmumus ar stabilu rentabilitāti un peļņu raksturo augstas barjeras, lai iekļūtu tirgū, unikāli produkti, plaša tirgus daļa, nelielas pircēju un piegādātāju iespējas un agresīva konkurence, kas liek nepārtraukti uzlaboties. Šiem priekšnoteikumiem visdrīzāk arī jāuzlabo finanšu sniegumu, tomēr laikā ap 2000. gadu pieciem veiksmīgākajiem ASV uzņēmumiem, kas rentabilitātes ziņā pārspējuši konkurentus, nebija neviena no šīm konkurences priekšrocībām. Šie uzņēmumi pārstāvēja tādas nozares, kā mazumtirdzniecība, patēriņa elektronikas preču tirdzniecība un izdevniecības, no kurām tirgus jaunpienācēji cenšas izvairīties lielās konkurences, izplatīto bankrota gadījumu, vieglās iekļūšanas tirgū, neesošu unikālo tehnoloģiju, vienādo produktu, līderpozīciju neesamības dēļ. Tomēr šiem uzņēmumiem izdevās pārspēt konkurentus arī bez konkurences priekšrocībām. Panākumus galvenokārt noteica kaut kas mazāk taustāms un saskatāms, tomēr spēcīgāks par iepriekš minētajiem faktoriem. Lielākā konkurences priekšrocība, kas noteica šo uzņēmumu panākumus ir to organizācijas kultūra, kuru raksturo spēcīgas vērtības, pārliecības un vīzija⁴.

¹ **Ilies, L., Gavrea, C.** *The Link Between Organizational Culture and Corporate Performance. An Overview.* Annals of University of Oradea Faculty of Economics, Vol.4, issue 1, 2008, 322.p.

² **Rose, R.C., Kumar, N., Abdullah, H., Ling, G.Y.** *Organizational Culture as a Root of Performance Improvement: Research and Recommendations.* Contemporary Management Research, No.1, vol.4, 2008, 45.p.

³ **Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., Peterson, M.F.** *Handbook of Organizational Culture & Climate.* Thousand Oaks: Sage Publications, 2000, 204.p.

⁴ **Камерон, К.С., Куинн Р.Э.** *Диагностика и изменение организационной культуры.* Пер. с англ. А. Токарев. Санкт-Петербург: Питер, 2001, 26-30.c.

Vadības teorijā organizācijas kultūra ir viena no galvenajām daļām organizācijas attīstības stratēģijā, līdzās produkcijai, plānošanai, mārketingam, kontrolei, motivēšanai un vadīšanai. Katrai no stratēģijas daļām ir tieša vai netieša ietekme uz uzņēmuma darbību un rezultātiem, kas nozīmē, ka arī organizācijas kultūra ietekmē uz sniegumu tiešā vai netiešā veidā¹.

Silverzweig un Allen (1976) bija pirmie, kas veica pētījumu par organizācijas kultūras ietekmi uz uzņēmuma sniegumu, kurā tika apskatīti dažādu nozaru uzņēmumi, kas cieta zaudējumus. Rezultāti liecināja, ka seši no astoņiem uzņēmumiem sniegumu būtiski uzlaboja veicot izmaiņas kultūrā, turklāt šie uzlabojumi bija ilgstoši².

1970to gadu beigās, līdz ar Japānas uzņēmumu sasniegumiem, zinātnieki vairāk pievērsās pētījumiem, kas to izskaidrotu. Ouchi pievērsās darbinieku uzticības un vienotas vīzijas nozīmībai uzņēmuma sniegunā, viņaprāt, finanšu rādītāji ir izskaidrojami ar spēcīgu uzsvāru uz noteiktām cilvēcīgām vērtībām – rūpēm par darbinieku labklājību un uzsvāru uz kopīgu lēmumu pieņemšanu³. Arī Pascale un Athos (1980) Japānas augsto produktivitāti skaidroja ar uzsvāru uz cilvēku attiecībām. Viņuprāt, spēcīgs uzsvārs uz spējām, darbiniekiem un nozīmīgiem mērķiem ir tas, kas atšķir augsta un zema snieguma uzņēmumus⁴.

Organizācijas kultūra veido pozitīvu darba atmosfēru, kopīgas vērtības un vadības sistēmu, šādi apstākļi motivē darbiniekus sasniegt organizācijas mērķus, tādā veidā sekmējot darba efektivitāti un samazinot izmaksas. Darbinieki ir uzņēmuma vērtības galvenie radītāji, ar savām zināšanām un spējām tie rada produktus un pakalpojumus, tāpēc var apgalvot, ka darbinieki ir tie, kas ietekmē un nosaka organizācijas sniegumu⁵. Turklāt kultūra būtiski ietekmē darbinieku noskaņojumu, uzticību, produktivitāti, veselību, kas savukārt ietekmē organizāciju kopumā, jo saistās ar veselības aprūpes izmaksām, lojalitāti un kadru mainību. Jaunu darbinieku meklēšana un apmācība, noslēpumu izpaušana pārejot strādāt uz citu uzņēmumu, kā arī dažādas tiesas prāvas, ko izraisa darbinieku neapmierinātība, saistās ar papildus izmaksām⁶. Robbins atzīst, ka darbinieku apmierinājumu lielākā mērā ietekmē

¹ **ZHANG Xiaojuan.** *On How Organizational Culture Impact its Performance and Competitiveness.* 1.p.

² **Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., Peterson, M.F.** *Handbook of Organizational Culture & Climate.* Thousand Oaks: Sage Publications, 2000, 195.p.

³ **Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., Peterson, M.F.** *Handbook of Organizational Culture & Climate.* Thousand Oaks: Sage Publications, 2000, 195.p.

⁴ **Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., Peterson, M.F.** *Handbook of Organizational Culture & Climate.* Thousand Oaks: Sage Publications, 2000, 195.p.

⁵ **ZHANG Xiaojuan.** *On How Organizational Culture Impact its Performance and Competitiveness.* 3-5.p.

⁶ **Камерон, К.С., Куинн Р.Э.** *Диагностика и изменение организационной культуры.* Пер. с англ. А. Токарев. Санкт-Петербург: Питер, 2001, 30-31.c.

indivīda īpatnības, tāpēc apmierinātība būs daudz lielāka, ja vērojama saskaņa starp kultūru un indivīda vajadzībām¹.

Peters un Waterman uzskatīja, ka lielisku uzņēmuma sniegumu iespējams panākt tikai tad, ja tehniskas un racionālas pieejas nomaina pret adaptīvākām un vairāk uz cilvēkiem orientētām. Līdzīgi Deal un Kennedy (1982) norādīja, ka sniegumu uzlabo kopīgas vērtības, kas darbojas kā informācijas sistēma un atklāj darbiniekiem, kas no tiem tiek sagaidīts. Turklāt viņi uzskatīja, ka organizācijas ar spēcīgu kultūru ne tikai spēj labi pastāvēt savā vidē, bet spēj arī adaptēties dažādiem mainīgiem apstākļiem².

Peters un Waterman (1982), Collins un Porras (1994) nonāca pie secinājuma, ka labākajiem uzņēmumiem ir samērā vāja struktūra, kas veicina inovācijas un uzņēmību, tomēr tajā pašā laikā tos stingri kontrolē tajos pastāvošā kultūra un vērtības³.

Kanter apgalvoja, ka inovatīviem uzņēmumiem nepieciešama pārmaiņu kultūra⁴, jo organizācijas kultūrai ir būtiska loma jauninājumu ieviešanas procesā – tā var sekmēt pozitīvas pārmaiņas vai kļūt par šķērslī. Ja inovācijas atbilst kultūras vērtībām vai pašas pārmaiņas tiek uzskatītas par vērtību, tam būs pozitīva loma, tomēr, ja jauninājumi būs pretrunā ar kultūru, tie tiks noraidīti vai tiks kavēti to ieviešana⁵. Organizācijas kultūra ir vērtīga, ja tā atbalsta risku uzņemšanos, radošumu, un tā pārstāv nozari, kurā ir būtiski būt novatoram un jaunu produktu radītājam. Augsto tehnoloģiju uzņēmumiem inovācijas ir galvenais priekšnoteikums izdzīvošanai, līdz ar to šādām organizācijām jāveido tādas kultūras, kas iedrošina darbiniekus būt novatoriem. Sakombinējot uzvedības normas, kas atbalsta inovācijas, ar tehnoloģijām, uzņēmums būs spējīgs reaģēt uz apkārtējās vides iespējām⁶.

Denison (1984) bija viens no pirmajiem, kurš izmantoja kvantitatīvās pētīšanas metodes, lai pierādītu organizācijas kultūras saistību ar uzņēmumu sniegumu. Viņš atklāja, ka pastāv zināma saistība starp abiem lielumiem – līdzdalība lēmumu pieņemšanā un darba organizācija ietekmē uzņēmumu sniegumu ilgtermiņā, savukārt uzraugoša vadība ir saistīta ar īstermiņa rezultātiem⁷. Viņš arī pierādīja, ka efektīvākas ir tās organizācijas, kuras spējīgas

¹ **Robbins, S.P.** *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. 2ndEd. New Jersey : Prentice-Hall, 1983, 581 p.

² **Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., Peterson, M.F.** *Handbook of Organizational Culture & Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000, 195.p.

³ **Bolman, L.G., Deal, T.E.** *Reframing Organizations. Artistry, Choice, and Leadership*. 2ndEd. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997, 274-276.p.

⁴ **Štreimikiene, D., Mikalauskiene, A.** *Comperative assessment of the impact of national culture dimensions on traits of organization culture*. Intellectual economics, Vol.6, No.4 (16), 2012, 536.p.

⁵ **Reņģe, V.** *Organizāciju psiholoģija*. Rīga : Kamene, 2003, 93.p.

⁶ **Klein, A.** *Corporate Culture: its value as a resource for competitive advantage*. Journal of Business Strategy. Emerald Group Publishing, 2011, No. 2, vol. 32, 24.p.

⁷ **Ilies, L., Gavrea, C.** *The Link Between Organizational Culture and Corporate Performance. An Overview*. Annals of University of Oradea Faculty of Economics, vol.4, issue 1, 2008, 324.p.

adaptēties, ar augstu dalībnieku līdzdalību un ieinteresētību, skaidru misiju un kopīgām vērtībām¹.

Kotter un Heskett pētījumā par organizācijas kultūras ietekmi uz uzņēmuma ekonomiskajiem rādītājiem atklāja, ka organizācijas kultūrai ir būtiska ietekme uz uzņēmuma ilgtermiņa ekonomisko sniegumu. Organizācijas ar spēcīgu kultūru iezīmēm, vienpadsmit gadu laikā ienākumus palielināja vidēji par 682%, kamēr organizācijas ar vāju kultūru tikai par 166%, paplašināja personālu par 282% pretēji 36%, palielināja akciju cenas par 901% pret 74%, un uzlaboja peļņu par 756%, kamēr vāju kultūru organizācijas tikai par 1%².

E.Obgonna un L.Harris šo saistību analizēja, snieguma mērīšanai izmantojot klientu apmierinātību, pārdošanas apjomu pieaugumu, tirgus daļu, savukārt kultūras raksturošanai tika izmantotas sacensību kultūra, inovāciju kultūra, birokrātiskā kultūra un klana kultūra. Rezultāti liecina, ka tieši inovāciju un sacensību kultūrām ir tieša un būtiska ietekme uz uzņēmuma sniegumu, turklāt tieši inovāciju kultūrām bija lielākā saistība. Abi šie kultūru tipi ir uz ārpusi orientēti un pārstāv pieņēmumu, ka kultūrai jāspēj pielāgoties ārējai videi, lai saglabātu konkurences priekšrocības. Savukārt birokrātiskās un klanu kultūras, kas ir vairāk uz iekšu orientētas, tieši nesaistās ar uzņēmuma sniegumu³.

Arī citi organizācijas kultūras pētnieki uzskata, ka noteikti kultūru tipi var pozitīvi vai negatīvi ietekmēt uzņēmuma rezultātus – organizācijas un darbinieku efektivitāti. Pozitīvā ietekme uz darbiniekiem saistās ar motivāciju un apmierinātību, negatīvie aspekti iekļauj nedrošību un augstu stresa līmeni⁴. Atsevišķi pētnieki uzskata, ka uz tirgu un inovācijām orientētas kultūras ir galvenais nosacījums organizācijas panākumiem⁵.

Cameron veiktais pētījums liecina, ka dažādiem organizācijas kultūras tiptiem ir būtiska ietekme uz efektivitāti. Organizācijas, kurām raksturīga klana kultūra, bija efektīvākas tādos snieguma raksturlielumos, kā noskaņojums, apmierinātība, iekšējā komunikācija un atbalsts – visās klana kultūrai raksturīgās iezīmēs. Adhokrātijas savukārt bija efektīvākas adaptācijā, sistēmas atvērtībā, inovācijās un zināšanās. Tirgus kultūras uzrādīja labāku sniegumu spējā

¹ Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., Peterson, M.F. *Handbook of Organizational Culture & Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000, 197.p.

² Kotter, J.P., Heskett, J.L. *Corporate Culture and performance*. New York: Free Press, Simon and Schuster, 1992, 214p.

³ Ilies, L., Gavrea, C. *The Link Between Organizational Culture and Corporate Performance. An Overview*. Annals of University of Oradea Faculty of Economics, 2008, vol. 4, issue 1, 324.p.

⁴ Balthazard, P.A., Cooke, R.A., Potter, R.E. *Dysfunctional culture, dysfunctional organization. Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance*. Journal of Managerial Psychology. Emerald Group Publishing, 2006, No. 8, Vol. 21, 711.p.

⁵ Alvesson, M. *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications, 2002, 45.p.

iegūt nepieciešamos resursus – ienākumus, spējas, atpazīstamību u.tml. Hierarhija neuzrādīja pārākumu nevienā no snieguma pazīmēm¹.

E.Sanders un R.Cooke ir apkopojuši dažādus pētījumus, kas pierāda organizācijas kultūras saistību ar uzņēmuma finanšu sniegumu. Pirmajā pētījumā tika atklāta pozitīva korelācija starp konstruktīvas kultūras tipu un ieņēmumu/pārdošanas attiecībām, konstruktīvas kultūras saistās ar dalībnieku uzticību, motivāciju, komandas darbu un klientu apmierinātību. Šie faktori pozitīvi ietekmē gala rezultātu un nodrošina labāku finanšu sniegumu. Savukārt aizsargājošas kultūras var izraisīt iekšējo konkurenci, cīņu par varu un pārmērīgu uzsvāru uz īstermiņa rezultātiem. M.Klein pierādīja, ka augstas izaugsmes veikaliem (pārdošanas apjomi salīdzinājumā ar iepriekšējiem gadiem auguši) raksturīga spēcīga konstruktīvā kultūra, kas vairāk koncentrējas uz kopīgu mērķu sasniegšanu nevis sāncensību, darbiniekiem palīdzot viena otram un strādājot komandā, nevis cīnoties savā starpā. Trešais pētījums tika veikts 90 laikrakstu izdevniecībās, un pierādījās, ka izdevniecībām, kam raksturīga konstruktīvā kultūra, bija lielāka apmierinātība, vairāk sadarbības un komandas darba, zemāks stresa līmenis, kā arī lielāks lasītāju skaits un lielāka peļņa. Ohio Medicīnas Centrā, kas nomainīja organizācijas kultūru no aizsargājošas un izvairīgas uz konstruktīvu kultūru, uzlabojās arī pētījumi, izglītība, pacientu aprūpe, turklāt palielinājās budžets par 50% un izdevās no USD 40milj. deficīta panākt USD 7milj. pārpalikumu².

Georgopoulos un Mann organizācijas efektivitāti definē, kā pakāpi, kādā organizācija sasniedz savus mērķus³. *Human Synergetics* veiktais pētījums starptautiskos ātrās ēdināšanas uzņēmumos atklāj saistību starp organizācijas kultūru un organizācijas efektivitāti. Rezultāti liecina, ka tieši konstruktīva kultūra nodrošina augstākus ieņēmumus un mazāku kadru mainību, atbalstoša darba vide ar uzsvāru uz mērķu sasniegšanu, ir būtisks faktors darbinieku saglabāšanai organizācijā un to apmierinātībai, tas savukārt nodrošina labākus finanšu rezultātus. Līdz ar to ir vērts veidot tādu vidi, kur darbinieki iesaistās mērķu noteikšanā un sasniegšanā, kur tos atbalsta attīstībā⁴.

P.A.Balthazard, R.A.Cooke un R.E.Potter pētījums arī apstiprina konstruktīvas kultūras pozitīvo ietekmi uz uzņēmuma sniegumu. Konstruktīvās kultūrās vērojama augstāka produktu

¹ Камерон, К.С., Куинн Р.Э. *Диагностика и изменение организационной культуры*. Пер. с англ. А. Токарев. Санкт-Петербург: Питер, 2001, 214-215.c.

² Sanders, E.J., Cooke, R.A. *Financial Returns from Organizational Culture Improvement: Translating Soft Changes into Hard Dollars*. Human Synergetics/Center for Applied Research, Inc. USA. Article for Presentation at the ASTD Expo in Orlando, FL, 2005, 1-7.p.

³ Altaf, A., Jinnah, M.A. *The impact of organizational culture on organizational effectiveness: Implication of Hofstede cultural model as organizational effectiveness model*. The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences, Vol.6, Issue 1, 2011, 163.p.

⁴ *Impact of Organizational Culture on Organizational Effectiveness- The Fast Food Industry*. Human Synergetics International. Research Results Information Sheet No.8. 1-2.p.

un pakalpojumu kvalitāte, spēja adaptēties, liela uzmanība pievērsta klientu apkalpošanai un darbavietas kvalitātei, turklāt nav vērojama bieža kadru mainība. Savukārt abos uz aizsardzību vērstajos kultūras tipos, rezultāti bija pretēji¹.

Alvesson apkopojis dažādu organizācijas kultūras pētnieku viedokļus par organizācijas kultūras saistību ar uzņēmuma sniegumu². Pirmkārt, „Spēcīgas” kultūras termins. Organizācijas darbinieku un vadības vienots viedoklis par vērtībām un normām pozitīvi ietekmē uzņēmuma rezultātus, jo vienota kultūra atvieglo vienošanos par mērķiem un to sasniegšanas līdzekļiem. Turklāt, šādām kultūrām ir pozitīva ietekme uz motivāciju, iesaistot darbiniekus lēmumu pieņemšanā, piešķirot rīcības brīvību un veidojot ciešas attiecības, liek darbiniekiem justies piederīgiem un atbildīgiem par organizāciju³. Vāju kultūru organizācijas ir pārāk aizņemtas ar iekšējo problēmu risināšanu, tāpēc mēdz ignorēt faktisko vidi, kurā darbojas. Daudz laika aizņem ikdienas jautājumu risināšana, dalībnieki pastāvīgi kritizē savu organizāciju⁴. Hofstede min, ka spēcīgas kultūras ir homogēnas kultūras, kad visi tās dalībnieki uz jautājumiem par organizācijas kultūru atbild vienādi, vāju kultūru dalībnieku viedokļi mēdz būtiski atšķirties⁵.

Vājas kultūras atsakās adaptēties nepieciešamajām stratēģiskajām vai taktiskajām izmaiņām, tāpēc laikā, kad viss ātri mainās, tās visdrīzāk saskarsies ar negatīvu ietekmi arī uz finanšu rādītājiem⁶. Spēcīgu kultūru organizācijas spēj pielāgoties jauniem apstākļiem – konkurentiem, likumiem, tehnoloģijām un citām izmaiņām vidē. Tās raksturo stingra pārliecība par kolektīva spējām, zināšanām un spēja kolektīva prasmes izmantot, lai pielāgotos jaunām situācijām⁷.

Tomēr par spēcīgu kultūru trūkumu tiek minēts, ka mainoties apkārtējai videi, kad izmaiņas kultūrā var būt būtisks priekšnoteikums organizācijas turpmākai pastāvēšanai, tās var nesaskatīt vajadzību mainīties, organizācijas dalībniekiem ir izveidojies stingrs priekšstats par organizāciju un tās darbību, līdz ar to veikt pārmaiņas būs ļoti grūti⁸.

Otrkārt, pastāv pretējs viedoklis, ka augsts organizācijas sniegums rada spēcīgu organizācijas kultūru. Tas notiek, kad noteiktas vērtības, normas un pārliecība par to, kā veikt

¹ Balthazard, P.A., Cooke, R.A., Potter, R.E. *Dysfunctional culture, dysfunctional organization. Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance.* Journal of Managerial Psychology. Emerald Group Publishing, No. 8, Vol. 21, 2006, 709., 722-724.p.

² Alvesson, M. *Understanding Organizational Culture.* London: Sage Publications, 2002, 53-54.p.

³ Alvesson, M. *Understanding Organizational Culture.* London: Sage Publications, 2002, 53-54.p.

⁴ Reņģe, V. *Organizāciju psiholoģija.* Rīga : Kamene, 2003, 92-93.lpp.

⁵ Hofstede, G., Hofstede, G.J. *Cultures and Organizations: Software of the Mind.* New York : McGraw-Hill U.S.A., 2004, 434 p.

⁶ Kotter, J.P., Heskett, J.L. *Corporate Culture and performance.* New York: Free Press, Simon and Schuster, 1992, 214p.

⁷ Alvesson, M. *Understanding Organizational Culture.* London: Sage Publications, 2002, 43.p.

⁸ Sørensen, J.B. *The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance.* Administrative Science Quarterly 47, 2002, 12.p.

darbus, attaisnojas, nesot organizācijai panākumus. Treškārt, atkarībā no apkārtējiem apstākļiem, organizācijai ir piemērots, pat vajadzīgs, noteikts kultūras tips, kas sekmē tās efektivitāti. Kultūra tiek uzverta kā būtisks regulācijas instruments, īpaši situācijās, kad ierastie līdzekļi nelīdz. Ceturtkārt, adaptīvas kultūras, kas ir spējīgas reaģēt uz izmaiņām apkārtējā vidē, ir galvenais panākumu priekšnosacījums. Šādām kultūrām raksturīgi dalībnieki, kas vēlas uzņemties riskus, uzticas viens otram, ir proaktīvi, kopīgi strādā, lai identificētu problēmas un iespējamus risinājumus. Tomēr Brown uzsver, ka ir relatīvi stabilas organizācijas, kas iederas relatīvi stabilā vidē un riskēšana vai inovācijas ne vienmēr ir veiksmīgas. Pārāk lielas pārmaiņas var novest pie nestabilitātes, zemas izmaksu efektivitātes, riskantiem projektiem un novirzīt no mērķa.

Alvesson uzskata, ka neviens no šiem apgalvojumiem nav pietiekoši pierādīts, lai tos atzītu par pilnīgi patiesiem. Tāpat viņaprāt, organizācijas kultūru nevar tieši saistīt ar uzņēmuma rezultātiem, tai ir ietekme uz dažādiem organizācijas aspektiem un rezultātiem, arī uz finanšu, tomēr šādu saistību ir viegli zaudēt dažādu citu faktoru un notikumu rezultātā, kas arī būtiski ietekmē finanšu rezultātus¹. Arī Keyton uzskata, ka organizācijas kultūra ne vienmēr ir panākumu priekšnoteikums. Kultūra, kas ir veiksmīga kādā jomā noteiktā laikā, var nākotnē saskarties ar problēmām, tāpat kultūra, kas ir piemērota vienai organizācijai, var būt pavisam neveiksmīga citai. Keyton uzskata, ka organizācijas kultūras elementus ir samērā grūti saistīt ar organizācijas sasniegumiem un panākumiem².

Mūsdienās inovācijas ir ne tikai pamats ekonomiskajai izaugsmei, konkurētspējai un ekonomiskajai drošībai, bet arī tās kļuvušas par būtisku ienākumu avotu un nozīmīgu faktoru, kas nosaka uzņēmumu starptautisko konkurētspēju. Turklāt inovācijas saistās ne tikai ar pilnīgi jaunu produktu, tehnoloģiju vai pakalpojumu radīšanu, bet arī tās būtiski var samazināt ražošanas un darbaspēka izmaksas³. Līdz ar to inovācijām ir būtiska loma organizācijas sniegunā un panākumos, tāpēc uzņēmumi cenšas ietekmēt inovāciju kvalitāti un kvantitāti, lai sasniegtu augstākus snieguma rādītājus. Ir dažādi pētījumi, kas pierāda inovāciju pozitīvo ietekmi uz uzņēmuma sniegumu. Piemēram, Rosenbusch pierādīja, ka inovācijām ir pozitīva ietekme uz mazo un vidējo uzņēmumu sniegumu, savukārt Chen, ka liela nozīme inovācijām ir pakalpojumu nozarē, Li un Atuahene atklāja, ka inovatīviem uzņēmumiem ir augstāka

¹ **Alvesson, M.** *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications, 2002, 54-55.p.

² **Keyton, J.** *Communication and Organizational Culture: a key to understanding work experiences*. Thousand Oaks : Sage Publications, 2005, 96-98.p.

³ **Zhuparova, A.S.** *Problems of Measuring Effectiveness of Innovation Performance*. World Academy of Science, Engineering and Technology, Vol.66, 2012, 1175.p.

rentabilitāte un izaugsme¹. Buckler un Zien uzskata, ka inovācijas ir visas organizācijas mērķis, līdz ar to organizācijas kultūrai ir jāveicina atmosfēra un iedrošinošs atbalsts, lai rastos jaunas idejas, arī tad, ja visiem zināms, ka lielākā daļa no jaunajām idejām, tāpat netiks īstenotas.²

Mūsdienās par vienu no būtiskākajiem inovācijas ietekmējošiem faktoriem tiek atzīta organizācijas kultūra. Tā kā kultūra ietekmē darbinieku uzvedību, tā var likt tiem inovācijas pieņemt kā organizācijas pamatvērtību un justies iesaistītākiem tās darbībā. Turklāt organizācijas kultūra var būt viens no faktoriem, kas stimulē inovatīvu uzvedību starp organizācijas daļībniekiem³.

Uz zināšanām balstītā ekonomikā konkurences priekšrocības arvien vairāk tiek gūtas pateicoties nepārtrauktam zināšanu iegūšanas un uzkrāšanas procesam. Lai uzņēmumi radītu nepārtrauktas un ilgtspējīgas vērtības, tiem ir jāizstrādā un jāievieš inovāciju kultūra, kas ļautu radīt spējas, kas nepieciešamas, lai veiksmīgi konkurētu šobrīd un nākotnē⁴.

Wycoff min, ka kultūra ir galvenais iemesls, kāpēc inovācijas neizdodas. Autore uzsver, ka uzņēmumi, kuriem nav piemērota organizācijas kultūra, kas iedrošina jaunas idejas un atbalsta risku uzņemšanos, visbiežāk saskaras ar sarežģījumiem radot un ieviešot inovatīvas idejas. Uzņēmumiem ir jāļauj darbiniekiem veltīt pietiekošu laiku un enerģiju izstrādājot inovatīvas stratēģijas un procesus, turklāt jānodrošina pietiekoši finanšu resursi, ko inovācijas visdrīzāk pieprasa⁵.

Kultūra ietekmē inovācijas, jo tā rada pamatu tam, kā tikt galā ar jauninājumiem, individuālo iniciatīvu, kolektīvām darbībām, kā arī sapratni un izturēšanos pret riskiem un iespējām⁶.

James atzīst, ka organizācijas kultūra ir līdzeklis ar kura palīdzību izpaužas līdera vīzija, radot klimatu, kas nepieciešams, lai organizācija kļūtu inovatīva.⁷ Līdzīgi Covey apgalvoja, ka radošuma un inovāciju avots uzņēmumā ir tā kopīgā vīzijā un misijā, kas orientējas uz

¹ Uz Kurt, C., Kumar, R., Kizman, H.S., Eminoglu, G. *Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. A study of the banking sector in Turkey.* European Journal of Innovation Management, Vol.16, No.1, 2013, 99.p.

² Alas, R., Ubius, U. *Factors predicting the innovation climate.* Problems and perspectives in management, 2009, Vol.7, Issue 2, 5.p.

³ Naranjo-Valencia, J.C., Jimenez, D., Sanz-Valle, R. *Innovation or imitation? The role of organizational culture.* Management decision, Vol.49, No.1, 2011, 56.p.

⁴ March-Chorda, I., Moser, J. *How organisational culture affects innovation in large sized ICT firms: A pilot study.* Universitat de Valencia, OLKC, 2011, 2.p.

⁵ March-Chorda, I., Moser, J. *How organisational culture affects innovation in large sized ICT firms: A pilot study.* Universitat de Valencia, OLKC, 2011, 6.p.

⁶ Kaasa, A., Vadi, M. *How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries.* University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration, Working Paper, Series 63, 2008, 4.p.

⁷ Alas, R., Ubius, U. *Factors predicting the innovation climate.* Problems and perspectives in management, 2009, Vol.7, Issue 2, 6.p.

nākotni, turklāt Judge minēja, ka vadībai ir jānosaka mērķi, ko sasniegt, bet jāļauj darbiniekiem brīvi izpausties to sasniegšanā¹.

AECA² apgalvo, ka inovatīva kultūra ir domāšanas un uzvedības veids, kas rada, attīsta un ievieš vērtības un attieksmes uzņēmumā, kas rada, pieņem un atbalsta idejas un pārmaiņas, orientējoties uz uzņēmuma funkcionēšanas un efektivitātes uzlabojumiem. Inovatīvām kultūrām ir nepieciešami četri priekšnosacījumi: vadība, kas vēlas uzņemties riskus, visu organizācijas dalībnieku līdzdalība, radošuma stimulēšana un dalīta atbildība. Līdzīgi uzskati ir arī Canalejo, kurš uzsver, ka inovatīvai kultūrai jāpieņem šādām vērtībām: orientācija uz klientiem, nodošanās mērķiem, izaicinājumi un iniciatīva, priekšzīmīga uzvedība, komandas darbs un pastāvīgi uzlabojumi³.

Heidenreich inovāciju kultūru definē kā relatīvi stabilus atspoguļošanas, uzvedības un sociālās organizācijas veidus, kas vērsti uz modernizāciju un attīstību, un balstīti uz kopīgām vērtībām. Tā kombinē stabilitāti un dinamismu, uzsverot stabilas vērtības, kas veicina dinamisku progresu sociālajā sistēmā⁴.

Inovatīvu uzņēmumu kultūras ir vairāk uz nākotni orientētas, jo rūpējas par to, kāds uzņēmums varētu kļūt nākotnē, galveno akcentu liekot uz klientu nākotnes vajadzībām, šie uzņēmumi arī vairāk domā par pārmaiņām un inovācijām. Tāpat inovatīvu uzņēmumu kultūra ir elastīga, nodrošinot varas sadalījumu, kas var būt būtiski, lai nerastos viena cilvēka iedomu risinājumi, tāpat dalīta vara var padarīt pieejamākus resursus, lai atbalstītu inovatīvus projektus⁵. Inovatīva organizācijas kultūra ir atvērta riskiem un iespējām, ko sniedz inovācijas un jaunas idejas. Organizācijai, kas atpazīst un veicina darbinieku unikalitāti un ļauj vadītājiem sekot to vīzijai, būs inovatīva kultūra, turklāt šāda klimata un kultūras esamība sekmēs inovāciju rašanos⁶.

Martins un Terblanche min, ka organizācijas kultūra inovatīvu uzvedību ietekmē divos veidos. Pirmais ir caur indivīdu socializācijas procesu, kura laikā tie iemācās kā rīkoties un uzvesties. Otrs veids ir caur vērtībām, uzskatiem un pieņēmumiem, kas atspoguļo

¹ **Kenny, B., Reedy, E.** *The Impact of Organisational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation*. The Irish Journal of Management, Vol.27, No.2, 2007, 129.p.

² Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas

³ **Kenny, B., Reedy, E.** *The Impact of Organisational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation*. The Irish Journal of Management, Vol.27, No.2, 2007, 123.p.

⁴ **Jucevičius, G.** *The innovation culture in modern Lithuanian organizations: values, attitudes and practices*. Social sciences, Vol.63, No.1, 2009, 38.p.

⁵ **Wright, P., Theerathorn, P., Tu, H., Gilmore, B., Lado, A.** *Top managers, organizational culture, and strategic profiles: implications for business performance*. American business review, June, 1992, 28.p.

⁶ **Uzkurt, C., Kumar, R., Kizman, H.S., Eminoglu, G.** *Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. A study of the banking sector in Turkey*. European Journal of Innovation Management, Vol.16, No.1, 2013, 111.p.

organizācijas struktūru, politiku, vadības koncepciju un procedūras¹. Šie autori arī izveidoja modeli, kas atspoguļo pakāpi, kādā organizācijas kultūra ietekmē radošumu un inovācijas organizācijā. Modelī iekļautās organizācijas kultūras dimensijas, kas atbalsta vai traucē radošumam un inovācijām, ir stratēģija, struktūra, atbalsta mehānismi, uzvedība, kas veicina inovācijas, komunikācija².

Angel min, ka uzņēmumiem ir “jāinovē vai jāmirst”, tomēr tajā pat laikā, autors uzsver, ka inovāciju kultūras ieviešana negarantē efektīvas inovācijas, inovācijas kultūras esamība nozīmē tikai to, ka inovācijas kā tādas ir iespējamās³.

Baldwin pētījums atklāja, ka veiksmīgākie uzņēmumi neizmanto citu uzņēmumu radītās tehnoloģijas, tā vietā tie rada jaunas vai pārveido un uzlabo jau esošās pašu vai citu uzņēmumu tehnoloģijas. Kā autors atzīst, šādas spējas ir iespējamās tikai uzņēmumiem, kas caur organizācijas kultūru augstu vērtē orientāciju uz inovācijām. Līdz ar to viņš secina, ka lielāks uzsvars uz inovācijām, ir būtisks panākumu faktors⁴.

Thwaites ir pētījis organizācijas kultūru kā inovācijas virzošu spēku banku un finanšu pakalpojumu sektorā. Viņš pierādīja, ka kultūras faktori, kas veicina inovācijas ir inovatīva vīzija un vadība, vadības stils, elastīga organizācijas struktūra, ideju radīšana un inovatīvu iniciatīvu atbalsts⁵.

