

**LATVIJAS UNIVERSITĀTE**  
**BIZNESA, VADĪBAS UN EKONOMIKAS FAKULTĀTE**  
**Vadībzinātnes nodaļa**

**ORGANIZĀCIJAS KULTŪRA**  
**ATTĀLINĀTĀ DARBA FORMĀTĀ**  
**UZŅĒMUMĀ SIA EUROOPTIEKA**

**Organizational culture in remote work  
mode in the company SIA Eurooptieka**

**BAKALaura DARBS**

Biznesa vadības bakalaura studiju programma

Organizācijas vadības studiju apakšprogramma

Autors: **Elīna Bondarenko**

Studenta apliecības Nr.: eg18040

Darba vadītājs: Dr. sc. admin. Andrejs Cekuls

RĪGA 2022

## ANOTĀCIJA

Bakalaura darba tēma ir organizācijas kultūra attālinātā darba formātā uzņēmumā SIA „Euroaptieka”.

Darba mērķis ir izstrādāt uzņēmuma SIA „Euroaptieka” organizācijas kultūras pilnveides pasākumus darbam attālinātā formātā, lai sasniegtu šo mērķi tika izvirzīti šādi uzdevumi - pamatojoties uz zinātnisko literatūru, novērtēt organizācijas kultūru; noskaidrot attālinātā darba formāta; raksturot uzņēmumu SIA „Euroaptieka” esošos procesus; izmantojot OCAI - Organizācijas kultūras vērtēšanas instrumentu, izvērtēt darbinieku viedokļus par esošo un vēlamo organizācijas kultūru; analizēt iegūtos aptauju rezultātus un izdarīt secinājumus; veikt secinājumus un izstrādāt priekšlikumus, lai uzlabotu organizācijas darbu attālinātā formātā.

Pētījumā iegūtie rezultāti raksturo uzņēmuma SIA „Euroaptieka” esošo organizācijas kultūru, kā arī vēlamo organizācijas kultūru. Rezultāti raksturo arī organizācijas pilnveides pasākumus darbam attālinātā formātā.

Darbs sastāv no 64 lappusēm, trīs nodaļām – Mūsdienu organizācijas kultūras teorētiskie aspekti, Uzņēmuma SIA „Euroaptieka” raksturojumu un Organizācijas kultūras pētījumu SIA „Euroaptieka”. Tas sastāv arī no vienas tabulas un sešiem attēliem, kā arī vienu pievienotu pielikumu.

### **Atslēgas vārdi:**

Organizācijas kultūra, OCAI, attālinātais darbs, Covid-19, SIA Euroaptieka.

## ANNOTATION

The theme of this bachelor's paper is organization culture in remote work mode in the company SIA "Euroaptieka".

The aim of this paper is to work out the actions undertaken by SIA "Euroaptieka" to develop the organization culture in the format of remote work. To reach the set goal, the following tasks were defined: to study the organization culture based on the relevant scientific literature; to define and study the remote work format; to describe the existing organization procedures in SIA "Euroaptieka"; to evaluate the opinions of the employees on existing and desired organization culture by using OCAI - Organization Culture Assessment Instrument; to analyze the survey results and draw conclusions; to develop suggestions for improvement of remote work organization based on the reached conclusions.

The results of this study describe the organization culture existing in SIA "Euroaptieka", as well as the desired organization culture. In addition to this, the results describe the undertakings to improve the organization of remote work.

The paper consists of 64 pages, three parts – ‘Theoretical aspects of modern organizational culture’, ‘Description of the company SIA "Euroaptieka"’ and ‘Study of organization culture in SIA "Euroaptieka"’. It also includes one table and six images, as well as one addendum.

### **Keywords**

Organization culture, OCAI, Remote work, Covid-19, SIA "Euroaptieka"

## SATURA RĀDĪTĀJS

IEVADS .....	5
<b>1. MŪSDIENU ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS TEORĒTISKIE ASPEKTI .....</b>	<b>7</b>
1.1. Organizācijas kultūra kā iekšējās organizācijas vides elements .....	9
1.2. Organizācijas kultūras klasifikācijas apraksts .....	12
1.3. Attālinātā darba ietekme uz organizācijas darbu.....	16
<b>2. UZŅĒMUMA SIA „EUROOPTIEKA” RAKSTUROJUMS .....</b>	<b>23</b>
2.1. Uzņēmuma SIA „Eurooptieka” darbības pamatvērtības .....	23
2.2. Uzņēmuma SIA „Eurooptieka” SVID analīze.....	25
<b>3. ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS PĒTĪJUMS SIA „EUROOPTIEKA” .....</b>	<b>33</b>
3.1. Pētījuma metodoloģija .....	33
3.2. Pētījuma rezultātu interpretācija .....	37
SECINĀJUMI.....	55
PRIEKŠLIKUMI .....	57
IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI.....	58
PIELIKUMI .....	61

## IEVADS

Organizācijas kultūrai pasaulē ir pievērsta liela uzmanība, jo tā ir vide, kurā darbinieks pavada savu lielāko daļu laika, tāpēc ir svarīgi to uzturēt labvēlīgu un progresīvu. Šo vidi veido gan tradīcijas, gan vērtības, gan izrādītā cieņa. Sākotnēji šo kultūru veido uzņēmuma vadība, savstarpēji mijiedarbojoties, un, rādot piemēru visam uzņēmumam kopumā, nostiprinot konkrētas normas, etiķeti un paraugus, tādējādi radot apmierinātus darbiniekus, kuriem ir veselīga attieksme pret uzņēmumu un kurus veiksmīgāk var sasniegt motivācijas.

Daudziem uzņēmumiem aktuāls paliek darba formāts, jo darbs attālinātā formātā pasauli un īpaši Latviju piemeklēja strauji, nedz uzņēmumi, nedz paši darbinieki nebija tam gatavi, un pielāgoties nācās ļoti ātri. Rezultātā vieni uzņēmumi cieta zaudējumus, bet citi - tieši otrādi guva labākus rezultātus un attīstīja jaunas nišas. Attālinātā platforma ierobežoja ne tikai ērtu piekļuvi savai ierastajai darba vietai, bet arī komunikācijas iespējas gan ar kolēģiem, gan ar vadību, kā rezultātā ierastais darba ritms kļuva lēnāks. Darba vide un nestabilitāte cilvēkos raisīja bailes un bažas, kuras atspoguļojās darba kvantitātē un kvalitātē.

Uzņēmums SIA „Euroaptieka” nebija gatavs šādiem darba apstākļiem, bet apzinoties savas iespējas, meklēja veidu kā pielāgoties, tāpat kā citi uzņēmumi šajā pandēmijas laikā. Darba autore vēlējās noskaidrot, cik efektīvi, pēc darbinieku domām, uzņēmumam tas izdevās, kāda izveidojās organizācijas kultūra un kas vēl būtu jāveic, lai uzlabotu to un nezaudētu jau izvirzītās vērtības. Būtiski bija noskaidrot – vai un kā darbinieki sarežģītās situācijās jūta vadības atbalstu, gatavību reaģēt un spēju ātri rast risinājumu problēmām, kuras klātienē būtu vienkārši atrisināmas.

Bakalaura darba mērķis – izstrādāt uzņēmuma SIA „Euroaptieka” organizācijas kultūras pilnveides pasākumus darbam attālinātā formātā.

Lai sasniegtu mērķi, tiek izvirzīti šādi uzdevumi:

1. Novērtēt organizācijas kultūras faktoros zinātniskajā literatūrā;
2. Noskaidrot attālinātā darbības formāta būtību;
3. Raksturot uzņēmumu SIA „Euroaptieka” esošos procesus;
4. Izmantojot OCAI - Organizācijas kultūras vērtēšanas instrumentu, izvērtēt darbinieku viedokļus par esošo un vēlamu organizācijas kultūru;
5. Analizēt iegūtos aptauju rezultātus un izdarīt secinājumus.

6. Veikt secinājumus un izstrādāt priekšlikumus, lai uzlabotu organizācijas darbu attālinātā formātā.

Bakalaura darba teorētiskās daļas izstrādes procesā tiek izmantota monogrāfiskā metode – informācijas apkopošana, pamatojoties un daudzveidīgas literatūras apskatu. Tiek izmantota zinātniskā literatūra latviešu un angļu valodā un interneta resursi.

Savukārt pētījuma izrādei tiek izmantotas Organizācijas kultūras vērtēšanas instrumentu OCAI aptaujas anketas. Aptaujas anketai tiek pievienoti papildus jautājumi, kuri ļauj labāk izprast rezultātus, šie jautājumi balstās uz konkrētu pētījumu, kurš tika veikts Dānijā, un tā rezultāti tiks salīdzināti ar šī darba pētījuma rezultātiem. Kā arī, darbā tiek izmantota grafiskā metode – attēlu un grafiku veidošana.

Bakalaura darba praktiskās daļas pētījums aptver laika posmu no 2021. gada 4. oktobrim līdz 2021. gada 3. decembrim.

# 1. MŪSDIENU ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS TEORĒTISKIE ASPEKTI

Organizācija ir sarežģīts mehānisms, un galvenais tā dzīvības potenciāls ir organizācijas kultūra. Jēdzienam „organizācijas kultūra” ir ļoti daudz definīciju, bet vienotas pamatdefinīcijas tam nav. Katrs zinātnieks tajā redz atšķirīgu akcentu – vai organizācijas ierastās tradīcijas, vai īpašo atmosfēru kolektīvā, vai saliedētības spēku un komandas garu, vai mērķtiecību.

Šo faktu pastiprina Viestura Reņģes definējums, ka viena neapstrīdama organizācijas kultūras izpratne nepastāv, tāpēc nav arī vispārpieņemtas klasifikācijas. Tās balstās uz pamatpieņēmumiem par cilvēka dabu, attiecību raksturu un citām organizācijās dominējošām vērtībām. Organizācijas kultūras klasifikācija ir nepieciešama, lai identificētu un analizētu tās galvenos veidus, lai noteiktu kultūras īpašās iezīmes katrā organizācijā, kā arī attīstītu metodes, lai uzlabotu to<sup>1</sup>.

Savukārt, piemēram, plašākās un pazīstamākās definīcijas autors ir amerikāņu psihologs Edgars Šeins (*Edgar H. Schein*), viņš to izveidojis, balstoties uz dažādu autoru darbiem. Šeina sniegtā termina „organizācijas kultūra” definīcija ir salīdzinoši vienkārša: „Noteikts vērtību un normu kopums, kuru pārstāv organizācijā esošie cilvēki un grupas, kas nosaka to, kā cilvēki mijiedarbojas savstarpēji un ar cilvēkiem ārpus grupas”.<sup>2</sup>

Pamatojoties uz iepriekš minētām un daudzām citām pastāvošajām definīcijām, šī darba autore izvēlās balstīties uz vienu no populārākajām organizācijas pētniecības metodēm. Zinātnieku Kima Kamerona (*Kim Cameron*) un Roberta Kvinna (*Robert Quinn*) organizācijas kultūras klasifikāciju – OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument – Organizācijas kultūras vērtēšana instruments*). OCAI pamatā ir Konkurējošo vērtību ietvars (*Competing Values Framework*): viens no visvairāk izmantotajiem un noderīgākajiem ietvariem biznesā. To izmantojuši vairāk nekā 10 000 uzņēmumu. Tas ir labi izpētīts un apstiprināts, bet arī kompakts – ar sešiem aspektiem, kas ticami atspoguļo organizācijas kultūru.<sup>3</sup>

Šī pētīšanas instrumenta pamatā ņemti organizācijas efektivitātes kritēriji, kas izriet no organizācijas uzdevumu specifika un to mērķa. Kamerons un Kvinns veica pētījumus

<sup>1</sup> Reņģe V. Organizācijas psiholoģija. Rīga, Kamene. 2002. 74 lpp.

<sup>2</sup> Schein, E. H. *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, (2004) p.14.

<sup>3</sup> About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) [atsauce 01.11.2021.]. Pieejams: <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>

vairāk nekā simts organizācijās, gūdami pārlicinošus zinātniskus pierādījumus minētajiem faktiem, un konstatēja četrus galvenos organizāciju kultūras tipus: Hierarhijas tipu, Klana tipu, Tirgus tipu, Adhokrātiskā tipu organizācijas kultūras. Šī metode ļauj, balstoties uz organizācija efektivitātes galvenajiem indikatoriem, veikt padziļinātu izpēti nevis tikai atklāj vispārīgas organizācijas kultūra pazīmes.

Zināšanas par organizācijas kultūru var palīdzēt uzņēmumam attīstīt spēju analizēt pārmaiņas apkārtējā vidē un pašā uzņēmumā, kā arī uzlabot savstarpējo attiecību kvalitāti starp visu līmeņu darbiniekiem uzņēmumā. Tas ir būtiski biznesa stratēģijai uzņēmumā, lai veiksmīgi spētu to realizēt..

Stratēģija ir organizācijas ilgtermiņa pamatmērķu un darbības virzienu noteikšana, to sasniegšanai nepieciešamo resursu izdalīšana. Stratēģija ir māksla vadīt organizāciju. Kā katram vadītājam un arī katram līderim neatkarīgi no tā, cik augstā amatā tas atrodas, viņam ir konkrēti uzdevumi un konkrētas funkcijas, kuras jāpilda. Kā aprakstīts V. Praudes un I.Beļčikova grāmatā "Menedžments"<sup>4</sup>, tad galvenās organizācijas stratēģijas sastāvdaļas ir šādas: darbības joma (saistīta ar konkrētām precēm, pakalpojumiem, tirgiem), resursu izvietojums un sadale (stratēģiska problēma – kā sadalīt resursus starp dažādām jomām, lai rezultātā sasniegtu maksimālu kapitāla atdevi), atšķirīgās spējas (ar to organizācijas var izcerties salīdzinājumā ar konkurentiem); attīstība un kapitāla atdeve (darbības jomu, resursu sadale un atšķirīgo spēju apvienojuma rezultāts). Respektīvi, izveidojot pareizu stratēģiju, ir iespējams sasniegt vairāk izvirzīto uzdevumu,

Mūsdienu situācijā, kad lielākā daļa uzņēmumu izjūt gan ekonomiskās krīzes, gan „Covid-19” infekcijas izplatības un tās ierobežošanas pasākumu sekas, izpratne par organizācijas kultūras nozīmi palīdz uzņēmuma vadībai apzināties esošo situāciju, veidot jaunajai situācijai piemērotāku organizācijas stratēģiju, vadīt konfliktus, veidot atklātāku komunikāciju un rast uzņēmumam piemērotākos attīstības ceļus. Aktuālākā šobrīd ir attālinātā darba platforma, kas ir radījusi lielas pārmaiņas darba vidē.

Attālinātā darba apjoms dažādās nozarēs ir ļoti atšķirīgs. Visizplatītākais tas ir zināšanu ietilpīgos pakalpojumos, piemēram, IKT pakalpojumos, un vismazāk izplatīts ražošanas un mazāk zināšanu ietilpīgos tirgus pakalpojumos, piemēram, vairumtirdzniecībā un mazumtirdzniecībā un transportēšanā. Šīs atšķirības, visticamāk, vismaz daļēji atspoguļo uzdevumu prasības, jo daudzus augsti kvalificētus darbus zināšanu ietilpīgās nozarēs var veikt attālināti, izmantojot klēpj datorus, savukārt fiziska klātbūtne, visticamāk, būs

---

<sup>4</sup> Praude,V., Beļčikovs, I. (2001), Menedžments, Rīga: Vaidelote, lpp.223-235

nepieciešama daudziem darbiem ražošanā vai, piemēram, izmitināšanas jomā.<sup>5</sup>

Secinājums, kas gūts Dānijā 2020. gadā veiktajā pētījumā, balstoties uz atbildēm no 1053 darbiniekiem un 290 intelektuālā darba vadītājiem, – vadītājiem viņu darbs ierobežojumu laikā šķita sarežģītāks nekā darbiniekiem. Viņu izaicinājumi ir tieši saistīti ar jaunajiem darba uzdevumiem un sociālās mijiedarbības zaudēšanu, kas uzsver nepieciešamību pievērsties organizatoriskajam atbalstam, lai samazinātu izaicinošos apstākļus gan darbiniekiem, gan vadītājiem. Paturot to prātā, ir svarīgi atzīt, ka, lai kļūtu par attālināta darba vadītāju, ir nepieciešamas izmaiņas vadībā, mācoties un pielāgojoties jaunajiem darba veidiem, kur mācību procesam ir nepieciešamas darbības, kas vērstas uz vadītājiem – neatstājot atsevišķu vadītāju ziņā jaunu vadības spēju izstrādi.<sup>6</sup>

Organizācijas kultūru, kas bija veidojusies laika gaitā, nākas transformēt atbilstoši valdošajai situācijai pasaulē un attālinātā darba apstākļiem. Tāpēc ir būtiski apzināt tās izmaiņas, veidojot pareizas stratēģijas un sasniedzot jaunus mērķus.

### **1.1. Organizācijas kultūra kā iekšējās organizācijas vides elements**

Ikdienā vārdu *organizācija* mēdz lietot, lai raksturotu cilvēka kārtību vai sakārtotības līmeni, piemēram, labi organizēts cilvēks. Darbības vārdu *organizēt* lieto, lai apzīmētu cilvēka noteiktas spējas vai talantu organizēt darbus, pasākumus. Kā arī vārds *organizācija* apzīmē procesu vadīšanu.<sup>7</sup>

Savukārt kultūras jēdziens ir pārslogots ar neskaitāmām versijām un ir humanitāro un sociālo zinātņu pamatjēdziens, kas cieši saistīts ar jēdzieniem “cilvēks”, “civilizācija” un “sabiedrība”.<sup>8</sup>

Jāuzsver, ka visplašāko skaidrojumu definīcijai „organizācijas kultūra” ir sniedzis Edgars Šeins. Proti: „organizācija kultūra” ir organizācijas locekļu izveidots un attīstīts pamatpieņēmumu kopums, kas:

1. iemācīts un apgūts, risinot ārējās adaptācijas un iekšējās integrācijas problēmas;
2. nostiprinājies un apliecinājis sevi praksē;

<sup>5</sup> OECD. (2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? Pieejams: [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135\\_135250-u15liwp4jd&title=Productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-COVID-19-era](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135_135250-u15liwp4jd&title=Productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-COVID-19-era)

<sup>6</sup> Kirchner K., Ipsen C. & Hansen J.P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work, Knowledge Management Research & Practice (1-9)

<sup>7</sup> Dubkevičs L. Organizācijas kultūra. Rīga, Jumava apgāds. 2009. 11. lpp.

<sup>8</sup> Nacionālā enciklopēdija. [atsauce 12.06.2021.]. Pieejams: <https://enciklopedija.lv/skirklis/98484>

3. tiek uzskatīts par pareizu;
4. tiek nodots jaunajiem organizācijas locekļiem kā pareizas uztveres, domāšanas, jūtu veids ārējās adaptācijas un iekšējā integrācijas problēmu risināšanai.<sup>9</sup>

Papildinot šo plašo definīciju, pēc Edgara Šeina domām, organizācijas kultūra ir dinamiska parādība, kura pastāvīgi atrodas mums apkārt un kuru mēs pieņemam, tā ir izveidojusies pastāvīgā mijiedarbībā ar grupas līderi un tā dalībniekiem. Tā sevī ietver arī tādas lietas kā rituālus, organizācijas mītus, līderības stilu, ceremonijas utt.<sup>10</sup>

Edgars Šeins uzskata, ka kultūra ir viena no dziļākajām un bieži vien neapzinātākajām daļām grupā, un tieši tādēļ tā ir mazāk sataustāma un redzama kā citas daļas.<sup>11</sup> Zināšanas par organizācijas kultūru var palīdzēt uzņēmumam attīstīt spēju analizēt pārmaiņas apkārtējā vidē un pašā uzņēmumā, kā arī uzlabot savstarpējo attiecību kvalitāti starp visu līmeņu darbiniekiem uzņēmumā. Tas savukārt, ir būtiski biznesa stratēģijai.

Organizācijas kultūra reizēm tiek dēvēta par organizācijas personību. Tādejādi atklājas šī jēdziena plašums un sarežģītība, jo tas ir organizācijas psiholoģiskās būtības raksturojums kopumā.<sup>12</sup>

Inese Ešenvalde 2008. gadā savā grāmatā „Personāla vadības mūsdienu metodes” organizācijas kultūru raksturo kā atmosfēru, valdošo pārliecību, vērtības, normas un vadīšanas stilu, kāds izveidojies darba vietā, nostiprinot iekšējo integrāciju un pielāgojoties ārējās vides apstākļiem. Pēc I. Ešenvaldes: „Organizācijas kultūra izskaidro, kā darbiniekiem strādāt, lai gūtu panākumus, kā arī to – kā viņu uzvedība var dot ieguldījumu organizācijas neveiksmei. Organizācijas kultūra kalpo kā izziņas līdzeklis, lai varētu saprast, kas tiek novērtēts organizācijā un kā vadīt savu uzvedību atbilstoši organizācijas vērtībām.”<sup>13</sup>

Tās tika pieminētas jau E. Šeina definīcijā. Plašāks šo funkciju skaidrojums: „Iekšējā integrācija nozīmē, ka organizācija locekļi identificē sevi ar kolektīvu un prot efektīvi strādāt kopā. Šī kultūras puse nosaka, kā darbinieki komunicē cits ar citu, kas ir pieņemams un kas nav, kā tiek iemantota vara un stāvoklis organizācijā. Ārējā adaptācija attiecas uz to, kā organizācija sasniedz savus mērķus un kā tā kārtro darījumus ar tiem, kas nav

---

<sup>9</sup> Schein E. (2010) Organizational culture and leadership. San Francisco, John Wiley and Sons., p. 25.

<sup>10</sup> Turpat p25

<sup>11</sup> Schein, E. H. (2004) Organizational culture and leadership ,published by Jossey-Bass, 14p

<sup>12</sup> Reņģe V. Organizācijas psiholoģija. Rīga, Kamene. 2002. 74.lpp.

<sup>13</sup> Ešenvalde I. Personāla vadības mūsdienu metodes. Rīga: Merkūrijs LAT, 2008, 349 lpp.

organizācijā.”<sup>14</sup>

Viestura Reņģes sniegtā definīcija izteikti sakrīt ar Edgara Šeina formulēto: „Organizācijas kultūra ir organizācijā valdošo pārlicību, vērtību un sociālo normu relatīvi noturīgs kopums, kurš ir izveidojies, nostiprinot organizācijas iekšējo integrāciju un pielāgojies apkārtējai sociāli ekonomiskajai videi. Šīs pārlicības, vērtības un normas nosaka organizācijas locekļu uztveri, domāšanu un jūtas saistībā ar iekšējās integrācijas un ārējās adaptācijas problēmām, atspoguļojas viņu darbībā un pašas organizācijas vides veidošanā.”<sup>15</sup>

V. Reņģe grāmatā “Organizāciju psiholoģija” ir uzskaitījis šādus aspektus, ko ietver pirmā funkcija:

1. organizācijas misijas un stratēģijas kopējo izpratni, kopīgu mērķu izvirzīšanai misijas īstenošanai;
2. mērķu sasniegšanas līdzekļu kopējo izpratni un saskaņotību;
3. vienošanos par kritērijiem mērķu sasniegšanai;
4. vienošanos par stratēģijas izmaiņām, ja mērķi netika sasniegti.<sup>16</sup>

Organizācijas kultūra nodrošina:

1. kopējas valodas un terminu lietošanu organizācijā;
2. kritērijus cilvēka pieņemšanai organizācijā tālākajai profesionālajai un varas karjerai;
3. uzvedības normas attiecībās ar vadību;
4. apbalvojumu un sodu sistēmu, kurai pateicoties katrs organizācijas loceklis zina, ko viņš var saņemt par savu rīcību;
5. ideoloģiju, kopējo vērtību sistēmu, kura ļauj atšķirt vēlamo no nevēlamā organizācijā.

Izanalizējot daudzos literatūras avotus par organizācijas kultūru ir lietderīgi atcerēties par jebkuras organizācijas galveno sastāvdaļu – cilvēku. Cilvēks ir galvenais darba darītājs. Veicamā darba kvalitātei būtiska ir cilvēka spēja iekļauties darba kolektīvā, spēja apzināties sevi kā neatņemamu kolektīva sastāvdaļu. Savukārt no tā, cik labi cilvēks jutīsies darba kolektīvā, būs atkarīgs, vai viņš šajā kolektīvā iekļausies, vai gūs gandarījumu par paveikto un vai spēs realizēt savu iekšējo potenciālu.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Schein E.H. The Corporate Culture Survival Guide. USA: Jossey-Bass, 2009, p. 240.

<sup>15</sup> Reņģe V. Organizācijas psiholoģija. Rīga, Kamene. 2002. 74 lpp.

<sup>16</sup> Turpat 74.lpp

<sup>17</sup> Ešenvalde I. *Pārmaiņu vadība*. Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2007. 175. -202. lpp.

Cilvēks, kļūstot par organizācijas locekli, pakāpeniski apgūst organizācijas kultūru, kas veicina viņa iekļaušanos šajā organizācijā. Vadītājam ir jāapgūst organizācijā pastāvošajai kultūrai atbilstošs stils un uzvedība, citādi viņa efektivitāte būs efektīva tikai tajā sfērā, kura atbilst kultūrai, kurā viņš ir darbojies jau iepriekš. Organizācijas kultūru lielā mērā veido vadītāji, paziņojot un iedzīvinot tās vērtības, kuras ir nepieciešamas sekmīgai darbībai.<sup>18</sup>

Spēja pielāgoties ārējai videi un iekšējā integrācija – divas organizācijas kultūras funkcijas, kuras uzsver pētnieki. Organizācijas kultūrai ir arī daudz dažādu formu un izpausmju, kuras var definēt atkarībā no pētījumiem, kuri veikti pēc dažādas metodoloģijas.

## **1.2. Organizācijas kultūras klasifikācijas apraksts**

Organizācijas kultūras klasifikācija ir nepieciešama, lai identificētu galvenos tās veidus, lai noteiktu īpašās kultūras iezīmes katrā organizācijā, kā arī lai attīstītu un uzlabotu organizācijas kultūru. Lai vadītājs varētu noteikt sava uzņēmuma kultūras tipu, organizācijas klasifikācijai jābūt noteiktam raksturam. Klasifikācija – instruments, veicot arī salīdzinošo analīzi vairākos uzņēmumos vai dažādās viena uzņēmuma struktūrvienībās. Analizējot var identificēt sadarbības trūkumu starp vienībām, kas var būt saistīt ar organizācijas kultūras atšķirībām.<sup>19</sup>

Sava kultūra ir katrai organizācijai. To ietekmē dažādi faktori: organizācijas darbības veids un joma, dzīves stadija, organizācijas lielums un uzbūve, darba organizācijas principi. Vairāki pētnieki ir izanalizējuši tipiskākās kultūras un sagrupējuši tās noteiktās kategorijās, tādejādi personāla speciālisti un tiešie vadītāji var ērtāk un ātrāk orientēties organizāciju kultūru labirintos.<sup>20</sup>

Organizācijas kultūra klasifikācijas pamatā ir ņemtas gan organizācijas vērtības (R. Harisons); gan organizācijas struktūra (Č. Hendijs); gan kompānijas darbība riska pakāpe/atgriezeniskās informācijas pakāpe (T. Dīls un A. Kenedijs) u.c. vērtības.

Daudzveidīgās organizācijas kultūras klasifikācijas Viesturs Reņģe skaidro ar to, ka “nepastāv viennozīmīga organizāciju kultūras izpratne, nevar būt arī vienas vispārpieņemtas klasifikācijas”.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Dubkēvičs L. Organizācijas kultūra: Rīga, Jumava 2009, 23 lpp;

<sup>19</sup> Dubkēvičs L. Organizācijas kultūra. Rīga: Jumava, 2009, 184 lpp.

<sup>20</sup> Ešenvalde I. Personāla vadības mūsdienu metodes: Merkūrijs LAT, Rīga, 2008, 291 lpp

<sup>21</sup> Reņģe V. Organizācijas psiholoģija. Kamene, Rīga, 2002, 85.lpp

Pagājušā gadsimta deviņdesmitajos gados, pētot organizācijas kultūras saistību ar organizācijas efektivitāti, amerikāņu zinātnieki Kims Kamerons un Roberts izstrādāja organizāciju kultūru tipoloģiju un kultūras pētniecības metodiku – OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument – Organizācijas kultūras vērtēšana instruments). Šī tipoloģija balstās uz organizācijas efektivitātes kritērijiem, kas izriet no organizācijas uzdevumu specifikas un to mērķa.

Kamerons un Kvinns izvirzīja divus galvenos mērījumus jeb pamatrādītājus, kuri ļāva sadalīt indikatorus četrās grupās vai kvadrantos. Katrs balstās uz atšķirīgām vērtībām, katram piemīt savs organizācijas efektivitātes indikatoru saraksts un „komunikācijas kultūra”.<sup>22</sup>

<b>Elastība un diskrētums</b>			
<b>Iekšējais fokuss un integrācija</b>	<b>Klans</b> Efektivitātes kritēriji: Saliedētība, morālais klimats, cilvēkresursu attīstība	<b>Adhokrātija</b> Efektivitātes kritēriji: Rezultāti spilgtāki nekā konkurentiem, jaunrade, izaugsme	<b>Ārējais fokuss un diferenciacija</b>
	<b>Hierarhija</b> Efektivitātes kritēriji: Rentabilitāte, stabila funkcionēšana	<b>Tirgus</b> Efektivitātes kritēriji: Tirgus daļa, mērķa panākšana, uzvarēt konkurentu	
<b>Stabilitāte un kontrole</b>			

*1.1.attēls. Organizācijas kultūras teorijas struktūra*

*Avots: Autora izveidots, pamatojoties uz Cameron, Quinn, Diagnosing and Changing organizational Culture. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company. 1999, 60. lpp.*

Organizācijas vērtību rāmjveida konstrukcija balstās uz organizācijas efektivitātes galvenajiem indikatoriem, kuri sadalīti četras grupās.

Viens mērījums atdala efektivitātes kritērijus, kas uzsver elastību, apdomību un dinamiku, no tiem kritērijiem, kas uzsver stabilitāti, kārtību un kontroli. Proti – dažas organizācijas skaitās efektīvas, ja tās sliecas uz pārmaiņām, atšķiras ar adaptāciju un

<sup>22</sup> Cameron, Quinn, Diagnosing and Changing organizational Culture. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company. 1999., 58.lpp

organizācijas veselumu, turpretī citas organizācijas – ja tās ir stabilas, prognozējamas, mehāniski holistikas jeb veselas (piemēram, lielāko daļu valsts iestāžu raksturo ilgtermiņa mūžība un nemainīgums kā pēc struktūras, tā pēc rezultāta). Šī dimensija (pirmais mērījums) stiepjas no organizatoriskas daudzveidības un plastiskuma līdz pat ilgmūžībai un neelastībai.

Otrs mērījums nošķir darbības kritērijus, kas uzsver iekšējo orientāciju, integrāciju un vienotību, no kritērijiem, kas saistīti ar ārējo adaptāciju un sāncensību. Proti – dažas organizācijas ir efektīvas, ja tām piemīt iekšēja harmonija, citas – ja to darbība vērsta uz konkurenci un mijiedarbību ārpus savām robežām. Šī dimensija (otrais mērījums) svārstās no organizatoriskās saskaņotības līdz pat organizatoriskai sadrumstalotībai, struktūrvienību neatkarībai.

Abas dimensijas (efektivitātes kritēriju kopums un darbība kritēriju kopums) veido 4 kvadrantus, no kuriem katrs pārstāv skaidri identificējamu rādītāju kopumu par organizācijas efektivitāti. Mērīšanas attiecības parāda, ko tieši darbinieki savas organizācijas darbības rādītājos vērtē visaugstāk: kas cilvēkiem šķiet labs, pareizs un pieņemams. Proti – šie 4 kritēriji kopumā nosaka galvenās vērtības, kas raksturo organizāciju.<sup>23</sup>

Šīm četrām vērtībām nozīmīgākais – tās ir pretējas jeb tie ir konkurējoši pieņēmumi. 1.1.attēlā „Organizācijas kultūras teorijas struktūra” redzam, ka pamatvērtības, kas atrodas dažādajās kvadranta malās, noraida viena otru: elastība iebilst pret stabilitāti, iekšējais fokuss – ārējam. Rezultātā abas dimensijas jeb mērījumi veido kvadrantu, noliedzot viens otru un konkurējot savā starpā pa diagonāli. Piemēram, augšējais kreisais kvadrants uzsver iekšējo, organisko fokusu, bet apakšējā labajā kvadrantā koncentrējas ārējā, kontrolētā fokusa vērtības. Tāpat augšējā labajā kvadrantā norādītas vērtības, kas akcentē ārējo, organisko fokusu, bet apakšējais kreisais kvadrants nosaka iekšējās orientācijas un kontroles vērtību.

Kamerons un Kvinns veica pētījumus vairāk nekā simts organizācijās, gūdami pārlicinošus zinātniskus pierādījumus minētajiem faktiem, un konstatēja četrus galvenos organizāciju kultūras tipus:

**1. Hierarhijas tipa organizāciju kultūru** raksturo kā formalizētu un strukturētu darbavietu. Organizācijas līderi – labi koordinatori un organizatori. Kolektīva

---

<sup>23</sup> Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006, p. 242.

darbības pamatā ir formālas tiesības un procedūras, kuras uztur noteikto plānoto uzņēmējdarbības tempu. Organizācijas veiksmē ir saistīta, ja spēj nodrošināt stabilitāti, rentabilitāti un prognozes.

**2. Klana tipa organizāciju kultūru** raksturo darbavietu, kas ir kā liela ģimene. Organizācijas līderi domā diezgan līdzīgi – kā „partneri”, lielu nozīmi pievēršot kolektīva saliedētībai. Organizācija uzņemas lielas saistības attiecībā pret saviem locekļiem. Organizācijas veiksmē balstās uz veselīgu iekšēju klimatu un rūpēm par darbiniekiem.

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

**4. Adhokrātiskā tipa organizāciju kultūra** raksturo dinamisku uzņēmējdarbību un radošu darbavietu. Organizācijas līderi ir ar atšķirīgām raksturīpašībām, mākslu paredzēt, novatorismu, viņi ir orientēti uz risku. Organizācijas bāzes vērtības ir spēja mainīties atbilstoši laikam un izmaiņām ārējā vidē, eksperimentēt un ieviest jaunievedumus, organizācija darbojas uz sākotnējo zināšanu robežas. Organizācijas veiksmē ir saistīta ar unikālu un oriģinālu preču un pakalpojumu radīšanu.

Organizācijas kultūras pamatā ir kāda šo organizāciju saistoša substance, kas ir atbildīga par organizācijas kā veseluma uztveri. Vērtējot organizācijas kultūru, uzmanības fokusā ir visa organizācija kā analīzes vienība.

Vienlaikus pētot struktūrvienību organizācijas subkultūras, jāmeklē kopīgi dominējošie parametri, un, pēc tam tos apvienojot, dažādos hierarhijas līmeņos var pastāvēt atšķirīgas organizācijas subkultūras. Organizācija, būdama komplekss, ko veido virkne ar dažādām funkcijām paredzētu apakšstruktūru, var ietvert vienlaikus vairākas organizācijas subkultūras. Viens no iemesliem, kāpēc pastāv šādas kultūras atšķirības, ir tas, ka, katra atsevišķa struktūrvienība bieži vien veido pati savus nākotnes perspektīvas raksturlielumus, savu vērtību kopu, savas tradīcijas <sup>24</sup>.

Organizācijas kultūrai ir liela nozīme, par to liecina arī lielais pētījumu skaits un daudzo autoru darbi. Klasificējot organizācijas, ir iespējams nonākt pie esošās un vēlamās organizācijas kultūras, no kuras uzņēmums var izdarīt secinājumus, lai efektīvāk sasniegtu izvirzītos mērķus.

---

<sup>24</sup> Cameron, Quinn, Diagnosing and Changing organizational Culture. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company. 1999.

### 1.3. Attālinātā darba ietekme uz organizācijas darbu

Attālinātais darbs – “darbs no mājām” vai “mājas birojs” – ir bijusi nepieciešama prakse daudziem uzņēmumiem un darbiniekiem Covid-19 krīzes periodā. Lai palēninātu vīrusa izplatīšanos un aizsargātu darbiniekus, nācās ieviest ļoti stingrus epidemioloģiskās drošības pasākumus.

Šajā laikā sabiedrība ir piedzīvojusi liela mēroga “piespiedu eksperimentu”, kurā nozares, uzņēmumi un darbinieki ir turpinājuši darboties, vienlaikus būdami fiziski nošķirti, ja vien tiem ir bijuši nepieciešamie tehnoloģiskie, tiesiskie un digitālās drošības nosacījumi. Tam ir potenciāli liela ietekme uz visa veida uzņēmumiem neatkarīgi no tā, vai tie agrāk ir izmantojuši tāldarbu vai nē.<sup>25</sup>

„Attālinātais darbs” – šim terminam ir sinonīmi: „tāldarbs”, „virtuālais darbs”, „darbs no mājām” u.c.. Tomēr ir atšķirības, jo darbs mājās ir īslaicīga situācija, ko uzņēmums piešķir darbiniekam.

Attālinātais darbs ir darba veikšana veids attālināti, neatrodoties organizācijas teritorijā – darba vietā. Veicot attālināto darbu, darbinieks ir darba devēja rīcībā, pakļaujas vadības rīkojumiem un noteiktai kārtībai, līdz ar to jāievēro darba aizsardzību regulējošo normatīvo aktu pamatprasības.

Darba devējam un nodarbinātajam ir tiesības vienoties par darba izpildes vietu – tā var būt uzņēmuma teritorijā vai arī citā vietā, piemēram, nodarbinātā mājās. Darba aizsardzības likumā ar grozījumiem, kas stājās spēkā 2020. gada 1. jūlijā, ir iekļauta attālinātā darba definīcija: attālinātais darbs - tāds darba izpildes veids, ka darbs, kuru nodarbinātais varētu veikt darba devēja uzņēmuma ietvaros, pastāvīgi vai regulāri tiek veikts ārpus uzņēmuma, tai skaitā darbs, ko veic, izmantojot informācijas un komunikācijas tehnoloģijas. Par attālināto darbu Darba aizsardzības likuma izpratnē netiek uzskatīts darbs, kas tā rakstura dēļ ir saistīts ar regulāru pārvietošanos.

Attālinātais darbs nozīmē pieejamību un sasniegtus darba rezultātus. Līdz ar to darba devējam jāspēj kontrolēt darbinieka darba pienākumu izpildi attālināti, tādējādi nodrošinot darba līgumā nolīgtā darba laika, darba samaksas un citu noteikumu izpildi.

---

<sup>25</sup> OECD (2020), “Supporting people and companies to deal with the COVID-19 virus: Options for an immediate employment and social-policy response”, OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19), <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/supporting-people-and-companies-to-deal-with-the-covid-19-virus-options-for-an-immediate-employment-and-social-policy-response-d33dffe6/>

Lai nodarbinātais varētu strādāt attālināti, ir jānodrošina attālināta piekļuve darba e-pastam; darba telefonam ir jābūt pāradresētam uz privāto telefonu, nodrošinot sasniedzamību; nodarbinātajiem nepieciešams atbilstošs tehniskais nodrošinājums un pieeja attiecīgām informācijas tehnoloģiju sistēmām. Ja darba devējs nevar nodrošināt nodarbināto ar atbilstošu tehnisko aprīkojumu, piemēram, datoru, tad izvērtējams, vai ir iespēja izmantot un pielāgot nodarbinātā personīgo datoru (ar atbilstošu pieslēgumu, iestatījumiem un programmatūru) darba vajadzībām.

Darba devējam jāizvērtē, kurus darbus nodarbinātie var veikt attālināti, un kādi ir to veikšanai nepieciešamie resursi. Tad jāvienojas par šādiem jautājumiem:

- attālinātā darba veikšanas kalendāru (kurš nodarbinātais un kad strādās attālināti, vai būs “dežuranti” un kādi ir viņu pienākumi u.c.);
- darba uzdevumiem, sasniedzamajiem rezultātiem un atskaitīšanās kārtību;
- komunikācijas kanāliem.

Svarīgi, lai nodarbinātais, kurš veic darbu attālināti, ir pieejams darba devējam telefoniski un arī regulāri seko līdzi e-pasta sarakstei.

Darba likuma 76. pantā noteikts, ka darba devējam ir pienākums atlīdzināt tos darbinieka izdevumus, kuri ir vai nu nepieciešami darba veikšanai, vai arī radušies ar darba devēja piekrišanu. Līdz ar to darba devēja pienākums atlīdzināt darba veikšanai nepieciešamos izdevumus ir noteikts tiesību normā. Lai nerastos domstarpības par papildu izdevumu atlīdzināšanu darbiniekam, kurš veic darbu attālināti, ieteicams pusēm (darbiniekam un darba devējam) par to vienoties rakstveidā, piemēram, par interneta pieslēgumu, personīgā datora lietošanu u.tml.<sup>26</sup>

Klātienē strādāt drīkst tikai tie nodarbinātie, kuru darba specifikas dēļ pienākumus nav iespējams veikt attālināti, piemēram, pārdevēji, sabiedriskā transporta vadītāji, medicīnas darbinieki, sabiedriskās kārtības uzturētāji. Savukārt attālināti darba pienākumus var veikt biroja darbinieki, kuru galvenais darbarīks ir dators.

Šobrīd spēkā esošais regulējums ir vienlīdz saistošs gan valsts pārvaldē, gan privātajā sektorā nodarbinātajiem. To paredz gan Covid-19 infekcijas izplatības pārvaldības likuma 7.1 pants, gan Ministru kabineta 2020. gada 9. jūnija noteikumu Nr. 360 “Epidemioloģiskās drošības pasākumi Covid-19 infekcijas izplatības ierobežošanai”

---

<sup>26</sup> Attālinātais darbs. [atsauce 22.12.2021.] Pieejams: [https://www.vdi.gov.lv/lv/attalinatais-darbs?utm\\_source=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.vdi.gov.lv/lv/attalinatais-darbs?utm_source=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F)

## 6.9.apakšpunkts.<sup>27</sup>

Covid-19 pandēmija ir būtiski mainījusi veidu, kā strādā daudzi uzņēmumi. Daudzās kompānijās un profesijās kopš 2020. gada par ierastu normu ir kļuvis attālinātais darbs. Radušies jauni termini, piemēram: hibrīddarbs – daļu sava darba laika darbinieks pavada uzņēmumā, tiekas un klātienē apspriežas ar kolēģiem, bet daļu laika attālināti strādā no mājām vai kādas citas vietas.

Arī attālinātā darba apjoms dažādās nozarēs bija ļoti atšķirīgs. Tas bija visizplatītākais zināšanu ietilpīgos pakalpojumos, piemēram, profesionālajos un Informācijas un komunikāciju tehnoloģiju (IKT) pakalpojumos, un vismazāk izplatīts ražošanas un mazāk zināšanu ietilpīgos tirgus pakalpojumos, piemēram, vairumtirdzniecībā un mazumtirdzniecībā un transportēšanā. Šīs atšķirības, visticamāk, vismaz daļēji atspoguļo uzdevumu prasības, jo daudzus augsti kvalificētus darbus zināšanu ietilpīgās nozarēs var veikt attālināti, izmantojot klēpj datorus, savukārt fiziska klātbūtne, visticamāk, būs nepieciešama daudziem darbiem ražošanā vai, piemēram, izmītināšanas jomā.<sup>28</sup>

Tiešsaiste aptaujai, ko 2020. gadā pavasarī veica Dānijas Tehniskā Universitāte, bija vienkāršs nosaukums: COVID-19 leadership challenges in knowledge work (Covid -19 vadības izaicinājumi intelektuālajā darbā).<sup>29</sup> Aptaujā bija iekļauti 23 jautājumi. Jautājumi aptvēra pozitīvu un negatīvu pieredzi ar darbu no mājām, kā arī demogrāfisko situāciju. Tika izmantota piecu punktu Likerta skala (no 1 = „pilnīgi nepiekrītu” līdz 5 = „pilnīgi piekrītu”), bet tika iekļauti arī jautājumi ar nominālajām atbildēm, kā arī atklātie jautājumi.

Šajā pētījumā tika pētīta attālinātā darba ietekme uz intelektuālā darba uzņēmumu vadītājiem, salīdzinot to ar uzņēmumu darbinieku pieredzi. Atbildes tika saņemtas no 1053 darbiniekiem un 290 vadītājiem.

Analīze rāda, ka darbinieki min vairāk attālinātā darba priekšrocību nekā vadītāji – piemēram, lielāka elastība darba dienā un mazāks pārvietošanās laiks. Taču vadītājiem, šķiet, jāsaskaras ar daudziem attālinātā darba trūkumiem.

---

<sup>27</sup> Attālinātais darbs – viens no būtiskākajiem drošības pasākumiem pret Covid-19 izplatību [atsauce 22.12.2021.] Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/attalinatais-darbs-viens-no-butiskakajiem-drosibas-pasakumiem-pret-covid-19-izplatibu>

<sup>28</sup> OECD. (2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? Pieejams: [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135\\_135250-u15liwp4jd&title=Productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-COVID-19-era](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135_135250-u15liwp4jd&title=Productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-COVID-19-era)

<sup>29</sup> Kirchner K., Ipsen C. & Hansen J.P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work, Knowledge Management Research & Practice (1-9)

Lielākā daļa vadītāju ziņoja, ka viņu galvenie uzdevumi ir “darba organizācija” un “saziņa ar darbiniekiem”. Vadītāji uzņēmuma attālināto vadīšanu uzskatīja par izaicinājumu. Uzņēmumu darbs bija jāorganizē no jauna, projekti aizkavējās, sadarbība kļuva grūtāka, tika zaudēts tiešais un neformālais kontakts ar darbiniekiem. Galvenais izaicinājums – saziņas un sadarbības procesu organizēšana attālināti, kur klātienē saziņa, ieskaitot sejas izteiksmes un ķermeņa valodu, ir gandrīz neiespējama. Video sarunu rīki bieži tika pieminēti kā līdzekļi, lai mazinātu dažas no attāluma atkarīgās problēmas.