Uzkurt un kolēģu veiktais pētījums Turcijas banku sektorā parāda, ka inovatīvai organizācijas kultūrai ir pozitīva un būtiska ietekme uz inovācijām⁶, turklāt inovācijām ir vidutēja loma starp organizācijas kultūru un uzņēmuma sniegumu. Līdz ar to var apgalvot, ka organizācijas kultūra var veicināt inovācijas, kas savukārt veicina uzņēmuma kopējā snieguma uzlabošanos⁷.

Vermeulen veiktais pētījums lielākajos Nīderlandes finanšu pakalpojumu uzņēmumos atklāj būtiskākās barjeras inovācijām. Pirmkārt, tā ir stingri noteikta struktūra, kur darbības un

¹ Uzkurt, C., Kumar, R., Kizman, H.S., Eminoglu, G. *Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. A study of the banking sector in Turkey.* European Journal of Innovation Management, Vol.16, No.1, 2013, 98.p.

² Uzkurt, C., Kumar, R., Kizman, H.S., Eminoglu, G. *Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. A study of the banking sector in Turkey.* European Journal of Innovation Management, Vol.16, No.1, 2013, 98.p.

³ March-Chorda, I., Moser, J. *How organisational culture affects innovation in large sized ICT firms: A pilot study.* Universitat de Valencia, OLKC, 2011, 4-5.p.

⁴ March-Chorda, I., Moser, J. *How organisational culture affects innovation in large sized ICT firms: A pilot study.* Universitat de Valencia, OLKC, 2011, 3.p.

⁵ Uzkurt, C., Kumar, R., Kizman, H.S., Eminoglu, G. *Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. A study of the banking sector in Turkey.* European Journal of Innovation Management, Vol.16, No.1, 2013, 97.p.

⁶ Uzkurt, C., Kumar, R., Kizman, H.S., Eminoglu, G. *Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. A study of the banking sector in Turkey.* European Journal of Innovation Management, Vol.16, No.1, 2013, 107.p.

⁷ Uzkurt, C., Kumar, R., Kizman, H.S., Eminoglu, G. *Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. A study of the banking sector in Turkey.* European Journal of Innovation Management, Vol.16, No.1, 2013, 110.p.

funkcijas ir smalki aprakstītas, līdz ar to rodas saspringums starp dažādām nodaļām – konfliktējošas prioritātes, piemēram, produktu attīstība vai ikdienas darbi, un cīņa par resursiem. Otrkārt, komunikācijas un sadarbības trūkums starp dažādiem uzņēmuma dalībniekiem. Treškārt, konservatīva organizācijas kultūra, kur vadība ir pārņemta ar stabilitātes nodrošināšanu, izvairās no risku uzņemšanās, pat uzskata to par nepareizu rīcību, kā arī neatbalsta inovācijas kā tādas¹.

Kenny un Reedy savā pētījumā par maziem un vidējiem ražošanas uzņēmumiem Īrijā atklāja nozīmīgu korelāciju starp uzņēmuma pētījumu un attīstības līmeni un jauno produktu skaitu. Jo vairāk uzņēmumi pievērsās pētījumiem un attīstībai, jo lielāks bija ieviestu jauno produktu skaits. Tāpat autores uzsver, ka ir nepieciešami vairāki faktori, kas ietekmē uzņēmuma kultūru un pētniecību un attīstību: pietiekoši resursi, pietiekošs finansējums, atbalstoša vadība, tehniski kompetenta komanda, pareizs stratēģiskais virziens un neierobežojoša vide².

Mathew veiktais pētījums Indijas programmatūras uzņēmumos liecina, ka organizācijas kultūrai ir būtiska ietekme gan uz produktivitāti, gan kvalitāti zināšanu ietilpīgu nozaru uzņēmumos³. March-Chorda un Moser uzskata, ka uzņēmumiem, kas darbojas augsto tehnoloģiju nozarē, inovāciju kultūra nav vien palīg līdzeklis, bet gan nepieciešamība, kas ir izšķiroša panākumu gūšanā⁴. Savā pētījumā autori centās identificēt organizācijas kultūras raksturlielumus, vērtības un uzvedību, kas vai nu veicina vai kavē inovācijas augsto tehnoloģiju nozarē Spānijā. Pētījuma rezultāti atkāj, ka galvenā organizācijas kultūras iezīme, kas rada inovāciju iespējamību ir vadības loma un attieksme, gatavība monitorēt uzņēmuma progresu inovatīvās aktivitātēs. Turklāt svarīgi ir sabalansēt mehānismus, kas nodrošina inovatīvu ideju un procesu rašanos un mehānismus, kas nodrošina darbību efektivitāti uzņēmumā. Pretēji daudzu autoru viedoklim, pētījumā atklājās, ka lielos augsto tehnoloģiju uzņēmumos inovāciju kultūra var tikt novērota, neskatoties uz noteiktu neelastības līmeni, birokrātiju un hierarhiju. Lai efektīvi vadītu lielus uzņēmumus un to nodaļas citos reģionos, ir nepieciešama skaidri definēta struktūra⁵.

March-Chorda un Moser pētījuma gaitā izšķīra inovatīvas kultūras priekšnosacījumus – skats uz āru, atvērtība un vēlēšanās izskatīt ārējas idejas, iedvesmojošs darbinieku radošums

¹ Vermeulen, P. *Managing product innovation in financial services firms*. European Management Journal, Vol.22, No.1, 2004, 44., 46-47., 49.p.

² Kenny, B., Reedy, E. *The Impact of Organisational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation*. The Irish Journal of Management, Vol.27, No.2, 2007, 137.p.

³ Mathew, J. *The relationship of organisational culture with productivity and quality. A study of Indian software organisations*. Employee Relations, Vol.29, No.6, 2007, 689.p.

⁴ March-Chorda, I., Moser, J. *How organisational culture affects innovation in large sized ICT firms: A pilot study*. Universitat de Valencia, OLKC, 2011, 2.p.

⁵ March-Chorda, I., Moser, J. *How organisational culture affects innovation in large sized ICT firms: A pilot study*. Universitat de Valencia, OLKC, 2011, 14-16.p.

un darbību uzraudzība, lai noteiktu, kur inovatīvas darbības vai procesi ir nepieciešami. Vadībai ir jāirko biežas tikšanās, lai atklāti pārspriestu darbinieku idejas. Tomēr galvenais pētījuma secinājums ir, ka vadībai nav pārāk jā rūpējas par to, lai saglabātu vāju organizācijas struktūru, jo noteikta birokrātijas un stingras struktūras pakāpe ne vienmēr kavē inovācijas. Turklāt lielos daudznacionālos uzņēmumos ar vairākām nodaļām, stingra struktūra ir nepieciešama, lai vadītu efektīvu un rentablu uzņēmumu¹.

Organizācija kultūra var būtiski ietekmēt uzņēmuma inovatīvo aktivitāšu efektivitāti, noteikts kultūras tips var būt labāk piemērots konkrētās vides apstākļiem. Piemēram, lielāka organizācijas integrācija var uzlabot koordināciju, plānošanu un inovatīvo stratēģiju ieviešanu. Tas ir svarīgi nozarēs, ko raksturo inkrementālas pārmaiņas zināšanās un tehnoloģijās. Elastīgāka kultūra, ko raksturo darbiniekiem atvēlētā autonomija pieņemt lēmumus, noteikt pienākumus un atbildību, vairāk piemērota un efektīvāka ģenerējot radikālas inovācijas.²

Pretējs viedoklis ir Ulijn un Weggeman, kas norādīja, ka dažādi organizācijas kultūras tipi var būt vienlīdz veiksmīgi rezultātu sasniegšanā, atkarībā no ekonomiskās izaugsmes un inovāciju kapacitātes³.

Kalkan ar kolēģiem, veicot pētījumu Turcijas mazajos un vidējos uzņēmumos dažādās nozarēs, secināja, ka vislielākā darbinieku pretestība pret inovācijām ir tirdzniecības uzņēmumos, lielākais jauno produktu patentu skaits ir ražošanas nozares uzņēmumiem, tomēr vislabāko sniegumu uzrādīja uzņēmumi, kas darbības pakalpojumu nozarē⁴.

Tidd, Bessant un Pavitt ir apkopājuši Mintzberg organizācijas tipu ietekmi uz inovācijām⁵:

Vienkāršas struktūras organizāciju raksturo centralizēta kontrole, ar spēju ātri reaģēt uz vides izmaiņām, bieži vien nelielas, vienas personas radītas un vadītas organizācijas. Ietekmē uz inovācijām šim tipam stiprās puses ir enerģijā, entuziasmā un uzņēmējdarbības garā. Vienkāršas struktūras inovatīvi uzņēmumi visbiežāk ir ļoti radoši. Vājās puses ir ilgtermiņa stabilitātē un izaugsmē, kā arī pārlietu lielā atkarība no vadošajiem cilvēkiem.

Automatizēta birokrācija ir centralizēti mehānistiska organizācija, kuru centralizēti kontrolē sistēmas. Struktūra veidota kā komplicēta mašīna, kur cilvēki ir tikai viegli

¹ **March-Chorda, I., Moser, J.** *How organisational culture affects innovation in large sized ICT firms: A pilot study.* Universitat de Valencia, OLKC, 2011, 17.p.

² *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data.* OECD/European Communities, 2005, 31.p.

³ **Jucevičius, G.** *The innovation culture in modern Lithuanian organizations: values, attitudes and practices.* Social sciences, Vol.63, No.1, 2009, 39.p.

⁴ **Kalkan, A., Bozkurt, O.C., Kilic, O.** *The relationships between sector where SME's operating, and their strategies, innovation types & innovation barriers.* Journal of Global Management, 2012, Vol.12, 108.p.

⁵ **Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.** *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change.* West Sussex, England, Wiley, 2001, 320-321.p.

nomaināmi zobrati. Panākumi ir efektīvi attīstītas sistēmas, kas atvieglo uzdevumus un rutinizē darbības. Šīs organizācijas ir atkarīgas no inovāciju speciālistiem, kas ir ietverti sistēmā. Ietekmē uz inovācijām stiprās puses ir stabilitāte un fokuss uz tehniskām spējām, veidojot sistēmas sarežģītiem uzdevumiem. Vājās puses – neelastība attiecībā pret straujām pārmaiņām un ierobežojumi inovācijas sagaidīt no tiem, kas nav speciālisti.

Divīziju forma ir decentralizēta organizācija, radīta, lai pielāgotos vietējās vides izaicinājumiem. Šis modelis vairāk saistās ar lielām organizācijām, kas veido neatkarīgas specializētas vienības. Inovācijas seko modelim “centrs un perifērijas”, kur pamati tiek ielikti centrā, bet specifiskāk tiek izstrādāti divīzijās. Stiprās puses šim modelim ir spēja koncentrēties uz specifiskas nišas attīstību, mobilizēt zināšanas un dalīties ar tām viscaur organizācijai. Vājās puses – atrautība no centrālās pētniecības un attīstības, kā arī sāncensība starp divīzijām, kas ierobežo dalīšanos zināšanās.

Profesionālā birokrātija ir decentralizēti mehāniska forma, kur vara ir indivīdu rokās, bet koordināciju nosaka standarti. Kontrole tiek panākta caur vienošanos par standartiem, indivīdiem ir augsts autonomijas līmenis. Šai struktūrai raksturīga inovāciju apspriešana iekš un ārpus organizācijas. Tehniskā un speciālistu izcilība ir liela vērtība. Stiprās puses ir tehniskās spējas un profesionālie standarti. Vājās puses ietver grūtības vadīt indivīdus, augstās autonomijas pakāpes un zināšanu spēka dēļ.

Adhokrātija ir projekta tipa organizācija, kas veidota, lai cīnītos ar nestabilitāti un grūtībām, tā nodrošina augstu elastības līmeni. Uz komandām bāzētas, ar augstu indivīdu prasmju līmeni, kas spēj veiksmīgi darboties komandās. Iekšējie noteikumi un struktūra ir minimāla, galvenais ir paveikt uzdevumus. Šis tips visbiežāk tiek saistīts ar inovatīvu projektu komandām. Stiprās puses ietver augsto radošuma un elastības līmeni, kas ir būtiski elementi inovāciju veicināšanā. Vājās puses – kontroles trūkums.

Uz misiju orientētas organizācijas pamatā ir kopīgas vērtības. Organizāciju vieno dalībnieku kopējs, bieži vien alturistisks mērķis. Misijas vadītas inovācijas var būt ļoti veiksmīgas, tomēr prasa enerģiju un skaidru mērķi. Stiprās puses ir izpratne par kopēju mērķi, indivīdu spēja uzņemties iniciatīvu, lai mērķi sasniegtu. Vājās puses – pārāk liela atkarība no sapņotājiem, lai skaidri definētu mērķi.

Alas, Ubius un Gaal veica pētījumu ar mērķi noskaidrot saistību starp četriem Cameron un Quinn organizācijas kultūras tipiem un inovāciju klimatu. Inovāciju klimats šajā pētījumā tiek definēts kā atbalsta un iedrošinājuma līmenis, kādā organizācija pamudina darbiniekus uzņemties iniciatīvu un atklāt inovatīvas pieejas, tas ietver tādus elementus, kā uzticība,

pozitīvas attiecības, kopīgi uzskati, brīvība, ideju atbalsts, risku uzņemšanās¹. Inovāciju klimatam, saskaņā ar citu autoru pētījumiem, būtu jāveicina inovāciju līmeni organizācijā².

Pētījumā tika iekļauti elektronikas, mašīnbūves un mazumtirdzniecības uzņēmumi no Japānas, Ķīnas, Slovākijas, Čehijas un Krievijas³. Rezultāti atklāj, ka inovatīvu klimatu Ķīnā un Japānā veicina klana, tirgus un adhokrātijas kultūras tipi, Slovākijā un Čehijā – tirgus un adhokrātijas kultūras tips, savukārt Krievijā inovatīvo klimatu nosaka adhokrātijas kultūras tips. Kopumā rezultāti parāda, ka hierarhijas tips neveicina inovatīvo klimatu nevienā no apskatītajām valstīm, savukārt adhokrātijas tips vērojams visās piecās valstīs, veidojot inovāciju klimatu organizācijā.⁴

Autori uzsver, ka reģionu atšķirības lielā mērā nosaka nacionālā kultūra un vide, kurā organizācija darbojas. Komandas darbs, darbinieku iesaiste, savstarpēja uzticība, lojalitāte un tradīcijas ir raksturīgas klana kultūras tipam, tāpat kā šie elementi ir būtiskas vērtības Āzijas valstīs, kas iespējams izskaidro, kāpēc tikai Japānā un Ķīnā klana kultūras tips tiek atzīts par inovāciju klimata veicinošu faktoru.⁵

Arī Deshpande veiktajā pētījumā Japānas uzņēmumos lielākajā daļā bija vērojama klana kultūra, ko lielā mērā nosaka nacionālās īpatnības, un tirgus kultūra⁶. Šajā pētījumā gan apstiprinājās izvirzītā hipotēze, ka labāko sniegumu uzrāda tirgus kultūras uzņēmumi, kam seko adhokrātija. Klana kultūra un hierarhija uzrādīja vājus snieguma rādītājus⁷. Kā min pētījuma autori, tad vissliktāko sniegumu uzrāda uzņēmumi, kas ir neinovatīvas, iekšēji orientētas birokrātijas, ar ļoti nelielu orientāciju uz klientiem⁸. Līdz ar to Deshpande secina, ka tirgus līderi ir tie, kuru kultūras ļoti atšķiras no nacionālās kultūras vērtībām, kas izpaužas klana kultūrā. Autori to skaidro ar pēdējo gadu globālo konkurenci, kas izveidojusi sāncensības garu un iemācījusi uzņēmumiem būt elastīgiem un prast atbildēt uz mainīgajiem tirgus nosacījumiem⁹.

¹ Alas, R., Ubius, U., Gaal, M.A. *Predicting innovation climate using competing values model*. Procedia – Social and Behavioral Sciences, Science Direct, 2012, No.62, 541-542.p.

² Alas, R., Ubius, U. *Factors predicting the innovation climate*. Problems and perspectives in management, 2009, Vol.7, Issue 2, 4.p.

³ Alas, R., Ubius, U., Gaal, M.A. *Predicting innovation climate using competing values model*. Procedia – Social and Behavioral Sciences, Science Direct, 2012, No.62, 542.p.

⁴ Alas, R., Ubius, U., Gaal, M.A. *Predicting innovation climate using competing values model*. Procedia – Social and Behavioral Sciences, Science Direct, 2012, No.62, 543.p.

⁵ Alas, R., Ubius, U., Gaal, M.A. *Predicting innovation climate using competing values model*. Procedia – Social and Behavioral Sciences, Science Direct, 2012, No.62, 544.p.

⁶ Deshpandé, R., Farley, J.U., Webster, F.E. *Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis*. The Journal of Marketing, Vol.57, No.1, 1993, 29.p.

⁷ Deshpandé, R., Farley, J.U., Webster, F.E. *Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis*. The Journal of Marketing, Vol.57, No.1, 1993, 30.p.

⁸ Deshpandé, R., Farley, J.U., Webster, F.E. *Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis*. The Journal of Marketing, Vol.57, No.1, 1993, 32.p.

⁹ Deshpandé, R., Farley, J.U., Webster, F.E. *Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis*. The Journal of Marketing, Vol.57, No.1, 1993, 33.p.

Arī Agarwal atklāja, ka orientācija uz tirgu organizācijas kultūrā veicina inovācijas, kas rezultātā uzlabo kopējo uzņēmuma sniegumu¹.

Alas un Ubius līdzīgu pētījumu veica Igaunijas elektronikas, mašīnbūves un mazumtirdzniecības uzņēmumos, pētot saistību starp organizācijas kultūras četriem tiem, vadības stilu un inovāciju klimatu². Starp dažādiem autoriem pastāv vienots viedoklis, ka vadības stils ir viens no būtiskākajiem inovācijas ietekmējošiem faktoriem. Līderi var veicināt inovatīvas kultūras veidošanos, kļūšanu par produktu līderiem un inovatoriem un radīt tādu organizācijas struktūru, kas veicina un atbalsta novatorismu³.

Vadības stila noteikšanai tika izmantota LMX metode (Leader-Member Exchange), kas atbalsta viedokli, ka vadītāji izmanto dažādus vadības stilus attiecībās ar dažādiem padotajiem. Pētījumā tika izmantotas trīs LMX modeļa dimensijas – ietekme, lojalitāte un profesionālā cieņa. Ietekme – savstarpējā locekļu ietekme, kas vairāk balstās uz savstarpēju pievilcību, nevis darbu un profesionalitāti. Lojalitāte – publiska atbalsta sniegšana mērķu un personiska rakstura lietu sasniegšanā. Profesionālā cieņa – līmenis, kādā katrs organizācijas dalībnieks ir sasniedzis profesionālos panākumus iekš vai ārpus organizācijas.⁴

Rezultāti liecina, ka tirgus kultūras tips nodrošina visus trīs vadības stila faktorus, hierarhijas tips paredz ietekmi un lojalitāti, savukārt adhokrātija un klana kultūra paredz profesionālo cieņu. Savukārt inovatīvo klimatu Igaunijas uzņēmumos nosaka tādi vadības stila faktori, kā lojalitāte un profesionālā cieņa⁵.

Līdz ar to var secināt, ka inovāciju klimatu organizācijā visvairāk ietekmē lojāli un profesionāli vadītāji, tāpēc tirgus kultūras tips ir vispiemērotākais. Hierarhijas kultūras tips atbilst lojāliem vadītājiem, klana un adhokrātijas – profesionāliem vadītājiem.⁶

Naranjo un Jimenez veica pētījumu Spānijas ražošanas uzņēmumos, ar mērķi noskaidrot uzņēmuma inovāciju saistību ar organizācijas kultūras tiem. Pētījuma rezultāti liecina, ka adhokrātijai ir pozitīva ietekme uz inovāciju orientāciju, savukārt hierarhijai uz imitāciju orientāciju⁷. Turklāt tika atklātas dažas interesantas sakarības. Pirmkārt, ne visām kultūras

¹ Uz Kurt, C., Kumar, R., Kizman, H.S., Eminoglu, G. *Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. A study of the banking sector in Turkey.* European Journal of Innovation Management, Vol.16, No.1, 2013, 99.p.

² Alas, R., Ubius, U., Vanhala, S. *Connections between organisational culture, leadership and the innovation climate in Estonian enterprises.* E-Leader Vietnam, 2011, 1.p.

³ Alas, R., Ubius, U., Vanhala, S. *Connections between organisational culture, leadership and the innovation climate in Estonian enterprises.* E-Leader Vietnam, 2011, 6.p.

⁴ Alas, R., Ubius, U., Vanhala, S. *Connections between organisational culture, leadership and the innovation climate in Estonian enterprises.* E-Leader Vietnam, 2011, 3.p.

⁵ Alas, R., Ubius, U., Vanhala, S. *Connections between organisational culture, leadership and the innovation climate in Estonian enterprises.* E-Leader Vietnam, 2011, 7.p.

⁶ Alas, R., Ubius, U., Vanhala, S. *Connections between organisational culture, leadership and the innovation climate in Estonian enterprises.* E-Leader Vietnam, 2011, 9.p.

⁷ Naranjo-Valencia, J.C., Jimenez, D., Sanz-Valle, R. *Innovation or imitation? The role of organizational culture.* Management decision, Vol.49, No.1, 2011, 56., 62.p.

dimensijām ir vienāds efekts uz uzņēmuma inovāciju orientāciju. Otrkārt, ir redzams, kuras dimensijas atbild par adhokrātijas pozitīvo efektu un hierarhijas negatīvo efektu uz inovāciju orientāciju. Adhokrātijas kultūras raksturiezīmēm, „līmei” un panākumu kritērijiem ir pozitīva ietekme uz inovāciju orientāciju, savukārt vadības elementam ir negatīva ietekme, iespējams tāpēc, ka adhokrātija neatbalsta komandas darbu, kas ir viens no inovāciju priekšnoteikumiem. Hierarhijas kultūrai trijiem elementiem ir negatīva ietekme uz inovācijām – vadībai, „līmei” un panākumu kritērijiem, savukārt dominējošajām iezīmēm bija vērojama pozitīva ietekme, jo formalizācija var ļaut saglabāt iepriekšējo pieredzi un tādā veidā veicināt inovācijas. Turklāt ir autori, kas uzskata, ka inovāciju veicināšanai ir nepieciešams balanss starp dinamismu un riskēšanu un kontroli¹.

Deshpande un Farely savā pētījumā secināja, ka inovācijām ir pozitīva ietekme uz uzņēmuma sniegumu, turklāt tām ir lielākā nozīme attīstīto valstu uzņēmumos, jo attīstības valstis varāk orientējas uz tirgu². Pētījuma rezultāti arī parāda, ka jebkurās organizācijās sastopami visi četri kultūras tipi, bet katra tipa nozīmība svārstās atkarībā no valsts un tās nacionālās kultūras ietekmes.

Vērtējot organizācijas kultūras tipu ietekmi uz sniegumu, rezultāti parāda, ka labākus rezultātus uzrāda kultūras, kas ir ārēji orientētas (tirgus un adhokrātija), salīdzinājumā ar iekšēji orientētām kultūrām (klans un hierarhija)³, vissliktākos snieguma rādītājus uzrādot hierarhijai⁴.

Šeit Naranjo-Valencia min, ka uz elastību orientētas kultūras vairāk veicinās inovāciju rašanos, kamēr uz stabilitāti orientētas kultūras kavēs. Neatkarība un brīvība veicina radošumu, kas ir galvenais priekšnoteikums inovāciju radīšanai, savukārt noteikumi, regulas, vadība un vāja dalībnieku iesaiste ierobežo dalībnieku spējas uzņemties inovāciju riskus⁵.

Dažādi pētījumi par Hofstede izšķirto dimensiju ietekmi uz inovācijām liecina, ka vīrišķīguma dimensijai nav būtiskas ietekmes uz ekonomisko radošumu, tomēr Kaasa un Vadi uzskata, ka tomēr pastāv zināma ietekme, ko vajadzētu ņemt vērā. Sievišķīgās sabiedrībās lielāks uzsvars ir uz cilvēkiem un sastopams atbalstošāks klimats. Turklāt atbalstošs klimats,

¹ Naranjo-Valencia, J.C., Jimenez, D., Sanz-Valle, R. *Innovation or imitation? The role of organizational culture*. Management decision, Vol.49, No.1, 2011, 63., 64.p.

² Deshpandé, R., Farley, J.U. *Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey*. International Journal of Research in Marketing, Vol.21, 2004, 18.p.

³ Deshpandé, R., Farley, J.U. *Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey*. International Journal of Research in Marketing, Vol.21, 2004, 5.p.

⁴ Deshpandé, R., Farley, J.U. *Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey*. International Journal of Research in Marketing, Vol.21, 2004, 11.p.

⁵ Naranjo-Valencia, J.C., Jimenez, D., Sanz-Valle, R. *Innovation or imitation? The role of organizational culture*. Management decision, Vol.49, No.1, 2011, 59.p.

zems konflikta līmenis, uzticēšanās un atbalsts, palīdz darbiniekiem tikt galā ar nenoteiktību, kas saistās ar jaunām idejām. Tāpēc autori uzskata, ka vīrišķības dimensijai ir vairāk negatīva ietekme uz inovāciju iniciāciju¹.

Zems individuālisms veicina uz komandām balstītas kultūras veidošanos, kur lēmumus pieņem tā, lai iegūtu visa grupa. Valstis, kurām raksturīga augsta izvairīšanās no nenoteiktības, netiek galā ar neskaidrām situācijām un izvairās no tādām, kur ieviešas pārmaiņas, neskaidrības un jaunas idejas. Augstas varas distances valstīs cilvēki nav atvērti, dalīšanās ar idejām un darbinieku pilnvarošana nav uzskatāma par normu. Šādas dimensijas var liecināt, ka cilvēki nejūtas komfortabli ar inovācijām, ietur sociālo distanci no vadības hierarhiskās struktūrās un ir tendēti domāt kolektīvistiski².

Zema varas distance, zema izvairīšanās no nenoteiktības un individuālisms veicina radikālas inovācijas, kas vairāk raksturīgas anglosakšu valstīm – ASV, Lielbritānija. Savkārt Japāna un Vācija ir vairāk veiksmīgas inkrementālās inovācijās, tā kā šajās valstīs vērtības saistās ar augstu izvairīšanos no nenoteiktības un kolektīvismu³.

Kaasa un Vadi novēroja korelāciju starp patentu izmantošanu un zemu varas distanci, zemu izvairīšanos no nenoteiktības, kolektīvismu un vidēji zemu vīrišķību⁴. Jucevičius pētījumu rezultāti atklāj, ka Lietuvā vadības paņēmieni neveicina inovatīvas aktivitātes, jo organizācijās dominē hierarhisks un uz uzdevumiem orientēts vadības stils. Līdzīgus rezultātus atklāja arī Mockaitis, novērojot, ka Lietuvā raksturīga augsta varas distance un augsta izvairīšanās no nenoteiktības – abi raksturlielumi, kas parasti neveicina organizāciju inovatīvo sniegumu⁵. Račkauskaite pētījumā atklāja, ka Lietuvas zināšanu ietilpīgās organizācijas lielu uzvaru liek uz elastību, sadarbību un uzticību. No otras puses tās izvairās no riskiem un uzrādīja zemu individuālā radošuma līmeni⁶.

¹ **Kaasa, A., Vadi, M.** *How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries.* University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration, Working Paper, Series 63, 2008, 10-11.p.

² **Uzkurt, C., Kumar, R., Kizman, H.S., Eminoglu, G.** *Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. A study of the banking sector in Turkey.* European Journal of Innovation Management, Vol.16, No.1, 2013, 112.p.

³ **Jucevičius, G.** *The innovation culture in modern Lithuanian organizations: values, attitudes and practices.* Social sciences, Vol.63, No.1, 2009, 39.p.

⁴ **Kaasa, A., Vadi, M.** *How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries.* University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration, Working Paper, Series 63, 2008, 19p.

⁵ **Jucevičius, G.** *The innovation culture in modern Lithuanian organizations: values, attitudes and practices.* Social sciences, Vol.63, No.1, 2009, 41.p.

⁶ **Jucevičius, G.** *The innovation culture in modern Lithuanian organizations: values, attitudes and practices.* Social sciences, Vol.63, No.1, 2009, 41.p.

Noar, Linderman un Schroeder veiktais pētījums gan pierāda, ka ražošanas uzņēmumos Rietumeiropā un Austrumeiropā dominējošā ir organizācijas kultūra, nevis nacionālā, līdz ar to autori secina, ka nacionālajām atšķirībām ir ļoti neliela ietekme uz ražošanas sniegumu¹.

Secinājums: Literatūrā sastopami dažādi pētījumi par organizācijas kultūras ietekmi uz uzņēmuma sniegumu, tomēr līdz galam šī saistība joprojām nav izpētīta, tāpat ir daži pētnieki, kas uzskata, ka šāda saistība nemaz nepastāv. Tomēr tajā pat laikā ir pētījumi, kas pierāda, ka piemērota organizācijas kultūra, kas nodrošina darbinieku iesaisti, apmierinātību, motivāciju un ieinteresētību, kas spēj pielāgoties ārējai videi un tās izmaiņām, var veicināt uzņēmuma finanšu sniegumu.

Inovācijām ir būtiska loma uzņēmuma sniegumā, daudzi pētnieki uzskata, ka inovācijas ir galvenais organizācijas mērķis, lai uzņēmums gūtu konkurences priekšrocības un varētu veiksmīgi darboties mūsdienu vides apstākļos. Turklāt organizācijas kultūra tiek minēta kā viens no būtiskākajiem faktoriem, kas var veicināt vai ierobežot inovāciju rašanos.

Organizācijas kultūra rada pamatu kopīgai vīzijai, ideju radīšanai un radošumam, tam, kā tikt galā ar jauninājumiem, riskiem, iniciatīvu, kolektīvām darbībām, tādā veidā veidojot pamatu inovāciju radīšanai. Lai kultūra veicinātu inovāciju rašanos tai ir nepieciešama elastīga struktūra, savstarpēja uzticība, komunikācija un darbinieku iesaiste lēmumu pieņemšanā un atbildības dalīšanā, vadības atbalsts radošu ideju ģenerēšanā, iedrošinājums uzņemties iniciatīvu un riskus, orientācija uz nākotni un klientiem, inovāciju uztveršana par vērtību.

Lai gan nav daudz iepriekšējo pētījumu par organizācijas kultūras tipu ietekmi uz uzņēmuma inovācijām, tomēr lielākajā daļā no esošajiem pierādās, ka pēc Cameron un Quinn organizācijas kultūras tipu iedalījuma, labāko inovatīvo sniegumu uzrāda tie uzņēmumi, kam raksturīgs adhokrātijas tips, jo tam piemīt daudzas inovācijām nepieciešamās raksturiezīmes, savukārt sliktāko sniegumu uzrāda uzņēmumi, kam raksturīgs hierarhijas tips ar stingriem noteikumiem, vāju komunikāciju, kur nav vietas radošumam un riskēšanai.

2.2. Organizācijas kultūru un inovācijas ietekmējošie faktori Baltijas valstīs

Inovāciju politika un citas inovāciju atbalstošas politikas (izglītības, vadības, zinātnes, informāciju tehnoloģiju u.c.) priekšplānā nāca šī gadsimta sākumā. Tomēr ar inovācijām saistītas aktivitātes bija vērojamas jau agrāk. Piemēram, Igaunijā laikā starp 1989. un 1990. gadu tika izveidots zinātnes fonds, inovāciju fonds un informācijas zinātņu fonds, kas var tikt

¹ Noar, M., Linderman, K., Schroeder, R. *The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance.* Journal of Operations Management, Vol.28, 2010, 202.p.

uzskatīti par inovāciju politikas rīkiem. Tomēr pieejamais kapitāls inovāciju atbilstam bija ierobežots. Tika pieliktas pūles, lai attīstītu augstās tehnoloģijas mazajos uzņēmumos, kas bija atdalījušies no zinātniskajām institūcijām, tomēr mārketinga un finanšu vadības prasmju un zināšanu trūkums, kā arī vadības kultūras neesamība augsto tehnoloģiju uzņēmumos, uz ilgu laiku pieliktās pūles kavēja¹.

Tomēr pateicoties šīm iniciatīvām, 2004. gadā pievienojoties Eiropas Savienībai un sākot izstrādāt inovāciju politikas dokumentus, atklājās, ka Igaunijas inovāciju politikas rādītāji jau ietvēra lielāko daļu Eiropas Savienībā tajā laikā izmantoto rādītāju².

Kopš pievienošanās Eiropas Savienībai visas trīs Baltijas valstis ir būtiski ieguvušas no ievērojamā finansējuma, kas ļāva izvērst pētniecību un attīstību un inovācijas politikas rādītājus, kā arī palielināt finansējuma apjomus.

Tomēr finansējuma līmenis bija atšķirīgs, kamēr Igaunija investēja 11% no Strukturālajiem fondiem pētniecībā un attīstībā un inovācijās, tikmēr Lietuvā tie bija 6%, bet Latvijā tikai 3%³.

Igaunijā Struktūrfondu resursi tika izmantoti tehnoloģisko kompetenču centra programmās, ar mērķi attīstīt nozaru pētījumu un attīstības konsorcijs ar ilgtermiņa orientāciju un sadarbību ar akadēmiskajām pētniecības komandām. Laikā no 2004. līdz 2006. gadam Igaunija lika mazāku uzsvāru uz investīcijām universitāšu pētnieciskajā infrastruktūrā, priekšroku dodot uzņēmējdarbības inovāciju sekmēšanai⁴.

Latvija uzsvāru lika uz inovācijām labvēlīgas vides radīšanu un inovatīvu produktu ieviešanu eksporta tirgos. Nacionālā programma 2003-2006.gadam fokusējās uz harmonizētu un koordinētu inovācijām labvēlīgu vidi, veicinot inovatīvu uzņēmumu un konkurētspējīgas inovatīvās infrastruktūras attīstību⁵.

Lietuva vairāk koncentrējās uz inovāciju atbalstošas vides veidošanu (inkubatori, tehnoloģiju parki u.c.), mazāk stimulējot pieprasījumu. Investīcijas vairāk fokusējās uz akadēmiskiem pētījumiem nevis uzņēmējdarbības inovāciju stimulēšanu⁶.

Kopš 2007. gada Latvija kļuva par lielāko Baltijas valstu investoru pētījumos un tehnoloģiskajās inovācijās, paredzot šim mērķim 28% no struktūrfondu finansējuma. Igaunija

¹ *Estonian Human Development Report 2010/2011. Baltic Way(s) of Human Development: Twenty years on.* Tallin: Eesti Ajalehed, 2011, 36.p.

² *Estonian Human Development Report 2010/2011. Baltic Way(s) of Human Development: Twenty years on.* Tallin: Eesti Ajalehed, 2011, 37.p.

³ *Estonian Human Development Report 2010/2011. Baltic Way(s) of Human Development: Twenty years on.* Tallin: Eesti Ajalehed, 2011, 37.p.

⁴ *Estonian Human Development Report 2010/2011. Baltic Way(s) of Human Development: Twenty years on.* Tallin: Eesti Ajalehed, 2011, 37.p.

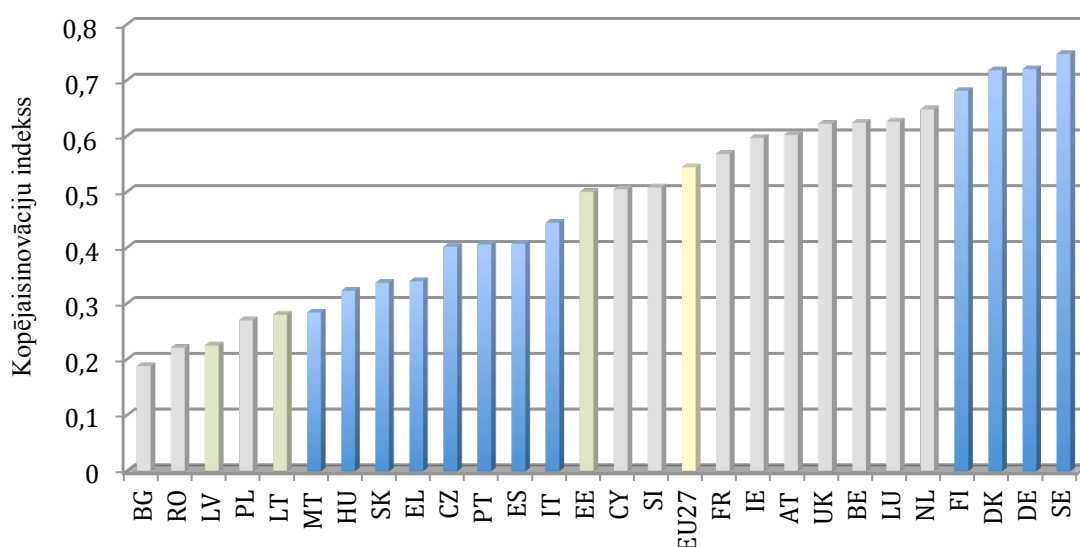
⁵ *Estonian Human Development Report 2010/2011. Baltic Way(s) of Human Development: Twenty years on.* Tallin: Eesti Ajalehed, 2011, 37.p.

⁶ *Estonian Human Development Report 2010/2011. Baltic Way(s) of Human Development: Twenty years on.* Tallin: Eesti Ajalehed, 2011, 37.p.

ļoti neatpalika, uz vienu iedzīvotāju rēķinot, Latvijai tie bija 378 eiro, Igaunijai – 361 eiro, Lietuvas rādītājs bija ievērojami zemāks – 243 eiro¹.

Salīdzinot ar pārējām Baltijas valstīm, Igaunija kopš 2007. gada Eiropas Savienības fondu lielāko daļu, apmēram ¾, izmantoja pēniecības institūcijām. Latvija un Lietuva šajā laikā lielāko uzsvāru lika uz uzņēmumu inovāciju veicināšanu un informācijas tehnoloģiju ieviešanu².

Eiropas Komisijas Innovation Union Scoreboard 2013 apkopotajā ziņojumā no 25 indikatoriem, kas izmantoti inovatīvā snieguma mērīšanai Eiropas Savienības 27 dalībvalstīs (ES27), izveidots Kopējais inovāciju indekss (Summary Innovation Index). Ziņojumā iegūtie rezultāti atspoguļoti 2.1. attēlā.



2.1. att. Eiropas Savienības dalībvalstu inovatīvais sniegums 2012³

Balstoties uz Kopējo inovāciju indeksu, visas 27 Eiropas Savienības dalībvalstis var iedalīt četrās snieguma grupās. Pirmā grupa “Inovāciju līderi”, iekļaujot Dāniju, Somiju, Vāciju un Zviedriju, vismaz par 20% pārsniedz ES27 vidējo rādītāju. “Inovāciju sekotāji” atrodas mazāk kā 20% virs un vairāk kā 10% zem vidējā ES27 rādītāja. Šajā grupā ierindojas Austrija, Beļģija, Kipra, Igaunija, Francija, Īrija, Luksemburga, Nīderlande, Slovēnija un Lielbritānija. “Mērenie inovatori” atrodas starp 50%-90% no ES27 vidējā rādītāja, ietverot Čehiju, Grieķiju, Ungāriju, Itāliju, Lietuvu, Maltu, Portugāli, Slovākiju un Spāniju. “Pieticīgie

¹ Estonian Human Development Report 2010/2011. Baltic Way(s) of Human Development: Twenty years on. Tallin: Eesti Ajalehed, 2011, 37.p.

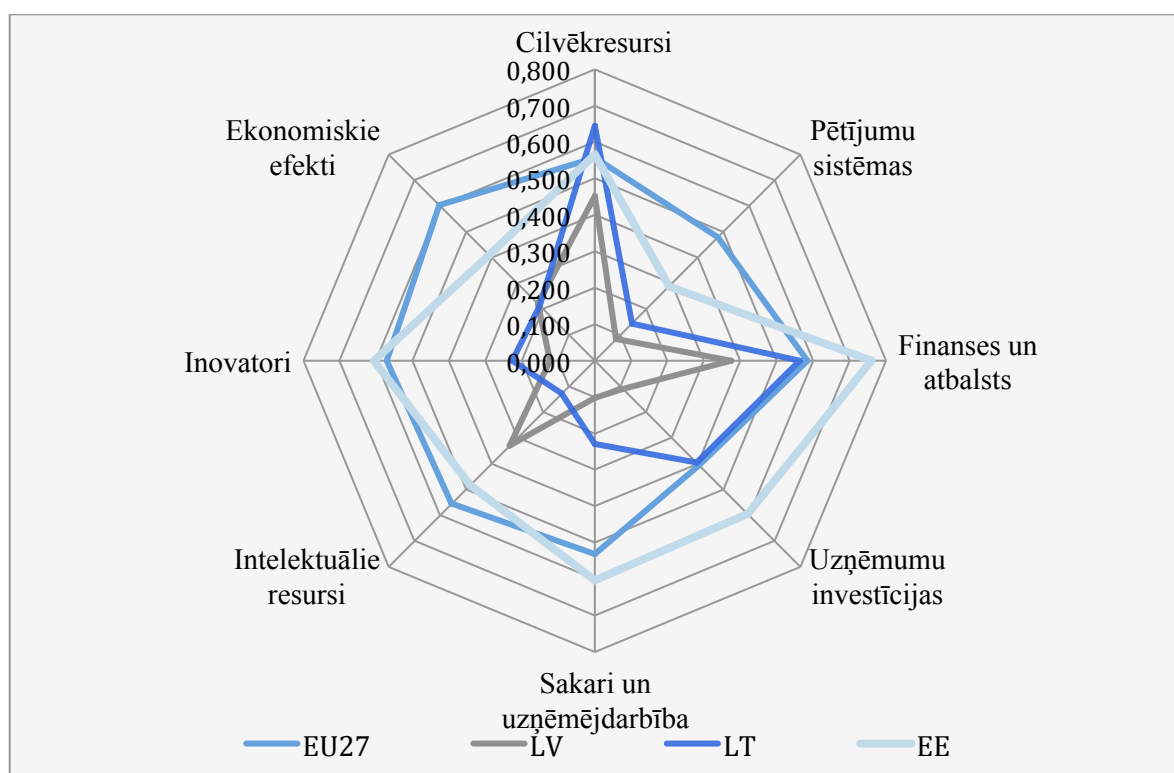
² Estonian Human Development Report 2010/2011. Baltic Way(s) of Human Development: Twenty years on. Tallin: Eesti Ajalehed, 2011, 37.p.

³ Autores veidots pēc Innovation Union Scoreboard 2013. European Commission, 2013, 12.p.

inovatori” atrodas vairāk kā 50% zem ES27 vidējā rādītāja un ietver Bulgāriju, Latviju, Poliju un Rumāniju.¹

Salīdzinājumā ar iepriekšējo ziņojumu, starp visām dalībvalstīm vislielāko izaugsmi uzrāda Igaunija – par 7,1%. Savukārt Lietuva uzrāda labāko izaugsmes rādītāju “Mēreno inovatoru” grupā – par 5,0% un Latvijai labākais izaugsmes rādītājs “Pieticīgo inovatoru” grupā – par 4,4% salīdzinājumā ar iepriekšējo pārskata periodu.²

Kopējo inovāciju indeksu veidojošie indikatori Baltijas valstīs atspoguļoti 2.2. attēlā.



2.2. att. Baltijas valstu inovāciju indikatori 2012³

Kā redzams attēlā, Igaunija ES27 vidējos rādītājus pārspēj daudzās dimensijās – piemēram, cilvēkresursi, finanses un atbalsts, investīcijas, sakari un uzņēmējdarbība, kā arī inovatori. Sliktāki rādītāji vērojami intelektuālo resursu un ekonomisko efektu dimensijās. Lietuva savukārt pārspēj abas pārējās Baltijas valstis un ES27 vidējo rādītāju cilvēkresursu dimensijā, tuvu ES27 vidējam līmenim ir arī investīcijas un finanses un atbalsts. Vājās vietas Lietuvai vērojamas pētījumu sistēmas un intelektuālo resursu dimensijās. Latvijas stiprās puses ir intelektuālie un cilvēkresursi, arī finanšu atbalsts. Kā atzīts pētījumā, Latvijas vājās puses ir atvērtas un pievilcīgas pētniecības sistēmas, investīciju, sadarbības un uzņēmējdarbības trūkums.⁴

¹ Innovation Union Scoreboard 2013. European Commission, 2013, 12.p.

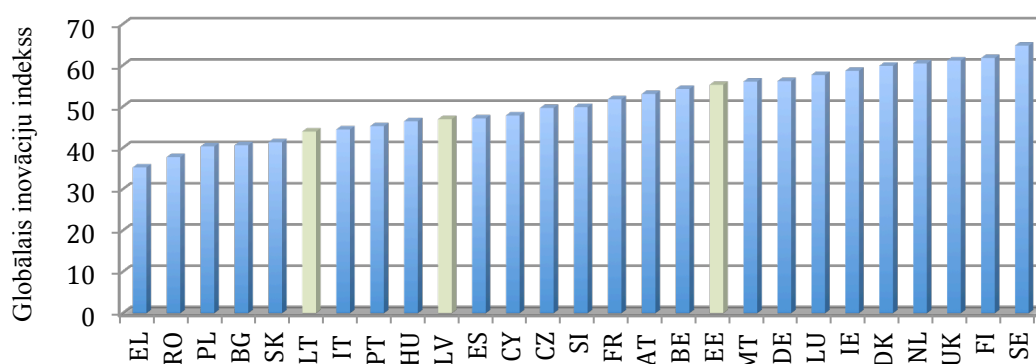
² Innovation Union Scoreboard 2013. European Commission, 2013, 14.p.

³ Autores veidots pēc Innovation Union Scoreboard 2013. Dashboard. Pieejams internetā: <http://ec.europa.eu/enterprise/archives/ius2013/IUS2013.html>

⁴ Innovation Union Scoreboard 2013. European Commission, 2013, 42.p.

Latvijas Komercedarbības konkurētspējas un inovācijas veicināšanas programmā 2007.-2013.gadam atzīts, ka Latvijas uzņēmumi nelabprāt sadarbojas ar zinātniskajiem darbiniekiem no augstskolām, jo pastāv uzskats, ka tiem ir vairāk teorētiskas zināšanas, kas neatbilst aktualitātēm nozarē. Savukārt speciālistu piesaiste ir pārāk dārga. Izglītotu un ieinteresētu darbinieku trūkums, kas būtu ieinteresēti savas zināšanas izmantot produktivitātes paaugstināšanai, jaunu tehnoloģiju apgūšanai un ieviešanai, kā arī jaunu produktu izstrādei, tiek atzīts par galveno faktoru, kas ierobežo uzņēmumu inovatīvās spējas¹.

INSEAD sadarbībā ar Pasaules Intelektuālā īpašuma organizāciju (WIPO) jau kopš 2007. gada apkopo Globālo Inovāciju indeksu.² 2012.gada rezultāti 27 Eiropas Savienības dalībvalstīm apkopoti 2.3. attēlā.



2.3. att. Globālais inovāciju indekss 2012³

Kā redzams, pēc šī indeksa Latvija ieņem augstāku vietu starp visām ES27 dalībvalstīm salīdzinājumā ar Eiropas Komisijas Kopējo inovāciju indeksu, līdzīgi arī Lietuva un Igaunija ierindojas augstāk. Globālais inovāciju indekss tiek veidots balstoties uz inovāciju ievades indeksu un inovāciju izlaides indeksu, kas tālāk katrs sadalās apkašnodalās, kopsummā aptverot 84 idikatorus. Inovāciju ievades indekss ietver institūciju sadaļu, kas ietver politisko vidi, likumdošanu un biznesa vidi; cilvēkkapitālu un pētniecību, kas sastāv no izglītības, augstākās izglītības un pētniecības un attīstības indikatoriem; infrastruktūru, ko veido kopējās infrastruktūras, augsto tehnoloģiju un ekoloģiskās ilgtspējas rādītāji; tirgus situāciju, iekļaujot kredītu, investīciju, tirdzniecības un konkurences indikatorus; uzņēmējdarbības vidi, ietverot prasmīgus darbiniekus, inovāciju tīklus un zināšanu absorpciju. Inovāciju izlaides indekss veidojas no zināšanu un tehnoloģiju izlaides, ietverot zināšanu radīšanu, zināšanu ietekmi un zināšanu difūziju, un no radošās izlaides, kas ietver radošas netaustāmas vienības, radošus

¹ Komercedarbības konkurētspējas un inovācijas veicināšanas programma 2007.-2013.gadam. Informatīvā daļa. Rīga, 2007, 14.lpp.

² The Global Innovation Index 2012. INSEAD and WIPO. 2012, 26.p.

³ Autores veidots pēc The Global Innovation Index 2012. INSEAD and WIPO. 2012, 20.p.

produktus un pakalpojumus un tiešsaistes aktivitātes¹. Līdz ar to, salīdzinājumā ar Kopējo inovāciju indeksu, Globālais inovāciju indekss ietver krietni plašāku indikatoru klāstu.

Lai gan Igaunija inovāciju rādītājos pārspēj abas pārējās Baltijas valstis, tomēr dažiem autoriem ir radušās pārdomas par tās inovāciju līmeni ekonomikā un inovāciju politikas efektivitāti.

Igaunijas Attīstības fonda un Tartu universitātes veiktais pētījums liecina, ka lai gan Igaunija ir uzrādījusi strauju ekonomisko izaugsmi, tā galvenokārt balstās un iekšzemes pieprasījumu, kamēr eksports zaudē savu konkurētspēju augošo ražošanas izmaksu dēļ turklāt arī produkcijas pievienotā vērtība ir zema un nepalielinās tik ātri, kā vajadzētu. Autori uzsver, ka ekonomikā dominē nozares, kurās ir grūti palielināt pievienoto vērtību, turklāt arī Igaunijas perspektīvo nozaru uzņēmumi vairāk specializējas zemas pievienotās vērtības aktivitātēs. Turklāt, kā atzīst Igaunijas Zinātņu akadēmijas eksperti, Igaunijas līdzšinējās priekšrocības, kas bija labvēlīga ekonomiskā vide un relatīvi zemas ražošanas izmaksas, ir izsmeltas strauji augoši izmaksu dēļ².

Viia, Terk, Lumiste un Heinlo "Inovācijas Igaunijas uzņēmumos" šajā jautājumā atzīmē vairākus aspektus. Pirmkārt, jaunu produktu daudzums Igaunijas uzņēmumos nešķiet neliels starptautiskajā salīdzinājumā, tomēr šīs inovācijas galvenokārt ir radītas no uzņēmumu nevis tirgus skatpunkta. Turklāt tās galvenokārt ir jaunas produktu versijas, nevis radikāli jauni produkti. Arī jaunu produktu nozīme uzņēmumu apgrozījumā ir neliela. Otrkārt, starptautiskā salīdzinājumā uzņēmumu izdevumi produktu inovācijām ir zemi, turklāt lielākā izdevumu daļa paredzēta jaunu iekārtu iegādei, nevis produktu vai tehnoloģiju attīstībai. Treškārt, Igaunijas uzņēmumu sadarbība inovāciju procesos ir diezgan augsta, tomēr tajā dominē sadarbība ar piegādātājiem un klientiem, sadarbība ar citiem uzņēmumiem, universitātēm un pētniecības institūcijām ir zema. Ceturtkārt, starptautiskajā salīdzinājumā Igaunijas uzņēmumu inovatīvās aktivitātes ir salīdzinoši augstas pateicoties pakalpojumu uzņēmumiem, tomēr ražošanas uzņēmumos, kas galvenokārt ražo ārzemju tirgiem, inovatīvu aktivitāšu līmenis ir zems³.

Masso un Vahter salīdzināja saistību starp inovāciju resursiem, rezultātiem un produktivitātes izaugsmi Igaunijā divos laika posmos – 1998-2000.gadā un 2002-2004.gadā. Viņi secināja, ka pirmajā periodā tikai produktu inovācijām bija pozitīva ietekme uz produktivitāti, kamēr otrajā periodā tikai procesa inovācijām bija vērojama pozitīva ietekme. Autori šos rezultātus, kas varētu būt raksturīgi arī citām pārejas ekonomikas valstīm, skaidro

¹ The Global Innovation Index 2012. INSEAD and WIPO. 2012, 43-44.p.

² *Estonian Human Development Report 2010/2011. Baltic Way(s) of Human Development: Twenty years on.* Tallin: Eesti Ajalehed, 2011, 39.p.

³ *Estonian Human Development Report 2010/2011. Baltic Way(s) of Human Development: Twenty years on.* Tallin: Eesti Ajalehed, 2011, 39-40.p.

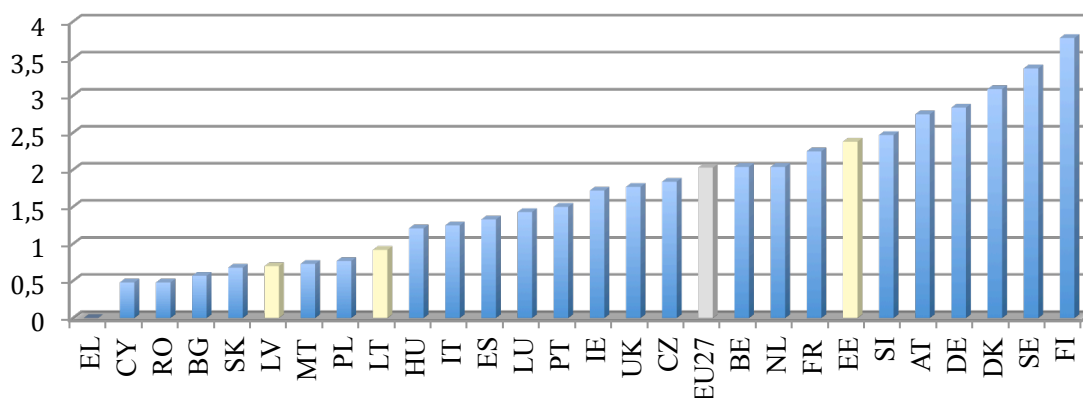
ar tradicionālo eksporta tirgu zaudēšanu Krievijā, kad produktu inovācijas bija nepieciešamas, lai pārstrukturizētu un apgūtu jaunus eksporta tirgus. Otrajā periodā augošās darbaspēka izmaksas radīja nepieciešamību samazināt izmaksas caur procesu inovācijām, kuras iespējams bija nepieciešamas arī produkcijas apjoma palielināšanai, lai apmierinātu augošo pieprasījumu laikā, kad bija vērojama strauja makroekonomiskā izaugsme¹.

Tiek atzīts, ka Igaunija starp trim Baltijas valstīm ir izvirzījies vadībā 90-tajos gados, ātrāk un veiksmīgāk uzsākot dažādas ar uzņēmējdarbību saistītas reformas. Tomēr visas trīs Baltijas valstis vēl tikai uzsāk savu inovatīvo attīstību².

Herbig un Dunphy, apkopojot iepriekšējos pētījumus, izdala elementus, kas raksturīgi sabiedrībām ar augstāku inovatīvo spēju:

- Augstāks individuālisms;
- Vēlme uzņemties riskus;
- Gatavība pieņemt pārmaiņas;
- Ilgtermiņa orientācija;
- Zema varas distance;
- Zema izvairīšanās no nenoteiktības;
- Atvērtība jaunai informācijai;
- Pozitīva attieksme pret zinātņi;
- Augsts izglītības līmenis.³

Attieksmi pret zinātņi valsts līmenī raksturo izdevumi pētniecībai un attīstībai. 2011. gada rādītāji Eiropas Savienības valstīs atspoguļoti 2.4. attēlā.



2.4. att. Izdevumi pētniecībai un attīstībai 2011.gadā (% no IKP)⁴

¹ Bakovic, T. *Managing innovation systems in transition economies*. Research paper, University of Zagreb, 2010, 8.p.

² *Estonian Human Development Report 2010/2011. Baltic Way(s) of Human Development: Twenty years on*. Tallin: Eesti Ajalehed, 2011, 40.p.

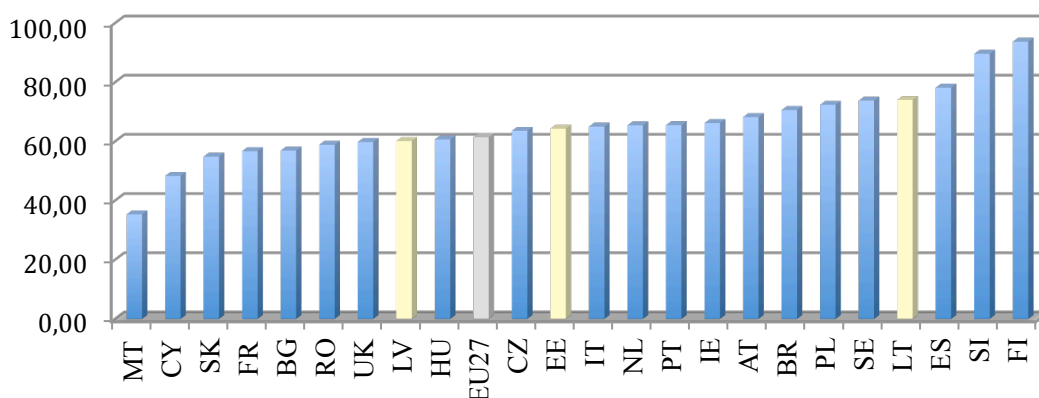
³ Didero, M., Gareis, K., Marques, P., Ratzke, M. *Differences in innovation culture accross Europe. A dscussion paper*. Transform, 2008, 9.p.

⁴ Autores veidots pēc Eurostat datu bāzes datiem:

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=t2020_20

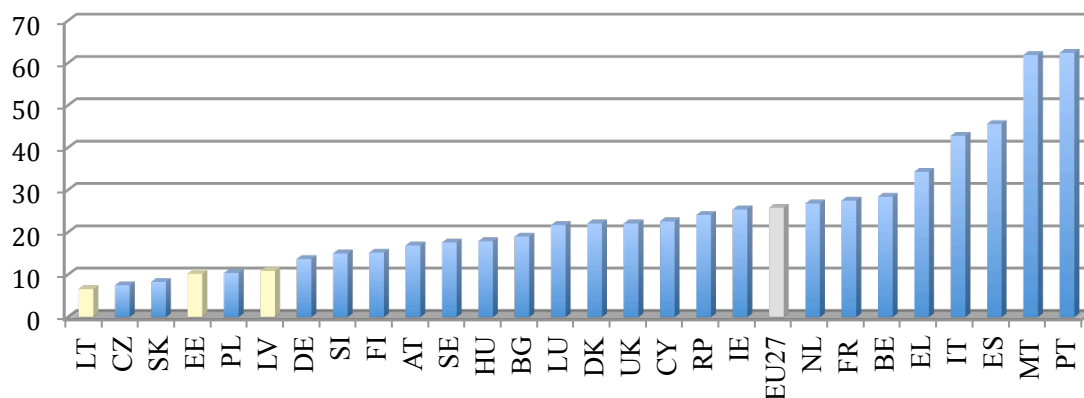
Kā redzams attēlā, Igaunija ievērojami pārsniedz ES27 vidējo rādītāju, ieguldot pētniecībā un attīstībā 2,38% no IKP (ES27 – 2,03%), Lietuvā tie bija tikai 0,92%, savukārt Latvijā vērojams viens no zemākajiem rādītājiem – 0,7% no IKP, kas varētu tikt skaidrots ar valdības stingro politiku ekonomiskās krīzes radīto seku pārvarēšanai un sagatavošanos eiro ieviešanai 2014.gadā.

Kopējā izglītības līmeņa raksturošanai valstīs autore ir izvēlējusies divus indikatorus – kopējo cilvēku skaitu, kas iestājas augstākās izglītības iestādēs, neatkarīgi no vecuma, kas izteikts procentos no kopējā cilvēku skaita piecu gadu laikā pēc vidusskolas beigšanas (2.5.attēls) un to personu skaits, kurām ir zems izglītības līmenis (2.6. attēls). Personas ar zemu izglītības līmeni atspoguļo to sabiedrības daļu, kam vecuma grupā no 25-64 gadu vecumam izglītības līmenis ir zemāks par vidusskolas izglītību.



2.5. att. Iestāšanās augstākās izglītības iestādēs (% no kopējā)¹

Kā rāda 2011. gada Pasaules Bankas dati, piecu gadu laikā pēc vidusskolas beigšanas augstākās izglītības iestādēs Latvijā iestājas 60,1% iedzīvotāju, Igaunijā tie ir 64,27%, savukārt Lietuvā šis rādītājs ir visaugstākais no visām trim Baltijas valstīm un viens no augstākajiem Eiropas Savienībā – 73,98%.



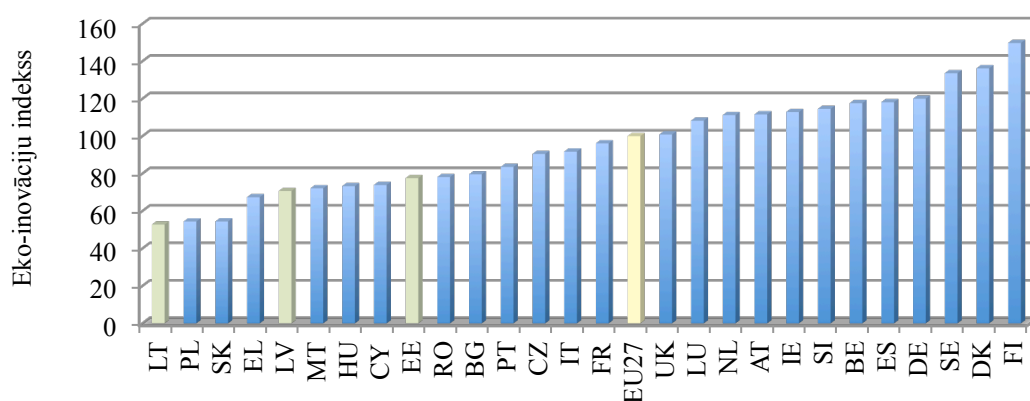
2.6. att. Personas ar zemu izglītības līmeni (% no kopējā vecuma grupā no 25-64 gadi)¹

¹ Autores veidots pēc Pasaules Bankas datu bāzes: <http://data.worldbank.org/indicator/SE.TER.ENRR>

2012. gada dati parāda, ka personas ar zemu izglītības līmeni Baltijas valstīs nav daudz, Latvijā tie ir 10,9%, Igaunijā 10,2%, savukārt Lietuva arī šajā rādītājā uzrāda vislabāko sniegumu – 6,6%.

Inovāciju līmeņa raksturošanai Baltijas valstīs, autore ir izvēlējusies vēl vienu rādītāju – Eko-inovāciju indeksu. Pēdējo gadu laikā valstis ir pievērsušās eko produkcijai un inovācijām šajā jomā, līdz ar to šis rādītājs varētu attēlot Baltijas valstu spēju sekot pasaules tendencēm, tādā veidā kļūstot konkurētspējīgākām.

Eko-inovāciju indeksu ir izveidojusi Eiropas Komisijas finansētā Eko-inovāciju observatorija, lai vispusīgi noteiktu un salīdzinātu eko-inovācijas starp 27 Eiropas Savienības dalībvalstīm. 2012.gada rezultāti apkopoti 2.7. attēlā.



2.7. att. Eiropas Savienības dalībvalstu Eko-inovāciju sniegums²

Kā redzmas attēlā, vadošās Eiropas Savienības valstis eko-inovāciju sniegumā ir Somija (149,77%), Dānija (136,21%), Zviedrija (133,59%) un Vācija (120%), savukārt sliktākos rādītājus uzrāda Lietuva (52,78%), Polija (54,39%), Slovākija (54,43%), Grieķija (67,39%) un Latvija (70,69%).

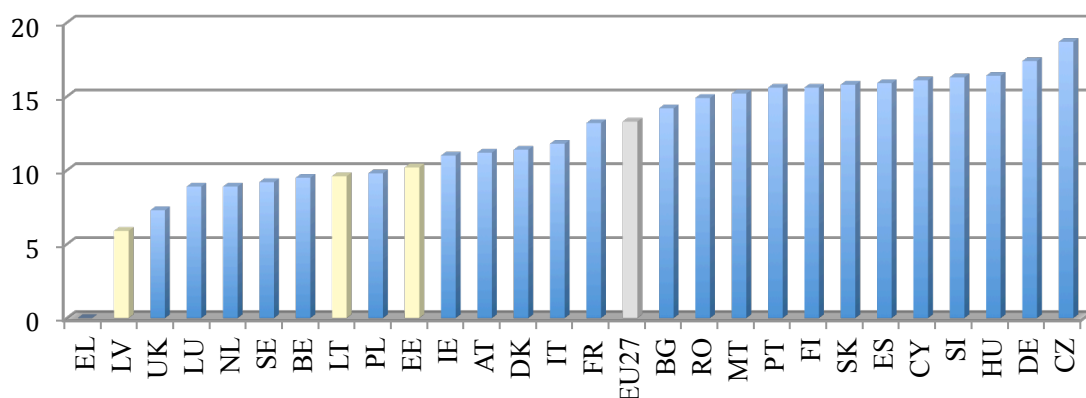
Pēc šī indikatora, gan starp visām trim Baltijas valstīm, gan visām ES27, Lietuva ierindojas pēdējā vietā ar viszemāko Eko-inovāciju indeksu. Latvijai šis rādītājs ir salīdzinoši labāks, tomēr Igaunija joprojām ierindojas tuvāk ES27 līmenim (77,58%).

Autore uzskata, ka vēl viens inovāciju līmeņa raksturotājs Baltijas valstīs varētu būt inovatīvu produktu īpatsvars apgrozījumā. Šie rādītāji par 2008. gadu apkopoti 2.8. attēlā. Kā redzams, šis rādītājs nevienā no Baltijas valstīm nav augstā līmenī. Igaunija arī te uzrāda vislabākos rezultātus – inovatīviem produktiem sastādot 10,2% kopējā apgrozījumā, Lietuvā tie ir 9,6%, savukārt Latvijā šis rādītājs ir viszemākais – 5,9% no kopējā apgrozījuma.

¹ Autores veidots pēc Eurostat datu bāzes datiem:

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tsdsc430>

² Autores veidots pēc Eco-Innovation Scoreboard 2012. Eco-Innovation Laboratory database.



2.8. att. Inovatīvu produktu īparsvars apgrozījumā 2008.gadā (% no kopējā)¹

Kā atzīst daudzi zinātnieki, nacionālā kultūra ļoti būtiski ietekmē gan organizācijas kultūru, gan inovācijas.

Huettinger, veicot savu pētījumu par Hofstede dimensijām Latvijā un Lietuvā, atzīst, ka līdz šim literatūrā pastāv uzskats, ka Austrumeiropas sabiedrību raksturo augsts vīrišķīgums, zema izvairīšanās no nenoteiktības un spēcīgs kolektīvisms.²

Baltijas valstis joprojām pētījumos bieži vien tiek uztvertas kā vienots bloks, ar spēcīgu Krievijas ietekmi. Arī Hofstede modelis aptvēra tikai Igauniju.³ Līdz ar to Huettinger veica pētījumu ar mērķi noskaidrot Latvijas un Lietuvas pozīcijas Hofstede modelī, vienlaicīgi cenšoties pierādīt, ka nepastāv būtiskas atšķirības starp visām trim Baltijas valstīm un Skandināvijas valstīm.⁴ Huettinger iegūtie rezultāti atspoguļoti 2.1. tabulā.

2.1. tabula

Hofstede dimensijas Latvijai, Lietuvai, Igaunijai un Zviedrijai⁵

	Varas distance	Izvairīšanās no nenoteiktības	Individuālisms	Vīrišķība	Ilgtermiņa orientācija
Latvija	44	63	70	9	25
Lietuva	42	65	60	19	30
Zviedrija	31	29	71	5	33
Igaunija*	40	60	60	30	-

* Geert Hofstede veiktā pētījuma rezultāti⁶

¹ Autores veidots pēc Eurostat datu bāzes datiem:

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/download.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tsdec340>

² Huettinger, M. *Cultural dimensions in business life: Hofstede's indices for Latvia and Lithuania*. Baltic Journal of Management, 2008, Vol.3, No.3, 367.p.

³ Huettinger, M. *Cultural dimensions in business life: Hofstede's indices for Latvia and Lithuania*. Baltic Journal of Management, 2008, Vol.3, No.3, 359-360.p.