Dati rāda, ka vadītāji strādāja vairāk stundu (t.i., viņiem bija garākas darba dienas). Iespējamie iemesli: “Papildu organizatoriskie uzdevumi”, “Grūtības vadīt tiešsaistē” un “Grūtības koordinēt un sadarboties ar darbiniekiem distancēti”, par tiem vadītāji aptaujā ziņoja kā par izaicinošu pieredzi.

Datu kopa nedod ieskatu par relatīvo stundu pieaugumu ne vadītājiem, ne darbiniekiem. Nesen veiktais 3 143 270 lietotāju pētījums atklāja, ka salīdzinājumā ar līmeni pirms pandēmijas ir palielinājies sapulču skaits uz vienu cilvēku (+ 12,9%) un apmeklētāju skaits vienā sanāksmē (+ 13,5%). Sanāksmes ir kļuvušas īsākas, samazinoties vidējam to ilgumam (-20,1%). Pētījumā secināts, ka neto efekts ir tāds, ka cilvēki sanāksmēs pavadīja mazāk laika dienā (-11,5%). Tomēr pētījumā tika konstatēts ievērojams un ilgstošs vidējās darba dienas ilguma pieaugums (+ 8,2% jeb +48,5 minūtes). Tas var likt cilvēkiem justies pārslogotiem un nomāktiem. Ja vadītāji attālināti strādā vairāk stundu nekā darbinieki, iespējams, tiem ir lielāks stresa vai izdegšanas risks.<sup>30</sup>

Vadītāju darba slodzes pieaugums varētu būt izskaidrojams ar to, ka vadībai savas klātienē praktizētās neoficiālās un neplānotās tērzēšanas ar darbiniekiem „pie kafijas automāta” jāpārveido par formālākām plānotām sanāksmēm tiešsaistē. Tas var būt izskaidrojams tam, kāpēc daži vadītāji kļūst mazāk produktīvi, kaut arī viņi strādā vairāk stundu.

Vēl viens nepārprotams izaicinājums ir “mazāk pārtraukumu”, kad vadītāji vairāk piesaistīti datoram un saziņai internetā nekā darbinieki, jo tiem ir plašāks personu loks, ar ko jāsazinās, vadot uzņēmumu. Nākas piedalīties augstākās vadības un sadarbības partneru rīkotās attālinātajās sanāksmēs, kā arī pašam rīkot sanāksmes ar darbiniekiem, rezultātā – pārtraukumu vadītāja darbā ir maz.

---

<sup>30</sup> Kirchner K., Ipsen C. & Hansen J.P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work, Knowledge Management Research & Practice (1-9)

Cits iespējamais iemesls pārtraukumu samazinājumam varētu būt tiešsaistes sapulču iestatījumi, kas parasti atbilst kalendāra programmas noklusējuma iestatījumiem. Pastāv risks, ka darba diena būs cieši piepildīta ar sapulcēm bez pārtraukumiem, jo kalendāra sistēmas neņem vērā pārtraukumu laiku.

Daļa šī pētījuma koncentrējās arī uz to, kādas izmaiņas būs nepieciešamas vadītājiem, lai uzņēmumu vadītu distancēti.

Pētījums rāda, ka galvenie vadības uzdevumi bija gandrīz neiespējami, piemēram, tiešs un neoficiāls kontakts un klātienes saziņa par darba uzdevumiem, kur būtiska ir arī neverbālā komunikācija (sejas izteiksme, ķermeņa valoda u.c.). Vadītājiem bija jāmaina sava vadība sinhronizācijā ar izmaiņām uzdevumos un darba procesos, jo viņi nevarēja vadīt, izmantojot tradicionālās metodes. Praksē vadība kļuva par dinamisku procesu, kas attīstījās atbilstoši tam, kurš un cik daudz strādāja attālināti.

Attālināta vadība prasa pārmaiņas vadībā, mācoties un pielāgojoties jaunajiem darba veidiem. Līdera mācīšanās daļēji izriet no tiešas atgriezeniskās saites un zināšanu apmaiņas, kā arī neformāla koučinga un mentoringa. To visu var pazaudēt, pārvaldot uzņēmumu no mājām. Turklāt mācīšanās organizācijā ir attiecību un uzvedības kopums, kas klusumu pārveido izteiktās zināšanās. Organizatoriskā mācīšanās attālināti ir sarežģītāka, un tāpēc ir svarīgi, lai organizācijas izveidotu digitālās mācīšanās veidus, kas attīstītu jaunas līderības iespējas.

Aptaujas rezultāti liecina, ka attālinātā vadīšana ir gan personiska, gan organizatoriska spēja, kas jāapgūst un jāpilnveido. Ja uzmanība tiek koncentrēta tikai uz atsevišķiem vadītājiem un viņu spēju tikt galā ar saviem uzdevumiem, tad pastāv risks, ka izaicinošā situācijā viņi var rīkoties individuāli un reaktīvi. Tāpēc aptaujas rīkotāji iesaka apsvērt organizācijas struktūru un iespējas. Piemēram, vadītājiem varētu būt noderīga zināšanu apmaiņa ar citiem vadītājiem par to, kā vislabāk tikt galā ar jaunajiem apstākļiem. Šī dalīšanās būtu jāuzskata par organizācijas atbildību, piemēram, izmantojot cilvēkresursu iniciatīvas, nevis jāatstāj individuālajam vadītājam. Vadītājiem var tikt nodrošināti līdzekļi, lai organizētu regulāras neoficiālas darbinieku pulcēšanās vai izveidotu satelītu birojus mazākām grupām.<sup>31</sup>

Lai arī vadītājiem attālinātais darbs šķita sarežģītāks nekā darbiniekiem, jāatzīmē,

---

<sup>31</sup> Kirchner K., Ipsen C. & Hansen J.P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work, Knowledge Management Research & Practice (1-9)

ka vadītāji arī apstiprināja pozitīvos aspektus šajā situācijā – piemēram, īsākas sanāksmes un paaugstinātu darba kontroli.

Tas liek domāt, ka attālinātajam darbam ir gan priekšrocības, gan trūkumi kā vadītāju tā arī intelektuālā darba veicēju praksē. Paradokss: identiskus ar darba organizāciju saistītus jautājumus var izjust gan kā iespēju, gan kā stresa avotu.

Secinājums, kas gūts Dānijā 2020. gadā veiktajā pētījumā, balstoties uz atbildēm no 1053 darbiniekiem un 290 intelektuālā darba vadītājiem, – vadītājiem viņu darbs ierobežojumu laikā šķita sarežģītāks nekā darbiniekiem. Viņu izaicinājumi ir tieši saistīti ar jaunajiem darba uzdevumiem un sociālās mijiedarbības zaudēšanu, kas uzsver nepieciešamību pievērsties organizatoriskajam atbalstam, lai samazinātu izaicinošos apstākļus gan darbiniekiem, gan vadītājiem. Paturot to prātā, ir svarīgi atzīt, ka, lai kļūtu par attālināta darba vadītāju, ir nepieciešamas izmaiņas vadībā, mācoties un pielāgojoties jaunajiem darba veidiem, kur mācību procesam ir nepieciešamas darbības, kas vērstas uz vadītājiem – neatstājot atsevišķu vadītāju ziņā jaunu vadības spēju izstrādi. Noslēgumā ir svarīgi, lai organizācijas ņemtu vērā WFH (darbs no mājām) darbības rezultātus ne tikai darbiniekiem, bet arī vadītājiem, jo viņu pieredze atšķiras, un vadītāji pauž izaicinājumus savā vadībā.<sup>32</sup>

Šim pētījumam ir acīmredzami ierobežojumi.

Pirmkārt, ņemti vērā tikai Dānijas dati. Citu valstu uzņēmumu vadītāji var uztvert savas situācijas atšķirīgi atkarībā no valstī ieviestajiem atšķirīgajiem Covid-19 infekcijas ierobežošanas nosacījumiem, viņu iepriekšējās pieredzes ar WFH, darba kultūras iezīmēm savā valstī vai tehniskās infrastruktūras.

Otrkārt, situācijas attālinātā darba periodā ietekmēja fakts, ka visiem ģimenes locekļiem bija jāpaliek mājās, tāpēc vadītājiem (un arī darbiniekiem) ar bērniem vai tiem, kas rūpējas par vecāka gadagājuma cilvēkiem, iespējams, bija jāsaskaras ar lielākām problēmām.

Treškārt, aptaujā netika uzskaitīti konkrēti uzņēmumi vai ekonomikas nozares. Attālinātā darba gaitu var ietekmēt uzņēmuma kultūra un organizācija.

Visbeidzot, dati tika savākti attālinātā darba pirmajās nedēļās, kad cilvēki vēl nebija atraduši efektīvākās šāda darba organizēšanas metodes.

---

<sup>32</sup> Kirchner K., Ipsen C. & Hansen J.P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work, Knowledge Management Research & Practice (1-9)

Latvijas Universitātes vadītā pētnieciskā projekta reCOV<sup>ery</sup>-LV<sup>33</sup> gaitā secināts, ka pētījumi par attālināto darbu galvenokārt balstīti uz aptauju respondentu subjektīvajiem uzskatiem. Turklāt gandrīz nav pētījumu, kas balstīti uz statistikas datiem. Attālināta darba ietekmes izpētes galvenais izaicinājums ir nepieciešamo "specifisko" datu trūkums, kas stiprinātu pētniecības bāzi. Piemēram, ir nepieciešams pilnveidot darba laika uzskaiti, izdalot kopējā nostrādāto stundu statistikā attālinātā darba stundas. Šādu datu pieejamība palielinātu pētījumu kvalitāti un objektivitātes pakāpi.

Saskaņā ar E. Šeinu: „Organizācijas kultūra ir kopīga vērtību sistēma, kas izveidojusies laika gaitā, kas ir kā ceļvedis, risinot problēmas, pielāgojoties videi un vadot attiecības.”<sup>34</sup> Kultūru, kas bija veidojusies laika gaitā, jātransformē atbilstoši attālinātā darba apstākļiem, kas radījuši jaunas problēmas, nākas pielāgoties videi un pa jaunam jāorganizē attiecības organizācijas iekšienē – starp darbiniekiem, vadību, un ārpus organizācijas – ar klientiem, partneriem, konkurentiem u.c.. Un līdz ar to veidosies jauna organizācijas kultūra, kas būs piemērota attālinātā darba veikšanai.

---

<sup>33</sup> LU produktivitātes zinātniskais institūts LV PEAK un LZA Eiropas Politikas Pētniecības Institūts. Valsts pētījuma programma „Ekonomiskais, politiskais un juridiskais ietvars Latvijas tautsaimniecības potenciāla saglabāšanai un konkurētspējas pieauguma veicināšanai pēc pandēmijas izraisītās krīzes (reCOV<sup>ery</sup>-LV)”. Izvērtējums par attālinātā darba ietekmi uz produktivitāti ilgtermiņā un priekšlikumu sagatavošanas produktivitāte paaugstināšanai attālinātā darba apstākļos. Rīga, 2021, 30 lpp.  
<https://www.em.gov.lv/lv/media/4223/download>

<sup>34</sup> Schein E.H. Organizational culture and leadership. USA: John Wiley&Son, 2010, p.464.

## 2. UZŅĒMUMA SIA „EUROAPTIEKA” RAKSTUROJUMS

SIA „Euroaptieka” ir uzņēmums, kuru pārvalda – EUROAPOTHECA. EUROAPOTHECA ir starptautiska pastāvīgi augoša uzņēmumu grupa Baltijā un Eiropas Centrālajā un Austrumu reģionā. Tā pārvalda aptieku mazumtirdzniecības ķēdes un vairumtirdzniecības uzņēmumus Lietuvā, Latvijā, Igaunijā un Polijā. Esot vadošajai farmācijas biznesa grupai Baltijā, vērojama tās plaša klātbūtne arī Polijas tirgū.

EUROAPOTHECA pieder unikālu zīmolu produkti, un tā iemantojusi novatora, uzticama partnera un lieliska darba devēja reputāciju. Kopš dibināšanas 1998. gadā grupa veiksmīgi attīstās, kļūstot par pirmo izvēli klientiem visur, kur tā darbojas.

EUROAPOTHECA pieder 660 aptiekas piecās valstīs, tajās strādā vairāk nekā 3800 darbinieku un katru gadu tiek apkalpoti vairāk nekā 30 miljoni klientu. EUROAPOTHECA kontrolē aptieku tīklu Eurovaistinē (270 aptiekas) Lietuvā, **Euroaptieka (52 aptiekas) Latvijā**, Euroapteek (45 aptiekas) Igaunijā, Euro-Apteka (83 aptiekas) Polijā un Apoteksgruppen (191 aptieka) Zviedrijā.

2017. gadā EUROAPOTHECA konsolidēja resursus plānotajai aptieku darbības paplašināšanai. Grupa uzsāk aktīvu attīstības posmu, meklējot labvēlīgas paplašināšanās iespējas Centrālās un Austrumeiropas un Ziemeļvalstu reģionā. 2018. gada 1. ceturksnī EUROAPOTHECA pabeidza Apoteksgruppen aptieku ķēdes iegādi Zviedrijā, kļūstot par vienu no reģiona lielākajiem aptieku tīkliem.<sup>35</sup> EUROAPOTHECA ir lielākās starptautiskās mazumtirdzniecības grupas Baltijā un Centrālajā un Austrumu Eiropā VILNIAUS PREKYBA biedrs.

### 2.1. Uzņēmuma SIA „Euroaptieka” darbības pamatvērtības

SIA „Euroaptieka” aptieku tīkls ir zāļu mazumtirdzniecības uzņēmums. Latvijā darbojas 52 šī aptieku tīkla aptiekas visos lielākajos valsts reģionos, nodarbinot vairāk nekā 450 darbinieku.

Pārvaldot tik lielu aptieku skaitu un darbinieku daudzumu, ir svarīgi definēt uzņēmuma misiju un vīziju, uz kuru uzņēmums tiecas un mēģina veiksmīgi realizēt.

SIA „Euroaptieka” misija – palīdzēt cilvēkiem būt veseliem un justies labi, sniedzot profesionālu farmaceitisko aprūpi.

---

<sup>35</sup> Par EUROAPOTECHE grup [atsauce 01.11.2021.]. Pieejams: <https://www.euroaptieka.lv/par-mums/par-euroapotheca-grupu/>

SIA „Euroaptieka” vīzijas ir :

- Mēs esam pirmā izvēle ikvienam katrā EUROAPTIEKA aptiekas atrašanās vietā.
- Palīdzam klientiem šeit un tagad.
- Esam soli priekšā.
- Mūsu spēks ir atpazīstams zīmols.
- Mēs esam uzticami sadarbības partneri.
- Mēs esam pievilcīgs darba devējs.
- Izmantojam katru iespēju attīstībai.

SIA „Euroaptieka” vērtības:

- Profesionalitāte (Zinām, ko sakām un ko piedāvājam klientiem; Esam kompetenti un dalāmies savā pieredzē un zināšanās; Nepārtraukti uzlabojam profesionālās zināšanas un prasmes)
- Komandas darbs (Mēs strādājam kopā; Kopīgais mērķis ir svarīgāks par personīgām interesēm; Mēs strādājam ar atbildības sajūtu)
- Vienkāršība (Mēs saprotam cits citu un mūsu klientus; Mūsu lēmumi ir vienkārši un īstenojami)
- Cieņa (Esam godīgi un pildām savus solījumus; Klients mums vienmēr ir vissvarīgākais; Mēs pazīstam savus klientus un pelnām viņu ilgtermiņa uzticību; Mūsu darbības pamatā ir savstarpēja cieņa)
- Vēlme uzvarēt (Esam enerģiski un īstenojam augstus mērķus; Neapstājamies pie sasniegtā; Mums nav problēmu, mums ir iespējas!)<sup>36</sup>

SIA „Euroaptieka” vadības komanda sastāv no: valdes priekšsēdētāja; Pārdošanas un mārketinga departamenta direktores; Komercedpartamenta direktores; Personāla departamenta direktores; Finanšu departamenta direktora; Jurista.<sup>37</sup>

SIA „Euroaptieka” sastāv no astoņām struktūrvienībām:

1. Administrācija, kuru veido valdes priekšsēdētāja un jurists;
2. Tehniskā un attīstības nodaļa, to veido saimniecisko projektu vadītāji, kuri atbild par aptieku labiekārtošanu, tehniskām problēmām;

---

<sup>36</sup> Misija un vīzija [atsauce 01.11.2021.]. Pieejams: <https://www.euroaptieka.lv/par-mums/musu-vertibas/>

<sup>37</sup> Vadības komanda [atsauce 01.11.2021.]. Pieejams: <https://www.euroaptieka.lv/par-mums/vadibas-komanda/>

3. Pārdošanas un mārketinga departaments, kuru veido dažādi nodaļu vadītāji, tai skaitā arī reģionālie vadītāji, kuri ir pirmā kontaktpersona aptiekām;
4. Personāla departaments, kuru veido par personālu atbildīgas personas, kas atbild par dažādiem iesniegumiem, līgumiem, veicina darbinieku piesaisti utt.;
5. Komercedpartaments, to veido dažādi kategoriju vadītāji, piemēram, recepšu vai kosmētikas kategoriju vadītāji, kuri ir atbildīgi par savu preču kategoriju;
6. Finanšu departaments, to veido grāmatveži, datu analītiķi un citi speciālisti, kuru galvenais uzdevums ir sekot rezultātu rādītājiem;
7. Noliktava, to veido atbildīgie par noliktavas darbu, kā arī par komandas darbu un preču nogādi no viena punkta uz otru;
8. E-komercijas nodaļa, to veido speciālisti, kuri nodrošina e-komercijas kategoriju un produktu sortimentu, kā arī paša centra darbību.

Pozicionējot sava uzņēmuma misiju, vīzijas un vērtības, uzņēmums izteiktu uzsvāru liek uz klientiem, uz klientu vēlmēm, vajadzībām un to apmierināšanu. Mazāk izceļot darba vietas pozitīvos aspektus, tādus kā darba vidi, komandu, motivāciju un pateicību darbiniekiem. Sniegtā informācija daļēji iezīmē konkrētas organizācijas kultūras tipa iezīmes, norādot uz faktoriem, kuri raksturīgi vienai vai otrai kultūras videi.

## **2.2. Uzņēmuma SIA „Euroaptieka” SVID analīze**

Organizācijas kultūras izvērtējumam ir būtiski aplūkot esošo situāciju, ietekmējošos faktorus, gan ārējos, gan iekšējos faktorus. Uzņēmuma esošās situācijas analīzei visbiežāk tiek pielietota tā saucamā SWOT (SVID) analīze. SVID analīze (angļu: SWOT analysis) ir stratēģijas plānošanas instruments, kas ļauj noteikt uzņēmuma vai projekta stiprās puses (Strengths), vājības (Weaknesses), iespējas (Opportunities) un draudus (Threats).<sup>38</sup>

Veicot SIA „Euroaptieka” SVID analīzi (sk. 2.2.1.attēlā), tika veikta arī krusteniskā analīze. Šīs analīzes mērķis ir izvērtēt stratēģiju, salīdzināt kā vājās puses ietekmē iespējas un draudus vai kā stiprās puses ietekmē gan iespējas, gan draudus. Uz šīs analīzes pamata izveidot stratēģiju, secināt, kā stratēģija saskan ar esošo organizācijas kultūru un vai tā atbalsta vēlamo kultūru. Rezultātā izvērtējot katru faktoru atsevišķi.

---

<sup>38</sup> SWOT analys [atsauce 01.11.2021.]. Pieejams: <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>

<b>Iekšējie faktori</b>	
Stiprās puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzņēmuma atpazīstamība gan Latvijā, gan ārpus tās</li> <li>• Profesionāla komanda, kura papildina zināšanas</li> <li>• Stabils pastāvīgo klientu loks ar tendenci tam pieaugt</li> <li>• Plašs preču sortiments</li> <li>• Klientu vajadzību uzklauššana, un pēc iespējas maksimāla klientu vajadzību un prasību nodrošināšana</li> <li>• Atrašanās vieta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbinieku nepietiekams novērtējums</li> <li>• Motivācijas trūkums</li> <li>• Informācijas apmaiņa uzņēmumā jeb iekšējās komunikācijas problēmas</li> <li>• Nespēja nodrošināt augstu klientu apkalpošanas kvalitāti</li> <li>• Ierobežots uz vietas esošo preču sortiments, kas ir proporcionāls aptiekas realizācijas apjomam</li> <li>• Vadības darbinieki nepārzina specifisko aptiekas darbu</li> </ul>
<b>Ārējie faktori</b>	
Iespējas	Draudi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Covid-19 pandēmijas ietekmē klientu pieprasījums pēc medikamentu pirkšanas ar piegādes servisu</li> <li>• Pasaulē pieejamu programmu nodrošinājums medikamentu loģistikai</li> <li>• Potenciāli ir pieejamas poliklīnikas un ārstu prakses, kuras ir ieinteresētas, sadarbībai medikamentu iegādei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Likumdošanas izmaiņas, kas var ietekmēt aptieku teritoriālo izvietojumu</li> <li>• Darbinieku trūkums</li> <li>• Konkurentu inovācijas</li> <li>• Īrēto telpu pazaudēšana</li> <li>• Covid19 klātienes pārdošanas ierobežojumi</li> </ul>

**2.2.1.attēls. Uzņēmuma SIA „Euroaptieka” SVID analīze.**

*Avots: Autora izveidots*

Veicot krustenisko analīzi, izvērtējot stiprās puses ar iespējām un draudiem, var secināt, ka tādi draudi kā Covid-19 klātienes pārdošanas ierobežojumi, izteikti neietekmēs, jo profesionālā komanda, kura papildina zināšanas, spētu atrast iespējas, kā kaut vai daļēji turpināt savu darbību, komanda atrastu risinājumu, lai piedāvātu cilvēkiem alternatīvas, nodrošinot savu misiju. Klātienes pārdošanas ierobežojumu radītos draudus mazinātu arī stiprā puse - atrašanās vieta, jo uzņēmums spētu nodrošināt transformētu pakalpojumu (piemēram, piegādes vai āra tirdzniecību) no dažādiem mikrorajoniem (Rīgas robežās).

Drauds par darbinieku trūkumu – uzņēmums ar savām stiprajām pusēm var nodrošināt plašu atpazīstamību un pieaugošu klientu loku, kas pozicionē sevi kā labu darba vietu. Bet darbinieku krīze var rasties, neko nemainot motivāciju sistēmā un nepalielinot atalgojumu darbiniekiem. Turklāt paaugstinātas slodzes apstākļos profesionālākie darbinieki var piedzīvot izdegšanas. Šie apstākļi veicina nestabilitāti patstāvīgo darbinieku lokā, palielinot rotācijas.

Savukārt konkurentu inovācijas jebkuram uzņēmumam ir liels drauds, ja komanda ir profesionāla un papildina zināšanas, tad šo draudu ir iespējams mazināt, bet ne izbēgt no tā.