⁴ Huettinger, M. *Cultural dimensions in business life: Hofstede's indices for Latvia and Lithuania*. Baltic Journal of Management, 2008, Vol.3, No.3, 360.p.

⁵ Autores veidota pēc Huettinger, M. *Cultural dimensions in business life: Hofstede's indices for Latvia and Lithuania*. Baltic Journal of Management, 2008, Vol.3, No.3, 368.p. un *What about Estonia?* The Hofstede Centre mājas lapa <http://geert-hofstede.com/estonia.html>

⁶ The Hofstede Centre. *What about Estonia?* The Hofstede Centre mājas lapa <http://geert-hofstede.com/estonia.html> (skatīts 21.03.2013.)

Rezultāti atspoguļo, ka, pēc iegūtajiem punktiem, Latvijai, Lietuvai un Igaunijai ir mēreni zema varas distance, turklāt punktu skaits ir ļoti tuvs Zviedrijai. Līdz ar to var teikt, ka šajā dimensijā Baltijas valstis ir līdzīgas. Mēreni zema varas distance atklāj, ka Baltijas valstīs nepastāv izteikti autoritāri vadības paņēmieni, tā vietā tiek dota priekšroka savstarpējai komunikācijai un līdzdalībai, ļaujot darbiniekiem piedalīties lēmumu pieņemšanā, izteikt savu viedokli un nepiekrīšanu. Tajā pat laikā vecākā paaudze joprojām atspoguļo samērā augstu varas distanci, ievērojot striktas vadības – padoto attiecības¹.

Augsta varas distance apgrūtina informācijas izplatīšanos, kas ir svarīgs priekšnoteikums inovāciju radīšanai. Zemas varas distances kultūrās komunikācija starp dažādām struktūrvienībām ir biežāka, ļaujot salikt kopā dažādas radošas idejas, kas var novest pie neierastām kombinācijām. Birokrātija samazina radošās aktivitātes, jo stingra kontrole un detalizētas instrukcijas padara darbiniekus pasīvus un kavē to radošo domāšanu. Zemas varas distances kultūrās ir vērojama lielāka uzticība starp dažādiem hierarhijas līmeņiem, līdz ar to arī radošums ir lielāks². Zema varas distance veicina komunikāciju un atvērtību, motivāciju, kas ļauj darbiniekiem pieņemt patstāvīgus lēmumus³.

Līdz ar to var secināt, ka mēreni zemā varas distance Baltijas valstīs ir svarīga priekšrocība inovāciju radīšanā un veicināšanā, kā arī šī dimensija samazina hierarhijas kultūras tipa iespējamību, vienlaikus ievērojami palielinot klana kultūru, kas arī ir būtisks priekšnoteikums inovāciju esamībai.

Izvairīšanās no neoteiktības visās Baltijas valstīs ir vidēji augstā līmenī, kas nozīmē, ka cilvēki vairāk tiecas vadīties pēc noteikumiem un vadlīnijām, ir piesardzīgi attiecībā uz riskiem, kā arī problēmu risināšanai un lēmumu pieņemšanai atvēl salīdzinoši lielu laika periodu.

Tā kā inovācijas saistās ar zināmām pārmaiņām un nenoteiktību, kultūras, kam raksturīga augsta izvairīšanās no nenoteiktības, varāk pretojas inovācijām, turklāt ir mazāk motivētas radoši domāt. Lai izvairītos no nenoteiktības un mazinātu neskaidrības, kultūras rada noteikumus, savukārt noteikumi un paļaušanās uz tiem, izslēdz iespējas rast jaunus risinājumus⁴. Tajā pat laikā ir pētījumi, kas liecina, ka augstāks izvairīšanās no nenoteiktības

¹ The Hofstede Centre. *What about Estonia?* The Hofstede Centre mājas lapa <http://geert-hofstede.com/estonia.html> (skatīts 21.03.2013.)

² **Kaasa, A., Vadi, M.** *How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries.* University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration, Working Paper, Series 63, 2008, 7-8.p.

³ **Noar, M., Linderman, K., Schroeder, R.** *The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance.* Journal of Operations Management, Vol.28, 2010, 196.p.

⁴ **Kaasa, A., Vadi, M.** *How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries.* University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration, Working Paper, Series 63, 2008, 8.p.

līmenis nodrošina zinātnisku metožu un datu izmantošanu, kas uzlabo prognozes un samazina izmaksas¹.

Var secināt, ka vidēji augstais izvairīšanās no nenoteiktības līmenis varētu būt kavēklis inovāciju radīšanā, kas zināmā mērā pastiprina hierarhijas kultūras tipa esamību un samazina inovācijām nepieciešamās adhokrātijas iezīmes.

Individuālistiskā Latvijā iegūst vairāk punktus, nekā Lietuvā un Igaunijā, un atrodas tuvāk Zviedrijai, tomēr kopumā Baltijas valstīs vērojams mēreni augsts individuālistisks, kas liecina, ka darbā augstu tiek vērtēta individuālā brīvība un atbildības uzņemšanās, cilvēki vairāk orientējas uz uzdevumu izpildi nekā personiskajām attiecībām.

Inovāciju iniciācija parasti ir indivīda rīcība, jo idejas rodas indivīdam un grupa tās var tikai pieņemt vai noraidīt. Kultūrās, kam raksturīgs augsts individuālistisks, tiek novērtēta brīvība, līdz ar to darbiniekiem ir lielākas iespējas izmēģināt ko jaunu, turklāt arī pastāv lielāka iespēja, nekā kolektivistiskās kultūras, sagaidīt atzinību par jaunām un noderīgām idejām². Tomēr kolektīvisms veicina komandas darbu, palielina darbinieku iesaisti un likvidē barjeras starp departamentiem³, kas arī ir būtisks priekšnosacījums inovāciju radīšanai.

Baltijas valstu mēreni augstais individuālistisks ir gan priekšrocība gan kavēklis inovāciju radīšanā, tomēr tas ir labvēlīgs adhokrātijas kultūras tipa radīšanai, vienlaicīgi izslēdzot klana kultūras tipa esamību un pieļaujot tirgus kultūras elementus.

Vīrišķīgums kopumā Baltijas valstīs ir zems, Latvijai uzrādot nedaudz zemākus rezultātus. Tas liecina, ka vadība dod priekšroku neformālam, demokrātiskam un konsultatīvam vadības stilam, lēmumus pieņemot caur līdzdalību, gūstot vairākuma atbalstu.

Sievišķās kultūrās vadība tiecas pēc vienprātības un saskaņas, cilvēki augstu vērtē vienlīdzību, sadarbību un darba dzīves kvalitāti. Konflikti tiek risināti ar kompromisu un pārrunu starpniecību. Priekšroka tiek dota elastībai un brīvajam laikam⁴. Vīrišķās kultūrās ir lielāks uzsvars uz sasniegumiem, izaugsmi, izaicinājumiem, mazāk izrādot rūpes par indivīdu vajadzībām un darba vides kvalitāti⁵. Sievišķīgās sabiedrībās lielāks uzsvars ir uz cilvēkiem un sastopams atbalstošāks klimats. Turklāt atbalstošs klimats, zems konfliktu līmenis,

¹ **Noar, M., Linderman, K., Schroeder, R.** *The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance.* Journal of Operations Management, Vol.28, 2010, 197.p.

² **Kaasa, A., Vadi, M.** *How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries.* University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration, Working Paper, Series 63, 2008, 9-10p.

³ **Noar, M., Linderman, K., Schroeder, R.** *The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance.* Journal of Operations Management, Vol.28, 2010, 196.p.

⁴ **Štreimikiene, D., Mikalauskiene, A.** *Comparative assessment of the impact of national culture dimensions on traits of organization culture.* Intellectual economics, Vol.6, No.4 (16), 2012, 543.p.

⁵ **Altaf, A., Jinnah, M.A.** *The impact of organizational culture on organizational effectiveness: Implication of Hofstede cultural model as organizational effectiveness model.* The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences, Vol.6, Issue 1, 2011, 165.p.

uzticēšanās un atbalsts, palīdz darbiniekiem tikt galā ar nenoteiktību, kas saistās ar jaunām idejām. Tāpēc pastāv uzskats, ka vīrišķības dimensijai ir vairāk negatīva ietekme uz inovāciju iniciāciju¹.

Sievišķās kultūras dominācija Baltijas valstīs veicina klana kultūras rašanos, izslēdzot hierarhijas iezīmes, šādā veidā radot pozitīvu vidi inovāciju radīšanai. Vienlaicīgi šī dimensija izslēdz orientāciju uz izaicinājumiem, izaugsmi un sasniegumiem, kas zināmā mērā kavē adhokrātijas radīšanu kas var būt būtisks elements inovāciju veicināšanai.

Latvijā un Lietuvā ir vērojama zema ilgtermiņa orientācija. Lai gan dati par Igauniju nebija pieejami, ņemot vērā pārējo dimensiju līdzību, autore pieļauj, ka Igaunijas ilgtermiņa orientācija varētu būt apmērām tādā pat līmenī, kā Lietuvai un Latvijai. Zemā ilgtermiņa orientācija liecina, ka cilvēki dod priekšroku ātri sasniedzamiem rezultātiem, tik daudz nekoncentrējoties uz nākotnes iespējām un daraudiem. Ilgtermiņa orientācija iedrošina darbiniekus izmantot jaunas inovatīvas tehnoloģijas, tā ļauj attīstīt toleranci pret kļūdām un iedrošināt risku uzņemšanos un eksperimentēšanu, kā arī veicina nepārtrauktus uzlabojumus².

Var secināt, ka šī dimensija Baltijas valstīs rada inovācijām nelabvēlīgu vidi un veicina tirgus kultūras rašanos. Par tirgus kultūras lomu uzņēmumu inovatīvajā sniegumā literatūrā nav vienprātīgs viedoklis, ir autori, kas pierādījuši, ka tirgus kultūra kavē inovācijas, tomēr ir arī autori, kas pierādījuši pretējo – tirgus kultūras pozitīvo ietekmi uz inovācijām.

Lai uzskatāmāk attēlotu kopējo Baltijas valstīšu inovatīvo spēju un mēģinātu noteikt iespējamo organizācijas kultūras tipu, iepriekš aplūkoti indikatori attēloti 2.2. tabulā.

2.2. tabula

Baltijas valstu inovatīvo spēju indikatori³

Indikators	Latvija	Lietuva	Igaunija
Kopējais inovāciju indekss	Zems	Mēreni zems	Mēreni augsts
Globālais inovāciju indekss	Mēreni zems	Zems	Mēreni augsts
Attieksme pret zinātni	Zems	Zems	Augsts
Izglītības līmenis	Mēreni augsts	Augsts	Mēreni augsts
Eko-inovācijas	Zems	Zems	Mēreni zems

¹ Kaasa, A., Vadi, M. *How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries.* University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration, Working Paper, Series 63, 2008, 10-11.p.

² Noar, M., Linderman, K., Schroeder, R. *The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance.* Journal of Operations Management, Vol.28, 2010, 196.p.

³ Autores veidota pēc 2.2. apakšnodaļā apskatītajiem indikatoriem

Indikators	Latvija	Lietuva	Igaunija
Inovatīvu produktu īpatsvars apgrozījumā	Zems	Zems	Mēreni zems
Varas distance	Mēreni zems	Mēreni zems	Mēreni zems
Izvairīšanās no nenoteiktības	Mēreni augsts	Mēreni augsts	Mēreni augsts
Individuālisms	Augsts	Mēreni augsts	Mēreni augsts
Vīrišķība	Zems	Zems	Mēreni zems
Ilgtermiņa orientācija	Zems	Mēreni zems	-

Secinājums: balstoties uz iepriekš aplūkotajiem indikatoriem, var secināt, ka visās trīs Baltijas valstīs vajadzētu būt apmēram līdzīgam inovāciju līmenim uzņēmumos, nedaudz labākus rezultātus uzrādot Igaunijai. Tomēr nav sagaidāms, ka inovatīvi uzņēmumi būs bieži sastopama parādība nevienā no trim Baltijas valstīm.

Arī dominējošajiem kultūras tipiem visās trīs Baltijas valstīs vajadzētu būt līdzīgiem. Pēc apskatītajām dimensijām ir grūti prognozēt, kurš no tipiem būs izteiktāks, tomēr sagaidāms, ka būs vērojamas spēcīgas klana kultūras iezīmes, ar salīdzinoši vājām hierarhijas iezīmēm. Paredzams, ka adhokrātijas, kas literatūrā atzīta par vienu no būtiskākajiem inovāciju priekšnoteikumiem, iezīmes būs vērojamas, tomēr ne izteikti.

3. ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS LOMA BALTIJAS VALSTU MAZO UN VIDĒJO IT UZŅĒMUMU INOVATĪVAJĀ SNIEGUMĀ

Lielākā daļa līdzšinējo pētījumu ir koncentrējušies vairāk uz atsevišķu organizācijas kultūras raksturlielumu ietekmi uz inovācijām, nevis kultūras tipu ietekmi. Tāpēc joprojām nav skaidrs, kurš no kultūras tipiem veicina un kurš kavē inovācijas¹.

Turklāt lielākā daļa pētījumu ir vairāk orientēti uz tradicionālajām tautsaimniecības nozarēm, kā ražošana un pakalpojumi, ignorējot dinamiskas un zināšanu ietilpīgas nozares, kur organizācijas kultūras loma var būt izšķiroša produktivitātes un kvalitātes veicināšanā. Mūsdienu ekonomikā zināšanu un tehnoloģiju ietilpīgas nozares ieņem nozīmīgu vietu, turklāt tām raksturīgas būtiskas atšķirības no tradicionālajām ekonomikas nozarēm. Piemēram, Newell min, ka zināšanu ietilpīgās nozarēs vadībai bieži vien ir vājākas zināšanas un prasmes nekā darbiniekiem. Pretēji ražošanas nozarei, zināšanu ietilpīgu nozaru uzņēmumi ir vairāk uz cilvēkiem orientēti, kas nozīmē, ka lielākās investīcijas ir tieši darbiniekos, nevis iekārtās, liela uzmanība tiek pievērsta darbinieku apmierinātībai. Līdz ar to, kā atzīst Paul un Anantharaman, šādās dinamiskās zināšanu ietilpīgās nozarēs organizācijas kultūrai ir būtiska loma produktivitātes un kvalitātes paaugstināšanā, veicinot inovācijas, radošumu un motivāciju². Līdz ar to, savā darbā autore pievērsīsies organizācijas kultūras tipu lomu izpētei visu trīs Baltijas valstu mazo un vidējo zinātnietilpīgo uzņēmumu inovatīvajā sniegumā.

Buckler un Zien uzskata, ka inovācijas ir visas organizācijas mērķis, līdz ar to organizācijas kultūrai ir jāveicina atmosfēra un iedrošinošs atbalsts, lai rastos jaunas idejas³. Wycoff min, ka uzņēmumi, kuriem nav piemērota organizācijas kultūra, kas iedrošina jaunas idejas un atbalsta risku uzņemšanos, visbiežāk saskaras ar sarežģījumiem radot un ieviešot inovatīvas idejas⁴. Kultūra ietekmē inovācijas, jo tā rada pamatu tam, kā tikt galā ar jauninājumiem, individuālo iniciatīvu, kolektīvām darbībām, kā arī sapratni un izturēšanos pret riskiem un iespējām⁵.

Literatūrā minēts un citos pētījumos pierādīts, ka organizācijas kultūrai, lai tā veicinātu uzņēmuma inovatīvo sniegumu, ir jāpiemīt tādām īpašībām, kā vadība, kas vēlas uzņemties riskus, organizācijas dalībnieku līdzdalība, radošuma stimulēšana un dalīta atbildība. Inovatīvai kultūrai jāpiemīt orientācijai uz klientiem, nodošanās mērķiem, izaicinājumiem un

¹ Naranjo-Valencia, J.C., Jimenez, D., Sanz-Valle, R. *Innovation or imitation? The role of organizational culture*. Management decision, Vol.49, No.1, 2011, 56., 58.p.

² Mathew, J. *The relationship of organisational culture with productivity and quality. A study of Indian software organisations*. Employee Relations, Vol.29, No.6, 2007, 678.p.

³ Alas, R., Ubius, U. *Factors predicting the innovation climate*. Problems and perspectives in management, 2009, Vol.7, Issue 2, 5.p.

⁴ March-Chorda, I., Moser, J. *How organisational culture affects innovation in large sized ICT firms: A pilot study*. Universitat de Valencia, OLKC, 2011, 6.p.

⁵ Kaasa, A., Vadi, M. *How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries*. University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration, Working Paper, Series 63, 2008, 4.p.

iniciatīvai, pastāvīgiem uzlabojumiem¹. Inovatīvu uzņēmumu kultūra ir elastīga², atvērta riskiem un iespējām, ko sniedz inovācijas un jaunas idejas³. Naranjo-Valencia min, ka uz elastību orientētas kultūras vairāk veicina inovāciju rašanos, tā kā neatkarība un brīvība veicina radošumu, kas ir galvenais priekšnoteikums inovāciju radīšanai⁴.

Organizācijas kultūra ir vērtīga, ja tā atbalsta risku uzņemšanos, radošumu, un tā pārstāv nozari, kurā ir būtiski būt novatoram un jaunu produktu radītājam. Augsto tehnoloģiju uzņēmumiem inovācijas ir galvenais priekšnoteikums izdzīvošanai, līdz ar to šādām organizācijām jāveido tādas kultūras, kas iedrošina darbiniekus būt novatoriem⁵. Arī March-Chorda un Moser uzskata, ka uzņēmumiem, kas darbojas augsto tehnoloģiju nozarē, inovāciju kultūra nav vien palīg līdzeklis, bet gan nepieciešamība, kas ir izšķiroša panākumu gūšanā⁶. Viņi izšķir tādas inovatīvas kultūras priekšnosacījumus, kā skats uz āru, atvērtība pret ārējām idejām, iedvesmojošs darbinieku radošums un bieža komunikācija, lai atklāti pārspriestu darbinieku idejas.⁷

Pēc Cameron un Quinn izšķirtajiem kultūras tipiem šīs iezīmes vislabāk raksturo adhokrātijas kultūras tips, kas tiek raksturots kā dinamiska, risku uzņemošs un radoša darba vide, kur vadībai raksturīgs uzņēmīgums, radošums, gatavība riskēt, spēja paredzēt notikumus un koncentrēšanās uz nākotni. Organizāciju vieno nodošanās eksperimentiem un inovācijām, turklāt par panākumiem uzskata jaunu, unikālu produktu piedāvāšanu patērētājiem. Svarīgi ir veicināt adaptācijas spējas, nodrošināt elastību, sekmēt individuālo iniciatīvu un radošu pieeju, paredzēt klientu vajadzības nākotnē, nepārtraukti veikt uzlabojumus un rast radošus risinājumus⁸.

Līdz ar to autore izvirza šādas hipotēzes:

H1: Latvijas tehnoloģiski inovatīvajiem uzņēmumiem raksturīgs adhokrātijas kultūras tips.

¹ **Kenny, B., Reedy, E.** *The Impact of Organisational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation.* The Irish Journal of Management, Vol.27, No.2, 2007, 123.p.

² **Wright, P., Theerathorn, P., Tu, H., Gilmore, B., Lado, A.** *Top managers, organizational culture, and strategic profiles: implications for business performance.* American business review, June, 1992, 28.p.

³ **Uzkurt, C., Kumar, R., Kizman, H.S., Eminoglu, G.** *Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. A study of the banking sector in Turkey.* European Journal of Innovation Management, Vol.16, No.1, 2013, 111.p.

⁴ **Naranjo-Valencia, J.C., Jimenez, D., Sanz-Valle, R.** *Innovation or imitation? The role of organizational culture.* Management decision, Vol.49, No.1, 2011, 59.p.

⁵ **Klein, A.** *Corporate Culture: its value as a resource for competitive advantage.* Journal of Business Strategy. Emerald Group Publishing, 2011, No. 2, vol. 32, 24.p.

⁶ **March-Chorda, I., Moser, J.** *How organisational culture affects innovation in large sized ICT firms: A pilot study.* Universitat de Valencia, OLKC, 2011, 2.p.

⁷ **March-Chorda, I., Moser, J.** *How organisational culture affects innovation in large sized ICT firms: A pilot study.* Universitat de Valencia, OLKC, 2011, 17.p.

⁸ **Камерон, К.С., Куинн Р.Э.** *Диагностика и изменение организационной культуры.* Пер. с англ. А. Токарев. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 76-79., 80-81 с.

H2: Baltijas valstu mazo un vidējo IT uzņēmumu inovatīvo sniegumu veicina adhokrātijas kultūras tips.

Naranjo-Valencia min, ka uz stabilitāti orientētas kultūras kavē inovāciju rašanos, tā kā noteikumi, regulas, stingra vadība un vāja dalībnieku iesaiste ierobežo dalībnieku spējas uzņemties inovāciju riskus un darboties radoši¹. Arī Vermeulen pētījums atklāj, ka būtiskākās barjeras inovācijām ir stingri noteikta struktūra, kur darbības un funkcijas ir smalki aprakstītas, komunikācijas un sadarbības trūkums, konservatīva organizācijas kultūra, kur vadība ir pārņemta ar stabilitātes nodrošināšanu, izvairās no risku uzņemšanās un uzskata to par nepareizu rīcību².

Visas šīs iezīmēs pēc Cameron un Quinn organizācijas kultūras tipu iedalījuma atbilst hierarhijai, ko autori definē kā formālu un strukturētu darba vidi, kur standartizētas procedūras un noteikumi nosaka, ko kuram darīt, ir vairāki hierarhijas līmeņi. Vadībai raksturīga spēja organizēt, kontrolēt, koordinēt un uzturēt rentabilitāti, svarīga ir paredzamība, noteikumu ievērošana, strikti grafiki un zemas izmaksas, stabilitātes, efektīvu un vienveidīgu darbību saglabāšana. Šim kultūras tipam raksturīgs uzskats, ka kontrole veicina un nodrošina rentabilitāti³.

Turklāt tādu autoru pētījumi, kā Deshpande un Farley, Alas un Ubius, Naranjo-Valencia un Jimenez, Cameron un Quinn u.c. arī atklāj hierarhijas kultūras tipa negatīvo ietekmi uz inovācijām. Līdz ar to autore izvirza trešo hipotēzi:

H3: Baltijas valstu mazo un vidējo IT uzņēmumu inovatīvo sniegumu kavē hierarhijas kultūras tips.

Savukārt, balstoties uz 2. nodaļā apskatītajiem Baltijas valstu inovatīvo spēju indikatoriem, kas ietvēra Hofstede dimensijas organizācijas kultūras noteikšanai un inovācijas ietekmējošos faktoros valsts līmenī, autore secināja, ka visās trīs Baltijas valstīs vajadzētu būt līdzīgam inovāciju līmenim uzņēmumos un līdzīgiem organizācijas kultūras tipiem, līdz ar to tiek izvirzīta ceturta hipotēze:

H4: Organizācijas kultūras tipi un uzņēmumu inovāciju līmenis trijās Baltijas valstīs būtiski neatšķiras.

Lai pārbaudītu izvirzītās hipotēzes, autore veica praktisku pētījumu Latvijas, Lietuvas un Igaunijas IT nozares uzņēmumos, kultūras noteikšanai izmantojot Cameron un Quinn organizācijas kultūras tipoloģiju, savukārt uzņēmumu inovatīvā snieguma noteikšanai – Latvijas Tehnoloģiskā centra izstrādātos inovatīva uzņēmuma kritērijus.

¹ Naranjo-Valencia, J.C., Jimenez, D., Sanz-Valle, R. *Innovation or imitation? The role of organizational culture*. Management decision, Vol.49, No.1, 2011, 59.p.

² Vermeulen, P. *Managing product innovation in financial services firms*. European Management Journal, Vol.22, No.1, 2004, 44., 46-47., 49.p.

³ Камерон, К.С., Куинн Р.Э. *Диагностика и изменение организационной культуры*. Пер. с англ. А. Токарев. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 68-71., 80-81.с.

3.1. Pētījuma metodoloģija

3.1.1. Konkurējošo vērtību rāmjeida konstrukcija kā organizācijas kultūras pētīšanas metode

Organizācijas kultūras pētīšanai var izmantot gan kvalitatīvās, gan kvantitatīvās pētīšanas metodes. Pētnieku vidū gan nepastāv vienots viedoklis, kuras no šīm metodēm ir piemērotākas, tomēr lielākā daļa atzīst, ka organizācijas kultūras būtību vislabāk var atklāt kombinējot dažādas metodes. Schein uzsver, ka metode jāizvēlas, atkarībā no pētījuma mērķa.

Schein min, ka galvenā problēma ievācot datus ir cilvēkiem piemītošā tendence neatklāt datus vai pārspīlēt esošo situāciju. Pētījums tā dalībniekiem var būt kā neapmierinātības paušanas veids par vadību, kolēģiem, mērķiem, nepietiekamiem resursiem, pārstrādi u.tml. Tāpat arī novērotājs var tikt uztverts kā spiegs, traucēklis, kāds kam izsūdzēt bēdas, vai izrādīties. Tāpēc ir svarīgi izvēlēties piemērotāko pētījuma metodi, kas liktu atklāt patieso situāciju, nevis slēpt datus vai vienkārši izpaust savu neapmierinātību¹.

Kā risinājumu, Schein min tādas metodes pielietošanu, kas iespējami vairāk ierobežo subjektu līdzdalību pētījumā un izšķir trīs pētījuma līmeņus, balstoties uz novērojamo subjektu un novērotāja līdzdalību pētījumā. Pirmais līmenis neparedz nekādu subjektu līdzdalību, ietverot tikai artefaktu novērošanu no attāluma, tādā veidā gan nav iespējams atklāt kultūras būtību. Otrais līmenis paredz daļēju subjektu līdzdalību, ietverot anketas, intervijas, testus un eksperimentus. Schein atzīst, ka anketēšana un individuālās intervijas ir labākais veids, kā savā starpā salīdzināt dažādas organizācijas, tomēr šādā veidā kultūras dziļāko būtību ir grūti atklāt. Kultūras dziļākās būtības atklāšanai piemērots ir trešais līmenis, ko dēvē par „klīnisko pētījumu”, tas ietver kultūras izpēti visos veidos, pat kādu laiku strādājot organizācijā. Šis līmenis gan paredz vislielāko subjektu līdzdalību, tomēr, lai pētījums izdotos, subjektiem ir jābūt ieinteresētiem un jāspēj kļūst par ieguvumu².

Kvalitatīvās organizācijas kultūras pētīšanas metodes ietver organizācijas fiziskā tēla un sniegtās informācijas izpēti, apmeklētāju uzņemšanu, pārrunu, darba laika izmantošanas izpēti, arī ar organizāciju saistīto nostāstu un anekdošu izpēti³. Šo metožu galvenā priekšrocība ir plaša un izsmeltoša informācija, ko var iegūt par aplūkojamo vienību un iespēja metodi pielāgot tā, lai atklātu grūti pieejamu informāciju⁴. Savukārt galvenie trūkumi šādām

¹ Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 4thEd. San Francisco : Jossey-Bass, 2010, 160-161.p..

² Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 3rdEd. San Francisco : Jossey-Bass, 2004. 204-211p.

³ Reņģe, V. *Organizāciju psiholoģija*. Rīga : Kamene, 2003, 92.lpp.

⁴ Balthazard, P.A., Cooke, R.A., Potter, R.E. *Dysfunctional culture, dysfunctional organization. Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance*. Journal of Managerial Psychology. Emerald Group Publishing, 2006, No. 8, Vol. 21, 712.p.

metodēm ir liels laika patēriņš, nepieciešama prasme novērot un interpretēt redzēto, kā arī pastāv iespēja apjukt rezultātos un pazaudēt galveno pavedienu¹.

Kvantitatīvo metožu galvenā priekšrocība ir šo metožu vieglums, kas ļauj novērot un salīdzināt gan indivīdus, gan organizācijas, kā arī interpretēt iegūtos rezultātus. Līdz ar to tieši kvantitatīvie uz aptaujām balstītie pētījumi ļauj sasaistīt organizācijas kultūru ar uzņēmuma sniegumu. Kā galvenais kvantitatīvo metožu trūkums ir tas, ka tās neatklāj kultūras nianses un mēģina ievietot organizācijas kultūru noteiktos rāmjos un kultūras tipos².

Kvantitatīvās pētīšanas metodes var iedalīt modelējošās un aprakstošās metodēs. Modelējošās organizācijas kultūru iedala noteiktos tipos, kam piemīt noteiktas raksturiezīmes, uzvedība, vērtības. Modelēšana ļauj izprast sava kultūras tipa iezīmes un salīdzināt ar citām kultūrām, tāpat arī noteikt turpmāko kultūras attīstības stratēģiju. Šādām metodēm pastāv ierobežojumi, jo tiek pieņemts, ka noteikta tipa organizācijas ir līdzīgas, neņemot vērā katras organizācijas unikālo kultūru, turklāt ne vienmēr organizācija izteikti atbilst kādam vienam tipam, visbiežāk sastopams dažādu tipu sajaukums. Aprakstošās metodes sniedz organizācijas kultūras aprakstu, mērot dalībnieku vērtību un pārliecību spēcīgumu, tās iedala organizācijas balstoties uz dažādām normu, uzvedību, pārliecību un vērtību kategorijām³.

Daudzi autori (Harrison, Constantine, Cooke un Lafferty) ir izveidojuši savu organizācijas kultūras tipoloģiju un izstrādājuši anketu kultūras tipu diagnostikai. Viena no biežāk izmantotajām metodēm ir OCI (Organizational Culture Inventory), ko izstrādājuši R.A.Cooke un J.C.Lafferty organizāciju konsultēšanai un pārmaiņu ieviešanai. Metode izmantota vairākos tūkstošos organizāciju, aptverot divus miljonus respondentu, līdz ar to tā ir viena no pasaulē visvairāk pielietotajām organizācijas kultūras pētīšanas metodēm⁴, tomēr tā nesniedz viennozīmīgus un pārliecinošus rezultātus, tāpēc autore savā pētījumā organizācijas kultūras diagnostikai izmanto Konkurējošo vērtību rāmjeida konstrukciju jeb OCAI metodiku (Organizational Culture Assessment Instrument), kuru izstrādājuši K.S.Cameron un R.E.Quinn.

Konkurējošo vērtību rāmjeida konstrukcija ir viena no ietekmīgākajām un biežāk lietotajām metodēm organizācijas kultūras pētījumos. Salīdzinājumā ar citiem modeļiem un

¹ **Keyton, J.** *Communication and Organizational Culture: a key to understanding work experiences*. Thousand Oaks : Sage Publications, 2005. 187-188.p.

² **Balthazard, P.A., Cooke, R.A., Potter, R.E.** *Dysfunctional culture, dysfunctional organization. Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance*. Journal of Managerial Psychology. Emerald Group Publishing, 2006, No. 8, Vol. 21, 712.p.

³ **Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., Peterson, M.F.** *Handbook of Organizational Culture & Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000. 133-135.p.

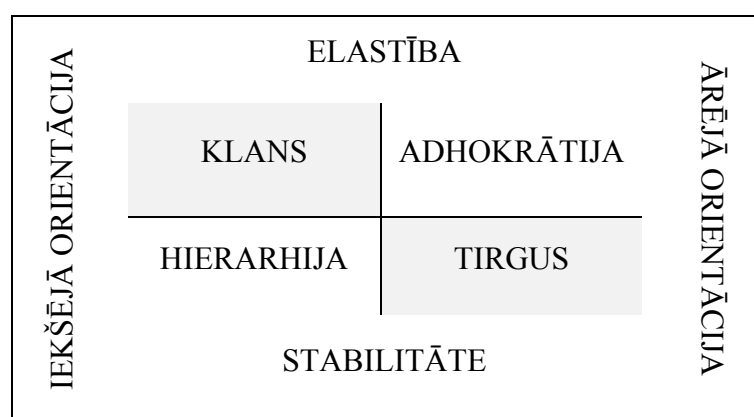
⁴ **Balthazard, P.A., Cooke, R.A., Potter, R.E.** *Dysfunctional culture, dysfunctional organization. Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance*. Journal of Managerial Psychology. Emerald Group Publishing, 2006, No. 8, Vol. 21, 712.p.

metodēm, tai ir labāki ticamības rādītāji, kā arī tā ir labi piemērota praktiskai lietošanai¹. Metode ir izmēģināta vairāk kā tūkstoš organizācijās un ir pierādījusi spēju paredzēt organizācijas darbības rādītājus².

Galvenās OCAI priekšrocības ir: praktiskā orientācija – metode aptver galvenās kultūras priekšrocības; savlaicīgums – diagnostiku un pārmaiņu stratēģijas izstrādāšanu var veikt īsā laika posmā; plašums – ļauj iesaistīt jebkuru organizācijas dalībnieku; kvantitatīvais un kvalitatīvais vērtējums – balstās uz kultūras kvantitatīvo vērtēšanu, veidojot kvalitatīvas pārmaiņas; pieejamība – pētījumu un nepieciešamās izmaiņas var veikt nepieaicinot diagnostikas speciālistus³.

Konkurējošo vērtību rāmjeida konstrukcija tika izstrādāta balstoties uz pētījumiem par efektīvu organizāciju indikatoriem. Kopumā tika noteikti 39 efektivitātes indikatori, kas iedalīti divās dimensijās un tālāk četrās grupās. Viena dimensija izšķir efektivitātes kritērijus, kas saistīti ar elastību un dinamismu, no efektivitātes kritērijiem, kas saistās ar stabilitāti un kontroli. Organizācijas tiek uzskatītas par efektīvām, ja tām ir nosliece uz pārmaiņām un spēja pielāgoties ārējai videi, savukārt citas – ja tās ir stabilas, paredzamas un strukturāli pastāvīgas. Otra dimensija izšķir efektivitātes kritērijus, kas uzsver iekšējo orientāciju, integrāciju un vienotību, no kritērijiem, kas raksturo ārējo orientāciju un konkurenci. Atsevišķas organizācijas ir veiksmīgas, ja tām piemīt iekšējā harmonija un saliedētība, savukārt citas – ja tās mijiedarbojas ar apkārtējo vidi vai konkurē ārpus savām robežām.

Abi šie rādītāji veido četrus kvadrantus, kas pārstāv noteiktus efektivitātes kritērijus un raksturo organizācijā vadošās vērtības (3.1.att.).



3.1.att. Konkurējošo vērtību rāmjeida konstrukcija⁴

¹ Yu, T., Wu, N. *A review of study on the Competing values framework*. International journal of business management, Vol.4, No.7, July, 2009, 37.p.

² Камерон, К.С., Куинн Р.Э. *Диагностика и изменение организационной культуры*. Пер. с англ. А. Токарев. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 50.c.

³ Gorbaceviča, L. *Organizācijas kultūru salīdzinošā analīze*. Daugavpils Universitātes zinātniskā konference: raksti, 2009, 10.lpp.

⁴ Autore veidots pēc Cameron, K.S., Quinn, R.E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. 3rdEd. San Francisco: Jossey-Bass, 2011, 39.p.

Abu polu vērtības pēc būtības noliedz viena otru – elastība ir pretrunā ar stabilitāti un iekšējā orientācija ir pretrunā ar ārējo. Rezultātā abas dimensijas veido četrus kvadrantus, kuri pa diagonāli konkurē savā starpā.

Par četrus kvadrantu nosaukumiem pamatā tika ņemta dažādu zinātnieku klasifikācija, kas identificē, kā laika gaitā dažādas organizācijas vērtības tika asociētas ar dažādām organizācijas formām – Weber (1947) hierarhija, Williamson (1975) tirgus, Ouchi (1981) klans un Mintzberg (1986) adhokrātija¹. Katrs kvadrants pārstāv organizācijā valdošos pamatpieņēmumus, orientāciju un vērtības. Līdz ar to OCAI ļauj noteikt organizācijā dominējošo orientāciju, kultūras spēcīgumu, kultūras tipu un kultūras atbilstību².

Hierarhija. Šo raksturojumu pirmo reizi ieviesa M.Weber, 1947.gadā piedāvājot septiņas efektīvas organizācijas raksturiezīmes rūpnieciskās revolūcijas apstākļos, kas mūsdienās tiek uzskatīti par klasiskām birokrātijas pazīmēm: noteikumi, specializācija, hierarhija, nodalītas īpašumtiesības, bezpersoniskums un atbildīgums. Šo tipu līdz pat 1960tajiem gadiem uzskatīja par ideālāko variantu, jo tas nodrošina stabilitāti, efektivitāti un pastāvību. Šāds uzskats bija pamatots, tā kā vide saglabājās relatīvi stabila.

Hierarhiju Quinn un Cameron raksturo kā formālu un strukturētu darba vidi, kur procedūras nosaka, ko kuram darīt. Vadītājiem raksturīga spēja vadīt, organizēt, kontrolēt, koordinēt un uzturēt rentabilitāti, svarīgi ir uzticami darbinieki un paredzamība. Organizāciju vieno formāli noteikumi, galvenais ilgtermiņa mērķis ir saglabāt stabilitāti, efektīvu un vienveidīgu darbību. Par panākumiem atzīst uzticamu piegādi, striktu grafiku un zemas izmaksas. Šis kultūras tips raksturīgs lieliem starptautiskiem uzņēmumiem, kā arī valsts iestādēm, kur visu nosaka standartizētas procedūras, ir vairāki hierarhijas līmeņi un svarīga noteikumu ievērošana. Galvenie raksturojošie elementi ir kļūdu noteikšana, procesa kontrole, sistemātiska problēmu risināšana un kvalitātes noteikšanas instrumenti. Šis kultūras tips pārstāv ideju, ka kontrole veicina un nodrošina rentabilitāti³.

Tirgus kultūra. Sešdesmito gadu beigās, kā atbildes reakcija uz pieaugušo konkurenci radās jauns organizācijas tips, kurš vairāk orientēts uz ārējo vidi. Jauno organizācijas veidu tuvāk pētīja Williamson (1975), kurš to nodēvēja par tirgus kultūru, kas balstījās uz pilnīgi citiem pieņēmumiem nekā līdz šim hierarhija un par būtiskām vērtībām atzina konkurētspēju un produktivitāti.

¹ Cameron, K. *A process for Changing Organizational Culture*. University of Michigan Business School: To be published in M.Driver "The handbook of organizational development", 2004, 5.p.

² Камерон, К.С., Куинн Р.Э. *Диагностика и изменение организационной культуры*. Пер. с англ. А. Токарев. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 64-68.c.

³ Камерон, К.С., Куинн Р.Э. *Диагностика и изменение организационной культуры*. Пер. с англ. А. Токарев. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 68-71., 80-81.c.

Cameron un Quinn min, ka tirgus kultūra ir uz rezultātiem orientēta organizācija, kuras galvenais mērķis ir padarīt darbu. Darbinieki ir orientēti uz sacensībām un mērķa sasniegšanu, savukārt vadītājus raksturo neatlaidība, prasīgums, mērķtiecīga rezultātu sasniegšana, pārrunu vadīšanas un motivēšanas spējas. Organizāciju vieno vēlme uzvarēt, liela nozīme ir reputācijai un panākumiem. Ilgtermiņā uzmanība tiek koncentrēta uz konkurējošām darbībām, mērķu sasniegšanu. Panākumi tiek definēti tirgus daļas izteiksmē un jauna tirgus iekļūšanā. Svarīgi faktori ir konkurētspējīgas cenas un līderība tirgū. Kultūru raksturo tādi elementi, kā klientu vēlmju noteikšana, produktivitātes uzlabošana, partnerattiecību radīšana, konkurētspējas palielināšana. Šis kultūras tips atbalsta uzskatu, ka konkurence veicina produktivitāti¹.

Klana kultūra. Ouchi (1981) Klana kultūra sešdesmitajos un septiņdesmitajos gados bija ļoti izplatīta Japānā. Lai arī Eiropā un ASV mēdza pielietot šīs metodes, tomēr japāņi bija pirmie, kas saprata, ka mainīgajos apstākļos strādāt ir vieglāk, ja arī darbiniekiem ir tie paši mērķi un vērtības, kas uzņēmumam.

Klana kultūra tiek raksturota kā draudzīga darba vide, kur cilvēkiem ir daudz kopīga un ir augsts savstarpējās uzticēšanās līmenis. Organizācija ir kā liela, plaša ģimene, kur vadītāji tiek uztverti kā padomdevēji un audzinātāji, kas vienmēr atbalstīs un palīdzēs. Organizāciju vieno lojalitāte un tradīcijas, tā uzsver ilgtermiņa ieguvumu no cilvēkresursu attīstības un pievērš lielu uzmanību vienotībai un noskaņojumam. Panākumi tiek definēti ar tādiem terminiem kā veselīgs iekšējais klimats un rūpes par cilvēkiem. Organizācijā liels uzsvars tiek likts uz izcilu komandas darbu, līdzdalību un saskaņu. Šo tipu raksturojoši elementi ir pilnvarošana, komandas veidošana, darbinieku iesaiste, cilvēkresursu attīstība un atvērta komunikācija. Klana kultūras tips pārstāv uzskatu, ka līdzdalība stiprina nodošanos darbam un uzticību uzņēmumam, savukārt uzticami un apmierināti darbinieki nodrošina organizācijas efektivitāti².

Adhokrātija. Pārejā no industrijas uz informācijas laikmetu radās ceturtais organizācijas tips, kurš spēja adekvāti reaģēt uz straujajām izmaiņām. Mintzberg (1986) adhokrātija pārstāv uzskatu, ka vienīgais veids, kā izdzīvot mainīgajā vidē, ir jaunu produktu izstrāde, pakalpojumu pilnveidošana un gatavība nākotnes izaicinājumiem.

Adhokrātija tiek raksturota kā dinamiska, risku uzņemošās un radoša darba vide. Līderus raksturīgs uzņēmīgums, spēja paredzēt notikumus, novatorisms, radošums, gatavība riskēt un koncentrēšanās uz nākotni. Nodošanās eksperimentiem un inovācijām ir galvenie

¹ Камерон, К.С., Куинн Р.Э. *Диагностика и изменение организационной культуры*. Пер. с англ. А. Токарев. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 71-73., 80-81.с.

² Камерон, К.С., Куинн Р.Э. *Диагностика и изменение организационной культуры*. Пер. с англ. А. Токарев. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 73-76., 80-84.с.

faktori, kas vieno organizāciju. Galvenais uzsvars tiek likts uz vadošo tirgus pozīciju iekarošanu, savukārt ilgtermiņa mērķi ietver strauju izaugsmi un jaunu resursu apguvi. Par panākumiem uzskata jaunu, unikālu produktu vai pakalpojumu sniegšanu patērētājiem. Svarīgi būt līderim kāda produkta vai pakalpojuma piedāvāšanā, paredzēt nākotni. Galvenais mērķis ir veicināt adaptācijas spējas, nodrošināt elastību, sekmēt individuālo iniciatīvu un radošu pieeju nenoteiktības un plašas informācijas apstākļos. Šo kultūru raksturojoši elementi ir pārsteigums un prieks, jaunu standartu radīšana, vajadzību paredzēšana, nepārtraukta uzlabošana un radošu risinājumu rašana. Adhokrātija atbalsta ideju, ka novatorisms nodrošina jaunus resursus¹.

Pētījumi liecina, ka vairākam organizāciju ir viens dominējošais kultūras tips, savukārt tās organizācijas, kurām dominējošais tips nav izteikts, vai nu nav skaidras vīzijas par kultūru vai arī tās cenšas uzsvērt vairākus kultūru tipus².

Kultūras tipam ir tendence mainīties laika gaitā, organizācijai augot un paplašinoties. Dibināšanas un sākotnējās izaugsmes posmā dominē adhokrātiskā kultūra, kur vēl nav izveidota formāla struktūra un valda uzņēmējdarbības nostāja, šādas organizācijas bieži vien vada viens spēcīgs līderis ar konkrētu vīziju. Laika gaitā attīstoties, adhokrātija tiek papildināta ar klana kultūru, veidojot ģimenisku atmosfēru, vienotību un piederības sajūtu. Organizācijas paplašināšanās rezultātā notiek pārorientācija uz hierarhiju, jo palielinoties atbildībai un lielākas kontroles nepieciešamībai, ir vajadzīgas standarta procedūras, lai visu pārraudzītu un novērstu nenoteiktību iekšējos jautājumos, tas gan mēdz izraisīt darbinieku apmierinātības samazināšanos. Savukārt hierarhija pakāpeniski papildinās ar tirgus kultūras elementiem, lielāku uzmanību veltot konkurētspējai, rezultātu uzlabošanai un patērētājiem³.

Brieduma stadijā efektīvas organizācijas cenšas veidot kultūru, kurā tiktu pārstāvēti visi četri kultūras tipi, uzsverot vienu dominējošo, ko parasti nosaka nozare un mērķi. Dominējošai kultūrai jābūt saskaņā ar vadības stilu, personāla un kvalitātes vadīšanu, efektivitātes kritērijiem. Šo elementu atbilstība organizācijas mērķiem ir pamats organizācijas darbības rādītāju augstajam līmenim, jo kultūra tiek uzskatīta par konkurences priekšrocības sastāvdaļu⁴.

OCAI metode ietver aptauju, kurā jautājumi tiek sadalīti sešās daļās, ietverot tādas elementus, kā dominējošās iezīmes, organizācijas vadība, darbinieku vadība, organizācijas

¹ Камерон, К.С., Куинн Р.Э. *Диагностика и изменение организационной культуры*. Пер. с англ. А. Токарев. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 76-79., 80-81.с.

² Камерон, К.С., Куинн Р.Э. *Диагностика и изменение организационной культуры*. Пер. с англ. А. Токарев. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 80.с.

³ Камерон, К.С., Куинн Р.Э. *Диагностика и изменение организационной культуры*. Пер. с англ. А. Токарев. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 89-91.с.

⁴ Камерон, К.С., Куинн Р.Э. *Диагностика и изменение организационной культуры*. Пер. с англ. А. Токарев. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 97-98.с.

„līme”, stratēģiskie uzsvāri un panākumu kritēriji. Katra daļa ietver četrus apgalvojumus uz kuriem respondentam ir jāsadala 100 punkti. Šie četri apgalvojumi ir saistīti ar četriem kvadrantiem – pirmais apgalvojums attiecas uz kvadrantu A (Klana kultūra), otrs – uz B (Adhokrātija), trešais uz kvadrantu C (Tirgus kultūra) un ceturtais uz kvadrantu D (Hierarhija). Katram kvadrantam piešķirtie punkti tiek saskaitīti un vidējie aritmētiskie rādītāji pārlikti uz grafiku, kas kalpo kā vizualizēšanas līdzeklis un viegli var tikt interpretēts un salīdzināts ar citiem rezultātiem (3.2.att.)¹.



3.2.att. OCAI metodikas rezultātu grafiskais atspoguļojums²

Par OCAI galveno priekšrocību tiek uzsvērti tieši 100 punktu sistēma, kas katram jautājumam ļauj noteikt katras organizācijas unikālo kultūru, jo pieļauj lielāku atbilžu diferenciaciju. Turklāt respondentam nav jāizdara izvēle par labu kādam konkrētam tipam, jo metode paredz iespēju, ka organizācijai varētu būt raksturīgas vairāku tipu iezīmes³.

Rezultātus var interpretēt dažādi – pēc dominējošā kultūras tipa, kas raksturo organizācijā pastāvošos pamatpieņēmumus, stilu un vērtības; pēc dominējošā organizācijas kultūras tipa spēcīguma; pēc saskaņas, cik lielā mērā dažādi kultūras aspekti uzsvērti vienādi dažādās struktūrvienībās⁴.

3.1.2. Inovatīvu uzņēmumu raksturojošie indikatori

Lai raksturotu un izvērtētu uzņēmuma inovatīvo sniegumu, pastāv dažādas pieejas un dažādi rādītāji, kas galvenokārt atkarīgi no pētījuma mērķa un vajadzībām. Tomēr izvēloties

¹ Камерон, К.С., Куинн Р.Э. *Диагностика и изменение организационной культуры*. Пер. с англ. А. Токарев. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 52.с.

² Autores veidots pēc Cameron, K.S., Quinn, R.E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. 3rdEd. San Francisco: Jossey-Bass, 2011, 87.p.

³ Камерон, К.С., Куинн Р.Э. *Диагностика и изменение организационной культуры*. Пер. с англ. А. Токарев. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 220.с.

⁴ Камерон, К.С., Куинн Р.Э. *Диагностика и изменение организационной культуры*. Пер. с англ. А. Токарев. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 104., 106.с.

rādītājus jāņem vērā valsts īpatnības, kur uzņēmums atrodas – ekonomikas attīstību, valdības politiku, nacionālo inovāciju sistēmu, infrastruktūru, pieeju resursiem – jo tas būtiski ietekmē rezultātus un indikatorus, kas tiek izmantoti vienu valstu uzņēmumu inovatīvā snieguma mērīšanai var būt nederīgi citās valstīs. Būtiski arī izvēlēties atbilstošu aplūkojamo laika periodu. Šeit pētnieki iesaka izvēlēties tādu periodu, kas nepārsniedz trīs gadus un aptver vismaz viena gada ilgu laika periodu¹. Lielākā daļa pētījumu, kas aptver attīstības valstis, ņemot vērā ekonomisko situāciju, infrastruktūru un pieejamos resursus, izvēlas tieši trīs gadus ilgu laika posmu, atsevišķos gadījumos to nosakot pat līdz pieciem gadiem.

Rogers uzņēmumu inovatīvā snieguma vērtēšanai piedāvā ievades un izvades indikatorus. Ievades indikatorus ietver izdevumus pētniecībai un attīstībai, tehnoloģiju iegūšanu (licences, patenti), izdevumus saistītus ar jauniem produktiem/procesiem, nemateriālos ieguldījumus, izdevumus apmācībām, kas saistās ar jauniem/mainītiem produktiem/procesiem. Savukārt izvades indikatorus ietver jaunu vai uzlabotu produktu/procesu radīšanu, intelektuālā īpašuma statistiku (patenti, preču zīmes), inovāciju indikatorus, kas saistās ar uzņēmuma sniegumu, jaunu/uzlabotu produktu/procesu pārdošanas apjoma īpatsvaru².

Zhuparova, veicot pētījumu, noteica četras indikatoru grupas, kas vislabāk raksturotu uzņēmumu inovatīvo sniegumu mikro līmenī attīstības valstīs. Pirmā grupa aptver indikatorus, kas raksturo zinātnisko un tehnoloģisko uzņēmuma potenciālu –darbinieki; materiāli-tehniskā bāze zinātniskām aktivitātēm; pieeja informācijai; pētniecības un attīstības sistēma. Otrā grupa ietver uzņēmuma produkcijas un finanšu snieguma indikatorus – augsto tehnoloģiju un inovatīvu produktu apjomu, to īpatsvaru eksportā; uzlabotas ražošanas tehnoloģijas un to izmantošanu. Trešā grupa ietver inovāciju mērīšanas indikatorus industriālajās organizācijās – iegūto patentu un licenču skaitu, nemateriālo aktīvu vērtību, īpatsvaru; inovatīvu produktu ražošanu, īpatsvaru un pieaugumu; pēdējo trīs gadu laikā nomainīto ražošanas tehnoloģiju īpatsvaru un tā radīto produktivitātes uzlabošanu un resursu samazināšanu; investīciju īpatsvaru augstajās tehnoloģijās. Ceturtā grupa ietver inovāciju rādītājus – jaunu produktu skaits un īpatsvars; konkurētspēja; tehnoloģiju progresivitāte; tehniskie uzlabojumi; ekonomiskie rezultāti, ietverot peļņas pieaugumu un ražošanas resursu samazināšanu inovāciju rezultātā³.

¹ *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD/European Communities, 2005, 62.p.

² **Marotta, D., Mark, M., Blom, A., Thorn, K.** *Human Capital and University-Industry Linkages' Role in Fostering Firm Innovation: An Empirical Study of Chile and Colombia*. The World Bank, Latin America and the Caribbean Region, Human Development Sector Unit, Policy Research Working Paper No.4443, 2007, 6.p.

³ **Zhuparova, A.S.** *Problems of Measuring Effectiveness of Innovation Performance*. World Academy of Science, Engineering and Technology, Vol.66, 2012, 1180-1181.p.

Tomēr pētījumos biežāk lietotie rādītāji uzņēmuma inovatīvā snieguma mērīšanai ir izdevumi pētniecībai un attīstībai un tajā iesaistīto darbinieku skaits, radīto patentu skaits¹, uzņēmuma jaunu vai būtiski uzlabotu produktu īpatsvars apgrozījumā pēdējo trīs gadu laikā².

Lai raksturotu un izvērtētu uzņēmuma inovatīvo sniegumu, Latvijas Tehnoloģiskais centrs, balstoties uz starptautiskiem pētījumiem, izstrādāja piecus indikatorus, kas Latvijas apstākļos vislabāk atspoguļotu inovatīvu uzņēmumu. Indikatori atspoguļoti 3.1. tabulā. Tabulā dotās minimālās vērtības ir noteiktas uzņēmuma kvalificēšanai inovatīva uzņēmuma statusam, atšķirībā no pētījuma mērķa, vērtības var noteikt citas. Tomēr uzņēmumam piešķirt "Inovatīva uzņēmuma" statusu var tādā gadījumā, ja tiek izpildīti vismaz trīs no pieciem dotajiem nosacījumiem jeb sasniegts prasību minimums vismaz trīs indikatoros.

3.1. tabula

Inovatīvu uzņēmumu raksturojošie indikatori³

Nr.p.k.	Indikators	Minimālā vērtība
1.	Pēdējo 3 gadu laikā ieviesto jauno produktu skaits	1
2.	Jauno produktu izstrādē ieguldītie līdzekļi procentos no gada apgrozījuma (%)	2
3.	Jauno produktu, kuru realizācija tirgū ir uzsākta pēdējos 5 gados, īpatsvars gada apgrozījumā (%)	25
4.	Gada apgrozījuma pieaugums no pēdējos 3 gados ražošanā ieviestiem jauniem produktiem (%)	5
5.	Peļņas daļa pēdējā gada laikā, kas iegūta no jaunajiem produktiem, kas nav vecāki par 3 gadiem (%)	10

Ar terminu "jauns produkts" apzīmē jaunas preces, jaunas tehnoloģijas, jauni pakalpojumi, jaunas mārketinga metodes un jaunas darba organizācijas formas⁴.

Ieteiktie indikatori tika apspriesti ar starptautiskiem ekspertiem dažādās starptautiskās konferencēs, piemēram, ADT konferencē Vācijā, IASP Pasauls konferencē u.c. Ekspertu vērtējums par indikatoriem bija augsts, tika atzīmēta šķietamā vienkāršība un datu pieejamība.

¹ Zhuparova, A.S. *Problems of Measuring Effectiveness of Innovation Performance*. World Academy of Science, Engineering and Technology, Vol.66, 2012, 1176.p.

² Jantunen, A. *Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study*. European Journal of Innovation Management, Vol.8, No.3, 2005, 343.p.

³ Autores veidota pēc **Stabulnieks, J., Balodis, J., Lapiņa, G., Janova, A., Vīksna, I., Guste, R.** *Pētījums par Nacionālās inovācijas sistēmas attīstību Latvijas sociāli-ekonomiskajā vidē un praktiski pasākumi inovatīvās darbības veikšanai. Gala atskaite*. 2010, 22.lpp.

⁴ **Stabulnieks, J., Balodis, J., Lapiņa, G., Janova, A., Vīksna, I., Guste, R.** *Pētījums par Nacionālās inovācijas sistēmas attīstību Latvijas sociāli-ekonomiskajā vidē un praktiski pasākumi inovatīvās darbības veikšanai. Gala atskaite*. 2010, 22.lpp.

Turklāt indiatori tika izmantoti kā vērtēšanas kritēriji “Latvijas Eksporta un inovācijas gada balvas” piešķiršanai 2008. gadā¹.

Pētījuma gaitā, lai iegūtos rezultātus būtu vieglāk salīdzināt starp dažādiem uzņēmumiem un trim Baltijas valstīm, kā arī lai labāk atspoguļotu uzņēmumu inovatīvo sniegumu un atsevišķu uzņēmumu izcilību, autore šiem pieciem indikatoriem piešķir koeficientus, kas kopsummā veido rādītāju, kuru autore nodēvēja par “inovāciju koeficientu”. Uzņēmumam neizpildot prasību minimumu, tika piešķirti 0 punkti, izpildot prasību minimumu vai to nedaudz pārsniedzot, tika piešķirti 0,2 punkti, ievērojami pārsniedzot prasību minimumu tika piešķirti 0,3 punkti. Kopējais iespējamais inovāciju koeficienta punktu skaits bija 1,4 punkti. Lai uzņēmumu atzītu par inovatīvu, tam bija jāiegūst vismaz 0,6 punkti vai jāizpilda prasību minimums vismaz trijos indikatoros. Koeficientu piešķiršanas mehānisms uzskatāmāk attēlots 3.2. tabulā.

3.2. tabula

Inovāciju koeficienta veidošanās mehānisms²

Indikators	Prasību minimums	Punktu sadalījums	
		Rādītājs	Punkti
Pēdējo 3 gadu laikā ieviesto jauno produktu skaits	1	0	0 punkti
		≥ 1	0,2 punkti
Jauno produktu izstrādē ieguldītie līdzekļi procentos no gada apgrozījuma (%)	2%	< 2%	0 punkti
		2-25%	0,2 punkti
		≥ 25%	0,3 punkti
Jauno produktu, kuru realizācija tirgū ir uzsākta pēdējos 5 gados, īpatsvars gada apgrozījumā (%)	25%	≤ 24%	0 punkti
		25-44%	0,2 punkti
		≥ 45%	0,3 punkti
Gada apgrozījuma pieaugums no pēdējos 3 gados ražošanā ieviestiem jauniem produktiem (%)	5%	< 10%	0 punkti
		10-50%	0,2 punkti
		≥ 50%	0,3 punkti
Peļņas daļa pēdējā gada laikā, kas iegūta no jaunajiem produktiem, kas nav vecāki par 3 gadiem (%)	10%	< 5%	0 punkti
		5-20%	0,2 punkti
		≥ 20%	0,3 punkti

Latvijas Tehnoloģiskais centrs EK projekta Nr.256993 – InnoLaSME izpildes laikā vairāk kā 250 Latvijas uzņēmumus vērtēja pēc tehnoloģisko spēju audita instrumenta metodes, ko izstrādājis J.Bessant³.

Tehnoloģiskās spējas noteikšanas instruments ir veidots ar mērķi palīdzēt politikas veidotājiem noteikt kādas nozares vai reģiona uzņēmumu stiprās un vājās puses¹. Autori

¹ **Stabulnieks, J., Balodis, J., Lapiņa, G., Janova, A., Vīksna, I., Guste, R.** *Pētījums par Nacionālās inovācijas sistēmas attīstību Latvijas sociāli-ekonomiskajā vidē un praktiski pasākumi inovatīvās darbības veikšanai. Gala atskaite.* 2010, 23.lpp.

² Autores veidota pēc inovatīvu uzņēmumu raksturojošiem rādītājiem un autores piešķirtiem koeficientiem

³ *Inovatīvo uzņēmumu saraksts pēc tehnoloģisko spēju audita instrumenta metodes.* LTC mājas lapa <http://kju.lv/tabula/uzn.php> (skatīts 09.02.3013.)

veidojot tehnoloģisko spēju noteikšanas instrumentu, īpašu uzmanību pievērš spējai meklēt un izmantot tehnoloģijas kā stratēģisko priekšrocību. Līdz ar to šajā kontekstā svarīga ir absorbējošā spēja, kas ir spēja atzīt par vērtību jaunas, ārējas zināšanas, tās asimilēt un ieviest komerciālos nolūkos. Uzņēmuma spējas, tehnoloģiskās vai citas, galvenokārt nosaka zināšanas un pieredzes bāze². Lai gan uzņēmuma spēja apgūt, asimilēt, transformēt un pielietot jaunas zināšanas ir nepieciešama jebkurai veiksmīgai organizācijai, tomēr tās atšķiras pēc līmeņa, kādā apzinās, ka nepieciešams mainīties un spējas ietekmēt šādas izmaiņas³.

Modelis balstās uz četriem uzņēmumu tipi. A tipa uzņēmums jeb “pasīvs” uzņēmums var tikt raksturots kā nezinošs par nepieciešamību uzlabot un mainīt tehnoloģijas, neatzīst to nozīmību uzņēmuma attīstībā un izdzīvošanā. Šie uzņēmumi nezina, kur un kā tie varētu uzlabot tehnoloģijas, tāpēc tie ir neaizsargāti un jutīgi pret konkurenci. Tie nav spējīgi ātri uztvert dažādus tirgus signālus un operatīvi reaģēt uz tiem. Pat ja tie cenšas, veltīgi tiek iztērēti resursi un visbiežāk pievēršas nepareizajiem risinājumiem. Uzsvars inovācijās pārsvarā ir uz procesa izmaiņām, galvenokārt koncentrējoties uz izmaksām. Tehnoloģiskās izmaiņas, ja tās vispār notiek, galvenokārt izraisa piegādātāji. Galvenās problēmas šī tipa uzņēmumiem ir potenciālo problēmu un to iespējamo risinājumu neapzināšanās, motivācijas trūkums mainīties, vadības nespēja prioritizēt un plānot izmaiņas, ieviešanas prasmju trūkums, nacionālās inovācijas sistēmas neapzināšanās vai nepieejamība⁴.

B tipa uzņēmumi atzīst pārmaiņu un nepārtrauktu uzlabojumu nepieciešamību, tomēr nezina, kā to visefektīvāk paveikt. Tā kā šo uzņēmumu resursi ir ierobežoti un trūkst prasmju un pieredzes, tie reaģē uz tehnoloģiskajiem draudiem un iespējām, bet nav spējīgi veidot un izmantot tās savām vajadzībām. Ārējie sakari ir vāji attīstīti, tehnoloģiskās prasmes pārsvarā tiek aizgūtas no piegādātājiem un citiem nozares uzņēmumiem. Šī tipa uzņēmumi cīnās ar simptomiem, nevis problēmas cēloņiem. Tos raksturo neadekvātas inovācijas vai to trūkums⁵.

C tipa uzņēmumiem ir labi attīstīta vajadzības izjūta pēc tehnoloģiskām pārmaiņām. Tie ir spējīgi ieviest jaunus projektus un adaptēt stratēģiskas pieejas nepārtrauktam inovācijas procesam. Ir skaidrs, kam jābūt izdarītam, kad un kam tas jādara. Tie iegūst no labi attīstītas spējas meklēt, apgūt, ieviest un uzlabot tehnoloģijas. Problēmas ietver nespēju pārskatīt tirgu

¹ **Rush, H., Bessant, J., Hobday, M.** *Assessing the technological capabilities of firms: developing a policy tool.* R&D Management. Blackwell Publishing Ltd, No.37, vol.3, 2007, 222.p.

² **Rush, H., Bessant, J., Hobday, M.** *Assessing the technological capabilities of firms: developing a policy tool.* R&D Management. Blackwell Publishing Ltd, No.37, vol.3, 2007, 223.p.

³ **Rush, H., Bessant, J., Hobday, M.** *Assessing the technological capabilities of firms: developing a policy tool.* R&D Management. Blackwell Publishing Ltd, No.37, vol.3, 2007, 224.p.

⁴ **Rush, H., Bessant, J., Hobday, M.** *Assessing the technological capabilities of firms: developing a policy tool.* R&D Management. Blackwell Publishing Ltd, No.37, vol.3, 2007, 225.p.

⁵ **Rush, H., Bessant, J., Hobday, M.** *Assessing the technological capabilities of firms: developing a policy tool.* R&D Management. Blackwell Publishing Ltd, No.37, vol.3, 2007, 225.p.

caur jaunām tehnoloģijām vai radīt jaunas tirgus iespējas, tie sacenšas esošās nozares ietvaros un var palikt lēnas izaugsmes sektorā. Tiem ir ierobežotas zināšanas par to, kur un kā apgūt jaunas tehnoloģijas ārpus ierastās darbības vides¹.

D tipa uzņēmumiem ir labi attīstītas tehnoloģiskās spējas, daudzās jomās izmanto radošu pieeju tehnoloģiju izmantošanā konkurences priekšrocību gūšanai. Tie izprot jaunākās inovāciju stratēģijas un paši veido konkurences noteikumus atbilstoši tehnoloģijām, tirgum un organizācijai. Spēcīgi iekšējie resursi kopā ar augsta līmeņa absorbējošo spēju nodrošina diversifikāciju citos sektoros, kur viņu prasmes un spējas rada jaunas priekšrocības un nosaka jomas, kur uzņēmums parasti sacenšas vai vēlas konkurēt. Tiem ir plašs tehnoloģiju un tirgus tīkls, ļaujot būt informētiem par jaunām tehnoloģiju iespējām un uzturēt sakarus ar piegādātājiem par aprīkojumu un idejām. Šīs kategorijas uzņēmumi ir spējīgi uzņemties risku, tie cenšas būt atvērti, sadarboties un mācīties no partneriem ārējā vidē un investēt jaunu tehnoloģiju un resursu attīstībā. Rodoties jauniem draudiem, tie tiek pārsvarā pārvērsti jaunās iespējās².

Lai raksturotu veiksmīgas inovācijas un veiksmīgus inovatorus³, kā arī noteiktu uzņēmuma tehnoloģisko spēju un līdz ar to arī piederību kādam no četriem tipiem, autori izvirza deviņas komponentes:

1. Apzināšanās. Raksturo uzņēmuma vērtējumu par nepieciešamību un vēmi meklēt jaunas tehnoloģijas un ieviest inovācijas.
2. Meklēšana. Parāda uzņēmuma spēju saskatīt jaunākos nozares tehnoloģiju sasniegumus un izmantot tos uzņēmuma attīstībā.
3. Kompetence. Spēja atpazīt tehnoloģiju prasības caur savu spēju sistemātisku un regulāru auditu, nosakot vajadzības, lai iegūtu un saglabātu konkurences priekšrocības.
4. Stratēģija. Raksturo, vai uzņēmumam ir skaidra vīzija par to, kur un kāpēc attīstīties un mainīties.
5. Pieejamība jeb tehnoloģijas vērtējums un izvēle. Raksturo uzņēmuma spēju iegūt informāciju par vairākiem pieejamiem tehnoloģiskiem risinājumiem, spēja ātri izvēlēties piemērotāko un nepieciešamāko.
6. Iegāde. Parāda uzņēmuma spēju iegādāties vai izstrādāt nepieciešamās tehnoloģijas.
7. Ieviešana. Parāda, vai uzņēmums pērk, izstrādā un izmanto jaunās tehnoloģijas.

¹ **Rush, H., Bessant, J., Hobday, M.** *Assessing the technological capabilities of firms: developing a policy tool.* R&D Management. Blackwell Publishing Ltd, No.37, vol.3, 2007, 226.p.

² **Rush, H., Bessant, J., Hobday, M.** *Assessing the technological capabilities of firms: developing a policy tool.* R&D Management. Blackwell Publishing Ltd, No.37, vol.3, 2007, 226.p.

³ **Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.** *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change.* West Sussex, England, Wiley, 2001, 48-49.p.

8. Mācīšanās. Spēja mācīties no uzņēmuma panākumiem un neveiksmēm, apgūstot jaunas tehnoloģijas.
9. Sadarbība jeb ārējo sakaru un stimulu izmantošana. Parāda uzņēmuma sadarbību ar dažādiem tehnoloģiju piegādātājiem, pētniecības institūtiem, valsts iestādēm, universitātēm, konsultantiem¹.

Balstoties uz deviņu komponentu modeli, var izveidot vairākus jautājumus, lai noteiktu uzņēmumu tehnoloģisko spēju. Latvijas Tehnoloģiskais centrs EK projekta Nr.256993 – InnoLaSME pētījumā izmantoja šo metodiku, jautājumus veidojot atbilstoši Latvijas apstākļiem². Uzņēmumiem bija jāsniedz atbildes uz 24 jautājumiem, vērtējot katru apgalvojumu četru punktu skalā, kur 1 – nepiekrītu, 2 – vairāk nepiekrītu, 3 – vairāk piekrītu un 4 – piekrītu. Pēc iegūto punktu summas tiek aprēķināti uzņēmuma inovatīvās kapacitātes koeficienti³, un noteikta to piederība noteiktam uzņēmumu tipam pēc tehnoloģiskajām spējām (3.3. tabula).