Īrēto telpu pazaudēšana vai likumdošanas izmaiņas, kas var ietekmēt aptieku teritoriālo izvietojumu – tas ir nopietns drauds, jo to neglābs neviena stiprā puse, izņemot jau esošo aptieku atrašanās vietas, bet tikai tādā gadījumā, ja netiks veiktas reformas jau esošo aptieku izvietojumā, nevis tikai jauno aptieku izvietojumā. Respektīvi, visās blīvi apdzīvotās teritorijās jau ir aptiekas, bet būvēt aptieku mazāk apdzīvotās vietās nav rentabli, jo tur būs mazāks pieprasījums un apgrozījums – tīri fiziski klientam būs grūti līdz nomaļā vietā ierīkotai aptiekai nokļūt (īpaši pensionāriem, kuri reti lieto automašīnu).

Var secināt, ka dažādi draudi var ietekmēt uzņēmumu, kuru nepasargās visas tā stiprās puses.

Salīdzinot stiprās puses ar iespējām, var izanalizēt, ka atpazīstamība var veicināt pasaulē pieejamu programmu nodrošinājumu medikamentu loģistikā. „Euroaptieka”, būdama starptautiska uzņēmuma EUROAPOTHECA grupas sastāvā, var izmantot uzņēmuma pieredzi, ka gūta ārpus Latvijas. Ir iespēja lielākai pieredzes apmaiņai, veiksmīgāko risinājumu apgūšanai, ko var izmantot arī visās uzņēmumu EUROAPOTHECA pārstāvošās valstīs. Šo faktoru veicina gan komandas profesionalitāte, gan klientu vajadzību uzklauššana – medikamentu izsniegšanas atvieglojumu veidošanā. Plašais preču sortiments, ar kura apjomu, variācijām var ieinteresēt jebkuru medicīnas iestādi, kam ir svarīga pacientiem vēlamu medikamentu pieejamība aptiekās.

Var secināt, ka esošās stiprās puses tikai palielinās uzņēmuma SIA „Euroaptieka” iespējas. Komanda, profesionāli pielietojot savas zināšanas un rūpīgi uzklaušot klientu vajadzības, spētu veiksmīgi apmierināt Covid-19 pandēmijas ietekmē pieaugušo pieprasījumu pēc medikamentu pirkšanas ar piegādes servisu. Var secināt, ka stiprās puses ir labs pamats jaunu iespēju attīstībai.

Analizējot vājās puses un draudus, spēcīgu iespaidu uz aptiekas darbību varētu atstāt

darbinieku trūkums, jo uzņēmumā trūkst darbinieku motivācijas sistēmas, nav pietiekams darbinieku novērtējums. Covid-19 krīzes apstākļos, kad tiek ieviesti klātienes pārdošanas ierobežojumi, zems darbinieku novērtējums un motivācijas sistēmas trūkums var pastiprināt kadru mainības draudus, jo darbinieki ir noslogoti, nemotivēti un spiesti pastāvīgi pielāgoties arvien sliktākiem darba apstākļiem vai citam darba stilam. Darbinieku trūkumu uzņēmuma vadībai var būt grūti nosegt ar rotējošiem darbiniekiem.

Kā viens no draudiem identificēts – Informācijas apmaiņa uzņēmumā jeb iekšējās komunikācijas problēmas. Grūtības darbiniekiem aptiekās sagādā uzņēmuma vadības noteiktie uzdevumi, kuri darbiniekiem aptiekās ne vienmēr ir izprotami un apgrūtina pamatpienākumu veikšanu, respektīvi – vadības posma darbinieki nepārzina specifisko aptiekas darbu. Iekšējās komunikācijas problēmas var palielināt draudus no konkurentu inovācijām, jo darbiniekiem nav iespēju brīvi izteikt idejas vai priekšlikumus darba uzlabošanai, šie priekšlikumi var nenonākt līdz uzņēmuma vadībai.

Var secināt, ka uzņēmumam ir izteiktas vājās puses, kuras draudu gadījumā saasināsies un smagi ietekmēs visu organizācijas darbību kopumā, jo nebūs galvenā zobrata mehānismā – darbinieku.

Tādas iespējas kā pasaulē pieejamu programmu nodrošinājums medikamentu loģistikā varētu samazināt vājās puses, piemēram, nespēju nodrošināt augstu klientu apkalpošanas kvalitāti. Mūsdienīgi risinājumi atvieglotu zāļu izsniegšanu un atslogotu darbiniekus, kas savukārt spētu novērtēt uzņēmuma ieguldījumu un justos novērtēti. Turklāt tas sekmētu uzlabojumus preču sortimentā, jo jaunā loģistika programma veicinātu preču apriti un palielinātu ienākumus. Savukārt klientu pieprasījumu pēc medikamentu piegādes servisa uzņēmums nespēj īstenot apstākļos, kad informācijas apmaiņa uzņēmumā ir vāja, efektīva loģistika prasa izcilu savstarpējo komunikāciju. Medikamentu piegādes serviss jāattīsta, lai klientiem būtu pieejams viss sortiments, no jebkuras aptiekas, tas arī paaugstinātu klientu apkalpošanas kvalitāti, jo klientam tiktu veltīts vairāk laika.

Var secināt, ka jaunas iespējas pozitīvi ietekmētu vājās puses.

Pamatojoties uz iepriekš minēto, uzņēmums varētu pilnveidot personāla vadības stratēģiju, lai paaugstinātu darbinieku motivāciju, efektīvāk izmantotu viņu zināšanas un prasmes, ātrāk sasniegtu uzņēmuma mērķus, efektīvāk plānotu personāla budžetu. Tas kopumā ļautu samazināt draudu ietekmi un pastiprināt iespējas. Personāla vadības stratēģija uzņēmumam būtu nepieciešama arī, lai uzlabotu organizācijas kultūru.

Veicot SIA „Euroaptieka” SVID analīzi, tika identificētas šādas iespējas:

1. Covid-19 pandēmijas ietekmē audzis klientu pieprasījums pēc medikamentu pirkšanas ar piegādes servisu. Sākoties epidemioloģiski bīstamai situācijai valstī (neskatoties uz to, ka aptiekas droši var turpināt savu darbu klātienē), SIA „Euroaptieka”, kā arī tās konkurenti, sāka nodrošināt zāļu piegādi mājās, ko radīja lielā interese un pieprasījums no klientiem.

2. Pasaulē pieejamu programmu nodrošinājums medikamentu loģistikai. Attīstīt IT tehnoloģijas medikamentu izsniegšanā. Šobrīd kases sistēmas ir ļoti vājas un, ņemot vērā augsto noslodzi, kā arī neapmierinošo E-veselības sistēmas darbību, aptieku kases tiek pārlogotas, kā rezultātā bieži rodas situācija, kad kase „nobrauc” un apkalpoto klientu skaits samazinās, samazinot ienākumus.

3. Potenciāli ir pieejamas poliklīnikas un ārstu prakses, kuras ir ieinteresētas attīstīt sadarbību medikamentu iegādes jomā. Šo inovāciju lieliski izmanto konkurenti, to sadarbība ar ārstiem ir ļoti ilgstoša, tāpēc citiem uzņēmumiem to pārņemt/iekarot ir smagi. Ir svarīgi apzināt jaunus speciālistus vai jaunas veselības aprūpēs iestādes, kuras būtu ieinteresētas uzsākt sadarbību. Tas vainagos ar klienta plūsmas pieaugumu.

Veicot SIA „Euroaptieka” SVID analīzi, kā ārējo faktoru draudi tika definēti:

1. Likumdošanas izmaiņas, kas var ietekmēt aptieku teritoriālo izvietojumu. Ministru kabineta 2011. gada 2. augusta noteikumi Nr.610 „Aptieku un aptieku filiāļu izvietojuma kritēriji” nosaka aptieku un aptieku filiāļu (izņemot veterinārās aptiekas) izvietojuma kritērijus. Tos ņem vērā Zāļu valsts aģentūra, piešķirot speciālu atļauju (licenci) aptiekas atvēršanai (darbībai).<sup>39</sup> Sakarā ar to, ka aptieku izvietojums ir diezgan blīvs, un tās lielākās apdzīvotās vietās atrodas gandrīz uz „katra soļa”, bet citviet aptieku nav vispār, tiek plānots mainīt aptieku izvietojuma kritērijus. Tas savukārt būtiski var ietekmēt gan jauno aptieku atvēršanu, gan jau esošo aptieku izvietojuma apdraudējumu.

2. Darbinieku trūkums. Sakarā ar lielo slodzi, specifisko darba vidi un zemo atalgojumu, darbinieki bieži maina darba vietu vai izvēlas citas specializācijas darba vietas. Kā arī bieži vien vērojama tendence – jaunu darbinieku piesaistīšanai, tiem tiek solīti labāki darba samaksas nosacījumi nekā ilggadējiem darbiniekiem. Tas samazina veicamo darbu patstāvīgumu, plānu izpildi un peļņas gūšanu uzņēmumam, kā arī komandas saliedētību.

3. Konkurentu inovācijas. Katrs no uzņēmumiem domā, kā gūt lielāku peļņu.

---

<sup>39</sup> Aptieku un aptieku filiāļu izvietojuma kritēriji [atsauce 01.11.2021.]. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/234279-aptieku-un-aptieku-filialu-izvietojuma-kriteriji>

Tāpēc pastāv liela varbūtība, ka konkurentiem rodas idejas vai iespējas, kā realizēt līdz šim nebijušu klientu piesaistīšanas veidu. Tādā veidā uzņēmumam ir grūtāk saglabāt vadošo vietu tirgū, tas veicina uzņēmuma agresivitāti un prasīgumu pret darbiniekiem.

4. Īrēto telpu pazaudēšana. Daudzos tirdzniecības centros vai ēkās uzņēmumi tikai īrē telpas. Nereti rodas situācijas, kad pats ēkas īpašnieks nolemj ēku pārdot, bet jaunais saimnieks tur vēlas ierīkot pavisam citas specifiskas mazumtirdzniecības uzņēmumu.

5. Covid-19 klātienes pārdošanas ierobežojumi. Sakarā ar globālo Covid-19 pandēmiju un augstajiem saslimstības rādītājiem Latvijā, arvien tiek noteikti dažādi klātienes pārdošanas ierobežojumi. Uz šo brīdi aptiekas tas neskar – tās netiek slēgtas, bet nākas samazināt klientu plūsmu, līdz ar to tiek ierobežota aptieku pakalpojumu pieejamība. Viens no aktuālākajiem ierobežojumiem ir sarkanās un zaļās zonas sadalījums<sup>40</sup>, tas darbiniekiem liek pārdomāt, kā nepazaudēt klientu plūsmu, kura apmeklēja vadošās aptiekas zaļajā zonā un tagad spiestas meklēt tuvumā esošās sarkanās zonas aptiekas.

Uzņēmuma iekšējā vide sastāv no stiprajām pusēm un vājajām. Līdz šim uzņēmums SIA „Euroaptieka” ir veiksmīgi izvirzījis tādas stiprās puses kā:

1. Uzņēmuma atpazīstamība gan Latvijā, gan ārpus tās, jo šim uzņēmumam pieder 660 aptiekas, piecās dažādās valstīs.<sup>41</sup> Tas norāda uz uzņēmuma vēlmi virzīties uz priekšu un uzvarēt tirgū.

2. Profesionāla komanda, kura papildina zināšanas. Zināšanas papildina gan paši farmaceiti, kuriem tas jādara likumiskā ceļā, gan šīs zināšanas uzņēmums piedāvā celt jebkuram, kurš vēlas mācīties šajā specialitātē. Bet šī zināšanas nepapildina vadībā strādājošie darbinieki.

3. Stabils pastāvīgo klientu loks ar tendenci tam pieaugt. Pārdoto lojalitāšu karšu skaita pieaugums liecina, ka klientu skaits tikai palielinās. Tas norāda uz uzņēmuma tieksmi iekarot konkurējošu vietu šajā nišā.

4. Plašs preču sortiments. Katrai precei ir pieejami dažādu cenu un kvalitātes analoģu kopums, kas nodrošina katra klienta vēlmju apmierināšanu.

5. Klientu vajadzību uzklauššana un pēc iespējas maksimāla klientu vajadzību un prasību nodrošināšana, to pastiprina augstais prasīgums pret darbiniekiem, kas padara smagāku specifisko darba būtību.

6. Atrašanās vieta. Aptiekas atrodas ne tikai galvaspilsētā, bet arī visu lielāko

<sup>40</sup> Covid 19. Informācija tirgotājiem [atsauce 07.12.2021.]. Pieejams: [https://www.em.gov.lv/lv/informacija-tirgotajiem?utm\\_source=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.em.gov.lv/lv/informacija-tirgotajiem?utm_source=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F)

<sup>41</sup> Par EUROAPOTECHE grup [atsauce 01.11.2021.]. Pieejams: <https://www.euroaptieka.lv/par-mums/par-euroapothece-grupu/>

valsts pašvaldību apdzīvotās vietās.

Uzņēmumam SIA „Euroaptieka” ir savas vājās puses, tās tiek definētas kā :

1. Darbinieku nepietiekams novērtējums. Daudzu uzticīgu un profesionālu darbinieku lojalitāte netiek novērtēta nedz finansiāli, nedz citādi. Tiek pasliktināti darba apstākļi, netiek nodrošināta pilna darba slodze. Jaunienācējiem tiek nodrošināti tādi paši nosacījumi kā ilgstošajiem darbiniekiem vai pat labāki nosacījumi. Darbinieki tiek uzklausi, bet netiek ņemti vērā viņu lūgumi. Rezultātā darbinieks nejūtas pietiekami novērtēts un pamet uzņēmumu. Izteikti specifiska joma, kuras atalgojumam būtu jābūt daudz augstākam.

2. Motivācijas trūkums. Pārāk augsti vēlamie rezultāti, kurus sasniedzot, tie tiek vēl paaugstināti nevis saglabā savu stabilitāti kādu noteiktu laika posmu, kas izceļ uzņēmuma agresīvās metodes. Tāpat arī aptiekas pēc reitinga un rezultātiem motivācijas programmās tiek sagrupētas nepareizi, piemēram, mazās aptiekas kopā ar vadošajām aptiekām, kā rezultātā aptiekas zaudē motivāciju. Aptiekai neizpildot motivāciju, to nesaņem arī augstāk stāvoši darbinieki, jeb motivācijas veicinātāji.

3. Informācijas apmaiņa uzņēmumā jeb iekšējās komunikācijas problēmas. Diemžēl ļoti aktīvi tiek rīkotas attālinātās sapulces, pārsvarā par mārketinga jautājumiem un motivāciju izpildi. Bet trūkst informācijas par aktuāliem darba organizēšanu jautājumiem (īpaši Covid-19 krīzes apstākļos, kad MK regulāri maina prasības).<sup>42</sup> Visa uzmanība tiek veltīta mērķu sasniegšanai nevis komandas labklājībai.

4. Nespēja nodrošināt augstu klientu apkalpošanas kvalitāti. Covid-19 infekcijas ierobežojumi, nosakot konkrētu klientu skaitu aptieku telpās, pastiprina darba intensitāti, kā rezultātā rodas rinda. Tas savukārt samazina apkalpošanas kvalitāti. Šī bija aktuāla problēma arī pirms pandēmijas, jo arī tad bija situācijas, kad klienti stāvēja rindā, jo trūka apkalpojošo darbinieku.

5. Ierobežots uz vietas esošo preču sortiments, kas ir proporcionāls aptiekas realizācijas apjomam. Bieži ir situācijas, kad atnāk klients un vēlas nopirkt uzreiz 10-45 iepakojumus ar produktu. Diemžēl aptiekā uz vietas nav pieejami tik lieli preču apjomi, jo trūkst telpu uzglabāšanai un iepriekš bijis mazs konkrētā produkta pieprasījums. Tāpēc klients, nesaņēmis pietiekamu produkta daudzumu, aiziet uz citu aptieku.

---

<sup>42</sup> Epidemioloģiskās drošības pasākumi Covid-19 infekcijas izplatības ierobežošanai [atsauce 22.12.2022.]. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/326513-epidemiologiskas-drosibas-pasakumi-covid-19-infekcijas-izplatibas-ierobezosana>

6. Vadības darbinieki nepārzina specifisko aptiekas darbu. Ir grūti uztvert vadības pavēles, ja viņi nav strādājuši ar klientu vai apzinājušies šī darba specifiku. Tāpēc nereti rodas konflikta situācijas, kad viens darbinieks nesaprot, ko no viņa vēlas otrs darbinieks, kaut gan abi strādā viena mērķa labā. Tas pasliktina darbu komandā, saliedētības vietā nāk agresivitāte.

Uzņēmuma analīzes rezultātā var secināt, ka uzņēmumam ir daudzas stiprās puses, kuras ārējo faktoru rezultātā var mazināt draudus un atvērt jaunas iespējas, kuras palielinātu uzņēmuma peļņu un atpazīstamību. Samazinot iekšējo faktoru vājās puses, veltot tām laiku un rodot iespēju atrisināt problēmas, pilnveidojoties, uzņēmums iegūtu vēl lielākas iespējas attīstīties gan galvaspilsētā, gan citos Latvijas reģionos un nostabilizēt savu konkurētspēju ar citām vadošajām aptiekām Latvijā. Analīze parāda arī daudzos faktorus, kuri ietekmē uzņēmuma organizācijas kultūru.

### **3. ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS PĒTĪJUMS SIA „EUROAPTIEKA”**

Praktiskās daļas mērķis ir izmantojot OCAI – Organizācijas kultūras vērtēšanas instrumentu, izvērtēt darbinieku domas par esošo un vēlamo organizācijas kultūru, kā arī, izmantojot Likerta skalu, noteikt, cik pozitīvi darbiniekus ietekmē darbs attālinātā platformā. Tāpat – salīdzināt iegūtos datus ar Dāņu pētījuma rezultātiem par vadošo darbinieku darbu no mājām.<sup>43</sup>

Pamatojoties uz iegūtajiem datiem, izstrādāt uzņēmuma SIA „Euroaptieka” organizācijas kultūras pilnveides pasākumus darbam attālinātā platformā.

Praktiskās daļas dati tiks iegūti aptaujā no SIA „Euroaptieka” vadības darbiniekiem, kuri valstī noteiktajā Covid-19 infekcijas izplatīšanas ierobežojumu laika posmā strādāja un turpina strādāt attālināti. Darbinieki netiekas ofisā, bet sapulces veido platformā Microsoft Teams, nodrošinot produktīvu uzņēmuma specifisko darbību kopumā, kā arī nodrošinot klātienē darbību visās 52 mazumtirdzniecības tīkla aptiekās.

Datu vākšana notika no 2021. gada 4. oktobra līdz 2021. gada 3. decembrim, konkrētais laika periods tika izvēlēts tāpēc, ka tajā visā valstī, tai skaitā darba vietās, tika pastiprināti ierobežojumi<sup>44</sup>. Šie apstākļi labvēlīgāk ietekmētu aptaujas rezultātus, jo aptvertu visus attālinātā platformā strādājošos darbiniekus, t. sk. tos darbiniekus, kuri iepriekšējo ierobežojumu samazinājuma dēļ varēja strādāt klātienē. Anketas tika izsūtītas 34 SIA „Euroaptieka” ofisa darbiniekiem, no kuriem atbildi sniedza 32 respondenti. Apkopojot anketas, par nederīgām tika atzītas 2 anketas.

#### **3.1. Pētījuma metodoloģija**

Aptauja sastāv no divām daļām. Pirmā daļa balstās uz Organizācijas kultūras vērtēšanas instrumentu OCAI, kur jānovērtē katrs no aspektiem, tādējādi definējot reālo un vēlamo organizācijas kultūru. Savukārt otrā daļa tika veidota pēc Likerta skalas principa, kuras pamatā bija jautājumi no jau esoša Dāņu pētījuma – COVID-19 leadership challenges

---

<sup>43</sup> Kirchner K., Ipsen C. & Hansen J.P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work, Knowledge Management Research & Practice (1-9)

<sup>44</sup> Covid-19 izplatības ierobežošanas pasākumi ārkārtējās situācijas laikā [atsauce 30.11.2021.]. Pieejams: <https://covid19.gov.lv/atbalsts-sabiedribai/ka-drosi-rikoties/covid-19-izplatibas-ierobezosanas-pasakumi>

in knowledge work<sup>45</sup>, ar mērķi salīdzināt iegūtos rezultātus. Aptaujas anketas paraugu skatīt 1.Pielikums.

Aptaujas pirmajā daļā par katru aspektu respondentiem jāsadala 100 punkti četros apgalvojumos par organizācijas kultūru SIA „Euroaptieka”. Viņi piešķir visvairāk punktu apgalvojumam, ko uzskata par vispatiesāko, un vismazāk punktus vai nepiešķir punktus apgalvojumam, ko uzskata par neatbilstošu.

Pirmā sešu aspektu vērtēšanas kārtā sniedz pašreizējās organizācija kultūras profilu. Kvins un Kamerons atklāja, ka lielākā daļa organizāciju ir izstrādājušas dominējošu kultūras stilu. Organizācijā reti ir tikai viens kultūras veids. Bieži vien kultūras profils ir četru organizācijas kultūras veidu sajaukums.

Otrajā aptaujas kārtā galvenā uzmanība tiek pievērsta vēlamajai organizācijas kultūrai nākotnē. Plaša starp šiem diviem profiliem liecina par pārmaiņu vēlmi un virzību.

Šis punktu skaitīšanas veids ir apzināti izstrādāts. Sadalot 100 punktus četros apgalvojumos, respondentiem ir jāizsver un jāizvēlas konkurējošo vērtību ietvarā. Patiesībā jūs nevarat visu maksimāli palielināt vienlaikus. Likerta skala ļautu cilvēkiem visiem apgalvojumiem piešķirt 1 vai 5, lai gan šāds punktu svēršanas veids ir reālāks.

Sešu aspektu pamatā ir plaši pētījumi. Vairāk mainīgo pievienošana neuzlabo aptaujas derīgumu. Līdz ar to aptauja ir īsa un patīkama, vienlaikus sniedzot derīgu priekšstatu par organizācijas kultūru.<sup>46</sup>

OCAI metode, atšķirībā no citām metodēm, parāda ne tikai organizācijas kultūras vispārīgas pazīmes (ārējais izskats, sazināšanās stils u.tml.), bet sniedz arī kultūras līmeņa padziļinātu izpēti, kuru ir grūti izpētīt bez speciāli izstrādātas metodes.

Organizācijas kultūras diagnostikas un izmaiņu pieejai, izmantojot OCAI metodi, ir šādas priekšrocības:

- praktiskā orientācija – metode aptver tās galvenās kultūras izmaiņas, kuras jau ir noteiktas vai vērstas uz organizācijas veiksmi;
- savlaicīgums – diagnostikas process un izmaiņu stratēģiju izveidošana var tikt realizēta samērā īsā laika posmā;

<sup>45</sup> Kirchner K., Ipsen C. & Hansen J.P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work, Knowledge Management Research & Practice (1-9)

<sup>46</sup> About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) [atsauce 01.11.2021.]. Pieejams: <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>

- plašums – procesa posmā ļauj piesaistīt jebkuru organizācijas locekli, bet sevišķi ir svarīgi piesaistīt tos, kuri ir atbildīgi par darbības virziena noteikšanu;
- kvantitatīvais un kvalitatīvais vērtējums – process ir virzīts uz kultūras galveno izmaiņu kvantitatīvo vērtēšanu, kas veido kvalitatīvas izmaiņas;
- ērta izmantošana – doto diagnostiku un atbilstošās nepieciešamās izmaiņas var realizēt organizācijas komanda, nav jāpieaicina diagnostikas speciālisti, organizācijas kultūras eksperti vai izmaiņu konsultanti.<sup>47</sup>

Veicot punktu sadalījumu starp sešām galvenajām savas korporatīvās kultūras iezīmēm, tādām kā :

- dominējošās īpašības,
- organizācijas vadība,
- darbinieku vadība,
- organizācijas iekšējās saites
- stratēģiskie jēdzieni,
- panākumu kritēriji.<sup>48</sup>

Respondents sadala punktus starp četriem līmeņiem A, B, C un D, kur katrs atbilst konkrētam organizācijas kultūras modelim:

- A – klanu,
- B – adhokrātiskā,
- C – tirgus,
- D – hierarhiskā,

OCAI pamatā ir Konkurējošo vērtību ietvars (Competing Values Framework): viens no visvairāk izmantotajiem un noderīgākajiem ietvariem biznesā. To izmantojuši vairāk nekā 10 000 uzņēmumu. Tas ir labi izpētīts un apstiprināts, bet arī kompakts – ar sešiem aspektiem, kas ticami atspoguļo organizācijas kultūru.<sup>49</sup>

Otrajā aptaujas daļā jānovērtē apgalvojumi, izmantojot piecu punktu Likerta skalu (no 1 = „pilnīgi nepiekrītu” līdz 5 = „pilnīgi piekrītu”).

<sup>47</sup> Gorbaceviča L. Korporatīvā kultūra kā organizāciju izmaiņu rādītājs, DU Sociālo zinātņu vēstnesis, 1.sējums., Ekonomika. Daugavpils, DU, 2009., 19.-20.lpp.

<sup>48</sup> Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) explained ) [atsauce 01.11.2021.]. Pieejams: <https://ocai.wordpress.com/2010/05/21/organizational-culture-assessment-instrument-ocai-explained/>

<sup>49</sup> About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) [atsauce 01.11.2021.]. Pieejams: <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>

Ir izstrādātas dažāda veida vērtēšanas skalas, lai tieši novērtētu attieksmi (persona zina, ka viņa attieksme tiek pētīta). Visplašāk izmantotā ir Likerta skala. Likerta skala ir nosaukta amerikāņu psihologa Rensisa Likerta vārdā, un to izmanto, lai reģistrētu pārbaudāmo personu personīgās attieksmes un vērtību spriedumu mērogošanu par noteiktām tēmām vai objektiem. Likerta skala ir zināma kopš 1932. gada. Likerta testā iztaujātajai personai tiek uzrādīta viena vai vairākas atbilžu skalas ar graduētiem, polarizējošiem apgalvojumiem (vienumiem) skaidri definētam jautājumam, uz kuru var atbildēt ar noraidīšanu vai apstiprinājumu.

Kopš Likerta skalas parādīšanās 1932. gadā par to ir bijušas diskusijas lietotāju vidū. Tomēr atzīts, ka tai ir vislabākā iespējamā lietojamība, uzticamības un punktu skaita derīgums skalā.<sup>50</sup>

Likerta skalas izmērs var atšķirties. Tradicionāli pētnieki ir izmantojuši piecu punktu skalu (piemēram: pilnībā piekrītu, piekrītu, neitrāli, nepiekrītu, pilnībā nepiekrītu). Lielāka skala (piem., septiņas kategorijas) varētu piedāvāt respondentiem plašākas izvēles iespējas, taču ir izteikts pieņēmums, ka cilvēki mēdz neizvēlēties ekstrēmās jeb maksimālās kategorijas lielās vērtēšanas skalās, iespējams, nevēloties izskatīties ekstrēmi. Turklāt respondentiem var nebūt viegli atšķirt kategorijas, kam ir nelielas nianse. No otras puses, vērtēšanas skalas ar tikai trim kategorijām (piemēram: slikti, apmierinoši, labi) var nepieļaut pietiekamu diskrimināciju. Savukārt pāra kategoriju skaits, piemēram, četru vai sešu ballu Likerta skalā, liek respondentiem nokāpt kopumā “par” vai “pret” apgalvojumu.

Likerta skalu iezīme ir to virzība: atbildes kategorijas var būt arvien pozitīvākas vai arvien negatīvākas. Lai gan kategorijas interpretācija starp respondentiem var atšķirties (piem., viena persona “piekrīt”, otra “pilnībā piekrīt”), visiem respondentiem tomēr jāsaprot, ka “pilnībā piekrītu” ir pozitīvāks viedoklis nekā “piekrītu”. Viens no svarīgiem apsvērumiem, veidojot anketas, ir apgrieztās vērtēšanas izmantošana dažiem jautājumiem. Iedomājieties anketu ar pozitīviem apgalvojumiem par sabiedrības veselības ieguvumiem izglītības programmās (piemēram, “TV kampaņas ir labs veids, kā pārliecināt cilvēkus atstāt smēķēšanu bērnu klātbūtnē”). Tiek uzskatīts, ka subjektam, kurš pilnībā piekrīt visiem šādiem apgalvojumiem, ir ļoti pozitīvs skatījums uz šīs veselības izglītības metodes priekšrocībām. Tomēr, iespējams, subjekts nepiedalījās no visas sirds un vienkārši pārbaudīja vienu un to pašu atbildes kategoriju katram vienumam. Lai nodrošinātu, ka

---

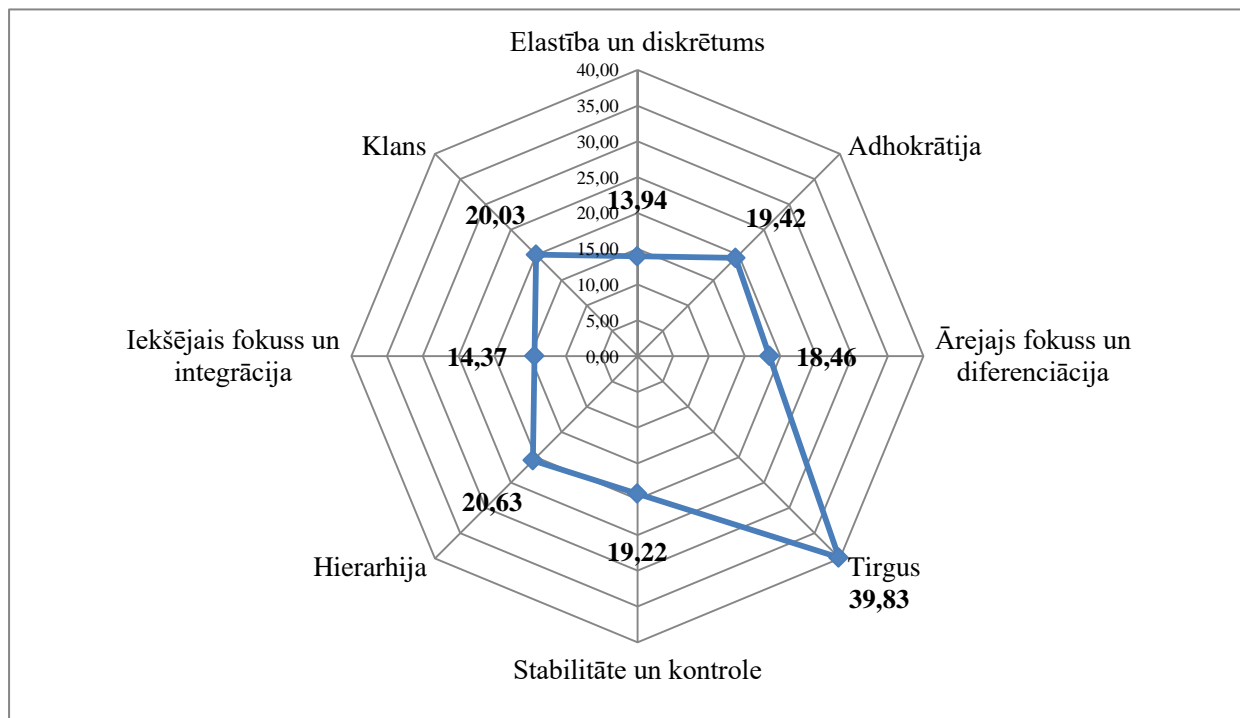
<sup>50</sup> Joshi A., Kale S., Chandel S. and Pal. D. K. (2015). Likert Scale: Explored and Explained, *British Journal of Applied Science & Technology* 7(4): 396-403

respondenti rūpīgi lasa un izvērtē apgalvojumus, var iekļaut dažus negatīvus apgalvojumus (piemēram, "Sabiedrības veselības izglītības programmām iztērēto naudu labāk tērēt jaunu terapiju izpētei"). Ja respondents atbild pozitīvi uz pozitīviem apgalvojumiem un negatīvi uz negatīviem apgalvojumiem, pētniekam var būt palielinājusies pārliecība par datiem.<sup>51</sup>

Aptaujā respondentiem tika uzdoti astoņi jautājumi, kuru atbildes vajadzēja atzīmēt no variantiem: pilnīgi nepiekrītu, daļēji nepiekrītu, neitrāli, daļēji piekrītu, pilnīgi piekrītu. Jautājumi tika formulēti, balstoties uz jau veikto dāņu pētījumu – COVID-19 leadership challenges in knowledge work<sup>52</sup>, ar mērķi salīdzināt iegūtos rezultātus.

### 3.2. Pētījuma rezultātu interpretācija

Kopsummā anketas tika izsūtītas 34 SIA „Euroapteka” ofisa darbiniekiem, no kuriem atbildi sniedza 32 respondenti. Apkopojot anketas, par nederīgām tika atzītas 2 anketas, sakarā ar kļūdām matemātikas aprēķinos, kuru neprecizitāte lika apšaubīt rezultāta precizitāti. Sākotnēji respondenti novērtēja reālo situāciju uzņēmumā, vērtējot katru apgalvojumu. Aptaujas rezultāti liecina, ka vairākums respondentu norādīja uz izteiktu Tīrgus kultūras modeli organizācijā (sk. 3.2.1.att).



3.2.1.att. Esošās organizācijas kultūra uzņēmumā SIA Euroapteka

Avots: Autors izveidots, pamatojoties uz pētījuma rezultātiem pēc Cameron, Quinn, *Diagnosing and Changing organizational Culture*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company. 1999, 60. lpp.

<sup>51</sup> Likert scale [atsauce 01.11.2021.]. Pieejams: <https://www.britannica.com/topic/Likert-Scale>

<sup>52</sup> Kirchner K., Ipsen C. & Hansen J.P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work, *Knowledge Management Research & Practice* (1-9)

Rezultāti skaidri iezīmē ne tikai „Tirgus kultūras” modeli, bet arī atspoguļo, ka fokuss tiek likts uz ārējo, kā arī uz stabilitāti un kontroli.

Tas liecina arī par to, ka šī ir uz rezultātiem balstīta organizācija, kas izceļ darba pabeigšanu un lietu paveikšanu. Cilvēki ir konkurētspējīgi un koncentrējas uz mērķiem. Līderi vienlaikus ir smagi virzītāji, ražotāji un konkurenti. Viņi ir skarbi un ar lielām cerībām. Uzvaras nozīme uztur organizāciju kopā. Reputācija un panākumi ir vissvarīgākie. Ilgtermiņa fokuss ir vērsts uz konkurentu aktivitātēm un mērķu sasniegšanu. Iekļūšana tirgū un akcijas ir veiksmes definīcijas.<sup>53</sup>

Šāda veida kultūra balstās uz pieņēmumu, ka tirgus ir naidīgs un to apdzīvo prasīgi klienti, tādējādi vadībai ir jāvirza uzņēmums uz agresivitāti, produktivitāti, rezultātiem un konkurētspēju. Tiecoties iegūt konkurences priekšrocības, tirgus kultūra akcentē darījumus ar ārējo vidi, īpaši darījumus, kuros ir iesaistīti klienti un piegādātāji.

Šīs īpašības parasti veicina kultūru, kas apvieno organizācijas locekļus kopīgu mērķu sasniegšanai un zināšanu apmaiņai starp darbiniekiem. Ņemot vērā tirgus kultūras tipa īpatnības, individuālo finansiālo stimulu apmaiņa pret kolektīviem mērķiem mēdz padarīt uzņēmumus konkurētspējīgākus darba tirgū.<sup>54</sup>

Izanalizējot uzņēmuma reālo situāciju – Tirgus organizācijas tipa kultūra, to pastiprina arī SVID analīzē izvirzītie faktori.

To izteikti pamato uzņēmuma stiprā puse – *Uzņēmuma atpazīstamība gan Latvijā, gan ārpus tās*. Tas norāda uz to, ka organizācijas vēlme iegūt tirgus daļu vai konkurētspēju nāk no SIA EUROAPOTHECHA GROUP valdes, respektīvi, tas ir spiediens no vēl augstāk stāvošiem valdes locekļiem, kuru apstrīdēt Latvijas SIA „Europatieka” valdes locekļiem nav iespējams.

Sekundāri pie stiprajām pusēm pieminētais – *Stabils pastāvīgo klientu loks ar tendenci tam pieaugt*, norāda uz organizācijas vadības augsto prasīgumu pret darbiniekiem un neatlaidīgu tiekšanos pēc konkurētspējas. Tādējādi ne tikai, izmantojot mārketinga instrumentus, bet arī darbinieku individuālu pieeju katram apkalpotajam klientam. Kā rezultātā, iegūstot lielāku klientu loku, ar kuru turpmāk strādāt un manipulēt.

---

<sup>53</sup> Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) explained [atsauce 01.11.2021.]. Pieejams: <https://ocai.wordpress.com/2010/05/21/organizational-culture-assessment-instrument-ocai-explained/>

<sup>54</sup> Scaliza J. A. A., Jugend D., Chiappetta Jabbour C. J., Latan H., Armellini F., Twigg D., Andrade D. F.(2021). Relationships among organizational culture, open innovation, innovative ecosystems, and performance of firms: Evidence from an emerging economy context Journal of Business Research.(1-16).

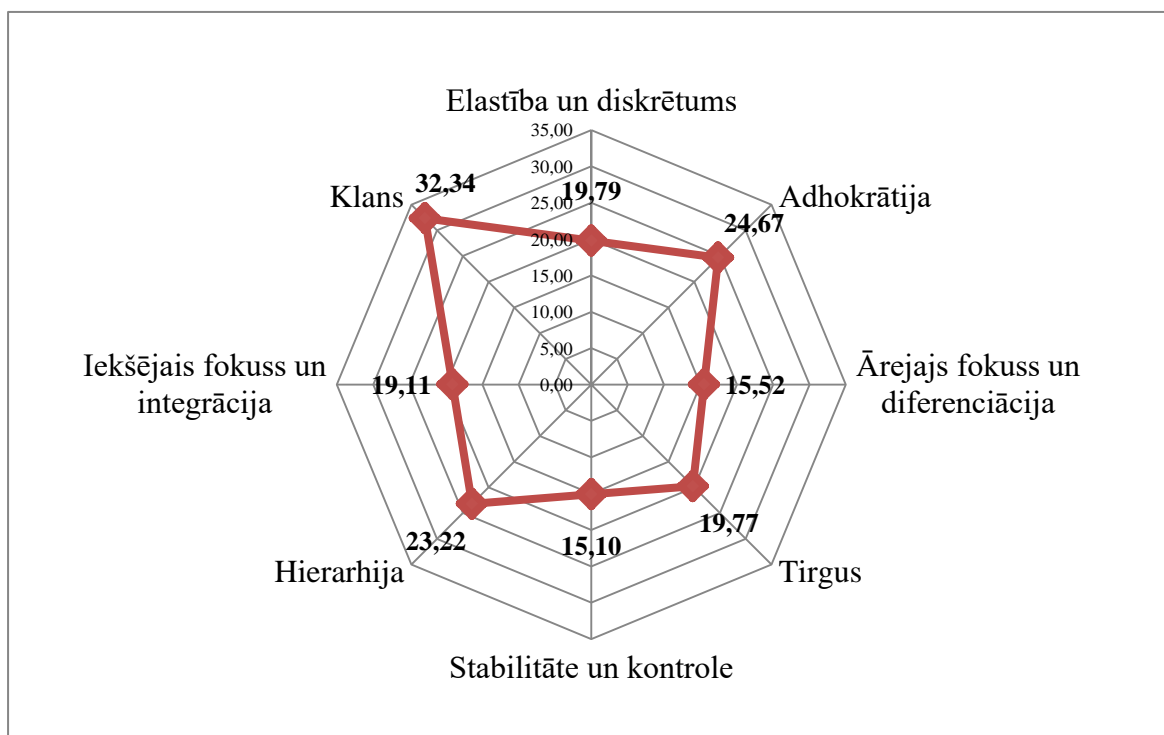
Būtiski Tirgus tipa organizācijas kultūru pamato arī – *Klientu vajadzību uzklauššana, un pēc iespējas maksimāla klientu vajadzību un prasību nodrošināšana*. Tas uzsver, cik svarīgi uzņēmuma ir klientu vēlnes, tās realizējot būt pirmās izvēles uzņēmumam aptieku vidū.

Vērtējot reālās organizācijas kultūras rezultātus, var secināt, ka uzņēmuma SVID analīzes stiprās puses teicami papildina uzņēmuma organizācijas kultūras īpatnības.

Organizācijas kultūras izpētes instruments OCAI paredz, ka katram uzņēmumam nav konkrēti viena organizācijas kultūra, bet gan dažādu kultūru sajaukums. Uzņēmuma SIA „Euroaptieka” rezultātos par reālo situāciju uzņēmumā, pārējie (izņemot Tirgus kultūru) kultūras veidi ir, var teikt, vienādi lieli, tai skaitā – klans, adhokrātija un hierarhija. To starpība atspoguļojās kā 2.59 vienības, pamatojot OCAI metodes galveno domu, ka nepastāv tikai viena pareiza atbilde.

Savukārt izvērtējot reālo situāciju uzņēmumā, respondentiem bija jāsniedz vērtējums par ideālo situāciju uzņēmumā SIA „Euroaptieka”. Lielākai daļai respondentu atbildes krasi atšķīrās, bet vienas anketas autors reālo situāciju novērtēja identiski ideālajai situācijai.

Rezultātā ar izteiktu vairākumu par SIA „Euroaptieka” ideālo modeli atainojās „Klana” kultūras modelis (sk.3.2.2. attēlā).



3.2.2.att. Vēlamā organizācijas kultūra uzņēmumā SIA „Euroaptieka”

Avots: Autors izveidots, pamatojoties uz pētījuma rezultātiem pēc Cameron, Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company. 1999, 60. lpp.

Rezultāti atspoguļo darbinieku vēlmi uz iekšējo fokusu un izteiktāku elastību un diskretumu. Tas liecina, ka šī darba vide ir uz āru vērsta, tā ir sabiedriska. Cilvēkiem ir daudz kopīgu interešu, un tie vēlas būt kā viena liela ģimene.

Šādā kultūrā vadītāji tiek uzskatīti par mentoriem vai varbūt pat kā tēvišķas figūras. Organizāciju satur saistības un tradīcijas. Ir liela iesaistīšanās. Organizācija uzsver ilgstošu cilvēkresursu attīstību un saista darba biedrus ar morāli. Panākumi tiek identificēti klientu vajadzību apmierināšanas un rūpes par cilvēkiem ietvaros. Organizācija veicina komandas darbu, līdzdalību un vienprātību.<sup>55</sup>

Klanu kultūrā ir vērtības, kas līdzīgas ģimenes uzņēmuma vērtībām, kurās ir spēcīga piederības sajūta organizācijai, un starp cilvēkiem un organizāciju pastāv afektīvas attiecības. Sakarā ar to, ka šis kultūras veids tiek ievērots tipiskām paplašināto ģimeņu vērtībām, tam piemīt elastības īpašība, bet tā ir vērsta uz iekšējo organizāciju, komandas darbu, darbinieku iesaisti un korporatīvām saistībām pret darbiniekiem. Šāda veida kultūrā lojalitātes un tradīciju jūtas ir spēcīgas un līderi parasti tiek uzskatīti par mentoriem vai tēvišķām figūrām. Klanu organizācijās indivīdiem ir kopīgas vērtības un uzskati, kas virza organizācijas locekļus uz perspektīvu, balstītu kolektīva interesēs. Saskaņā ar Kameronu un Kvinna teoriju, klanu organizācijas veids ir izplatīts uzņēmumos to dzīves cikla sākumā.<sup>56</sup> Ir svarīgi akcentēt šīs kultūras iezīmi - ievērojami veicināt stratēģiju īstenošanu.<sup>57</sup>

Izanalizējot uzņēmuma vēlamo vidi – Klana tipa organizācijas kultūru, var secināt, ka to pastiprina uzņēmuma SVID analizē atspoguļotās vājās puses. Vājās puses jau norāda uz uzņēmuma trūkumiem un sasaistās ar darbinieku esošās vides izmaiņām.

Viena no vājajām pusēm – *Darbinieku nepietiekams novērtējums*, tas norāda uz darbinieku vēlmi saņemt atbalstu, ne tikai finansiālu, kas būtu raksturīgs tik specifiskam darbam, bet arī lojalitāti pret tiem. Pateicību par darbu, kas tiek veikts, sajūtu, ka katrs darbs ir padarīts un katram darbam ir nozīme organizācijas kopējā funkcionēšanā.

To pastiprina cita vājā puse – *Motivācijas trūkums*, kad darbinieks nesaņem novērtējumu no vadības par izdarītu darbu, tā vietā izjūtot agresivitāti ar norādēm, ka uz

---

<sup>55</sup> Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) explained ) [atsauce 01.11.2021.]. Pieejams: <https://ocai.wordpress.com/2010/05/21/organizational-culture-assessment-instrument-ocai-explained/>

<sup>56</sup> Scaliza J. A. A., Jugend D., Chiappetta Jabbour C. J., Latan H., Armellini F., Twigg D., Andrade D. F.(2021). Relationships among organizational culture, open innovation, innovative ecosystems, and performance of firms: Evidence from an emerging economy context Journal of Business Research.(1-16).

<sup>57</sup> Ahmadi, S. A. A., Salamzadeh, Y., Daraei, M., & Akbari, J. (2012). Relationship between organizational culture and strategy implementation: Typologies and dimensions. Global Business and Management Research, 4(3/4), 286.

nākamo mēnesi motivācijas rādītāji būs vēl augstāki, neparakot paldies par jau sasniegtiem mērķiem, tas demotivē uzņēmuma darbiniekus. Un vēlamā organizācijas kultūra izteikti demonstrē, ka darbinieki vēlas darboties kā ģimene, kā komanda, saņemot atbalstu un veicinot līdzdalību, tādējādi jūtot motivāciju – kopēju mērķu sasniegšanai.