3.3. tabula

Uzņēmumu tipi pēc tehnoloģiskajām spējām⁴

Spējas līmenis	Līmeņa nosaukums	Kopējais iespējamais rezultāts	Vispārējais līmeņa raksturojums
A	Pasīvais	0-24	Uzņēmums nav sagatavots tādās jomās, kā tehnoloģiju iegāde, izmantošana, attīstība, stratēģija.
B	Reagējošais	25-48	Uzņēmumam ir slikti attīstītas iespējas tādās jomās, kā tehnoloģiju stratēģija, pētniecība, iegāde un iespēju veidošana. Tomēr ir pamats tālākai attīstībai.
C	Stratēģiskais	49-72	Uzņēmumam ir spēcīgas iekšējās iespējas un stratēģiska pieeja tehnoloģijām. Dažās jomās uzņēmums atpauz atpauz no starptautiskiem tehnoloģiju sasniegumiem, tomēr uzņēmums ir spējīgs un gatavs tālākai attīstībai.
D	Radošais	73-96	Uzņēmumā ir pilnībā attīstītas tehnoloģiskās iespējas. Daudzās jomās tehnoloģiju pētīšanā ir radoša pieeja, lai sasniegtu konkurences priekšrocības.

¹ Rush, H., Bessant, J., Hobday, M. *Assessing the technological capabilities of firms: developing a policy tool*. R&D Management. Blackwell Publishing Ltd, No.37, vol.3, 2007, 227-228.p.

² Stabulnieks, J., Balodis, J., Lapiņa, G., Janova, A., Vīksna, I., Guste, R. *Pētījums par Nacionālās inovācijas sistēmas attīstību Latvijas sociāli-ekonomiskajā vidē un praktiski pasākumi inovatīvās darbības veikšanai. Gala atskaite*. 2010, 4.lpp.

³ Stabulnieks, J., Balodis, J., Lapiņa, G., Janova, A., Vīksna, I., Guste, R. *Pētījums par Nacionālās inovācijas sistēmas attīstību Latvijas sociāli-ekonomiskajā vidē un praktiski pasākumi inovatīvās darbības veikšanai. Gala atskaite*. 2010, 5.lpp.

⁴ Autores veidota pēc Stabulnieks, J., Balodis, J., Lapiņa, G., Janova, A., Vīksna, I., Guste, R. *Pētījums par Nacionālās inovācijas sistēmas attīstību Latvijas sociāli-ekonomiskajā vidē un praktiski pasākumi inovatīvās darbības veikšanai. Gala atskaite*. 2010, 6.lpp.

3.2. Pētījuma raksturojums

Pētījuma pirmajā daļā, lai pārbaudītu izvirzīto hipotēzi, ka Latvijas tehnoloģiski inovatīvajiem uzņēmumiem raksturīgs adhokrātijas kultūras tips, pētījumā tika uzaicināti piedalīties Latvijas uzņēmumi, ko Latvijas Tehnoloģiskais centrs (LTC) ir atzinis par radošiem jeb inovatīviem uzņēmumiem.

Latvijas Tehnoloģiskais centrs EK projekta Nr.256993 – InnoLaSME izpildes laikā vairāk kā 250 Latvijas uzņēmumus vērtēja pēc tehnoloģisko spēju audita instrumenta metodes, ko izstrādājis Bessant. Kā iepriekš minēts, uzņēmumi pēc to tehnoloģiskajā spējām tiek klasificēti četros tipos – no pasīva līdz radošam uzņēmumam. LTC veiktajā pētījumā 52¹ Latvijas uzņēmumi sasniedza D līmeni jeb radoša uzņēmuma līmeni.

No šiem 52 radošajiem uzņēmumiem autore pētījumā aicināja piedalīties 34 uzņēmumus, kuriem bija pieejama kontaktinformācija. Organizācijas tika aicinātas piedalīties pētījumā ar e-pastu starpniecību, piedāvājot respondentiem aizpildīt Cameron un Quinn izstrādāto anketu organizācijas kultūras diagnostikai (1.pielikums). Anketa tika piedāvāta aizpildīšanai speciāli izstrādātā interneta vietnē <http://kultura.m2webs.net>, e-pasta pielikumā, kā arī, ņemot vērā dažādu organizāciju drošības sistēmas, tika piedāvāta iespēja anketas aizpildīt pa pastu.

No 34 uzaicinātajiem Latvijas radošajiem uzņēmumiem 3 atbildēja, ka nespēj sniegt atbildes uz anketas jautājumiem, tā kā uzņēmumā darbojas viens vai divi darbinieki, un viņuprāt šādā gadījumā par organizācijas kultūru ir grūti spriest.

Kopumā autores veiktajā pētījumā piedalīties piekrita 16 radošie uzņēmumi, sasniedzot salīdzinoši augstu atsaučības līmeni. Kopējais respondentu skaits aptvēra 43 darbiniekus, kas ir salīdzinoši mazs rādītājs, jo lielākos uzņēmumos varētu subjektīvi atspoguļot organizācijas kultūru.

Pētījuma otrajā daļā, lai pārbaudītu hipotēzes par organizācijas kultūras tipu lomu visu trīs Baltijas valstu uzņēmumu inovatīvajā sniegunā, autore ar e-pastu starpniecību aicināja piedalīties pētījumā 277 Baltijas valstu mazos un vidējos uzņēmumos.

Mazo un vidējo uzņēmumu kategorijā ietilpst uzņēmumi, kam ir mazāk par 250 darbiniekiem un kuru gada apgrozījums nepārsniedz EUR 50 milj. un/vai gada bilance kopumā nepārsniedz EUR 43 milj.² Mazie un vidējie uzņēmumi tika izvēlēti tāpēc, ka lielajās organizācijās visbiežāk vērojams hierarhijas kultūras tips, tā kā augot darbinieku skaitam un funkcijām, vienlaikus pieaug arī nepieciešamība pēc kontroles, noteiktām procedūrām, turklāt

¹ *Inovatīvo uzņēmumu saraksts pēc tehnoloģisko spēju audita instrumenta metodes.* LTC mājas lapa <http://kju.lv/tabula/uzn.php> (skatīts 09.02.3013.)

² Eiropas Komisijas regula Nr.364/2004 I pielikums <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:063:0022:01:LV:HTML>

vadībai vairs nepietiek laika veltīt uzmanību attiecībām ar darbiniekiem, ar katru no tiem aprunāties, uzklausīt. Līdz ar to mazos un vidējos uzņēmumos iespējama lielāka kultūras tipu diferenciācija, turklāt šādās organizācijās kultūras tipam ir lielāka nozīme uzņēmuma sniegunā.

Uzņēmumiem tika piedāvāts aizpildīt anketu (2.pielikums), kas sastāvēja no divām daļām – pirmā daļa ietvēra jautājumus par inovatīvu uzņēmumu indikatoriem, balstoties uz LTC izstrādātajiem indikatoriem, ko starptautiski atzinuši dažādi eksperti. Šie indikatori sākotnēji tika paredzēti Latvijas uzņēmumu inovāciju līmeņa noteikšanai, tomēr ņemot vērā Baltijas valstu līdzību, autore uzskata, ka šos indikatorus var piemērot arī Lietuvai un Igaunijai. Pirmo anketas daļu tika lūgts aizpildīt vadībai vai atbildīgajiem speciālistiem, tā kā jebkurš darbinieks par šiem rādītājiem var nebūt informēts. Anketas otra daļa ietvēra iepriekš apskatītos Cameron un Quinn jautājumus organizācijas kultūras tipa diagnostikai. Šo daļu tika lūgts aizpildīt visiem uzņēmuma darbiniekiem.

Lai iegūtu lielāku uzņēmumu atsaucību un precīzākus rezultātus, Lietuvas un Igaunijas uzņēmumiem anketa tika pārtulkota uz lietuviešu un igauņu valodu, tā kā dzimtajā valodā ir vieglāk izprast jautājuma būtību un sniegt atbildes. Arī šīs anketas tika piedāvātas aizpildīt elektroniski īpaši izstrādātā interneta vietnē atbilstoši uzņēmuma atrašanās valsts valodai – Latvijai: <http://lvinno.m2webs.net/>, Lietuvai: <http://ltinno.m2webs.net/> un Igaunijai: <http://eeinno.m2webs.net/>, kā arī anketas tika pievienotas e-pasta pielikumā, paredzot, ka uzņēmumu drošības sistēmas varētu neļaut aizpildīt anketas internetā, kā arī aizpildīšanas ērtības labad.

Sākotnēji pētījumā tikai aicināti piedalīties dažādu nozaru uzņēmumi – pārtikas un dzērienu ražotāji, kosmētikas ražotāji, tekstila ražotāji, finanšu un apdrošināšanas pakalpojumu sniedzēji, tomēr lielāko atsaucību un ieinteresētību izrādīja IT uzņēmumi. Līdz ar to, lai pārbaudītu kultūras ietekmi, pēc iespējas vairāk izslēdzot citus apstākļus, autore izvēlējās pētījumā iekļaut tikai IT nozares uzņēmumus. Lai gan lielākā daļa pētījumu šajā jomā tika veikti vienlaicīgi apskatot dažādas nozares un neizdalots atšķirības tajās, tomēr literatūrā minēts, ka kultūras tips var būt atkarīgs no nozares, kurā uzņēmums darbojas, arī inovācijas ietekmē gan nozare, gan valdības atbalsts konkrētām nozarēm var būt atšķirīgs. Turklāt informāciju tehnoloģijas ir zinātņietilpīga nozare, kur organizācijas kultūrai var būt būtiska ietekme uz darbiniekiem, to spējām, zināšanām, radošumu un aktivitāti, kā rezultātā tas var būtiski ietekmēt uzņēmuma inovatīvo spēju.

Tā kā lielākā daļa uzņēmumu atzina, ka informācija par inovatīvu uzņēmumu indikatoriem ir kofidenciāla un būtiska, lai saglabātu konkurētspēju, uzņēmumiem tika apsoltīts informāciju par to identitāti neizpaust un anketā ietvertais jautājums par uzņēmuma

nosaukumu tiek izmantots tikai autores vajadzībām, lai identificētu, kurš no uzaicinātajiem uzņēmumiem ir sniedzis atbildes un varētu informēt respondentus par to kultūras tipu, inovatīvo sniegumu un kopējiem pētījuma secinājumiem.

Kopā pētījuma otrajā daļā tika aicināti piedalīties 72 Baltijas valstu mazie un vidējie IT uzņēmumi – 27 Igaunijas uzņēmumi, 24 Lietuvas uzņēmumi un 21 Latvijas uzņēmums. Atsaucības līmenis bija vērojams salīdzinoši augsts un kopumā pētījums aptvēra 27 uzņēmumus, no kuriem 9 bija Lietuvas, 7 Igaunijas un 11 Latvijas IT uzņēmumi.

Uzņēmumu atsaucības līmenis daļēji pētījumā bija salīdzinoši augsts, ko iespējams noteica izvēlēto metožu vieglums, kas arī atzīts par galveno priekšrocību izvēlētajām metodēm. OCAI metodikas galvenā priekšrocība – 100 punktu sistēma tomēr nesniedza solītos rezultātus, jo sniegtās atbildes ietvēra veselus skaitļus, ko viegli saskaitīt galvā – 5, 10, 15, 20 u.tt., iespējams neieinteresētības, laika trūkuma vai ērtības dēļ. Līdz ar to šāda veida pētījumos 100 punktu sistēma būtu jāaizstāj ar ko efektīvāku un vieglāku, tā kā liela daļa respondentu atzina, ka anketu aizpildīt bija sarežģīti tieši skaitīšanas dēļ.

Kopējais respondentu skaits aptvēra 83 darbiniekus un vadītājus, kas gan nebija tik augsts kā cerēts, iespējams tāpēc, ka anketēšana tika veikta elektroniski, kad anketas aizpildīšanu iespējams ignorēt vai atlikt uz nezināmu laiku, kas nebūtu iespējams klātienē. Līdz ar to turpmākos pētījumos, lai iegūtu lielāku atsaucību, būtu jākombinē dažādas datu iegūšanas metodes, turklāt, pēc autores pieredzes, vēlams atrast uzņēmumā kontaktpersonu, kas ir gatava palīdzēt un ir ieinteresēta pētījumā.

3.3. Pētījuma rezultāti

Pētījuma pirmajā daļā, lai pārbaudītu izvirzīto hipotēzi

H1: Latvijas tehnoloģiski inovatīvajiem uzņēmumiem dominējošais ir adhokrātijas kultūras tips,

pētījumā tika uzaicināti piedalīties Latvijas uzņēmumi, ko Latvijas Tehnoloģiskais centrs ir atzinis par radošiem jeb inovatīviem uzņēmumiem, no kuriem 16 piekrita daļēji pētījumā. Šajā pētījuma daļā uzņēmuma inovāciju pakāpi jau noteica LTC pētījums, līdz ar to autore tikai apkopoja uzņēmumu sniegto informāciju par organizācijas kultūru, aprēķinot piešķirotus punktus katram kultūras tipam un nosakot dominējošo organizācijas kultūras tipu katrā uzņēmumā. Iegūtie rezultāti atspoguļoti 3.4. tabulā.

Kā redzams 3.4. tabulā, biežāk sastopamais dominējošais kultūras tips ir klana kultūra, kas novērots 10 uzņēmumos jeb 62,5% gadījumu, otrs biežāk izplatītais kultūras tips ir adhokrātija, aptverot 25,0% no uzņēmumiem, kas piedalījās pētījumā. Savukārt hierarhijas

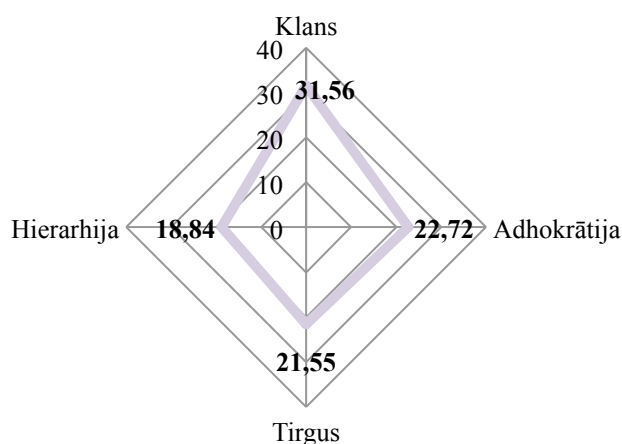
kultūras tips par dominējošo netika atzīts nevienā no tehnoloģiski inovatīvajiem uzņēmumiem.

3.4. tabula

Latvijas tehnoloģiski inovatīvo uzņēmumu organizācijas kultūras profils¹

Kultūras tips	Biežums	Procenti
Klans	10	62,5%
Adhokrātija	4	25,0%
Tirgus	2	12,5%
Hierarhija	0	0%

Lai gan dominējošie tipi tika noteikti, tomēr visos uzņēmumos bija vērojamas visu četru organizācijas kultūras tipu iezīmes. Līdz ar to, lai labāk attēlotu Latvijas tehnoloģiski inovatīvo uzņēmumu organizācijas kultūras profilu, visu uzņēmumu vidējie rādītāji apkopoti 3.3. attēlā.



3.3.att. Latvijas tehnoloģiski inovatīvo uzņēmumu organizācijas kultūras profils²

Kā redzams attēlā, dominējošais organizācijas kultūras tips Latvijas tehnoloģiski inovatīvajos uzņēmumos ir klana kultūra ar vidējo rādītāju 31,56 punkti, tomēr vērojamas arī spēcīgas adhokrātijas iezīmes – 22,72 punkti. Vismazāk uzņēmumos vērojamas hierarhijas kultūras raksturiezīmes – 18,84 punkti.

Līdz ar to var secināt, ka izvirzītā hipotēze

H1: Latvijas tehnoloģiski inovatīvajiem uzņēmumiem dominējošais ir adhokrātijas kultūras tips

daļēji apstiprinās. Dominējošais organizācijas kultūras tips Latvijas tehnoloģiski inovatīvajos uzņēmumos ir klana kultūra, tomēr ar ļoti izteiktām adhokrātijas iezīmēm.

¹ Autores veidota pēc iegūtajiem rezultātiem

² Autores veidots pēc iegūtajiem rezultātiem

Neskatoties uz augsto individuālisma līmeni, klana kultūras dominanti Latvijas tehnoloģiski inovatīvajos uzņēmumos varētu skaidrot ar zemo varas distances dimensiju (2.1. tabula), kas veicina savstarpējo komunikāciju un līdzdalību, ļaujot darbiniekiem piedalīties lēmumu pieņemšanā, izteikt savu viedokli vai nepiekrīst vairākumam. Lielāka organizācijas integrācija var uzlabot koordināciju, plānošanu un inovatīvo stratēģiju ieviešanu¹. Savukārt komunikācija un uzticība starp dažādām struktūrvienībām ļauj salikt kopā un veicina dažādas radošas idejas, kas var novest pie neierastām kombinācijām² un veicināt uzņēmuma inovācijas.

Līdzīgus secinājumus izdarīja, Račkauskaite savā pētījumā atklājot, ka Lietuvas zināšanu ietilpīgās organizācijas lielu uzsvaru liek uz elastību, sadarbību un uzticību³ – elementiem, kas raksturīgi klana kultūrai un kas palīdz tikt galā ar Baltijas valstīm raksturīgo augsto izvairīšanās no nenoteiktības līmeni.

Alas, Ubius un Gaal pētījuma rezultāti atklāj, ka inovatīvu klimatu Ķīnā un Japānā veicina klana un adhokrātijas kultūras tipi. Autori uzsver, ka to lielā mērā nosaka nacionālā kultūra un vide, kurā organizācija darbojas. Komandas darbs, darbinieku iesaiste, savstarpēja uzticība, lojalitāte un tradīcijas ir raksturīgas klana kultūras tipam, tāpat kā šie elementi ir būtiskas vērtības Āzijas valstīs.⁴ Savukārt Deshpande pētījums Japānas uzņēmumos liecina, ka labāko sniegumu uzrāda tirgus kultūra un adhokrātija, savukārt klana kultūra un hierarhija uzrādīja vājus snieguma rādītājus⁵. Arī Naranjo un Jimenez veiktais pētījums Spānijas ražošanas uzņēmumos liecina, ka adhokrātijai ir pozitīva ietekme uz inovāciju orientāciju. Šeit autori min, ka uz elastību orientētas kultūras (adhokrātija, klans) vairāk veicinās inovāciju rašanos, kamēr uz stabilitāti orientētas kultūras kavēs⁶.

Līdz ar to var secināt, ka tā kā adhokrātija neatbalsta komandas darbu, kas ir viens no inovāciju priekšnoteikumiem, tad līdz ar to klana kultūra kompensē šo trūkumu un kopumā rada inovācijām labvēlīgu organizācijas kultūru, kas arī izskaidro Latvijas tehnoloģiski inovatīvo uzņēmumu augsto sniegumu.

Pētījuma otrajā daļā, lai pārbaudītu izvirzītās hipotēzes

¹ *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD/European Communities, 2005, 31.p.

² **Kaasa, A., Vadi, M.** *How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries*. University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration, Working Paper, Series 63, 2008, 7-8.p.

³ **Jucevičius, G.** *The innovation culture in modern Lithuanian organizations: values, attitudes and practices*. Social sciences, Vol.63, No.1, 2009, 41.p.

⁴ **Alas, R., Ubius, U., Gaal, M.A.** *Predicting innovation climate using competing values model*. Procedia – Social and Behavioral Sciences, Science Direct, 2012, No.62, 544.p.

⁵ **Deshpandé, R., Farley, J.U., Webster, F.E.** *Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis*. The Journal of Marketing, Vol.57, No.1, 1993, 30.p.

⁶ **Naranjo-Valencia, J.C., Jimenez, D., Sanz-Valle, R.** *Innovation or imitation? The role of organizational culture*. Management decision, Vol.49, No.1, 2011, 59.p.

H2: Baltijas valstu mazo un vidējo IT uzņēmumu inovatīvo sniegumu veicina adhokrātijas kultūras tips

un

H3: Baltijas valstu mazo un vidējo IT uzņēmumu inovatīvo sniegumu kavē hierarhijas kultūras tips,

vispirms tika apkopoti aizpildīto anketu rezultāti par organizācijas kultūras tipiem un inovāciju koeficientiem. Kopumā starp 27 Baltijas valstu maziem un vidējiem IT uzņēmumiem 17 jeb 63% no tiem kā dominējošo organizācijas kultūras tipu uzrādīja klana kultūru, 5 jeb 18,5% dominējošā bija adhokrātija un 5 jeb 18,5% - tirgus kultūra, savukārt hierarhija kā dominējošā kultūra netika novērota nevienā Baltijas valstu IT uzņēmumā, ko iespējams varētu skaidrot ar nozares īpatnībām.

Kopsummā 9 jeb 33,3% no pētījumā iekļautajiem IT uzņēmumiem tika atzīti kā neinovatīvi, tā kā inovāciju koeficients nepārsniedza 0,4 punktus.

No 17 uzņēmumiem, kuros dominējošā bija klana kultūra, 5 tika atzīti par neinovatīviem, 4 no 5 uzņēmumiem ar dominējošo tirgus kultūru tika atzīti par neinovatīviem, savukārt uzņēmumi, kuros dominēja adhokrātija, visi tika klasificēti inovatīvu uzņēmumu grupā, turklāt šie uzņēmumi inovāciju koeficientu sasniedza līdz 1,0 punktam un vairāk, uzrādot labāko sniegumu. Šie rezultāti uzskatāmāk attēloti 3.5. tabulā.

3.5. tabula

Dominējošie organizācijas kultūras tipi un uzņēmumu inovācijas Baltijas valstīs¹

	Dominējošais organizācijas kultūras tips			
	Klans	Adhokrātija	Tirgus	Hierarhija
Uzņēmumu skaits	17	5	5	0
-no tiem inovatīvi	12	5	1	0
-no tiem neinovatīvi	5	0	4	0
Inovāciju koeficienta maksimums	1,2	1,4	0,6	-
Inovāciju koeficienta minimums	0,4	1,0	0,4	-

Pēc tabulā sniegtās informācijas, var novērot tendences, ka adhokrātija uzrāda labāku inovatīvo sniegumu, savukārt tirgus kultūrai vērojams zemāks sniegums, jo lielākā daļa uzņēmumu, kur dominējošais kultūras tips ir tirgus kultūra, uzrāda vāju inovatīvo sniegumu. Pēc tabulas datiem gan nevar viennozīmīgi izdarīt kādus secinājumus.

Lai pārbaudītu izvirzītās hipotēzes, autore vispirms apskatīja katru no Baltijas valstīm atsevišķi. Lai redzētu organizācijas kultūras tipu saistību ar uzņēmumu inovatīvo sniegumu

¹ Autores veidota pēc iegūtajiem rezultātiem

vienas valsts ietvaros, ar programmas SPSS Statistics 20.0.0 palīdzību tika veikta korelāciju un regresijas analīze katrai valstij atsevišķi. Iegūtie rezultāti atspoguļoti tabulās.

3.6. tabula

Korelāciju un regresijas analīzes rezultāti Latvijā¹

Inovāciju koeficients		Klans	Adhokrātija	Tirgus	Hierarhija
Pearson korelācija		,144	,901**	-,629*	-,718*
Nozīmības līmenis (2-tailed)		,672	,000	,038	,013
Regresijas koeficients		,936			
R ²		,877			
Nozīmības līmenis		,007			
Nestandardizētie koeficienti		,170	,199	,157	,173
Standartizētie koeficienti		4,569	5,725	3,739	3,603
t		1,432	1,705	1,348	1,505
Nozīmības līmenis		,202	,139	,226	,183

** Pie nozīmības līmeņa $\alpha = 0.01$ (2-tailed)

* Pie nozīmības līmeņa $\alpha = 0.05$ (2-tailed)

Latvijas mazos un vidējos IT uzņēmumos (3.6. tabula), veicot korelācijas analīzi, redzams, ka vērojama statistiski nozīmīga korelācija starp inovāciju koeficientu un adhokrātiju ($r = 0,901$ pie $\alpha = 0,01$), statistiski nozīmīga negatīva sakarība starp inovāciju koeficientu un tirgus kultūru ($r = -0,629$ pie $\alpha = 0,05$) un statistiski nozīmīga negatīva sakarība starp inovāciju koeficientu un hierarhijas kultūras tipu ($r = -0,718$ pie $\alpha = 0,05$). Savukārt starp klana kultūras tipu un inovāciju koeficientu netika atklāta statistiski nozīmīga korelācija ($r = 0,144$ pie $\alpha = 0,672$). Šeit gan jāmin, ka tirgus kultūras un hierarhijas korelācija zaudē savu statistisko nozīmību, jo vērojamas ciešākas korelācijas starp citiem kultūras tipiem, nekā ar inovāciju koeficientu (3.pielikums). Tirgus kultūrai vērojama statistiski nozīmīga negatīva korelācija ar klana kultūru ($r = -0,786$ pie $\alpha = 0,01$), savukārt hierarhijai statistiski nozīmīga negatīva korelācija ar adhokrātiju ($r = 0,812$ pie $\alpha = 0,01$). No šiem rezultātiem var secināt, ka adhokrātija pozitīvi ietekmē inovāciju koeficientu, savukārt tirgus kultūra un hierarhija zināmā mērā to mazina.

Veicot regresijas analīzi, redzams, ka korelācijas koeficients $R = 0,936$, kas nozīmē, ka pastāv ļoti ciešas sakarības starp četriem kultūras tipiem un uzņēmuma inovāciju koeficientu, turklāt determinācijas koeficients $R^2 = 0,877$, liecina, ka 87,7% no faktiskajām inovāciju koeficienta svārstībām ap vidējo koeficientu izskaidro tieši četri organizācijas kultūras tipi.

¹ Autores veidota pēc iegūtajiem rezultātiem

Standartizētie regresijas koeficienti atklāj, kuram no kultūras tipiem ir lielākā ietekme uz inovāciju koeficientu. Kā redzams tabulā, tad lielākā vērtība ir $\beta_2 = 5,725$, kas nozīmē, ka tieši adhokrātijai ir lielākā ietekme uz inovāciju koeficientu. Lai gan redzams, ka šeit nozīmības līmenis $\alpha = 0,139$ (lai rādītāju atzītu par statistiski ticamu nepieciešams, lai nozīmības līmenis $\alpha \leq 0,05$), tomēr tas ir labs rādītājs tik nelielai izlasei un var teikt, ka zināma saistība pastāv.

Līdz ar to var secināt, ka Latvijas mazos un vidējos IT uzņēmumos adhokrātijas kultūras tips veicina uzņēmumu inovatīvo sniegumu, savukārt hierarhija zināmā mērā to kavē.

3.7. tabula

Korelāciju un regresijas analīzes rezultāti Lietuvā¹

Inovāciju koeficients		Klans	Adhokrācija	Tirgus	Hierarhija
	Pearson korelācija	,503	,804**	-,816**	-,683*
	Nozīmības līmenis (2-tailed)	,167	,009	,007	,043
	Regresijas koeficients	,866			
	R ²	,750			
	Nozīmības līmenis	,157			

** Pie nozīmības līmeņa $\alpha = 0.01$ (2-tailed)

* Pie nozīmības līmeņa $\alpha = 0.05$ (2-tailed)

Lietuvas mazos un vidējos IT uzņēmumos (3.7. tabula), korelācijas analīze atklāj statistiski nozīmīgu korelāciju starp inovāciju koeficientu un adhokrātiju ($r = 0,804$ pie $\alpha = 0,01$), statistiski nozīmīgu negatīvu sakarību starp inovāciju koeficientu un tirgus kultūru ($r = -0,816$ pie $\alpha = 0,01$) un statistiski nozīmīgu negatīvu korelāciju starp inovāciju koeficientu un hierarhiju ($r = -0,683$ pie $\alpha = 0,05$). Starp klana kultūru un inovāciju koeficientu arī Lietuvā netika atklāta statistiski nozīmīga korelācija ($r = 0,503$ pie $\alpha = 0,167$). Šeit gan atkal tirgus kultūras un hierarhijas korelācija zaudē savu statistisko nozīmību, jo vērojamas ciešākas korelācijas ar citiem tipiem, nekā ar inovāciju koeficientu (3.pielikums). Tirgus kultūrai vērojama statistiski nozīmīga negatīva korelācija ar adhokrātiju ($r = -0,845$ pie $\alpha = 0,01$), savukārt hierarhijai statistiski nozīmīga negatīva korelācija ar klana kultūru ($r = 0,861$ pie $\alpha = 0,01$). Regresijas analīze atklāj, ka pastāv ciešas sakarības starp četriem kultūras tipiem un inovāciju koeficientu, jo regresijas koeficients $R = 0,866$ un determinācijas koeficients $R^2 = 0,750$, kas liecina, ka 75,0% no faktiskajām inovāciju koeficienta svārstībām ap vidējo koeficientu izskaidro tieši četri organizācijas kultūras tipi. Lai noteiktu, kuram no kultūras

¹ Autores veidota pēc iegūtajiem rezultātiem

tipiem ir lielāka ietekme uz inovāciju koeficientu, tika pārbaudīti standartizētie regresijas koeficienti, tomēr šeit nekādus statistiski ticamus rezultātus nevar izdarīt, jo nozīmības līmenis $\alpha > 0,05$, kas visdrīzāk skaidrojams ar nelielo novērojumu skaitu.

Līdz ar to var secināt, ka Lietuvas mazos un vidējos IT uzņēmumos adhokrātijas kultūras tips veicina uzņēmumu inovatīvo sniegumu, savukārt par hierarhijas kultūras tipa ietekmi uz Lietuvas uzņēmumu inovatīvo sniegumu ir grūti izdarīt kādus secinājumus.

3.8. tabula

Korelāciju un regresijas analīzes rezultāti Igaunijā¹

Inovāciju koeficients	Klans	Adhokrātija	Tirgus	Hierarhija
Pearson korelācija	-,786*	,764*	-,134	-,372
Nozīmības līmenis (2-tailed)	,036	,045	,775	,412
Regresijas koeficients	,985			
R ²	,971			
Nozīmības līmenis	,008			

* Pie nozīmības līmeņa $\alpha = 0.05$ (2-tailed)

Igaunijas mazos un vidējos IT uzņēmumos (3.8. tabula), korelācijas analīze atklāj statistiski nozīmīgu korelāciju starp inovāciju koeficientu un adhokrātiju ($r = 0,764$ pie $\alpha = 0,05$) un statistiski nozīmīgu negatīvu sakarību starp inovāciju koeficientu un klana kultūru ($r = -0,786$ pie $\alpha = 0,05$). Starp inovāciju koeficientu un tirgus kultūru, kā arī koeficientu un hierarhiju netika atklāta statistiski nozīmīga korelācija. Šeit gan adhokrātija zaudē statistisko nozīmību, jo vērojama ciešāka korelācija starp adhokrātiju un hierarhiju ($r = -0,876$ pie $\alpha = 0,01$) nekā starp adhokrātiju un koeficientu ($r = 0,764$ pie $\alpha = 0,05$) (3.pielikums). Līdz ar to šie rezultāti varētu liecināt, ka hierarhija, caur negatīvo ietekmi uz adhokrātiju, mazina uzņēmumu inovatīvo sniegumu.

No regresijas analīzes adhokrātija tika izslēgta kolinearitātes dēļ. Regresijas analīzē tika ietverta klana kultūra, tirgus kultūra un hierarhija, kā redzmas, tad starp šiem tipiem un inovāciju koeficientu pastāv ciešas sakarības, tā kā regresijas koeficients $R = 0,985$ un determinācijas koeficients $R^2 = 0,971$, kas liecina, ka 97,1% no faktiskajām inovāciju koeficienta svārstībām ap vidējo koeficientu izskaidro tieši šie trīs organizācijas kultūras tipi. Lai noteiktu, kuram no kultūras tipiem ir lielāka ietekme uz inovāciju koeficientu, tika pārbaudīti standartizētie regresijas koeficienti (3.pielikums). Lielākā ietekme uz inovāciju koeficientu ir klana kultūrai, jo $\beta_1 = -1,126$ un $\alpha = 0,003$, tāpat arī inovāciju koeficientu

¹ Autores veidota pēc iegūtajiem rezultātiem

negatīvi ietekmē tirgus kultūra, tā kā $\beta_2 = -0,701$ un $\alpha = 0,039$. Lai gan rādītāji izskatās statistiski ticami, tomēr Igaunijas novērojumu skaits bija pārāk mazs, lai varētu izdarīt viennozīmīgus secinājumus par šīs valsts uzņēmumu inovāciju ietekmējošiem kultūras tipiem.

Kopumā varētu secināt, ka Igaunijas mazos un vidējos IT uzņēmumos vērojamas tendences adhokrātijai pozitīvi ietekmēt koeficientu, savukārt klana kultūras tips negatīvi ietekmē uzņēmumu inovatīvo sniegumu.

Pirms galējo secinājumu izdarīšanas par abu hipotēžu apstiprināšanos vai neapstiprināšanos, autore vispirms pārbaudīs pēdējo izvirzīto hipotēzi, ka

H4: Organizācijas kultūras tipi un uzņēmumu inovāciju līmenis trijās Baltijas valstīs būtiski neatšķiras,

kas ļautu noteikt, vai ir iespējams visu trīs valstu rezultātus skatīt vienkopus, kā vienu reģionu, neizšķirot atsevišķas valstis. Šim mērķim veikta dispersiju analīze organizācijas kultūras tipiem (3.9. tabula) un inovāciju koeficientiem (3.10. tabula) Latvijas, Lietuvas un Igaunijas maziem un vidējiem IT uzņēmumiem.