Pamatojoties uz šīm divām vājam pusēm, nākamā ir tikai rezultāts – *Nespēja nodrošināt augstu klientu apkalpošanas kvalitāti*, jo gandarīts darbinieks spēj radīt vēl vairāk apmierinātu klientu. Jo ar neizprotamiem darbiem pārslogots darbinieks to nespēj paveikt. Ja vēlamā kultūra dominētu, to nodrošināt būtu salīdzinoši vieglāk, jo darbinieki darbotos kā viena komanda, izprotot katra darba elementus

SVID analīzē pie stiprajām pusēm tika pieminēta – *Profesionāla komanda, kura papildina zināšanas*. Diemžēl tas neattiecas uz vadības darbiniekiem, tāpēc to īsti nevarētu definēt kā stipro pusi, bet klientu apkalpošanas ziņā profesionalitāte un zināšanu papildināšanai ir obligāta prasība, ko paredz arī likums. No organizācijas kultūras viedokļa, tas tikai pastiprina darbinieku vēlmi pēc Klana tipa organizācijas kultūras, jo tad uzņēmums darbotos kā komanda, jo samazinātos arī SVID analīzes vājais punkts – *Ofisa darbinieki nepārzina specifisko aptiekas darbu*, kā rezultātā, uzņēmuma darbības mehānismam būtu vieglāk funkcionēt, jo galva izprastu, ko dara rokas. Savukārt tā rezultātā motivācijas sistēma uzlabotos, jo tiktu izprasts sākuma darbs, un klientu apmierinātība pieaugtu, jo viņus apkalpotu apmierināti darbinieki, kā arī motivācija paaugstinātos, jo visai komandai būtu visiem saprotams mērķis, tādējādi ieguvēji būtu visi.

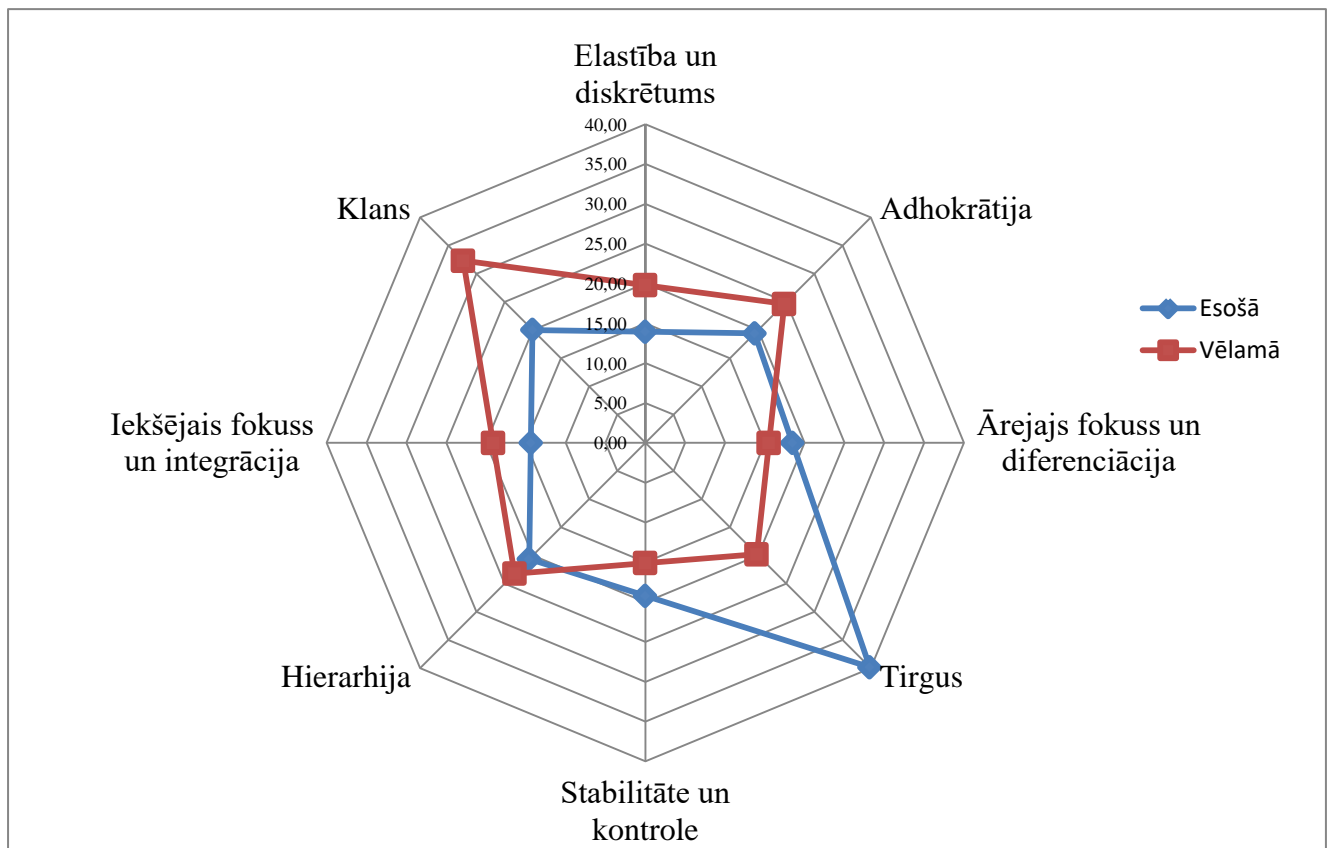
Vēlamā Klanu kultūra saskan ar organizācijas stratēģiju, kura pamatojas uz SVID analīzes krustenisko analīzi, ka, palielinot ieguldījumu darbiniekos, uzlabojot novērtējumu un motivācijas sistēmu, tas palielinātu uzņēmuma ienākumus, samazinātu draudu ietekmi un pastiprinātu iespējas.

Izanalizējot abas vides – gan reālo, gan ideālo – var secināt, ka tās krasi atšķiras (sk.3.2.3.attēlā). Reālā vide ir pilnīgi pretēja vēlamajai, kas var liecināt par darbinieku neapmierinātību ar esošo kultūru uzņēmumā.

Vēlmi mainīt organizācijas kultūru, lai atvieglotu savu darbu un veicinātu darba ražīgumu, nav vienkārši. Jāatceras, ka mainīt kultūru ir liela mēroga pasākums un visi organizatoriskie instrumenti būs jāliek lietā domāšanas izmainīšanai.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Jasimuddin, S. M., & Zhang, Z. J. (2014). Knowledge management strategy and organizational culture. *Journal of the Operational Research Society*, 65(10), 1490-1500.



3.2.3.att. Esošās un vēlamās organizācijas kultūras salīdzinājums uzņēmumā SIA Eurooptieka  
 Avots: Autora izveidots, pamatojoties uz pētījuma rezultātiem pēc - Cameron, Quinn, *Diagnosing and Changing organizational Culture*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company. 1999, 60. lpp.

Ne tikai vizuālā (sk.3.2.3.attēlā), bet arī skaitliskā informācija (sk. 3.2.1.tabulā) atspoguļo, cik liela starpība ir starp esošo un vēlamo organizācijas kultūru. Izvērtējot katru punktu atsevišķi, var secināt, ka atšķiras absolūti visi esošie punkti no vēlamajiem, tas nozīmē, ka darbinieki pilnībā nav apmierināti ar esošo situāciju nevienā organizācijas kultūras aspektā.

Vistuvāk reālais ar ideālo saskan Hierarhijas kultūras modelī, tās summāri veido tikai 2.59 vienību atšķirību, kas ir minimāla, ja to salīdzina ar pārējo kultūru izteikto atšķirību. Tas norāda uz to, ka kultūra ir orientēta uz iekšējo fokusu un kontroli. Un tās galvenās īpašības ir efektivitāte un stingra noteikumu ievērošana. Šāda veida kultūra dod priekšroku noteikumiem, politikai un procedūrām, kaitējot veiklībai. Hierarhiskā tipa organizācijās parasti pastāv spriedze starp inovāciju un noteikumu ievērošanu. Uz noteikumiem balstītas vadlīnijas mazina darbinieku autonomiju. Šis uzsvars uz stabilitāti un kontroli mēdz veicināt lielāku pretestību pārmaiņām, kā arī samazināt uzņēmumu ar šāda veida kultūru absorbcijas spēju.<sup>59</sup>

<sup>59</sup> Scaliza J. A. A., Jugend D., Chiappetta Jabbour C. J., Latan H., Armellini F., Twigg D., Andrade D. F.(2021). Relationships among organizational culture, open innovation, innovative ecosystems, and performance of firms: Evidence from an emerging economy context *Journal of Business Research*.(1-16).

**Esošās un vēlamās organizācijas kultūras skaitliskais salīdzinājums**

	<b>Esošā</b>	<b>Vēlamā</b>
<b><i>Klans</i></b>	20,03	32,34
Elastība un diskretums	13,94	19,79
<b><i>Adhokrātija</i></b>	19,42	24,67
Ārējais fokuss un diferenciacija	18,46	15,52
<b><i>Tirgus</i></b>	39,83	19,77
Stabilitāte un kontrole	19,22	15,10
<b><i>Hierarhija</i></b>	20,63	23,22
Iekšējais fokuss un integrācija	14,37	19,11

Avots: Autora izveidots, pamatojoties uz pētījuma rezultātiem.

Izpētot rādītājus Adhokrātijas kultūras modelī, starpība starp esošo un vēlamo nav tik izteikta kā Klana kultūras modelim un Tirgus kultūras modelim. Tā starpība veido 5.25 vienības, kas liecina par to, ka tā ir gandrīz tāda pati kā vēlamajai organizācijas kultūrai. Savukārt Klans veido 12.31 vienību starpību un Tirgus veido 20.06 vienību starpību, kas liek secināt, ka vēlamā kultūra krasi atšķiras no esošās kultūras.

Iegūtie rezultāti par Adhokrātijas kultūras modeli atspoguļo to, ka darbinieki vēlas vēl vairāk pastiprināt pielāgošanās spēju, elastību un radošumu nenoteiktā vidē. Tā kā adhokrātija parasti pastāv dinamiskā vidē, galvenais vadības uzdevums adhokrātiskās organizācijās ir veicināt pielāgošanos, uzņēmību un radošumu produktu un pakalpojumu attīstībā. Spēja ātrāk reaģēt uz pārmaiņām un uzņemties lielākus riskus arī ir raksturīga adhokrātiskajai kultūrai. Adhokrātijas kultūrai ir tendence stimulēt inovāciju un atvērtību. Adhokrātiskās kultūras elementi ir arī nepārtraukta pilnveidošanās, riska uzņemšanās, produktu attīstību un radošu risinājumu izstrādi. Adhokrātijas kultūra tiecās uz ārējās organizācijas jautājumiem un uzsver elastību un pārmaiņas vairāk nekā pretestība<sup>60</sup>

Uzņēmuma darbinieki vēlas pastiprināt Klana kultūru uzņēmumā, respektīvi, pastiprināt ģimeniskās vērtības, kļūstot elastīgākiem, un vēlas, lai vadība būtu tāda, kurai

<sup>60</sup> Ahmadi, S. A. A., Salamzadeh, Y., Daraei, M., & Akbari, J. (2012). Relationship between organizational culture and strategy implementation: Typologies and dimensions. *Global Business and Management Research*, 4(3/4), 286.

gribas sekot, no kuras gribas mācīties un nesavtīgi darboties uzņēmuma labā.

Toties izteikti un neapšaubāmi pētījums rāda, ka darbinieki vēlas samazināt Tirgus kultūru, kurā uzņēmums ir agresīvs, virzās uz produktivitāti un rezultātiem, neņemot vērā ģimenisko darbinieku būtību.

Iegūtos rezultātus salīdzinot ar uzņēmuma SVID analīzes ārējiem faktoriem, var secināt, ja uzņēmumā organizācijas kultūra nemainīsies, tad draudu gadījumā ar – *Konkurentu inovācijām* uzņēmumam nebūs negaidītu sarežģījumu, jo tam ir tieksme uz konkurenci un tirgus vietas saglabāšanu.

Savukārt – *Darbinieku trūkums*, var smagi ietekmēt uzņēmumu, jo OCAI rezultāts norāda uz izteiktu komandas darbību trūkumu, no kā izriet arī darbinieku demotivācija un neatbilstošais atalgojums, uz kā pamata būs grūti atrast zinošus darbiniekus gan aptiekās, gan vadībā.

Tāds drauds kā – *Covid19 klātienes pārdošanas ierobežojumi*, saglabā neitrālu pozīciju, jo ja uzņēmumam saglabājas Tirgus tipa organizācijas kultūra, tam ir lielāka iespēja ar agresivitāti noturēties šajos nestabilajos laikos, bet ja organizācijas kultūra tiek mainīta uz Klanu tipa organizācijas kultūru, tad uzņēmumam arī ir iespējas noturēties, jo kopā darbosies kā viens mehānisms, kā viena ģimene. Respektīvi, ar vienu vai otru organizācijas kultūru, uzņēmumam izdosies pārvarēt šos draudus.

Stratēģija, kura tika izvirzīta pamatojoties uz krustenisko SVID analīzi, norāda, ka tā nesaskan ar reālo situāciju organizācijā, bet izteikti atbalsta vēlamo organizācijas tipu - Klanu. Respektīvi, palielinot ieguldījumu darbiniekos, tas pastiprinātu Klanu tipa organizācijas kultūru, jo veicinātu ģimeniskumu, uzņemoties lielākas saistības attiecībā pret saviem locekļiem. Stratēģijas īstenošanu ievērojami veicinātu tieši Klanu kultūra, jo pastāv pētījumi, kuri apstiprina, ka ir nozīmīgas attiecības starp organizācijas kultūru un stratēģijas ieviešanu. Apstiprinot, ka visa veida organizācijas kultūrām ir būtiskas attiecības ar ieviešanas procesu. Vislielākā ietekme ir tieši Klanu kultūrai, un vismazāk efektīvā ir Hierarhijas kultūrai.<sup>61</sup> Tas varētu liecināt arī par to, ka organizācijai sasniegt kopējus mērķus, darbojoties komandā, ir vieglāk un efektīvāk, kā arī pastiprina faktu, ka, nomainot organizācijas kultūru uzņēmumā, organizācija varētu sasniegt daudzreiz vairāk panākumu, nekā strādājot Tirgus kultūras tipā, jo tai ir raksturīgas citas iezīmes. Tirgus kultūra ir uz

---

<sup>61</sup> Ahmadi, S. A. A., Salamzadeh, Y., Daraei, M., & Akbari, J. (2012). Relationship between organizational culture and strategy implementation: Typologies and dimensions. *Global Business and Management Research*, 4(3/4), 286.

kontroli orientēta un koncentrējas uz ārējām organizācijas lietām. Organizācijas ar šo kultūru izmanto novērošanu un paaugstina izturību, lai sasniegtu augstāku produktivitātes un konkurētspējas līmeni.<sup>62</sup> Kas arī negatīvi neietekmē uzņēmumu, bet, to nomainot, pastāv iespēja organizācijai kļūt daudzreiz efektīvākiem un produktīvākiem.

Savukārt veiksmīga simbiozes stratēģija, kuras pamatā ir labvēlīga organizācijas kultūra, var atvieglot zināšanu replikāciju organizācijā, bet konkurentiem to ir grūti atdarināt. Šādai kultūrai ir jābūt visaptverošai organizācijā, bet tajā pašā laikā savdabīgai un unikālai organizācijai. Optimālas zināšanu pārvaldības stratēģijas var attīstīt organizācijas kultūras atbilstību un palielināt organizācijas peļņu.<sup>63</sup>

Kultūras maiņa ir plaša mēroga pasākums, un galu galā būs jāizmanto visi organizatoriskie instrumenti, lai mainītu darbinieku domas. Lai mainītu vai pārvaldītu korporatīvo kultūru, ir jāspēj definēt un tādējādi precīzi noteikt, ko tieši mēģināt mainīt. Organizatoriskās pārmaiņas vadības jomā akadēmisko pētnieku un praktizējošo vadītāju uzmanība ir pievērsta trim galvenajiem jautājumiem: kas mainīsies, kāpēc mainīsies un kad mainīsies. Tātad visas nozīmīgas organizatoriskas pārmaiņas prasa zināmu korporatīvās kultūras pārmaiņu līmeni. Kultūras pārmaiņas ir saistītas ar pārliecību, tradīcijām un cilvēka uzvedību organizatoriskajā struktūrā. Ir labi zināms, ka, lai mainītu kultūru, mums vispirms tā ir jāsaprot. Kultūras pārmaiņas bieži var notikt kā smalkas pārmaiņas elementos, kas raksturo konkrētu kultūru. Svarīgi ir arī saprast kultūras pārmaiņas kā tādas, kas saistītas ar stratēģiskām pārmaiņām, jo kultūras pārmaiņas ir cilvēku domas un uzvedības maiņa. Veids, kādā tiek ierosinātas katra indivīda kultūras pārmaiņas, arī būtiski ietekmē rezultātus un sekas katram indivīdam.<sup>64</sup>

Apkopojot iegūtos rezultātus, ir noskaidrota uzņēmuma esošā kultūra un vēlamā kultūra, secināts, ka vēlamā kultūra saskan ar SVID krusteniskās analīzes izrietošo stratēģiju. Un ka tās īstenošana varētu labvēlīgi ietekmēt uzņēmuma darbību un veicināt peļņas palielināšanos.

Pamatojoties uz iegūtajiem organizācijas kultūras tipa secinājumiem, kā arī pamatojoties uz izrietošās stratēģijas vēlamo rezultātu, ir svarīgi secināt tā visa aktualitāti

---

<sup>62</sup> Ahmadi, S. A. A., Salamzadeh, Y., Daraei, M., & Akbari, J. (2012). Relationship between organizational culture and strategy implementation: Typologies and dimensions. *Global Business and Management Research*, 4(3/4), 286.

<sup>63</sup> Jasimuddin, S. M., & Zhang, Z. J. (2014). Knowledge management strategy and organizational culture. *Journal of the Operational Research Society*, 65(10), 1490-1500.

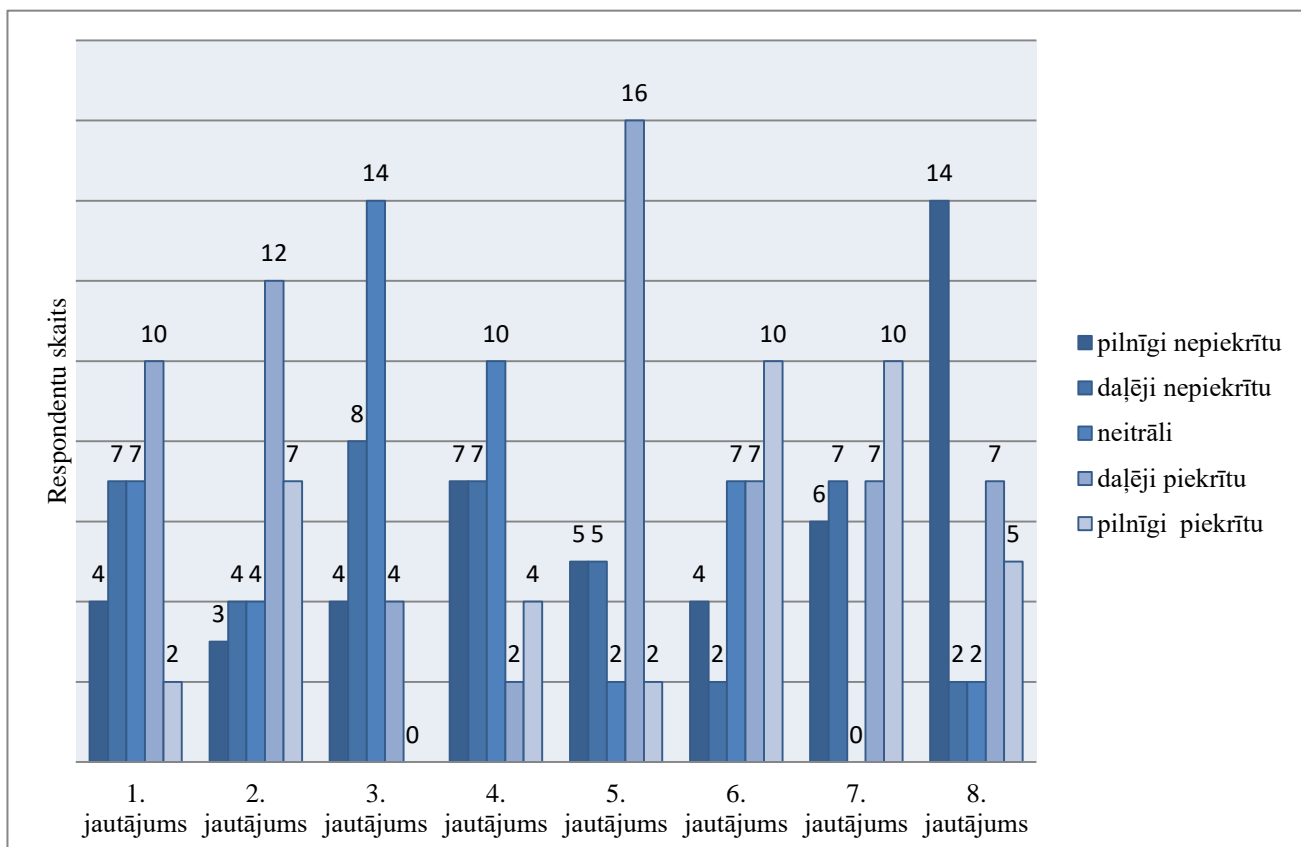
<sup>64</sup> Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. *European Scientific Journal*, 10(7)

attālinātā darba platformā, uz kuru atbildes respondenti sniedza otrajā aptaujas daļā.

Otrajā aptaujas daļā respondentiem pēc Likerta skalas vajadzēja novērtēt 8 apgalvojumus, kuri tika izvēlēti no dāņu pētījuma – *Covid 19 vadības izaicinājumi intelektuālajā darbā*, un kuri ietekmē organizācijas kultūru uzņēmumā. Jautājumi skan šādi:

1. Šajos laikos mans darbs ir prasīgāks nekā parasti – es strādāju vairāk stundu nekā parasti
2. Man ir laiks pievērsties savam darbam bez citu cilvēku pārtraukumiem
3. Man nav neviena, kas mani pārraudzītu – es varu atpūsties, kad man patīk
4. Man nav ilgs laiks jāpavada sapulcēs
5. Strādājot mājās, es varu uzturēt labas attiecības ar kolēģiem
6. Es neredzu savus kolēģus un citus cilvēkus tik ļoti, kā es būtu vēlējies
7. Lai veiktu darbu, man vajag datus vai dokumentus, kuriem man nav piekļuves mājās
8. Lai veiktu darbu, man ir nepieciešama fiziska iekārta, kurai man mājās nav piekļuve

Apgalvojumu vērtējumi liecina, ka darbinieku viedokļi par izaicinājumiem attālinātā darba platformā uzņēmumā SIA „Eurooptieka” atšķiras (sk. 3.2.4.attēlu).



3.2.4.att. Uzņēmuma SIA „Eurooptieka” darbinieku attālinātā darba vērtējums. Avots: Autora izveidots, pamatojoties uz veiktās aptaujas rezultātiem.

Uzņēmuma SIA „Euroapteka” darbinieku domas par attālinātā darba aspektiem, pamatojoties uz aptaujas datiem – atšķiras, bet katra apgalvojuma sniegtie rezultāti ir izteikti, norādot uz vairākuma vērtējumu, respektīvi, neradot šaubas par rezultātu konkrētību.