3.9. tabula

Dispersiju analīze Baltijas valstu organizācijas kultūras tipiem¹

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Klans	Between Groups	44,379	2	22,189	,304	,740
	Within Groups	1749,350	24	72,890		
	Total	1793,729	26			
Adhokrātija	Between Groups	45,040	2	22,520	,246	,784
	Within Groups	2195,769	24	91,490		
	Total	2240,810	26			
Tirgus	Between Groups	12,631	2	6,316	,114	,893
	Within Groups	1333,532	24	55,564		
	Total	1346,163	26			
Hierarhija	Between Groups	79,499	2	39,749	,809	,457
	Within Groups	1178,870	24	49,120		
	Total	1258,369	26			

Kā redzams 3.4. tabulā, visos apskatītajos gadījumos nozīmības līmenis $\alpha > 0.05$, līdz ar to var secināt, ka kultūras tipi visās trīs Baltijas valstīs statistiski nozīmīgi neatšķiras, pie nozīmības līmeņa $\alpha = 0,05$. Savukārt 3.5 tabulā attēloti inovāciju koeficientu dispersijas analīzes rezultāti. Arī šeit redzams, ka nozīmības līmenis $\alpha > 0.05$, kas liecina, ka arī

¹ Autores veidota pēc iegūtajiem rezultātiem

inovāciju koeficienti visās trīs Baltijas valstīs statistiski nozīmīgi neatšķiras pie nozīmības līmeņa $\alpha = 0,05$.

3.10. tabula

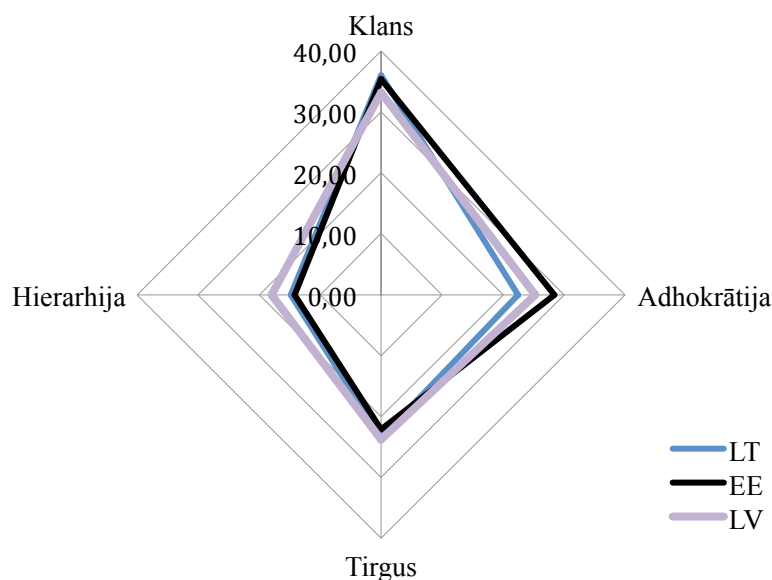
Dispersiju analīze Baltijas valstu uzņēmumu inovāciju koeficientiem¹

ANOVA

Inovāciju koeficients

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,206	2	,103	,896	,421
Within Groups	2,751	24	,115		
Total	2,956	26			

Baltijas valstu organizācijas kultūras tipu vidējie rādītāji atspoguļoti 3.4. attēlā, lai uzskatāmāk attēlotu valstu savstarpējo līdzību.



3.4.att. Baltijas valstu organizācijas kultūras tipu atspoguļojums²

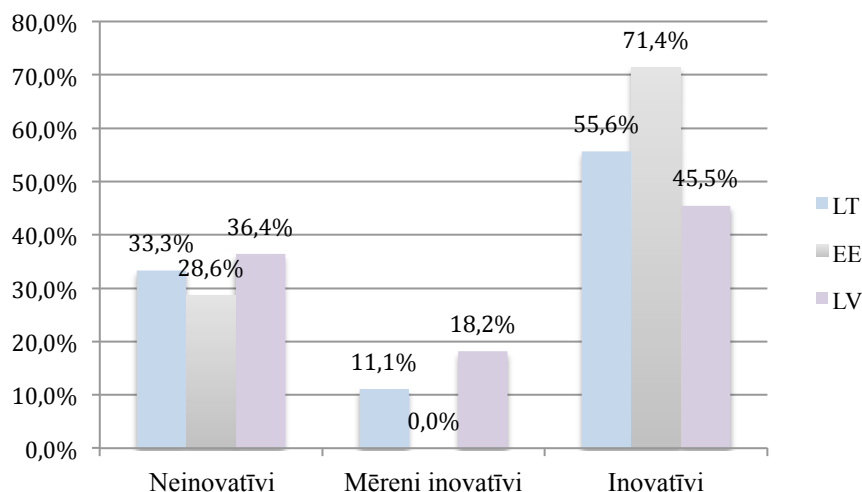
Kā redzams attēlā, Latvijā ir nedaudz izteiktākas hierarhijas iezīmes un nedaudz mazāk klana kultūras tipa iezīmes, Igaunijā nedaudz izteiktāk iezīmējas adhokrātijas tips, savukārt Lietuvā šī dimensija no visām trim Baltijas valstīm ir vismazākā. Kopumā redzams, ka visās trīs Baltijas valstīs, neskatoties uz augsto individuālisma līmeni (2.1. tabula), dominējošais ir klana kultūras tips, kam seko adhokrātija, vismazākās iezīmes ir hierarhijai, kas atbalsta autores prognozes par iespējamajiem organizācijas kultūras tipiem Baltijas valstu uzņēmumos.

3.5. attēlā atspoguļots Baltijas valstu uzņēmumu inovatīvais sniegums, kur uzņēmumi iedalīti trīs kategorijās, balstoties uz to inovāciju koeficientiem. “Neionovātīvo” uzņēmumu grupā iekļauti uzņēmumi, kas neizpildīja inovāciju koeficienta prasību minimumu, iegūstot

¹ Autores veidota pēc iegūtajiem rezultātiem

² Autores veidots pēc iegūtajiem rezultātiem

inovāciju koeficientu līdz 0,6 punktiem vai neizpildot vismaz trīs no pieciem noteiktajiem indikatoriem. “Mēreni inovatīvu” uzņēmumu grupā ietverti uzņēmumi, kas izpildīja parasību minimumu un ieguva 0,6 punktus vai izpildīja trīs no pieciem indikatoriem, savukārt “Inovatīvu” uzņēmumu kategorijā ietilpst uzņēmumi, kas pārsniedz prasību minimumu, t.i., iegūst vairāk par 0,6 punktiem.



3.5.att. Baltijas valstu uzņēmumu inovatīvais sniegums¹

Kā attēlā redzams, neinovatīvu uzņēmumu īpatsvars visās Baltijas valstīs ir līdzīgs, savukārt inovatīvu uzņēmumu kategorijā redzams, ka Igaunija pārspēj abas pārējās Baltijas valstis, tomēr tas veidojas tāpēc, ka neviens Igaunijas uzņēmums neklasificējās kā “Mēreni inovatīvs”, arī inovatīvo uzņēmumu inovāciju koeficienti sākās ar 0,9 punktiem un uz augšu. Lai gan Lietuvā procentuāli vairāk ir inovatīvi uzņēmumi, nekā Latvijā, tomēr augstāko sniegumu uzrādīja viens Lietuvas uzņēmums sasniedzot 1,2 punktus inovāciju koeficientā, kamēr Latvijā divi uzņēmumi uzrādīja inovāciju koeficientu 1,3 punktu apmērā. Kopumā vērtējot, visas trīs Baltijas valstis uzrāda līdzīgu inovatīvo sniegumu, Igaunijai uzrādot nedaudz labākus koeficientus, kas atbilst autores sākotnējam pieņēmumam. Tomēr pieņēmums, ka Baltijas valstu uzņēmumiem nebūs vērojams augsts inovāciju līmenis, neapstiprinās, jo visās trīs valstīs vērojami tikai ap 30% neinovatīvu uzņēmumu.

Līdz ar to, kā apstiprināja dispersiju analīze un kā liecina attēli, atšķirības starp trim Baltijas valstīm nav būtiskas. Līdz ar to izvirzītā hipotēze

H4: Organizācijas kultūras tipi un uzņēmumu inovāciju līmenis trijās Baltijas valstīs būtiski neatšķiras

apstiprinās.

¹ Autores veidots pēc iegūtajiem rezultātiem

Tā kā nav vērojamas statistiski nozīmīgas atšķirības starp kultūras tipiem un inovāciju līmeni Baltijas valstīs, organizācijas kultūras lomu uzņēmumu inovatīvajā sniegtā var skatīt visās valstīs vienkopus.

Līdz ar to lai turpinātu veikt pārbaudi par iepriekš izvirzītajām hipotēzēm, ka

H2: Baltijas valstu mazo un vidējo IT uzņēmumu inovatīvo sniegumu veicina adhokrātijas kultūras tips

un

H3: Baltijas valstu mazo un vidējo IT uzņēmumu inovatīvo sniegumu kavē hierarhijas kultūras tips,

tika veikta korelāciju un regresijas analīze, skatoties visus Baltijas valstu uzņēmumus vienkopus. Aprēķinātie korelācijas un regresijas rādītāji apkopoti 3.11. tabulā.

3.11. tabula

Korelāciju un regresijas analīzes rezultāti visās trīs Baltijas valstīs¹

Inovāciju koeficients	Klans	Adhokrātija	Tirgus	Hierarhija
Pearson korelācija	,085	,831**	-,581**	-,620**
Nozīmības līmenis (2-tailed)	,673	,000	,001	,001
Regresijas koeficients	,833			
R ²	,694			
Nozīmības līmenis	,000			
Nestandardizētie koeficienti	,052	,080	,049	,050
Standartizētie koeficienti	1,274	2,203	1,046	1,029
t	,382	,597	,369	,375
Nozīmības līmenis	,706	,556	,716	,711

** Pie nozīmības līmeņa $\alpha = 0.01$ (2-tailed)

Veicot korelācijas analīzi, redzams, ka vērojama statistiski nozīmīga sakarība starp inovāciju koeficientu un adhokrātiju ($r = 0,831$ pie $\alpha = 0,01$), statistiski nozīmīga negatīva sakarība starp inovāciju koeficientu un tirgus kultūru ($r = -0,581$ pie $\alpha = 0,01$) un statistiski nozīmīga negatīva sakarība starp inovāciju koeficientu un hierarhiju ($r = -,0620$ pie $\alpha = 0,01$). Savukārt starp klana kultūras tipu un inovāciju koeficientu netika atklāta statistiski nozīmīga korelācija ($r = 0,085$ pie $\alpha = 0,673$). No šiem rezultātiem var secināt, ka adhokrātija pozitīvi ietekmē inovāciju koeficientu, savukārt tirgus kultūra un hierarhija to samazina, šeit gan atkal jāmin, ka savstarpējā kultūras tipu korelācija samazina hierarhijas un tirgus kultūras ietekmes

¹ Autores veidota pēc iegūtajiem rezultātiem

statistisko nozīmību, jo šiem tiem vērojama ciešāka korelācija ar citiem tiem, nevis inovāciju koeficientu (3.pielikums).

Veicot regresijas analīzi, redzams, ka korelācijas koeficients $R = 0,833$, kas nozīmē, ka pastāv ciešas sakarības starp četriem kultūras tiem un uzņēmuma inovāciju koeficientu, turklāt determinācijas koeficients $R^2 = 0,694$, liecina, ka 69,4% no faktiskajām inovāciju koeficienta svārstībām ap vidējo koeficientu izskaidro tieši četri organizācijas kultūras tipi. Skatoties regresijas standartizētos koeficientus, redzams, ka lielākā ietekme uz inovāciju koeficientu ir adhokrātijai ($\beta_2 = 2,203$), tomēr nozīmības līmenis $\alpha = 0,556$, kas nozīmē, ka šī sakarība nav statistiski ticama vai plūkotā izlase bija pārāk maza, lai atspoguļotu kādas sakarības.

Aplūkojot visas trīs Baltijas valstis atsevišķi un vienkopus var secināt, ka izvirzītā hipotēze

H2: Baltijas valstu mazo un vidējo IT uzņēmumu inovatīvo sniegumu veicina adhokrātijas kultūras tips

apstiprinās, tā kā visos gadījumos tika novērota cieša statistiski nozīmīga pozitīva korelācija starp inovāciju koeficientu un adhokrātijas kultūras tipu.

Savukārt izvirzītā hipotēze

H3: Baltijas valstu mazo un vidējo IT uzņēmumu inovatīvo sniegumu kavē hierarhijas kultūras tips

apstiprinās tikai daļēji, jo nevienā no aplūkotajiem gadījumiem netika novērota statistiski nozīmīga sastība starp inovāciju koeficientu un hierarhijas kultūras tipu. Tajā pat laikā tika novērotas tendences hierarhijai negatīvi ietekmēt inovāciju koeficientu, kā arī tika atklātas cieša statistiski nozīmīga hierarhijas negatīvā ietekme uz adhokrātijas kultūras tipu. Līdz ar to var secināt – ja hierarhija negatīvi ietekmē adhokrātiju, kas savukārt būtiski ietekmē inovāciju koeficientu, tad caur adhokrātijas dimensiju hierarhija negatīvi ietekmē arī uzņēmumu inovatīvo sniegumu.

Līdzīgus rezultātus ir ieguvuši arī citi pētnieki, skatoties organizācijas kultūras lomu uzņēmuma inovatīvajā sniegumā. Alas, Ubius un Gaal veiktais pētījums elektronikas, mašīnbūves un mazumtirdzniecības uzņēmumos Japānā, Ķīnā, Slovākijā, Čehijā un Krievijā atklāj, ka inovatīvu klimatu visās apskatītajās valstīs veicina adhokrātijas tips, savukārt hierarhijas tips neveicina inovatīvo klimatu nevienā no apskatītajām valstīm¹.

Arī Deshpande veiktajā pētījumā Japānas uzņēmumos apstiprinājās izvirzītā hipotēze, ka labāko sniegumu uzrāda uzņēmumi, kam raksturīga adhokrātija, savukārt hierarhija

¹ Alas, R., Ubius, U., Gaal, M.A. *Predicting innovation climate using competing values model*. Procedia – Social and Behavioral Sciences, Science Direct, 2012, No.62, 543.p.

uzrādīja vājus snieguma rādītājus¹. Kā min pētījuma autori, tad vissliktāko sniegumu uzrāda uzņēmumi, kas ir neinovatīvas, iekšēji orientētas birokrātijas, ar ļoti nelielu orientāciju uz klientiem². Arī Naranjo un Jimenez pētījums Spānijas ražošanas uzņēmumos apstiprina adhokrātijas pozitīvo ietekmi uz inovāciju orientāciju. Turklāt tika atklāts, ka adhokrātijas kultūras raksturiezīmēm, „līmei” un panākumu kritērijiem ir pozitīva ietekme uz inovāciju orientāciju, savukārt vadības elementam ir negatīva ietekme, iespējams tāpēc, ka adhokrātija neatbalsta komandas darbu, kas ir viens no inovāciju priekšnoteikumiem³.

Deshpande un Farely secina, ka labākus rezultātus uzrāda kultūras, kas ir ārēji orientētas (tirgus un adhokrātija), salīdzinājumā ar iekšēji orientētām kultūrām (klans un hierarhija), vissliktākos snieguma rādītājus uzrādot hierarhijai⁴. Šeit Naranjo-Valencia min, ka uz elastību orientētas kultūras vairāk veicinās inovāciju rašanos, kamēr uz stabilitāti orientētas kultūras kavēs. Neatkarība un brīvība veicina radošumu, kas ir galvenais priekšnoteikums inovāciju radīšanai, savukārt noteikumi, regulas, vadība un vāja dalībnieku iesaiste ierobežo dalībnieku spējas uzņemties inovāciju riskus⁵.

Cameron pētījums liecina, ka organizācijas, kurām raksturīga klana kultūra, bija efektīvākas tādos snieguma raksturlielumos, kā noskaņojums, apmierinātība, iekšējā komunikācija un atbalsts. Adhokrātijas savukārt bija efektīvākas adaptācijā, sistēmas atvērtībā, inovācijās un zināšanās. Tirgus kultūras uzrādīja labāku sniegumu spējā iegūt nepieciešamos resursus. Hierarhija neuzrādīja pārākumu nevienā no snieguma pazīmēm⁶.

Šie pētījumi gan vairāk ir koncentrējušies uz tradicionālajām nozarēm – ražošanu un tirdzniecību, neapskatot tādas zinātņietilpīgas nozares, kā informāciju tehnoloģijas, tomēr pat tradicionālajās nozarēs tie apstiprina adhokrātijas būtisko lomu uzņēmumu inovatīvajā sniegumā, kā arī hierarhijas kavējošo ietekmi uz inovāciju radīšanu.

Cameron un Quinn min, ka kultūras tipam ir tendence laika gaitā mainīties, organizācijai augot un paplašinoties. Sākotnējās izaugsmes posmā dominē adhokrātiskā kultūra, kur vēl nav izveidota formāla struktūra un valda uzņēmējdarbības nostāja, laika gaitā attīstoties, adhokrātija tiek papildināta ar klana kultūru, veidojot ģimenisku atmosfēru,

¹ **Deshpandé, R., Farley, J.U., Webster, F.E.** *Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis*. The Journal of Marketing, Vol.57, No.1, 1993, 30.p.

² **Deshpandé, R., Farley, J.U., Webster, F.E.** *Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis*. The Journal of Marketing, Vol.57, No.1, 1993, 32.p.

³ **Naranjo-Valencia, J.C., Jimenez, D., Sanz-Valle, R.** *Innovation or imitation? The role of organizational culture*. Management decision, Vol.49, No.1, 2011, 62-64.p.

⁴ **Deshpandé, R., Farley, J.U.** *Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey*. International Journal of Research in Marketing, Vol.21, 2004, 5., 11.p.

⁵ **Naranjo-Valencia, J.C., Jimenez, D., Sanz-Valle, R.** *Innovation or imitation? The role of organizational culture*. Management decision, Vol.49, No.1, 2011, 59.p.

⁶ **Камерон, К.С., Куинн Р.Э.** *Диагностика и изменение организационной культуры*. Пер. с англ. А. Токарев. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 214-215.c.

vienotību un piederības sajūtu¹. Arī uzņēmuma inovāciju līmenim ir tendence laika gaitā mainīties. Agrās dzīves cikla fāzes var raksturot ar straujām un biežām inovācijām, vēlākās fāzēs var būt samērā stabila koncepcija ar nelielām inkrementālām pārmaiņām, lielāku uzsvāru liekot uz procesa inovācijām un izmaksu samazināšanu².

Līdz ar to, iespējams, Baltijas valstu mazo un vidējo IT uzņēmumu augsto inovatīvo sniegumu un dominējošo klana kultūru izskaidro arī uzņēmuma vecums, jo šai nozarei raksturīgi salīdzinoši jauni uzņēmumi, par ko var liecināt arī nelielais darbinieku skaits. Tomēr pētījumā dati par uzņēmumu vecumu netika apkopoti, līdz ar to šo sakarību nav iespējams apskatīt.

No otras puses Cameron un Quinn uzsver, ka brieduma stadijā efektīvas organizācijas ceļš veidot kultūru, kurā tiktu pārstāvēti visi četri kultūras tipi, uzsverot vienu dominējošo, ko parasti nosaka nozare un mērķi³. Visos Baltijas valstu uzņēmumos līdzīgā apmērā tika pārstāvēti visi četri organizācijas kultūras tipi, ar ļoti nelielu dominējošā kultūras tipa pārsvaru, līdz ar to iespējams apskatīt uzņēmumi ir stabili uzņēmumi brieduma stadijā ar spēcīgu organizācijas kultūru, kas veicina to inovatīvo sniegumu. Tomēr arī šo saistību būtu jāpārbauda.

Turpmākiem pētījumiem autores veiktā pētījuma rezultāti varētu būt noderīgi, jo atklāj, ka Baltijas valstis var skatīt kā vienu vienību, ir pierādīta adhokrātijas pozitīvā ietekme uz inovācijām, zināmā mērā arī klana kultūras un tendence hierarhijai negatīvi ietekmēt uzņēmuma inovāciju līmeni. Tomēr šīs saistības būtu vērts apskatīt, pētījumā aptverot lielāku uzņēmumu skaitu, lai līdz galam izpētītu hierarhijas lomu uzņēmuma inovatīvajā sniegumā un pamatīgāk apstiprinātu adhokrātijas pozitīvo lomu.

Tāpat pētījuma rezultātus var izmantot, lai veiktu plašāku un padziļinātāku izpēti šajā jautājumā, apskatot dažādu organizācijas kultūras elementu ietekmi uz inovācijām, uzņēmuma vecuma lomu, arī salīdzināt rezultātus citās nozarēs.

¹ **Камерон, К.С., Куинн Р.Э.** *Диагностика и изменение организационной культуры*. Пер. с англ. А. Токарев. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 89-91.с.

² **Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.** *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. West Sussex, England, Wiley, 2001, 12.p.

³ **Камерон, К.С., Куинн Р.Э.** *Диагностика и изменение организационной культуры*. Пер. с англ. А. Токарев. Санкт-Петербург: Питер, 2001, 97-98.с.

Secinājumi un priekšlikumi

Secinājumi:

- Lai gan organizācijas kultūras definīcijas ir pieejamas plašā klāstā un pētnieku vidū nepastāv vienots viedoklis, tomēr pamatā visām definīcijām ir divas pieejas – viena no tām uzskata, ka organizācijām ir kultūras, otra – ka organizācijas ir kultūras.
- Organizācijas kultūras veidošanos lielā mērā nosaka nacionālā kultūra, uzņēmuma dibinātāju vērtību sistēma, problēmu risinājumu rašana, arī organizācijas lielums un nozare.
- Inovāciju definīcijās pētnieku viedokļi tik krasi neatšķiras un pamatā var izšķirt divas pieejas – viena no tām uzsver, ka inovācijas ir jauninājumu ieviešana dažādos uzņēmuma produktos, procesos un metodēs, otra pieeja inovācijas uztver kā kultūras elementu.
- Inovāciju rašanos ietekmē vairāki faktori, galvenokārt resursi, infrastruktūra, uzņēmuma lielums un nozare, valdības politika un vadības atbalsts, tomēr liela daļa pētnieku par galveno faktoru atzīst organizācijas kultūru, kas var sekmēt inovāciju rašanos vai nepieļaut to.
- Literatūrā sastopami dažādi pētījumi par organizācijas kultūras ietekmi uz uzņēmuma sniegumu, tomēr līdz galam šī saistība joprojām nav izpētīta, tāpat ir daži pētnieki, kas uzskata, ka šāda saistība nemaz nepastāv. Tomēr tajā pat laikā ir pētījumi, kas pierāda, ka piemērota organizācijas kultūra, kas nodrošina darbinieku iesaisti, apmierinātību, motivāciju un ieinteresētību, kas spēj pielāgoties ārējai videi un tās izmaiņām, var veicināt uzņēmuma sniegumu.
- Inovācijām ir būtiska loma uzņēmuma sniegumā, daudzi pētnieki uzskata, ka inovācijas ir galvenais organizācijas mērķis, lai uzņēmums gūtu konkurences priekšrocības un varētu veiksmīgi darboties mūsdienu vides apstākļos. Turklāt organizācijas kultūra tiek minēta kā viens no būtiskākajiem faktoriem, kas var veicināt vai ierobežot inovāciju rašanos.
- Lai organizācijas kultūra veicinātu inovāciju rašanos tai ir nepieciešama elastīga struktūra, savstarpēja uzticība, komunikācija un darbinieku iesaiste, vadības atbalsts radošu ideju ģenerēšanā, iedrošinājums uzņemties iniciatīvu un riskus, orientācija uz nākotni un klientiem, inovāciju uztveršana par vērtību.
- Lai gan nav daudz iepriekšējo pētījumu par organizācijas kultūras tipu ietekmi uz uzņēmuma inovācijām, tomēr lielākajā daļā no esošajiem pierādās, ka pēc Cameron un Quinn organizācijas kultūras tipu iedalījuma, labāko inovatīvo sniegumu uzrāda tie uzņēmumi, kam raksturīgs adhokrātijas tips, jo tam piemīt daudzas inovācijām

nepieciešamās raksturierzīmes, savukārt sliktāko sniegumu uzrāda uzņēmumi, kam raksturīgs hierarhijas tips ar stingriem noteikumiem, vāju komunikāciju, kur nav vietas radošumam un riskēšanai.

- Mēreni zemā varas distance un sievišķā kultūra Baltijas valstīs ir svarīga priekšrocība inovāciju radīšanā un veicināšanā, šīs dimensijas samazina hierarhijas kultūras tipa iespējamību, vienlaikus ievērojami palielinot klana kultūru. Mēreni augstais individuālisms ir labvēlīgs adhokrātijas tipa radīšanai, savukārt vidēji augstais izvairīšanās no nenoteiktības līmenis varētu būt kavēklis inovāciju radīšanā.
- Dominējošais organizācijas kultūras tips Latvijas tehnoloģiski inovatīvajos uzņēmumos ir klana kultūra, tomēr ar ļoti izteiktām adhokrātijas iezīmēm. Neskatoties uz augsto individuālisma līmeni, klana kultūras dominanti inovatīvajos uzņēmumos varētu skaidrot ar zemo varas distances dimensiju, kas veicina savstarpējo komunikāciju un līdzdalību. Tā kā adhokrātija neatbalsta komandas darbu, kas ir viens no inovāciju priekšnoteikumiem, tad līdz ar to klana kultūra kompensē šo trūkumu, vienlaicīgi palīdzot tikt galā ar Baltijas valstīm raksturīgo augsto izvairīšanās no nenoteiktības līmeni, un kopumā rada inovācijām labvēlīgu organizācijas kultūru.
- Baltijas valstīs, neskatoties uz augsto individuālisma līmeni, dominējošais ir klana kultūras tips, kam seko adhokrātija, vismazākās iezīmes ir hierarhijai. Visas trīs Baltijas valstis uzrāda līdzīgu inovatīvo sniegumu, Igaunijai uzrādot nedaudz labākus koeficientus. Kopumā Baltijas valstu uzņēmumiem vērojams salīdzinoši augsts inovāciju līmenis, jo visās trīs valstīs vērojami tikai ap 30% neinovatīvu uzņēmumu. Līdz ar to, kā apstiprināja dispersiju analīze, atšķirības starp trim Baltijas valstīm nav būtiskas.
- Baltijas valstu mazo un vidējo IT uzņēmumu inovatīvo sniegumu veicina adhokrātijas kultūras tips, tā kā visos apskatītajos gadījumos tika novērota cieša statistiski nozīmīga pozitīva korelācija starp inovāciju koeficientu un adhokrātijas kultūras tipu.
- Hipotēze, ka Baltijas valstu mazo un vidējo IT uzņēmumu inovatīvo sniegumu kavē hierarhijas kultūras tips apstiprinās tikai daļēji, jo nevienā no aplūkotajiem gadījumiem netika novērota statistiski nozīmīga saistība starp inovāciju koeficientu un hierarhijas kultūras tipu. Tajā pat laikā tika novērotas tendences hierarhijai negatīvi ietekmēt inovāciju koeficientu, kā arī tika atklātas cieša statistiski nozīmīga hierarhijas negatīvā ietekme uz adhokrātijas kultūras tipu. Līdz ar to, ja hierarhija negatīvi ietekmē adhokrātiju, kas savukārt būtiski ietekmē inovāciju koeficientu, tad caur adhokrātijas dimensiju hierarhija negatīvi ietekmē arī uzņēmumu inovatīvo sniegumu.

Priekšlikumi:

- Uzņēmumu vadībai:
 - ✓ Tā kā autores veiktais pētījums un daudzi citi pētījumi apliecina organizācijas kultūras būtisko lomu uzņēmuma sniegunā, turklāt ne tikai inovatīvajā, bet atsevišķi pētījumi pat apstiprina kultūras pozitīvo ietekmi uz finanšu rādītājiem, vajadzētu pievērst lielāku uzmanību organizācijas kultūrai, tās radīšanai, uzturēšanai un apzināšanai, jo kultūra var kalpot kā konkurences priekšrocība.
 - ✓ Kā liecina pētījuma rezultāti, lai sasniegtu labāku uzņēmuma inovatīvo sniegunu, nav nepieciešams lielu uzmanību veltīt noteikumu izstrādei un uzraudzībai, tas visdrīzāk ierobežo inovāciju rašanās iespējas. Tā vietā vajadzētu veltīt uzmanību darbinieku iesaistei organizācijas darbībā, sniegt tiem atbalstu un resursus jaunu ideju, pieeju un metožu rašanā, jāatbalsta to iniciatīva un jāiedrošina risku uzņemšanās.
- Turpmākiem pētījumiem:
 - ✓ Autores veiktajā pētījumā hierarhijas loma uzņēmumu inovatīvajā sniegunā joprojām palika neskaidra, jo bija vērojamas tikai tendences negatīvi ietekmēt inovāciju koeficientu, iespējams tāpēc, ka apskatītā izlase nebija liela. Šo saistību būtu vērts izpētīt tuvāk, pētījumā iekļaujot lielāku uzņēmumu skaitu, tāpat tas iespējams ļautu nostiprināt rezultātus par adhokrātijas pozitīvo lomu organizāciju inovatīvajā sniegunā.
 - ✓ Turpmākos pētījumos organizācijas kultūras lomu uzņēmumu inovatīvajā sniegunā varētu pētīt, apskatot dažādu kultūras elementu ietekmi uz inovācijām, uzņēmuma vecuma un attīstības stadijas lomu, arī salīdzināt rezultātus dažādās nozarēs gan Baltijas valstīs, gan citviet.

Izmantotā literatūra un avoti

1. Eiropas Komisijas regula Nr.364/2004 I pielikums. Pieejams internetā: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:063:0022:01:LV:HTML>
2. Komercedarbības konkurētspējas un inovācijas veicināšanas programma 2007.-2013.gadam. Informatīvā daļa. Rīga, 2007, 211pp.
3. **Alas, R., Ubius, U.** *Factors predicting the innovation climate.* Problems and perspectives in management, Vol.7, Issue 2, 2009, 4-12p.
4. **Alas, R., Ubius, U., Gaal, M.A.** *Predicting innovation climate using competing values model.* Procedia – Social and Behavioral Sciences, Science Direct, No.62, 2012, 540-544p.
5. **Alas, R., Ubius, U., Vanhala, S.** *Connections between organisational culture, leadership and the innovation climate in Estonian enterprises.* E-Leader Vietnam, 2011, 15p.
6. **Altaf, A., Jinnah, M.A.** *The impact of organizational culture on organizational effectiveness: Implication of Hofstede cultural model as organizational effectiveness model.* The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences, Vol.6, Issue 1, 2011, 161-174p.
7. **Alvesson, M.** *Understanding Organizational Culture.* London: Sage Publications, 2002, 214p.
8. **Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., Peterson, M.F.** *Handbook of Organizational Culture & Climate.* Thousand Oaks: Sage Publications, 2000, 629p.
9. **Bakovic, T.** *Managing innovation systems in transition economies.* Research paper, University of Zagreb, 2010, 11p.
10. **Balthazard, P.A., Cooke, R.A., Potter, R.E.** *Dysfunctional culture, dysfunctional organization. Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance.* Journal of Managerial Psychology. Emerald Group Publishing, No. 8, Vol. 21, 2006, 709-732p.
11. **Bolman, L.G., Deal, T.E.** *Reframing Organizations. Artistry, Choice, and Leadership.* 2ndEd. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997, 424p.
12. **Cameron, K.** *A process for Changing Organizational Culture.* University of Michigan Business School: To be published in M.Driver "The handbook of organizational development", 2004, 18p.

13. **Cameron, K.S., Quinn, R.E.** *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. 3rdEd. San Francisco: Jossey-Bass, 2011, 268p.
14. **Deal, T.E., Kennedy, A.A.** *The New Corporate Cultures: Revitalizing The Workplace After Downsizing, Mergers, and Reengineering*. Cambridge: Basic Books, 2008, 371p.
15. **Deal, T.E., Kennedy, A.A.** *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Addison-Wesley, 1982, 232p.
16. **Deshpandé, R., Farley, J.U.** *Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey*. International Journal of Research in Marketing, Vol.21, 2004, 3-22p.
17. **Deshpandé, R., Farley, J.U., Webster, F.E.** *Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis*. The Journal of Marketing, Vol.57, No.1, 1993, 23-37p.
18. **Didero, M., Gareis, K., Marques, P., Ratzke, M.** *Differences in innovation culture accross Europe. A dscussion paper*. Transform, 2008, 36p.
19. *Estonian Human Development Report 2010/2011. Baltic Way(s) of Human Development: Twenty years on*. Tallin: Eesti Ajalehed, 2011, 228p.
20. **Gaynor, G.H.** *Innovation by design: what it takes to keep your company on the cutting edge*. New York: AMACOM, 2002, 312p.
21. **Gorbaceviča, L.** *Organizācijas kultūru salīdzinošā analīze*. Daugavpils Universitātes zinātniskā konference: raksti, 2009, 23lpp.
22. **Handy, C.B.** *Understanding Organizations*. New York: Oxford University Press, 1993, 445p.
23. **Harrison, R.** *The Collected Papers of Roger Harrison*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995, 422p.
24. **Hofstede, G.** *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001, 596p.
25. **Hofstede, G., Hofstede, G.J.** *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill U.S.A., 2004, 434 p.
26. **Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M.** *Cultures and Organizations: Software of the Mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rdEd. New York: McGraw-Hill U.S.A., 2010, 561p.
27. **Huettinger, M.** *Cultural Dimensions in Business Life: Hofstede's indices for Latvia and Lithuania*. Baltic Journal of Management. Emerald Group Publishing, No. 3, vol. 3, 2008, 359-376p.

28. **Ilies, L., Gavrea, C.** *The Link Between Organizational Culture and Corporate Performance. An Overview.* Annals of University of Oradea Faculty of Economics, Vol.4, issue 1, 2008, 322-325p. Pieejams internetā:
http://econpapers.repec.org/article/orajournal/v_3a4_3ay_3a2008_3ai_3a1_3ap_3a322-325.htm
(skatīts 28.02.2013.)
29. *Impact of Organizational Culture on Organizational Effectiveness- The Fast Food Industry.* Human Synergetics International. Research Results Information Sheet No.8. 2p. Pieejams internetā:
http://www.hsserbia.com/fileadmin/user_upload/Research_Results_No._8_-_The_Fast_Food_Industry.pdf, (skatīts 11.04.2013.)
30. **Jantunen, A.** *Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study.* European Journal of Innovation Management, Vol.8, No.3, 2005, 336-349p.
31. **Jucevičius, G.** *The innovation culture in modern Lithuanian organizations: values, attitudes and practices.* Social sciences, Vol.63, No.1, 2009, 38-45p.
32. **Kaasa, A., Vadi, M.** *How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries.* University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration, Working Paper, Series 63, 2008, 39p.
33. **Kalkan, A., Bozkurt, O.C., Kilic, O.** *The relationships between sector where SME's operating, and their strategies, innovation types & innovation barriers.* Journal of Global Management, Vol.12, 2012, 103-112p.
34. **Kenny, B., Reedy, E.** *The Impact of Organisational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation.* The Irish Journal of Management, Vol.27, No.2, 2007, 119-142p.
35. **Keyton, J.** *Communication and Organizational Culture: a key to understanding work experiences.* Thousand Oaks: Sage Publications, 2005, 215p.
36. **Klein, A.** *Corporate Culture: its value as a resource for competitive advantage.* Journal of Business Strategy. Emerald Group Publishing, No.2, Vol.32, 2011, 21-28p.
37. **Kotter, J.P., Heskett, J.L.** *Corporate Culture and performance.* New York: Free Press, Simon and Schuster, 1992, 214p.
38. **March-Chorda, I., Moser, J.** *How organisational culture affects innovation in large sized ICT firms: A pilot study.* Universitat de Valencia, OLKC, 2011, 20p.
39. **Marotta, D., Mark, M., Blom, A., Thorn, K.** *Human Capital and University-Industry Linkages' Role in Fostering Firm Innovation: An Empirical Study of Chile and Colombia.* The World Bank, Latin America and the Caribbean Region, Human

- Development Sector Unit, Policy Research Working Paper No.4443, 2007, 43p.
Pieejams internetā:
<http://elibrary.worldbank.org/docserver/download/4443.pdf?expires=1369222993&id=id&accname=gu est&checksum=5265EB3F37F4032F8CCAEEA0C40BFF84>, (skatīts 28.03.2013.)
40. **Martin, J.** *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002, 402p.
 41. **Mathew, J.** *The relationship of organisational culture with productivity and quality. A study of Indian software organisations*. Employee Relations, Vol.29, No.6, 2007, 677-695p.
 42. **McGregor, D.** *The Human Side of Enterprise*. First published in *Adventure in Thought and Action*, Cambridge, MIT School of Industrial Management, 1957. Reflections, Vol.2, No.1, 2001, 6-15p.
 43. **Mole, J.** *Mind Your Manners: Managing Business Cultures in New Global Europe*. 3rdEd. London: Nicholas Brealey Publishing, 2003, 274 p.
 44. **Mytelka, L.K., Smith, K.** *Innovation Theory and Innovation Policy: Bridging the Gap*. Paper presented to DRUID Conference, Aalborg, 2001, 23p. Pieejams internetā:
http://www.druid.dk/conferences/nw/paper1/mytelka_smith.pdf (skatīts 04.05.2013.)
 45. **Naranjo-Valencia, J.C., Jimenez, D., Sanz-Valle, R.** *Innovation or imitation? The role of organizational culture*. Management decision, Vol.49, No.1, 2011, 55-72p.
 46. **Nelson, R.E., Gopalan, S.** *Do organizational cultures replicate national cultures? Isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries*. Sage publications: Organization Studies, Vol.24, Issue7, 2003, 1115-1151p.
 47. **Noar, M., Linderman, K., Schroeder, R.** *The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance*. Journal of Operations Management, Vol.28, 2010, 194-205p.
 48. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD/European Communities, 2005, 166p.
 49. **Parker, M.** *Organizational Culture and Identity: Unity and division at work*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000, 266p.
 50. **Reņģe, V.** *Organizāciju psiholoģija*. Rīga : Kamene, 2003, 128lpp.
 51. **Robbins, S.P.** *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. 2ndEd. New Jersey: Prentice-Hall, 1983, 581p.
 52. **Rokeach, M.** *The Nature of Human Values*. New York: Free Press, 1973, 438p.

53. **Rose, R.C., Kumar, N., Abdullah, H., Ling, G.Y.** *Organizational Culture as a Root of Performance Improvement: Research and Recommendations*. Contemporary Management Research, No.1, Vol.4, 2008, 43-56p.
54. **Rush, H., Bessant, J., Hobday, M.** *Assessing the technological capabilities of firms: developing a policy tool*. R&D Management. Blackwell Publishing Ltd, No.37, Vol.3, 2007, 221-236p.
55. **Sanders, E.J., Cooke, R.A.** *Financial Returns from Organizational Culture Improvement: Translating Soft Changes into Hard Dollars*. Human Synergetics/Center for Applied Research, Inc. USA. Article for Presentation at the ASTD Expo in Orlando, FL, 2005, 9p. Pieejams internetā: <http://www.humansynergetics.com/news/documents/FinancialReturnsfromCultureASTD2005.pdf>. (skatīts 05.03.2013.)
56. **Schein, E.H.** *Organizational Culture and Leadership*. 3rdEd. San Francisco: Jossey-Bass, 2004, 437p.
57. **Schein, E.H.** *Organizational Culture and Leadership*. 4thEd. San Francisco: Jossey-Bass, 2010, 436p.
58. **Schein, E.H.** *Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice-Hall, 1988, 274p.
59. **Sørensen, J.B.** *The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance*. Administrative Science Quarterly 47, 2002, 70-91p.
60. **Stabulnieks, J., Balodis, J., Lapiņa, G., Janova, A., Viksna, I., Guste, R.** *Pētījums par Nacionālās inovācijas sistēmas attīstību Latvijas sociāli-ekonomiskajā vidē un praktiski pasākumi inovatīvās darbības veikšanai: zinātnisko pētījumu, tehnoloģiju pārneses, starptautiskās sadarbības atbalsta programmu un inovatīvo struktūru ietekme uz jaunu tehnoloģiski orientētu firmu veidošanos un jaunas, zinātņietilpīgas produkcijas ražošanu. Gala atskaite*. 2010, 65lpp.
61. **Štreimikiene, D., Mikalauskiene, A.** *Comperative assessment of the impact of national culture dimensions on traits of organization culture*. Intellectual economics, Vol.6, No.4 (16), 2012, 534-549p.
62. **Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.** *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. West Sussex, England, Wiley, 2001, 388p.
63. **Uzkurt, C., Kumar, R., Kizman, H.S., Eminoglu, G.** *Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. A study of the banking sector in Turkey*. European Journal of Innovation Management, Vol.16, No.1, 2013, 92-117p.

64. **Vermeulen, P.** *Managing product innovation in financial services firms.* European Management Journal, Vol.22, No.1, 2004, 43-50p.
65. **Wright, P., Theerathorn, P., Tu, H., Gilmore, B., Lado, A.** *Top managers, organizational culture, and strategic profiles: implications for business performance.* American business review, June, 1992, 25-36p.
66. **Yu, T., Wu, N.** *A review of study on the Competing values framework.* International journal of business management, Vol.4, No.7, July, 2009, 37-42p.
67. **ZHANG Xiaojuan.** *On How Organizational Culture Impact its Performance and Competitiveness.* School of Management, Hubei University of Technology. Pieejams internetā:<http://www.seiofbluemountain.com/upload/product/200911/2009cyjdh4z1a5.pdf> (skatīts 11.04.2013.)
68. **Zhuparova, A.S.** *Problems of Measuring Effectiveness of Innovation Performance.* World Academy of Science, Engineering and Technology, Vol.66, 2012, 1175-1182p. Pieejams internetā: <http://www.waset.org/journals/waset/v66/v66-217.pdf> (skatīts 20.04.2013.)
69. **Камерон, К.С., Куинн Р.Э.** *Диагностика и изменение организационной культуры.* Пер. с англ. А. Токарев. Санкт-Петербург: Питер, 2001, 310с.
70. Eco-Innovation Scoreboard 2012. Eco-Innovation Laboratory database: <http://database.eco-innovation.eu/indicators/view/269/1> (skatīts 12.03.2013.)
71. Eurostat datu bāze:
Izdevumi pētniecībai un attīstībai 2011.gadā (% no IKP):
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=t2020_20
Personas ar zemu izglītības līmeni:
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tsdsc430>
Inovatīvu produktu īpatsvars apgrozījumā 2008.gadā:
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/download.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tsdec340>
72. Innovation Union Scoreboard 2013. Dashboard. Pieejams internetā: <http://ec.europa.eu/enterprise/archives/ius2013/IUS2013.html> (skatīts 12.03.2013.)
73. Innovation Union Scoreboard 2013. European Commission, 2013, 80p. Pieejams internetā:http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/innovation-scoreboard/index_en.htm (skatīts 12.03.2013.)
74. *Inovatīvo uzņēmumu saraksts pēc tehnoloģisko spēju audita instrumenta metodes.* LTC mājas lapa <http://kju.lv/tabula/uzn.php> (skatīts 09.02.2013.)
75. Pasaules Bankas datu bāze. Iestāšanās augstākās izglītības iestādēs:
<http://data.worldbank.org/indicator/SE.TER.ENRR>

76. The Global Innovation Index 2012. INSEAD and WIPO. 2012, 464p. Pieejams internetā: <http://www.globalinnovationindex.org/gii/GII%202012%20Report.pdf> (skatīts 12.03.2013.)
77. The Hofstede Centre. *What about Estonia?* The Hofstede Centre mājas lapa <http://geert-hofstede.com/estonia.html> (skatīts 21.03.2013.)

1. pielikums. Anketas paraugs I

ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS IETEKME UZ UZŅĒMUMA INOVATĪVO SNIEGUMU

Latvijas Universitātes Ekonomikas un vadības fakultātes 2.kursa studente maģistra darba ietvaros veic pētījumu ar mērķi noskaidrot organizācijas kultūras lomu uzņēmumu inovatīvajā sniegumā.

Anketa ir pilnīgi anonīma, iegūtie dati tiks izmantoti salīdzināšanai, neatklājot organizācijas identitāti.

PAMATINFORMĀCIJA

Uzņēmuma nosaukums:

Darbinieku skaits:

Amats: Vadītājs
 Darbinieks

ORGANIZĀCIJAS KULTŪRA

Starp katra jautājuma 4 atbilžu variantiem lūdzu sadaliet **100 punktus**, lielāku punktu skaitu dodot tam variantam, kas visvairāk atbilst Jūsu organizācijai.

Piemēram, ja variants A ir ļoti atbilstošs, B un C ir diezgan patiesi, bet D gandrīz nemaz neatbilst Jūsu organizācijai, tad punktu sadalījums varētu būt šāds: A 55, B 20, C 20 un D 5 punkti.

1. Organizācija ir

A	- ļoti personiska vieta. Tā ir kā liela ģimene. Cilvēki viens pret otru ir ļoti atklāti.	
B	- ļoti dinamiska uzņēmējdarbības vide. Cilvēki labprātīgi uzņemas risku.	
C	- orientēta uz rezultātiem. Galvenā uzmanība veltīta tam, lai darbs tiktu paveikts. Cilvēki ir orientēti uz sasniegumiem un konkurenci.	
D	- ļoti kontrolēta un strukturēta vieta. Cilvēku rīcību nosaka formālas procedūras.	
Kopā:		100

2. Organizācijas vadība ir piemērs

A	- darbaudzināšanā, panākumu sekmēšanā un kolektīva saliedēšanā	
B	- uzņēmējdarbībā, novatorismā un riskēšanā	
C	- pareizai, agresīvai un uz rezultātiem orientētai darbībai	
D	- koordinēšanā, organizēšanā, funkcionējošā efektivitātē	
Kopā:		100

3. Vadības stilu raksturo

A	- komandas darbs, saskaņa un līdzdalība	
B	- individuāla risku uzņemšanās, inovācijas, brīvība, unikalitāte	
C	- sīva sacensība, augstas prasības, panākumi	
D	- uzticami darbinieki, pakļaušanās, paredzamība, attiecību stabilitāte	
Kopā:		100

4. "Līme", kas vieno organizāciju, ir

A	- lojalitāte un savstarpēja uzticēšanās. Organizācijā valda augsts uzticēšanās līmenis.	
B	- nodošanās inovācijām un attīstībai. Galvenais uzsvars tiek likts uz līderību savā jomā.	
C	- uzsvars uz panākumiem un mērķu sasniegšanu. Raksturīga agresivitāte un uzvaras.	
D	- formāli noteikumi un politika. Ļoti svarīgi ir saglabāt sekmīgi funkcionējošu organizāciju.	
Kopā:		100

5. Organizācija uzvaru liek uz

A	- cilvēku attīstību. Pastāv liela uzticība, atvērtība un līdzdalība.	
B	- jaunu resursu iegūšanu un jaunu izaicinājumu rašanu. Par vērtībām atzīst jaunu lietu izmēģināšanu un jaunu iespēju rašanu.	
C	- sāncensību un sasniegumiem. Svarīgi sasniegt mērķus un būt līderiem tirgū.	
D	- nemainīgumu un stabilitāti. Svarīga efektivitāte, kontrole un vienveidīgas darbības.	
Kopā:		100

6. Panākumi organizācijai ir

A	- cilvēkresursu attīstība, komandas darbs, uzticība darbiniekiem un rūpes par cilvēkiem.	
B	- ja tai pieder jaunākie un unikālākie produkti. Organizācija ir līderis inovācijās un produktu ražošanā.	
C	- konkurentu apsteigšana, vadošo pozīciju ieņemšana tirgū. Organizācija ir konkurētspējīgs tirgus līderis.	
D	- efektivitāte. Svarīga ir uzticama piegāde, strikts grafiks un zemas izmaksas.	
Kopā:		100

PALDIES PAR ATSAUCĪBU!

2. pielikums. Anketas paraugs II

Latvijas uzņēmumiem

ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS LOMA UZŅĒMUMA INOVATĪVAJĀ SNIEGUMĀ

Latvijas Universitātes Ekonomikas un vadības fakultātes 2.kursa studente maģistra darba ietvaros veic pētījumu ar mērķi noskaidrot organizācijas kultūras lomu Baltijas valstu mazo un vidējo zinātnietilpīgo uzņēmumu inovatīvajā sniegumā.

Anketa ir pilnīgi anonīma, iegūtie dati tiks izmantoti salīdzināšanai, neatklājot organizācijas identitāti.

PAMATINFORMĀCIJA

Uzņēmuma nosaukums:

Darbinieku skaits:

Amats: Vadītājs
 Darbinieks

INOVATĪVA UZŅĒMUMA RAKSTUROJOŠIE INDIKATORI

1. Pēdējo 3 gadu laikā ieviesto jauno produktu skaits: _____

2. Jauno produktu izstrādē ieguldītie līdzekļi (% no gada apgrozījuma):

- < 2%
- 2-5%
- 5-15%
- 15-25%
- 25-50%
- > 50%

3. Jauno produktu, kuru realizācija uzsākta pēdējos 3 gados, īpatsvars gada apgrozījumā:

- < 15%
- 15-24%
- 25-34%
- 35-44%
- > 45%

4. Peļņas daļa no pēdējos 3 gados izstrādātiem produktiem:

- < 10%
- 10-30%
- 30-50%
- 50-70%
- > 70%

5. Pārdošanas apjoma pieaugums gadā no jauniem produktiem:

- < 5%
- 5-10%
- 10-15%
- 15-20%
- 20-25%
- > 25%

ORGANIZĀCIJAS KULTŪRA

Starp katra jautājuma 4 atbilžu variantiem lūdzu sadaliet **100 punktus**, lielāku punktu skaitu dodot tam variantam, kas visvairāk atbilst Jūsu organizācijai.

Piemēram, ja variants A ir ļoti atbilstošs, B un C ir diezgan patiesi, bet D gandrīz nemaz neatbilst Jūsu organizācijai, tad punktu sadalījums varētu būt šāds: A 55, B 20, C 20 un D 5 punkti.

1. Organizācija ir		
A	- ļoti personiska vieta. Tā ir kā liela ģimene. Cilvēki viens pret otru ir ļoti atklāti.	
B	- ļoti dinamiska uzņēmējdarbības vide. Cilvēki labprātīgi uzņemas risku.	
C	- orientēta uz rezultātiem. Galvenā uzmanība veltīta tam, lai darbs tiktu paveikts. Cilvēki ir orientēti uz sasniegumiem un konkurenci.	
D	- ļoti kontrolēta un strukturēta vieta. Cilvēku rīcību nosaka formālas procedūras.	
Kopā:		100
2. Organizācijas vadība ir piemērs		
A	- darbaudzināšanā, panākumu sekmēšanā un kolektīva saliedēšanā	
B	- uzņēmējdarbībā, novatorismā un riskēšanā	
C	- pareizai, agresīvai un uz rezultātiem orientētai darbībai	
D	- koordinēšanā, organizēšanā, funkcionējošā efektivitātē	
Kopā:		100
3. Vadības stilu raksturo		
A	- komandas darbs, saskaņa un līdzdalība	
B	- individuāla risku uzņemšanās, inovācijas, brīvība, unikalitāte	
C	- sīva sacensība, augstas prasības, panākumi	
D	- uzticami darbinieki, pakļaušanās, paredzamība, attiecību stabilitāte	
Kopā:		100
4. "Līme", kas vieno organizāciju, ir		
A	- lojalitāte un savstarpēja uzticēšanās. Organizācijā valda augsts uzticēšanās līmenis.	
B	- nodošanās inovācijām un attīstībai. Galvenais uzsvars tiek likts uz līderību savā jomā.	
C	- uzsvars uz panākumiem un mērķu sasniegšanu. Raksturīga agresīvāte un uzvaras.	
D	- formāli noteikumi un politika. Ļoti svarīgi ir saglabāt sekmīgi funkcionējošu organizāciju.	
Kopā:		100

5. Organizācija uzsvāru liek uz

A	- cilvēku attīstību. Pastāv liela uzticība, atvērtība un līdzdalība.	
B	- jaunu resursu iegūšanu un jaunu izaicinājumu rašanu. Par vērtībām atzīst jaunu lietu izmēģināšanu un jaunu iespēju rašanu.	
C	- sāncensību un sasniegumiem. Svarīgi sasniegt mērķus un būt līderiem tirgū.	
D	- nemainīgumu un stabilitāti. Svarīga efektivitāte, kontrole un vienveidīgas darbības.	
Kopā:		100

6. Panākumi organizācijai ir

A	- cilvēkresursu attīstība, komandas darbs, uzticība darbiniekiem un rūpes par cilvēkiem.	
B	- ja tai pieder jaunākie un unikālākie produkti. Organizācija ir līderis inovācijās un produktu ražošanā.	
C	- konkurentu apsteigšana, vadošo pozīciju ieņemšana tirgū. Organizācija ir konkurētspējīgs tirgus līderis.	
D	- efektivitāte. Svarīga ir uzticama piegāde, strikts grafiks un zemas izmaksas.	
Kopā:		100

PALDIES PAR ATSAUCĪBU!

ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKA BENDROVĖS INOVATYVIAI VEIKLAI

Bendrovės pavadinimas:

Darbuotojų skaičius:

Pareigos: Vadovas
 Darbuotojas

NAUJOVES DIEGIANČIOS ĮMONĖS RODIKLIAI

1. Per pastaruosius 3 metus pristatytų naujų produktų skaičius: _____

2. Į naujų produktų kūrimą investuotos lėšos (proc. nuo metinės apyvartos):

- < 2%
- 2-5%
- 5-15%
- 15-25%
- 25-50%
- > 50%

3. Naujų produktų, kurie buvo pradėti per pastaruosius 3 metus, dalis palyginus su metine apyvarta:

- < 15%
- 15-24%
- 25-34%
- 35-44%
- > 45%

4. Pelno dalis iš produktų, pagamintų per pastaruosius 3 metus:

- < 10%
- 10-30%
- 30-50%
- 50-70%
- > 70%

5. Naujų produktų pardavimų padidėjimas per metus:

- < 5%
- 5-10%
- 10-15%
- 15-20%
- 20-25%
- > 25%

ORGANIZACINĖ KULTŪRA

Atsakydami **100 taškų** padalykite tarp keturių atsakymo variantų, daugiau skirkite tam atsakymo variantui, kuris labiausiai atitinka jūsų organizaciją.

Pavyzdžiui, jei A variantas yra tinkamas, o B ir C yra pakankamai teisingi, o D beveik neatitinka Jūsų organizacijos, punktus reikėtų paskirstyti taip: A 55, B 20, C 20 ir D 5 taškai.

1. Organizacija yra		
A	- labai jauki vieta. Tai lyg didelė šeima. Žmonės labai atviri vienas kitam.	
B	- labai dinamiška verslo aplinka. Žmonės savanoriškai prisiima riziką.	
C	- orientuota į rezultatus. Pagrindinis dėmesys buvo skiriamas darbui- jis turi būti padarytas. Žmonės siekia tikslo ir yra konkurencingi.	
D	- labai kontroliuojama ir struktūrizuota vieta. Žmonės reglamentuoja formalios procedūros.	
Iš viso:		100
2. Organizacijos valdymas gali būti pavyzdžiu, kaip reikia		
A	- vykdyti darbinį auklėjimą, siekti tikslų ir formuoti komandą.	
B	- vykdyti verslą, diegti naujoves ir rizikuoti.	
C	- vykdyti teisingą, agresyvų ir į rezultatus orientuotą veiklą.	
D	- koordinuoti, organizuoti, efektyviai vykdyti veiklą.	
Iš viso:		100
3. Valdymo stilių apibūdina		
A	- komandinis darbas, darna ir bendradarbiavimas	
B	- individualus rizikos prisiėmimas, inovacijos, laisvė, unikalumas	
C	- nuožmi konkurencija, dideli lūkesčiai, sėkmė	
D	- atsakingi darbuotojai, paklusnumas, nuspėjamumas, stabilūs santykiai	
Iš viso		100
4. Organizaciją suvienija:		
A	- lojalumas ir tarpusavio pasitikėjimas. Organizacijoje pasitikėjimo lygis ypač aukštas.	
B	- atsidavimas naujovėms ir vystymuisi. Pagrindinis dėmesys skiriamas lyderystei savo srityje.	
C	- sutelktas sėkmės ir tikslų siekis. Būdingas agresyvumas ir pergalės.	
D	- formalios taisyklės ir politika. Labai svarbu išlaikyti gerai veikiančią organizaciją.	
Iš viso:		100

5. Organizacija daugiausia dėmesio skiria

A	- žmogaus tobulėjimui. Yra didelis pasitikėjimas, atvirumas ir bendradarbiavimas.	
B	- naujų išteklių paieškai ir naujiems iššūkiams. Vertybės – tai naujų dalykų ir naujų galimybių atradimas.	
C	- konkurencijai ir pasiekimams. Svarbu pasiekti tikslus ir būti rinkos lyderiais.	
D	- pastovumui ir stabilumui. Svarbu efektyvumas, valdymo ir stabili veikla.	
Iš viso:		100

6. Pasiekimai tai:

A	- žmogiškųjų išteklių plėtra, komandinis darbas, pasitikėjimas ir dėmesys žmogui.	
B	- naujausi ir unikalūs produktai. Organizacija – naujovių ir gamybos lyderė.	
C	- vadovavimas rinkai, pirmaujanti pozicija rinkoje. Organizacija yra konkurencinga rinkos lyderė..	
D	- efektyvumas. Svarbu patikimas tiekimas, griežti grafikai ir mažos sąnaudos.	
Iš viso:		100

AČIŪ!

**ORGANISATSIOONIKULTUURI MÕJU ETTEVÕTTE
INNOVATIIVSELE SOORITUSELE**

Ettevõtte nimi:

Töötajate arv:

Amet: Juht
 Töötaja

INNOVATIIVSE ORGANISATSIOONI TEGURID

1. Viimaste kolme aasta jooksul turule toodud uute toodete arv: _____

2. Uute toodete arengusse investeeritud vahendid (% aasta käibest):

- < 2%
- 2-5%
- 5-15%
- 15-25%
- 25-50%
- > 50%

3. Viimaste kolme aasta jooksul turule toodud uute toodete osakaal aasta käibes:

- < 15%
- 15-24%
- 25-34%
- 35-44%
- > 45%

4. Viimaste kolme aasta jooksul arendatud toodete müügist saadud kasu osakaal:

- < 10%
- 10-30%
- 30-50%
- 50-70%
- > 70%

5. Uute toodete arvel saavutatud aasta müüginahku kasv:

- < 5%
- 5-10%
- 10-15%
- 15-20%
- 20-25%
- > 25%

ORGANISATSIOONIKULTUUR

Jagage **100 punkti** iga küsimuse nelja vastusevariandi vahel nii, et suurim punktide kogus läheb variandile, mis kõige täpsemini iseloomustab Teie organisatsiooni.

Näiteks, kui variant *A* iseloomustab väga täpselt, *B* ja *C* - pigem täpselt ning *D* ei ole Teie organisatsioonile iseloomulik, võiks punktide jaotus olla järgmine: *A* 55, *B* 20, *C* 20 ja *D* 5 punkti.

1. Organisatsioon on

A	- väga personaalne keskkond. See on kui üks suur pere. Inimesed on üksteise vastu väga avatud.	
B	- väga dünaamiline ärikeskkond. Inimesed võtavad julgelt riske.	
C	- tulemustele orienteeritud. Peamine tähelepanu on pööratud tööeesmärkide saavutamisele. Inimesed on konkurentsile ja tulemustele orienteeritud.	
D	- väga kontrollitud ja struktureeritud keskkond. Inimeste toimingud on formaalsete protseduuridega määratud.	
Kokku:		100

2. Organisatsiooni juhatus on eeskujuks

A	- töö juhendamisel, innustamisel ja kollektiivi liitmisel	
B	- äritegevusel, novaatorlikkusel ja riski võtmise valmidusel	
C	- õigel, agressiivsel ja tulemustele orienteeritud tegevusel	
D	- koordineerimisel, organiseerimisel ja funktsionaalsel efektiivsusel	
Kokku:		100

3. Juhatuse tööstiili iseloomustab

A	- meeskonnatöö, kooskõla ja osavõtlikus	
B	- isiklik riski võtmine, innovatiivsus, vabadus, ainulaadsus	
C	- tugev konkurents, kõrged nõuded, kohustused	
D	- lojaalsed töötajad, alluvus, ettenähtavus, suhete stabiilsus	
Kokku:		100

4. Organisatsiooni ühendavaks "liimiks" on

A	- lojaalsus ja omavaheline usaldus. Organisatsiooni iseloomustab kõrge usaldustase.	
B	- innovatiivsusele ja arengule keskendumine. Peamiseks eesmärgiks on liidripositsiooni saavutamine oma alal.	
C	- tulemuste ja eesmärkide saavutamisele keskendumine. Organisatsioonile on iseloomulik agressiivsus ja võidujanu.	
D	- formaalsed normid ja poliitika. Suur tähtsus on organisatsiooni edukal toimimisel.	
Kokku:		100

5. Organisatsioonis on p ohir hk pandud

A	- inimeste arengule. Iseloomulik on usaldus, avatus ja osav�tlikus.	
B	- uute ressursside loomisele ja uute v�ljakutsete leidmisele. V�artustatakse uusi lahendusi ja v�imalusi.	
C	- konkurentsile ja saavutustele. V�artustatakse eesm�rkide saavutamist ja turuliidriks olemist.	
D	- p�sivusele ja stabiilsusele. V�artustatakse efektiivsust, kontrolli ja rutiini.	
Kokku:		100

6. Eduks loetekase organisatsioonis

A	- inimressursi arengut, meeskonnat�d, lojaalsust ja oma t�otajate eest hoolitsemist.	
B	- uusimate ja ainulaadsemate toodete v�ljat�otamist ja turulelaskmist. Organisatsioon on turuliider uuenduste ja tootmise alal.	
C	- konkurentidest m�ddumist, turuliidri positsiooni saavutamist. Organisatsioon on konkurentsiv�imeline turuliider.	
D	- efektiivsust. T�htis on kindel tarne, range graafik ja madalad kulud.	
Kokku:		100

Täname!

3. pielikums. Korelāciju un regresijas analīzes rezultāti Baltijas valstīm

Latvija

Correlations

		Inovaciju koeficients	Klans	Adhokratija	Tirgus	Hierarhija
Inovaciju koeficients	Pearson Correlation	1	,144	,901**	-,629*	-,718*
	Sig. (2-tailed)		,672	,000	,038	,013
	N	11	11	11	11	11
Klans	Pearson Correlation	,144	1	,069	-,786**	-,522
	Sig. (2-tailed)	,672		,840	,004	,099
	N	11	11	11	11	11
Adhokratija	Pearson Correlation	,901**	,069	1	-,592	-,812**
	Sig. (2-tailed)	,000	,840		,055	,002
	N	11	11	11	11	11
Tirgus	Pearson Correlation	-,629*	-,786**	-,592	1	,726*
	Sig. (2-tailed)	,038	,004	,055		,011
	N	11	11	11	11	11
Hierarhija	Pearson Correlation	-,718*	-,522	-,812**	,726*	1
	Sig. (2-tailed)	,013	,099	,002	,011	
	N	11	11	11	11	11

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,936 ^a	,877	,795	,1516

a. Predictors: (Constant), Hierarhija, Klans, Tirgus, Adhokratija

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,982	4	,246	10,690	,007 ^b
	Residual	,138	6	,023		
	Total	1,120	10			

a. Dependent Variable: Inovaciju_koeficients

b. Predictors: (Constant), Hierarhija, Klans, Tirgus, Adhokratija

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-16,816	11,705		-1,437	,201
	Klans	,170	,119	4,569	1,432	,202
	Adhokratija	,199	,117	5,725	1,705	,139
	Tirgus	,157	,117	3,739	1,348	,226
	Hierarhija	,173	,115	3,603	1,505	,183

a. Dependent Variable: Inovaciju_koeficients

Lietuva

Correlations

		Inovaciju koeficients	Klans	Adhokratija	Tirgus	Hierarhija
Inovaciju koeficients	Pearson Correlation	1	,503	,804**	-,816**	-,683*
	Sig. (2-tailed)		,167	,009	,007	,043
	N	9	9	9	9	9
Klans	Pearson Correlation	,503	1	,237	-,612	-,861**
	Sig. (2-tailed)	,167		,539	,080	,003
	N	9	9	9	9	9
Adhokratija	Pearson Correlation	,804**	,237	1	-,845**	-,549
	Sig. (2-tailed)	,009	,539		,004	,126
	N	9	9	9	9	9
Tirgus	Pearson Correlation	-,816**	-,612	-,845**	1	,664
	Sig. (2-tailed)	,007	,080	,004		,051
	N	9	9	9	9	9
Hierarhija	Pearson Correlation	-,683*	-,861**	-,549	,664	1
	Sig. (2-tailed)	,043	,003	,126	,051	
	N	9	9	9	9	9

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,866 ^a	,750	,499	,2156

a. Predictors: (Constant), Hierarhija, Adhokratija, Tirgus, Klans

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,556	4	,139	2,992	,157 ^b
	Residual	,186	4	,046		
	Total	,742	8			

a. Dependent Variable: Inovaciju_koeficients

b. Predictors: (Constant), Hierarhija, Adhokratija, Tirgus, Klans

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,933	34,507		-,027	,980
	Tirgus	,006	,343	,180	,019	,986
	Hierarhija	,007	,342	,165	,019	,986
	Klans	,017	,347	,538	,050	,963
	Adhokratija	,031	,345	,919	,090	,932

a. Dependent Variable: Inovaciju_koeficients

Igaunija

Correlations

		Inovaciju koeficients	Klans	Adhokratija	Tirgus	Hierarhija
Inovaciju koeficients	Pearson Correlation	1	-,786*	,764*	-,134	-,372
	Sig. (2-tailed)		,036	,045	,775	,412
	N	7	7	7	7	7
Klans	Pearson Correlation	-,786*	1	-,307	-,489	-,135
	Sig. (2-tailed)	,036		,504	,265	,772
	N	7	7	7	7	7
Adhokratija	Pearson Correlation	,764*	-,307	1	-,624	-,876**
	Sig. (2-tailed)	,045	,504		,134	,010
	N	7	7	7	7	7
Tirgus	Pearson Correlation	-,134	-,489	-,624	1	,777*
	Sig. (2-tailed)	,775	,265	,134		,040
	N	7	7	7	7	7
Hierarhija	Pearson Correlation	-,372	-,135	-,876**	,777*	1
	Sig. (2-tailed)	,412	,772	,010	,040	
	N	7	7	7	7	7

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,985 ^a	,971	,941	,0932

a. Predictors: (Constant), Hierarhija, Klans, Tirgus

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,863	3	,288	33,135	,008 ^b
	Residual	,026	3	,009		
	Total	,889	6			

a. Dependent Variable: Inovaciju_koeficients

b. Predictors: (Constant), Hierarhija, Klans, Tirgus

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,682	,487		9,607	,002
	Klans	-,070	,008	-1,126	-8,890	,003
	Tirgus	-,059	,017	-,701	-3,512	,039
	Hierarhija	,001	,011	,021	,117	,914

a. Dependent Variable: Inovaciju_koeficients

Baltijas valstis

Correlations

		Inovaciju koeficients	Klans	Adhokratija	Tirgus	Hierarhija
Inovaciju koeficients	Pearson Correlation	1	,085	,831**	-,581**	-,620**
	Sig. (2-tailed)		,673	,000	,001	,001
	N	27	27	27	27	27
Klans	Pearson Correlation	,085	1	,063	-,674**	-,603**
	Sig. (2-tailed)	,673		,756	,000	,001
	N	27	27	27	27	27
Adhokratija	Pearson Correlation	,831**	,063	1	-,672**	-,728**
	Sig. (2-tailed)	,000	,756		,000	,000
	N	27	27	27	27	27
Tirgus	Pearson Correlation	-,581**	-,674**	-,672**	1	,691**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000
	N	27	27	27	27	27
Hierarhija	Pearson Correlation	-,620**	-,603**	-,728**	,691**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,000	,000	
	N	27	27	27	27	27

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,833 ^a	,694	,638	,2029

a. Predictors: (Constant), Hierarhija, Klans, Tirgus, Adhokratija

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,050	4	,513	12,447	,000 ^b
	Residual	,906	22	,041		
	Total	2,956	26			

a. Dependent Variable: Inovaciju_koeficients

b. Predictors: (Constant), Hierarhija, Klans, Tirgus, Adhokratija

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-5,056	13,402		-,377	,710
	Klans	,052	,135	1,274	,382	,706
	Adhokratija	,080	,134	2,203	,597	,556
	Tirgus	,049	,133	1,046	,369	,716
	Hierarhija	,050	,133	1,029	,375	,711

a. Dependent Variable: Inovaciju_koeficients