Izanalizējot katru jautājumu atsevišķi, var secināt, ka uz 1. jautājumu – *Šajos laikos mans darbs ir prasīgāks nekā parasti – es strādāju vairāk stundu nekā parasti*, maksimālais atbilžu vērtējums bija – *daļēji piekrītu*. Neitrālu atbilžu variantu izvēlējās 7 respondenti. Bet noliedzošu atbildi sniedza 11 respondenti (4 – pilnīgi nepiekrītu, un 7 – daļēji nepiekrītu). Tas summāri ir mazāk, kā piekrītošās atbildes (10 – daļēji piekrītu, un 2 – pilnīgi piekrītu).

No tā var secināt, ka esošā Tirgus tipa organizācijas kultūra manāmi dominē, jo agresivitāti vēlas saglabāt savu tirgus nišu arī Covid-19 krīzes apstākļos. Tā kā organizācijas ar šo kultūru izmanto novērošanu un paaugstina izturību, lai, sasniegt augstāku produktivitātes un konkurētspējas līmeni.<sup>65</sup> To negatīvi pastiprina jau esošās SVID analizē izpētīto iekšējo faktoru vājo pusi – *Darbinieku nepietiekamo novērtējumu*, ka darbinieki tā jau nejūtas novērtēti un šajos apstākļos vadība tos nevis atbalsta kā komandu, bet izvirza jaunus mērķus, tā palielina savu izturību, lai gūtu produktivitāti, bet ieguldot nevis darbiniekos, bet paveiktajos uzdevumos. Salīdzinot ar dāņu pētījumu - *Covid 19 vadības izaicinājumi intelektuālajā darbā*<sup>66</sup>, var secināt, ka rezultāti ir līdzīgi, jo arī tas pētījums uzrāda palielinātu darba laiku un uzsver darba devēja prasīgumu. No tā var secināt, ka, neskatoties uz valsti vai organizāciju, attālinātā darba platforma daudziem pagarina darba laiku.

Uz 2. jautājumu – *Man ir laiks pievērsties savam darbam bez citu cilvēku pārtraukumiem*, maksimālais atbilžu vērtējums bija – *daļēji piekrītu*. Neitrālu atbildi sniedza 4 respondenti. Bet noliedzošu atbildi sniedza 7 respondenti (3 – pilnīgi nepiekrītu, un 4 – daļēji nepiekrītu). Tas summāri ir mazāk, kā piekrītošo atbilžu skaits ( 12 – daļēji piekrītu, un 7 – pilnīgi piekrītu).

No tā var secināt, ka esošā Tirgus tipa kultūrā var veiksmīgāk izpildīt noteiktos mērķus, jo nav uzmanību novērsošo faktoru, kuri kavētu darbu izpildi. Bet, iespējams, tieši šī faktora dēļ darbinieks neizmanto iespēju satikt kādu no kolēģiem, ar kuru virspusēji

---

<sup>65</sup> Ahmadi, S. A. A., Salamzadeh, Y., Daraei, M., & Akbari, J. (2012). Relationship between organizational culture and strategy implementation: Typologies and dimensions. *Global Business and Management Research*, 4(3/4), 286.

<sup>66</sup> Kirchner K., Ipsen C. & Hansen J.P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work, *Knowledge Management Research & Practice* (1-9)

pārspriest jaunas idejas vai rīcības plānu jaunā mērķa sasniegšanai. Kā arī tas var pamatot izteikto vēlmi par klana tipa organizācijas kultūru, jo darbiniekiem ir izteikta vēlme komunicēt un darboties ģimeniskāk, un veikt to caur attālināto platformu ir daudz sarežģītāk. Tāpat daudz sarežģītāk ir saņemt pateicības vai uzslavas. Tas var ietekmēt SVID analīzē minēto nepietiekamo darbinieku novērtējumu, jo līdz šim darbinieki jau juta novērtējuma trūkumu, bet šajos apstākļos, uzsverot arī papildus darba stundas, kuras darbinieks veic, novērtējuma trūkums tikai pastiprināsies. Salīdzinot ar dāņu pētījumu – *Covid-19 vadības izaicinājumi intelektuālajā darbā*, var secināt, ka arī šajā jautājuma rezultāti ir līdzīgi, norādot uz to, ka ne tikai šajā uzņēmumā tas ir ietekmējošais attālinātā darba faktors un kolēģu klāt neesamība veicina darba produktivitāti.

Uz 3. jautājumu – *Man nav neviena, kas mani pārraudzītu – es varu atpūsties, kad man patīk*, maksimālais atbilžu vērtējums bija – *neitrāls*. Neitrālu atbildi sniedza 14 respondenti, gandrīz puse aptaujāto. Bet noliedzošu atbildi sniedza 12 respondenti (4 – pilnīgi nepiekrītu, un 8 – daļēji nepiekrītu), bet piekrītošu atbildi sniedza 4 respondenti – daļēji piekrītu. Summāri tas nozīmē, ka noliedzošu atbilžu ir vairāk.

No tā var secināt, ka pārraudzība tomēr notiek, un darbinieki nevar brīvi atpūsties. Tas pastiprina Tirgus tipa kultūras faktoros, ka pat ja darbinieks strādā attālināti, vadība grib redzēt rezultātu, lai noturētu līderpozīciju tirgū. Tāpat tas norāda arī uz citas organizācijas tipa kultūras – Hierarhijas kultūras – esamību uzņēmumā, kad organizācija tiek stingri kontrolēta, nezaudējot savas formālās procedūras. Jo arī attālinātā platformā notiek gan sapulces, gan citi darbi, kuri jāiesniedz noteiktos laikos, kas liedz darbiniekam justies nepārraudzītam. Salīdzinot ar dāņu pētījumu – *Covid-19 vadības izaicinājumi intelektuālajā darbā*, var secināt, ka tās respondenti arī atzina, ka turpina tikt kontrolēti, arī strādājot attālinātā platformā.

Uz 4. jautājumu – *Man nav ilgs laiks jāpavada sapulcēs* – maksimālais atbilžu vērtējums bija – *neitrāli*. Neitrālu atbildi sniedza 10 respondenti. Bet noliedzošu atbildi sniedza 14 respondenti (7 – pilnīgi nepiekrītu, un 7 – daļēji nepiekrītu). Summāri tas ir vairāk kā 6 piekrītošās atbildes (2 – daļēji piekrītu, un 4 – pilnīgi piekrītu).

No tā var secināt, ka ilgs laiks sapulcēs nav izteikts, drīzāk tāds kā parasti, tā kā sapulces bija iekļautas arī klātienēs darbā, jo lielākā atbilžu daļa bija neitrāla. Kas arī norāda uz klātesošu Hierarhija tipa organizācijas kultūru, jo svarīgi ir nodrošināt kontroli un visu operāciju vienmērīgumu. Salīdzinot ar dāņu pētījumu – *Covid-19 vadības izaicinājumi intelektuālajā darbā*, var secināt, ka tās rezultātos respondentiem ir jāpavada vairāk laika

sapulcēs, kas liecina par darba izpildes izmaiņām.

Uz 5. jautājumu – *Strādājot mājās, es varu uzturēt labas attiecības ar kolēģiem* – maksimālais atbilžu vērtējums bija – *daļēji piekrītu*. Neitrālu atbildi sniedza 2 respondenti. Bet noliedzošu atbildi sniedza 10 respondenti (5 – pilnīgi nepiekrītu, un 5 – daļēji nepiekrītu), summāri piekrītošo atbilžu ir vairāk 18 (16 – daļēji piekrītu, un 2 pilnīgi piekrītu).

No tā var secināt, ka darbinieki vēlas veidot Klana tipa organizācijas kultūru, jo vēlas darboties kā ģimene, ka, neskatoties uz jaunajiem darba apstākļiem, viņi turpina saglabāt labas attiecības, nevis izmanto apstākļus, lai mērķtiecīgi turpinātu savu pamatdarbu. Salīdzinot ar dāņu pētījumu – *Covid-19 vadības izaicinājumi intelektuālajā darbā*, var secināt, ka atbildes ir līdzīgas, ka aptaujātie respondenti piekrīt, ka ir iespējams uzturēt labas attiecības ar kolēģiem.

Uz 6. jautājumu – *Es neredzu savus kolēģus un citus cilvēkus tik ļoti, kā es būtu velējies* – maksimālais atbilžu vērtējums bija – *pilnīgi piekrītu*. Neitrālu atbildi sniedza 7 respondenti. Bet noliedzošu atbildi sniedza 6 respondenti (4 – pilnīgi nepiekrītu, un 2 – daļēji nepiekrītu), summāri piekrītošo atbilžu skaits bija lielāks.

No tā var secināt, ka vēlamā Klana tipa kultūra dominē arī te, jo darbinieki vēlas satikt viens otru un veidot komunikāciju un ģimeniskas attiecības. Darbiniekiem ir svarīgi kolēģi, neverbālā komunikācija, acu kontakts un fiziska klātbūtne, nevis tikai attēls datorā. Jo ja darbinieki būtu apmierināti ar esošo Tirgus tipa kultūru, tad lielākā atbilžu daļa būtu negatīva, norādot uz to, ka panākumi un tieksme uz līderību ir svarīgāka. Salīdzinot ar dāņu pētījumu – *Covid-19 vadības izaicinājumi intelektuālajā darbā*, var secināt, ka tās darbavietas darbinieki vēlētos biežāk satikt savus kolēģus, pamatojot varbūtību, ka darba vieta tomēr ir kā otrās mājas, kur cilvēks pavada vairākas stundas no savas dienas.

Uz 7. jautājumu – *Lai veiktu darbu, man vajag datus vai dokumentus, kuriem man nav piekļuves mājās* – maksimālais atbilžu vērtējums bija – *pilnīgi piekrītu*. Neitrālu atbildi sniedza 0 respondenti. Bet noliedzošu atbildi sniedza 13 respondenti (6 – pilnīgi nepiekrītu, un 7 – daļēji nepiekrītu), summāri piekrītošo atbilžu skaits bija lielāks.

No tā var secināt, ka darbiniekiem trūkst datu un dokumentu, kuriem nav piekļuves attālinātā darba platformā. Tas norāda uz Adhokrātiskā tipa organizācijas kultūras esamību, jo augstu tiek vērtēta jaunas pieredzes gūšana un jaunu iespēju meklēšana. Respektīvi, uzņēmums meklē iespējas, kā nodrošināt esošo problēmu novēršanu, lai uzlabotu darba

kvalitatī. Salīdzinot ar dāņu pētījumu – *Covid –19 vadības izaicinājumi intelektuālajā darbā*, var secināt, ka arī Dānijā darbinieki nav pilnvērtīgi nodrošināti ar visiem vajadzīgajiem datiem, lai veiksmīgi pildītu darba pienākumus attālinātā darba platformā. Tas tikai pastiprina faktu, ka situācija radās pēkšņi un organizācijas nebija gatavas šādām darba izmaiņām.

Uz 8. jautājumu – *Lai veiktu darbu, man ir nepieciešama fiziska iekārta, kurai man mājās nav piekļuve* – maksimālais atbilžu vērtējums bija – pilnīgi nepiekrītu. Neitrālu atbildi sniedza 2 respondenti. Bet piekrītošu atbildi sniedza 12 respondenti (7 – daļēji piekrītu, un 5 – pilnīgi piekrītu), summāri noliedzošo atbilžu ir vairāk.

No tā var secināt, ar fiziskajām iekārtām uzņēmums ir nodrošinājis savus darbiniekus arī attālinātā darba platformā. Tas norāda uz Adhokrātiskā tipa organizācijas kultūras esamību, jo galvenā uzmanība tiek veltīta jaunu resursu ieguvei un jaunu problēmu risināšanai. Nodrošinot darbiniekiem pamatu attālinātai darba platformai – iekārtas. Salīdzinot ar dāņu pētījumu – *Covid–19 vadības izaicinājumi intelektuālajā darbā*, var secināt, ka arī tur darbinieki ir labi nodrošināti ar fiziskajām iekārtām, pamatojot faktoru, ka iekārtas (neskatoties uz to izmaksām) nav grūtākais, ar ko nodrošināt savus darbiniekus, pavisam cita lieta ir konfidenciāli dokumenti, kas arī rada problēmas.

Kopsummā rezultāti norāda uz to, ka darbinieki strādā vairāk, jo darba devējs no tiem prasa daudz vairāk, darba izpildi veicina distancētība, jo kolēģi nenovērš uzmanību, bet tas netraucē darbiniekiem uzturēt labas savstarpējās attiecības, vēlme satikt kolēģus klātienē ir liela. Uzņēmums nodrošina iekārtas, bet datus pilnībā nespēj nodrošināt.

Organizācijas kultūras Tirgus tipa vidi, pēc aptaujas datiem, pastiprina tieši darba devēja prasīgums un fokusēšanās uz veicamajiem darbiem, kas norāda uz uzņēmuma orientāciju uz rezultātiem, neatlaidīgas tiekšanās pēc konkurētspējas. Šo esošo vidi papildina arī uzņēmuma izvirzītās vīzijas: – Mēs esam pirmā izvēle ikvienam katrā SIA „Euroaptieka” aptiekas atrašanās vietā; Palīdzam klientiem šeit un tagad; Esam soli priekšā; Mūsu spēks ir atpazīstams zīmols. Šādi uzņēmums neslēpjot norāda uz savu nišu tirgū un agresivitāti.

Tāpat šajā aptaujā spilgti iezīmējas arī vēlamās Klana tipa kultūras klātesamība, jo – jā, darbiniekiem ir vieglāk fokusēties darāmajam darbam, bet tas nemaina rezultātus, ka darbinieki vēlas satikt viens otru, ka, neskatoties uz visiem mainīgajiem apstākļiem, viņi turpina uzturēt labas attiecības.

Iegūtos rezultātus pamato arī iepriekš veiktā SVID analīze, kuras iekšējo faktoru stiprā puse – atpazīstamība, ir kā viens no rādītājiem, ka uzņēmums arī attālinātā darba platformā turpinās sevi pozicionēt kā vienu no vadošajiem nozarē, savukārt ar savu prasīgumu un garākām darba stundām, uzņēmums tikai pastiprina iekšējo faktoru vājās puses – darbinieku nepietiekamo novērtējumu, jo ja līdz šim darbinieki jau bija neapmierināti ar atalgojumu (materiālo vai mentālo), tad šie ārkārtas apstākļi tikai pastiprinās darbinieku neapmierinātību.

Salīdzinot ar dāņu pētījumu – *Covid-19 vadības izaicinājumi intelektuālajā darbā*, var secināt, ka uzņēmumā SIA „Euroaptieka” rezultāti ir līdzvērtīgs dāņu secinājumiem, ka darbinieku izaicinājumi ir tieši saistīti ar jaunajiem darba uzdevumiem un sociālās mijiedarbības zaudēšanu, kas uzsvēr nepieciešamību pievērsties organizatoriskajam atbalstam, lai samazinātu izaicinošos apstākļus gan darbiniekiem, gan vadītājiem. Paturot to prātā, ir svarīgi atzīt, ka, lai kļūtu par attālināta darba vadītāju, ir nepieciešamas izmaiņas vadībā, mācoties un pielāgojoties jaunajiem darba veidiem.

Pamatojoties uz veikto pētījumu, kā reālie risinājumi uzņēmuma SIA „Euroaptieka” organizācijas kultūras pilnveides pasākumu darbam attālinātā platformā tiktu izvirzīti vairāki risinājumi, sākot no jau esošās kultūras tipa paturēšanas, turpinot ar komandas saliedēšanas pasākumiem, līdz pat motivācijas sistēmas pilnveidei. Kopā risinājumi ir seši:

1. Nemainīt neko vadīšanas stilā, jo uzņēmums ar jau esošo kultūru ir sasniedzis vienu no līdera vietām tirgū un nodrošinājis stabilu pastāvīgo klientu loku. Tā vietā uzņēmums varētu veikt pārrunas ar darbiniekiem, noskaidrojot to vēlmi strādāt šādā organizācijas kultūrā, paskaidrojot, ka ir jātiecas, jāpilnveidojas uz šādu organizācijas kultūru. Un tos darbiniekus, kuriem tas sagādā problēmas, – atbrīvot no darba. Kā rezultātā pieņemt darbā jaunas „haizivis”, katram darba intervijas laikā liekot aizpildīt līdzvērtīgu OCAI testu, kur būtu jānovērtē tikai *ideālā* organizācijas kultūra, kas apliecinātu pretendenta vēlamās kultūras iezīmes uzņēmumā un tā piemērotību šim konkrētajam uzņēmumam. Tas atvieglotu pretendentu atlasīšanu un tālāko organizācijas virzību.

Ja atsaucas uz pirmo risinājumu, tad uzņēmums varētu atteikties to darīt specifiskās darbības sfēras dēļ, kurā grūti atrast zinošus darbiniekus, tāpēc uzņēmumam nāktos virzīties uz kompromisu, un jāuzlabo vēlamā darba organizācijas kultūra, veicinot darbinieku apmierinātību, kas rezultātā sniegtu daudz efektīvāku darbu. Respektīvi – rekomendēt pilnveidot personāla vadības stratēģiju uzņēmumā, lai paaugstinātu darbinieku motivāciju, efektīvāk izmantotu viņu zināšanas un prasmes, ātrāk sasniegtu uzņēmuma mērķus,

efektīvāk plānotu personāla budžetu. Tas kopumā ļautu samazināt draudu ietekmi un pastiprināt iespējas. Personāla vadības stratēģija uzņēmumam būtu nepieciešama arī, lai uzlabotu organizācijas kultūru.

2. Lai samazinātu Tirgus tipa organizācijas kultūras ietekmi, viens no ieteikumiem vadībai – izzināt pamatdarbinieku darbu. Respektīvi, augstākajiem vadītājiem nepieciešams pastrādāt aptiekā, lai labāk izprastu reālo situāciju, konflikta situācijas un spētu izanalizēt kļūdas (kāpēc viens vai otrs projekts netiek pilnīgi sasniegts). Tādā veidā izdotos paaugstināt darba produktivitāti gan aptiekās, gan ofisā, kā arī, uzlabot attiecības ar darbiniekiem, pozicionējot vadītājus kā cilvēkus, nevis tikai rīkojumu izdalīšanas figūras, radot uzticamības sajūtu un paspilgtinot ideju, ka visi strādājam vienā komandā, ar vienu konkrētu mērķi. Uzņēmumam tas neko materiāli neizmaksātu, bet tam būtu jāvelta tāds resurss kā laiks, bet to varētu iekļaut arī darbinieku darba līgumā. Augstākstāvošiem darbiniekiem tā būtu unikāla iespēja iziet no komforta zonas, aci pret aci satiekoties ar reālo situāciju, izdarot secinājumus.

Tas nebūs uzdevums, kuru var veiksmīgi realizēt attālināti, bet to varētu noorganizēt kā viena darbinieka izbraucienu uz aptieku, ievērojot visus epidemioloģiskos priekšrakstus. Par iegūto pieredzi viņš vēlāk informatīvi izstāstītu arī saviem kolēģiem, informējot viņus par vājajiem posmiem vai atklājot jaunas mārketinga iespējas. Šādas iespējas biežums varētu būt vienu reizi mēnesī vai vismaz ceturksnī. Nodrošinot arī darbinieku rotāciju, lai nerodas situācija, ka to dara viens konkrēts darbinieks, tas būtu jādara katram vadītājam, kas nodrošinātu lielisku ideju ģenerēšanu un veicinātu novitātes.

3. Darbinieku izglītošana, sākot ar vadības darbiniekiem. Nodrošinot viņiem seminārus par komandas saliedēšanu uz attīstību, tādi Latvijā jau tiek organizēti, piemēram, Vebinārs: Komandas: iesaiste / saliedēšana / attīstība<sup>67</sup>. Kā arī piespiedu prasība katram darbiniekam reizi mēnesī vai divos iziet kādus kursus par jebkādu tēmu, sākot no mārketinga, motivāciju veidošanas, beidzot ar darba vides iekārtošanu. Ar mērķi paplašināt savu domu, redzējuma horizontu, radot idejas, kur paplašināt mārketinga aktivitātes šim konkrētam uzņēmumam. Kā arī dzan paplašināt savas personīgās zināšanas, kas ļautu darbiniekiem iziet ārpus saviem rāmjiem un domāt plašāk, liekot uz dažādām situācijām paskatīties no cita skatupunkta. Vai tieši pretēji, apmeklēt kursus, kuri pastiprinās vai atsvaidzinās jau iegūtas zināšanas, tādā veidā kļūstot par vēl lielāku profesionāli savā jomā,

---

<sup>67</sup> Vebinārs :Komandas: iesaiste / saliedēšana / attīstība. [atsauce 22.12.2022.]. Pieejams: <http://smarthr.lv/komandas-iesaiste-saliedesana-attistiba>

vai atjauninot jau iegūtās, bet piemirstās vai praksē nelietotās zināšanas.

Ņemot vērā, ka lielākā daļa kursu notiek tiešsaistes sistēmā, darbiniekam tas nepieprasītu fizisku piepūli, bet darba devējs nodrošinātu kursu sponsorēšanu, iekļaujot konkrētus noteikumus, piemēram, par maksimālās apmaksājamās summas apmēru vai būtiskāko rezultātu reprezentēšanu kolēģiem. To varētu veicināt ar konkurences tabulu, kurā darbinieki sacenstos par izieto kursu skaitu, daudzveidību, kuru rezultātus apkopojot varētu izsniegt prēmiju (ar noteikumu, ja no iegūtajām zināšanām, apmeklējot kursus, rastos jauns projekts, kurš gūtu panākumus un nestu peļņu uzņēmumam).

4. Pastiprināt darbinieku vēlamu – Klana tipa organizācijas kultūru, uzņēmums varētu, organizējot saliedēšanas pasākumus. Tā kā likumdošana paredz to, ka telpās var pulcēties mazs cilvēku skaits, vadība varētu šādu pasākumu rīkot ārā, svaigā gaisā. Nodrošinot aktivitātes, kuras sadalīs lielo cilvēku skaitu vēl uz pusēm (lai iekļautos visos epidemioloģiski atļautajos rādītājos).<sup>68</sup> Piemēram, ziemā tas varētu būt pikniks ar zupas vārīšana mežā, kur daļa vadības darbinieku (apmēram 20 cilvēki) dotos distanču slēpošanā, bet otra daļa – braucienā ar sniega motocikliem vai uz drošas autovadīšanas kursiem, izpildot aktivitātes, abas puses mainītos ar uzdevumiem.

Tādas aktivitātes saliedē komandu un ļauj uz ikdienā līdzās strādājošiem kolēģiem paskatīties citās dzīves situācijās. Bet, ja runājam precīzi par attālināto darbu, tad pēc OCAI analīzes darbinieki būs ļoti laimīgi satikties, un tikšanās veicinās pozitīvās savstarpējās attiecības. Uzņēmumam tas izmaksātu dažus tūkstošus, bet atgriezeniskā saite būtu daudz vērtīgāka, jo darbinieki būtu tuvāk vēlamajai organizācijas kultūrai, kā rezultātā darba efektivitāte paaugstinātos un mērķi tiktu sasniegti daudz veiklāk.

5. Ja tomēr ierobežojumi paliek stingrāki, tad organizēt tiešsaistes pasākumus, kur varētu piedalīties visi darbinieki. Tas notiktu ar noteiktu regularitāti, piemēram, vienu reizi mēnesī (kura varētu sākties ar apsveikumu mēneša gaviļniekiem, liekot tiem pastāstīt smieklīgākos atgadījumus veicot darba pienākumus), vai vismaz reizi ceturksnī, vai uz katriem svētkiem vai uzņēmumam zīmīgiem datumiem. Lai nodrošinātu maksimālu darbinieku aktivitāti, varētu izmantot dažādas aktivitātes, piemēram, viktorīnu (par uzņēmumu, par svētkiem, par vēsturi vai medicīnu) vai darbu grupās, kas ļautu šaurākam darbinieku lokam grupēties un katram izmantot iespēju izteikties, neatstājot nevienu tikai

---

<sup>68</sup> Epidemioloģiskās drošības pasākumi Covid-19 infekcijas izplatības ierobežošanai [atsauce 22.12.2022.]. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/326513-epidemiologiskas-drosibas-pasakumi-covid-19-infekcijas-izplatibas-ierobezosana>

novērotāja lomā. To visu varētu paspilgtināt ar muzikālo pavadījumu, piemēram, kādu mūziķi vai vakara vadītāju, kuri arī darbotos tiešsaistes platformā, tādējādi nodrošinot kopā būšanu un pozitīvu vakaru visiem darbiniekiem un veicinot to savstarpējo komunikāciju.

Uzņēmumam šāds kolektīva saliedējošs pasākums izmaksātu ļoti maz, izņemot, ja tas nolemj piesaistīt ārpalpojumus – mūziķus. Bet ieguldītā vērtība būtu daudz augstāka, jo veicinātu darbinieku vēlmi darboties komandā, kā to norāda OCAI veiktais pētījums, darboties Klana tipa organizācijas kultūrā.

Izanalizējot visu pētījumu, tika atklāta esošā organizācijas Tirgus kultūra, vēlamā Klana kultūra. Konstatēts, ka darbinieki strādā vairāk, jo darba devējs no tiem prasa daudz vairāk, darba izpildē veicina kolēģu distancētību, jo tie nenovērš uzmanību, bet tas netraucē darbiniekiem uzturēt labas savstarpējās attiecības, tostarp vēlme viņus satikt klātienē ir liela. Uzņēmums nodrošina iekārtas, bet datus pilnībā nespēj nodrošināt. Iegūtie rezultāti tika salīdzināti ar SVID datiem un veikto krustenisko analīzi, no kā tika secināts, ka uzņēmuma stratēģija būtu jāmaina – jāpalielina ieguldījumu darbiniekos, jāuzlabo novērtējumu un motivācijas sistēma, kas palielinātu uzņēmuma ienākumus, samazinātu draudu ietekmi un pastiprinātu iespējas. Un ka to atbalsta vēlamā kultūra. Kā arī tika secināts, ka iespējas mainīt vai uzlabot kultūru uzņēmumam ir dažādas, galvenais – organizācijai svarīgi apzināties, vai tā vēlas izmaiņas, kādas izmaiņas tā vēlas un kā tās realizēt.

## SECINĀJUMI

1. Organizācijas kultūrai ir pierādīta aktualitāte zinātniskajās publikācijās.
2. Organizācijas kultūru var pētīt, izmantojot dažādas metodes. Bet konkrētam uzņēmumam SIA „Euroapteka” vispiemērotākā bija Kima Kamerona (Kim Cameron) un Roberta Kvinna (Robert Quinn) organizācijas kultūras pētniecības metodika – OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument – Organizācijas kultūras vērtēšana instruments), pamatojoties uz to, ka ar to iespējams izvērtēt esošās organizācijas kultūras atbilstību vēlamai organizācijas kultūrai.
3. Organizācijas kultūru lielā mērā veido vadītāji, paziņojot un iedzīvinot tās vērtības, kuras ir nepieciešamas sekmīgai darbībai. Tāpēc viņu loma ir izteikti svarīga, organizējot attālināto darbu.
4. Pasaulē notiekošās Covid-19 pandēmijas iespaidā attālinātais darbs ir kļuvis par pašsaprotamu darba platformu neskaitāmos uzņēmumos. Tas rada jaunus darba uzdevumus, darba organizāciju un ietekmē arī organizācijas kultūru darba vidē.
5. Pārejot uz attālināto darba platformu darba devējam jānodrošina darbiniekam piekļuve e-pastiem, darba telefoniem un citiem sakariem, kā arī likums paredz, ka darba devējam jāatlīdzina darba veikšanai nepieciešamie izdevumi.
6. Darba vadītājiem lielākais izaicinājums ir tieši saistīts, ar jaunajiem darba uzdevumiem un sociālās mijiedarbības zaudēšana, kas uzsver nepieciešamību pievērsties organizatoriskajam atbalstam, lai atvieglotu darbu gan vadītājiem, gan darbiniekiem.
7. Uzņēmums SIA „Euroapteka” ir atpazīstams gan Latvijā, uzturot 52 aptiekas, gan ārpus tās, uzturot kopā 660 aptiekas. Akcentējot savas vērtības, tas veiksmīgi pilda savu misiju un vīziju, veicinot klientu labklājību.
8. Uzņēmumā SIA „Euroapteka” veiktais OCAI pētījums liecina, ka tajā dominē Tirgus organizācijas kultūra, kas liecina par uzņēmuma lietišķumu, reputācijas nozīmību, orientāciju uz mērķiem, konkurenci, kā arī to, ka uzvaras nozīme uztur organizāciju kopā.
9. Tāpat OCAI pētījums liecina, ka darbiniekiem vēlamā kultūra ir – Klanu tipa organizācijas kultūra, kurai raksturīgas ģimeniskās vērtības, komandas darbs, uzticēšanās, atbalsts un rūpes vienam par otru.
10. Noskaidrojot vēlamo darbinieku organizācijas tipa kultūru, tika izvirzīti vairāki priekšlikumi, sākot no komandas nomainas, beidzot ar komandas saliedēšanas

pasākumiem gan virtuālajā vidē, gan ārējā vidē – dabā, kas rezultātā sniegtu ilgnoturīgu atgriezenisko saiti, pastiprinot turpmākā darba efektivitāti, kura balstītos uz komandas vienotību.

11. Darba sociālā nozīme ir liela, jo pētāmais uzņēmums nav vienīgais uzņēmums, kurš šobrīd saskaras ar organizācijas kultūras izmaiņām, pamatojoties uz to, ka attālinātā darba platforma ievieša korekcijas daudz uzņēmumu darbībā.
12. Darba mērķis ir sasniegts, izstrādājot uzņēmuma SIA „Euroapteka” organizācijas kultūras pilnveides pasākumus darbam attālinātā platformā.

## PRIEKŠLIKUMI

1. Uzņēmuma administrācijai un personāla departamentam jāizvērtē iespējas mainīt organizācijas kultūru, jo SIA „Euroaptieka” organizācijas kultūras izpētē tika secināt, ka valdošā tajā ir Tirgus tipa kultūra, kas ir pretstats darbinieku vēlamajai Klana tipa kultūrai.
2. Rūpējoties par kvalitatīvu klientu apkalpošanu, uzņēmuma administrācijai, Tehniskās un attīstības nodaļai, E-komercijas nodaļai jāievieš mūsdienīgas IT tehnoloģijas un programmas, kas pasaulē tiek izmantota medikamentu loģistikā. Mūsdienīgi risinājumi apstākļos, kad klientu apkalpošanu ierobežo epidemioloģiskās drošības prasības, atvieglotu zāļu izsniegšanu un atslogotu darbiniekus. Turklāt tas sekmētu uzlabojumus preču sortimentā, jo jaunā loģistika programma veicinātu preču apriti un palielinātu ienākumus.
3. Lai atvieglotu attālināto darbu, uzņēmuma administrācijai un personāla departamentam būtu jāuzlabo iekšējā komunikācija un jāizstrādā personāla vadības stratēģija, lai paaugstinātu darbinieku motivāciju, efektīvāk izmantotu viņu zināšanas un prasmes, ātrāk sasniegtu uzņēmuma mērķus, efektīvāk plānotu personāla budžetu.
4. Visu uzņēmuma struktūrvienību darbiniekiem, bet īpaši vadības līmeņa darbiniekiem, nepieciešams apgūt jaunākās attālinātā darba organizēšanas un vadīšanas tendences, kurās fokuss tiek likts uz komandas motivāciju, saliedētību un darba vides uzlabošanu, lai veicinātu vēlamo kultūru un sasniegtu labākus rezultātus.
5. Personāla departamentam jāorganizē darbinieku izglītojoši pasākumi uzņēmuma iekšienē, lai ofisa darbiniekiem veidotos labāka izpratne par praktisko aptiekas darbu – profesionālu farmaceitisko aprūpi, kā arī pieredzes apmaiņas pasākumus starp dažādām mazumtirdzniecības ķēdes aptiekām.
6. Lai uzlabotu organizācijas kultūru attālinātā darba platformā, uzņēmuma administrācijai un Personāla departamentam jāveic komandas saliedēšanas pasākumi. Tie var notikt gan tiešsaistes platformās, gan ārējās vides apstākļos, ievērojot visas epidemioloģiskā drošības prasības. Jo tas pozitīvi ietekmētu turpmāko komandas darbu un kopīgo uzņēmuma mērķu sasniegšanu.

## IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

Grāmatas un zinātniskie raksti :

1. Ahmadi, S. A. A., Salamzadeh, Y., Daraei, M., & Akbari, J. (2012). Relationship between organizational culture and strategy implementation: Typologies and dimensions. *Global Business and Management Research*, 4(3/4), 286.
2. Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. *European Scientific Journal*, 10(7)
3. Cameron K.S., Quinn R.E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006, p. 242.
4. Cameron, Quinn, *Diagnosing and Changing organizational Culture*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company. 1999. p.60
5. Dubkevičs L. *Organizācijas kultūra*. Rīga, Jumava apgāds. 2009. 11. lpp.
6. Ešenvalde I. *Personāla vadības mūsdienu metodes* Merkūrijs LAT, Rīga, 2008, 291 - 349lpp
7. Ešenvalde I. *Pārmaiņu vadība*. Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2007. 175. -202. lpp.
8. Gorbaceviča L. *Korporatīvā kultūra kā organizāciju izmaiņu rādītājs*, DU Sociālo zinātņu vēstnesis, 1.sējums., Ekonomika. Daugavpils, DU, 2009., 19.-20.lpp.
9. Jasimuddin, S. M., & Zhang, Z. J. (2014). Knowledge management strategy and organizational culture. *Journal of the Operational Research Society*, 65(10), 1490-1500.
10. Joshi A., Kale S., Chandel S. and Pal. D. K. (2015). Likert Scale: Explored and Explained, *British Journal of Applied Science & Technology* 7(4): 396-403
11. Kirchner K., Ipsen C. & Hansen J.P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work, *Knowledge Management Research & Practice* (1-9)
12. Nacionālā enciklopēdija. <https://enciklopedija.lv/skirklis/98484> (skatīts 12.06.2021.)
13. Praude, V., Beļčikovs, I. (2001), *Menedžments*, Rīga: Vaidelote, lpp.223-235
14. Reņģe V. *Organizāciju psiholoģija*. Rīga, Kamene. 2002. 74. lpp.
15. Scaliza J. A. A., Jugend D., Chiappetta Jabbour C. J., Latan H., Armellini F., Twigg D., Andrade D. F.(2021). Relationships among organizational culture, open innovation, innovative ecosystems, and performance of firms: Evidence from an emerging economy context *Journal of Business Research*. (1-16)

16. Schein E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, John Wiley and Sons, 2010. p.25.
17. Schein E.H. *The Corporate Culture Survival Guide*. USA: Jossey-Bass, 2009, p. 240.
18. Schein, E. H. *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, (2004) p.14.

Elektroniskie informācijas avoti:

19. About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) [atsauce 01.11.2021.]. Pieejams: <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>
20. Aptieku un aptieku filiāļu izvietojuma kritēriji (atsauce 01.11.2021.). Pieejams - <https://likumi.lv/ta/id/234279-aptieku-un-aptieku-filialu-izvietojuma-kriteriji>
21. Attālinātais darbs – viens no būtiskākajiem drošības pasākumiem pret Covid-19 izplatību [atsauce 22.12.2021.] Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/attalinatais-darbs-viens-no-butiskakajiem-drosibas-pasakumiem-pret-covid-19-izplatibu>
22. Attālinātais darbs. Valsts darba inspekcija. [atsauce 22.12.2021.] Pieejams: [https://www.vdi.gov.lv/lv/attalinatais-darbs?utm\\_source=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.vdi.gov.lv/lv/attalinatais-darbs?utm_source=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F)
23. Covid 19. Informācija tirgotājiem [atsauce 07.12.2021.]. Pieejams: [https://www.em.gov.lv/lv/informacija-tirgotajiem?utm\\_source=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.em.gov.lv/lv/informacija-tirgotajiem?utm_source=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F)
24. Covid-19 izplatības ierobežošanas pasākumi ārkārtējās situācijas laikā [atsauce 30.11.2021.]. Pieejams: <https://covid19.gov.lv/atbalsts-sabiedribai/ka-drosi-rikties/covid-19-izplatibas-ierobezosanas-pasakumi>
25. Epidemioloģiskās drošības pasākumi Covid-19 infekcijas izplatības ierobežošanai [atsauce 22.12.2022.]. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/326513-epidemiologiskas-drosibas-pasakumi-covid-19-infekcijas-izplatibas-ierobezosana>
26. Likert scale [atsauce 01.11.2021.]. Pieejams: <https://www.britannica.com/topic/Likert-Scale>
27. LU produktivitātes zinātniskais institūts LV PEAK un LZA Eiropas Politikas Pētniecības Institūts. Valsts pētījuma programma „Ekonomiskais, politiskais un juridiskais ietvars Latvijas tautsaimniecības potenciāla saglabāšanai un konkurētspējas pieauguma veicināšanai pēc pandēmijas izraisītās krīzes (reCOVvery-LV)”. Izvērtējums par attālinātā darba ietekmi uz produktivitāti ilgtermiņā un priekšlikumu sagatavošanas produktivitāte paaugstināšanai attālinātā darba apstākļos. Rīga, 2021, 30 lpp. <https://www.em.gov.lv/lv/media/4223/download>
28. Misija un vīzija [atsauce 01.11.2021.]. Pieejams: <https://www.euroaptieka.lv/par-mums/musu-vertibas/>

29. OECD (2020), "Supporting people and companies to deal with the COVID-19 virus: Options for an immediate employment and social-policy response", OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19), <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/supporting-people-and-companies-to-deal-with-the-covid-19-virus-options-for-an-immediate-employment-and-social-policy-response-d33dffe6/>
  
30. OECD. (2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? Pieejams: [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135\\_135250-u15liwp4jd&title=Productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-COVID-19-era](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135_135250-u15liwp4jd&title=Productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-COVID-19-era)
  
31. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) explained) [atsauce 01.11.2021.]. Pieejams: <https://ocai.wordpress.com/2010/05/21/organizational-culture-assessment-instrument-ocai-explained/>
  
32. Par EUROAPOTECHE group [atsauce 01.11.2021.]. Pieejams: <https://www.euroaptieka.lv/par-mums/par-euroapothea-grupu/>
  
33. SWOT Analysis (atsauce 01.11.2021.). Pieejams - <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
  
34. SWOT Analysis: What It Is and When to Use It (atsauce 01.11.2021.). Pieejams - <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>
  
35. Vebinārs: Komandas iesaiste / saliedēšana / attīstība. [atsauce 22.12.2022.]. Pieejams: <http://smarthr.lv//komandas-iesaiste-saliedesana-attistiba>

# PIELIKUMI

## 1. Pielikums OCAI aptaujas anketa

### Labdien, cienījamais respondent!

Esmu Elīna Bondarenko, Latvijas Universitātes Biznesa vadības bakalaura studiju programmas Organizāciju vadības studiju apakšprogrammas 4.kursa studente. Mana pētījuma „Organizācijas kultūra attālinātā darba platformā uzņēmumā EUROAPTIEKA” mērķis ir noskaidrot, kādi ir dominējošie organizāciju kultūras tipi uzņēmumā un kā, attālinātais darbs ietekmē organizācijas kultūru uzņēmumā.

Tāpēc, lūdzu Jūs aizpildīt aptauju, kura sastāv no divām daļām. Aptauja ir anonīma, un tās rezultāti tiks izmantoti tikai apkopotā veidā manā bakalaura darbā.

Pirmās daļā jautājumi ļaus noskaidrot, kā Jūs uztverat organizāciju, kurā Jūs pašreiz strādājat un kāda būtu Jūsu ideālā organizācija.

Lūdzu, novērtējiet katru no apgalvojumiem, sadalot 100 punktus starp variantiem A, B, C, un D atkarībā no tā, cik atbilstošs ir katrs apgalvojums jūsu uzņēmumam (100 - ļoti atbilstošs, 0-pilnīgi neatbilstošs). Kopējam punktu skaitam katrā jautājumā jābūt 100.

- Vispirms novērtējiet, kāds ir uzņēmums, kurā jūs pašreiz strādājat atzīmējot punktus kolonnā “Reāla”.
- Pēc tam novērtējiet organizāciju vēlreiz kolonnā “Ideāla” atbilstoši tam, kā jūs domājat, kādai jābūt organizācijai, lai Jūs tajā strādātu ar prieku un maksimālu atdevi.

	Organizācija	REĀLA	IDEĀLA
<b>1. DOMINĒJOŠĀS RAKSTURĪGĀS IEZĪMES</b>			
A	Organizācija ir kā liela ģimene, tā ir unikāla, cilvēki uzticas viens otram.		
B	Organizācija ir ļoti dinamiska un darbīga. Cilvēki tajā ir gatavi uzdrīkstēties un uzņemt risku.		
C	Organizācija ir izteikti orientēta uz rezultātiem. Cilvēki orientēti uz konkurenci un mērķu sasniegšanu.		
D	Organizācija ir ļoti strukturēta un stingri tiek kontrolēta. Cilvēku darbību galvenokārt nosaka formālas procedūras.		
<b>KOPĀ</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>2. ORGANIZĀCIJAS VADĪBA</b>			
A	Organizācijas vadība ir paraugs kā, sniegt padomus, rūpēties un atbalstīt.		
B	Organizācijas vadība ir paraugs kā uzņemt risku un ieviest jauninājumus.		
C	Organizācijas vadība ir paraugs lietišķumam, agresivitātei un orientācijai uz rezultātiem.		
D	Organizācijas vadība ir kā paraugs, kā precīzi organizēt un koordinēt, lai nodrošinātu organizācijā vienmērīgumu un rentabilitāti.		
<b>KOPĀ</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

Organizācija		REĀLA	IDEĀLA
<b>3. DARBINIEKU VADĪŠANA</b>			
A	Organizācijas vadība veicina darbu komandās, līdzdalību lēmumu pieņemšanā.		
B	Organizācijas vadība atbalsta individuālo risku, jaunievedumus, neatkarību un unikalitāti.		
C	Organizācijas vadībai raksturīgs augsts prasīgums pret darbiniekiem, neatlaidīga tiekšanās pēc konkurētspējas un sasniegumu atalgošana.		
D	Organizācijai raksturīgas darba vietas saglabāšanas garantijas, prognozējamība un stabilitāte attiecībās.		
<b>KOPĀ</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>4. ORGANIZĀCIJAS VIENOTĪBA</b>			
A	Organizācijas vienotību pamatā ir godprātīga attieksme pret darbu un savstarpējā uzticēšanās. Atbildība ir austā līmenī.		
B	Organizācijas vienotības pamatā ir tieksme uz jaunradi un pilnveidi. Tiek uzsvērta nepieciešamība būt priekšgalā.		
C	Organizāciju vieno orientācija uz mērķiem. Agresīva uzņēmība un uzvara.		
D	Organizāciju vienotības pamatā ir formālie noteikumi un oficiālā politika. Svarīgi nodrošināt viennozīmīgu organizācijas darbību.		
<b>KOPĀ</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>5. STRATĒĢISKIE MĒRĶI</b>			
A	Galvenā uzmanība - cilvēkresursu attīstība, uzticēšanās, atklātības un līdzdalības veicināšana.		
B	Galvenā uzmanība - jaunu resursu ieguvī un jaunu problēmu risināšanu. Augstu tiek vērtēta jaunu iespēju meklēšana un jaunas pieredzes apgūšana.		
C	Galvenā uzmanība - konkurējošai darbībai un sasniegumiem. Dominē tieksme mērķtiecīgi virzīties uz priekšu un uzvarēt tirgū.		
D	Galvenā uzmanība - stabilitāti un nemainību. Vissvarīgākā ir rentabilitāte, kontrole un visu operāciju vienmērīgums.		
<b>KOPĀ</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>6. PANĀKUMU KRITĒRIJI</b>			
A	Organizācija gūst panākumus, attīstot cilvēkresursus, veicinot komandu darbu un lojalitāti, rūpējoties par darbiniekiem.		
B	Organizācija gūst panākumus, pateicoties jaunās un unikālas produkcijas izstrādei. Tā ir ražošanas līderis vai novators.		
C	Organizācijas panākumus nosaka iegūtā tirgus daļa un uzvara pār konkurentiem. Galvenais – būt vadošajam konkurentam tirgū.		
D	Organizācijas panākumus nosaka tās rentabilitāte. Panākumu atslēga ir precīzas piegāde, ritmiska plānu un grafiku izpilde, zemas izmaksas.		
<b>KOPĀ</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

<p><b>Otrā daļā lūdzu, katram apgalvojumam pretī ar „+” zīmi atzīmēt vienu atbilžu variantu.</b></p> <p>Jautājumi ļaus noskaidrot, kā attālinātā darba faktori ietekmē organizācijas kultūru.</p>		<b>pilnīgi nepiekrītu</b>	<b>daļēji nepiekrītu</b>	<b>neitrāli</b>	<b>daļēji piekrītu</b>	<b>pilnīgi piekrītu</b>
1.	Šajos laikos mans darbs ir prasīgāks nekā parasti - es strādāju vairāk stundu nekā parasti					
2.	Man ir laiks pievērsties savam darbam bez citu cilvēku pārtraukumiem					
3.	Man nav neviena, kas mani pārraudzītu - es varu atpūsties, kad man patīk					
4.	Man nav ilgs laiks jāpavada sapulcēs					
5.	Strādājot mājās, es varu uzturēt labas attiecības ar kolēģiem					
6.	Es neredzu savus kolēģus un citus cilvēkus tik ļoti, kā es būtu velējies					
7.	Lai veiktu darbu, man vajag datus vai dokumentus, kuriem man nav piekļuves mājās					
8.	Lai veiktu darbu, man ir nepieciešama fiziska iekārta, kurai man mājās nav piekļuve					

**Paldies par sadarbību! 😊**

Bakalaura darbs „**Organizācijas kultūra attālinātā darba platformā uzņēmumā SIA Euroaptieka**” izstrādāts LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātē.

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

Autors: Elīna Bondarenko 04.01.2022.

**Rekomendēju / nerekomendēju** darbu aizstāvēšanai

Vadītājs: Dr. sc. admin. Andrejs Cekuls

Recenzents: Dr. sc. admin. docente Antra Līne

Darbs iesniegts LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātes Studiju centrā  
Dekāna pilnvarotā persona:

Metodiķe: Zanda Nilendere 04.01.2022.

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē .01. 2022