



Artūrs Barbars

**ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS IETEKME UZ
DARBINIEKU IESAISTĪŠANOS INFORMĀCIJAS UN
KOMUNIKĀCIJAS TEHNOLOĢIJU NOZARĒ
LATVIJĀ**

PROMOCIJAS DARBA KOPSAVILKUMS

Zinātnes nozare: vadībzinātne

Zinātnes apakšnozare: uzņēmējdarbības vadība

Rīga 2017



IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ



Artūrs Barbars

**ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS IETEKME UZ
DARBINIEKU IESAISTĪŠANOS INFORMĀCIJAS UN
KOMUNIKĀCIJAS TEHNOLOĢIJU NOZARĒ
LATVIJĀ**

PROMOCIJAS DARBA KOPSAVILKUMS

Zinātniskais vadītājs:
Dr.sc.administr. Lotārs Dubkēvičs

Rīga 2017

Anotācija

Pētījuma mērķis ir izpētīt organizācijas kultūru un darbinieku iesaistīšanos, kā arī noteikt atsevišķu organizācijas kultūras dimensiju ietekmi uz darbinieku iesaistīšanās dimensijām IKT nozares uzņēmumos Latvijā, kas ļautu nozares uzņēmumu vadītājiem, optimizējot organizācijas kultūras profilu, veicināt darbinieku iesaistīšanos.

Promocijas darba pirmajā nodaļā ir apskatīti organizācijas kultūras, darbinieku iesaistīšanās, un to vadīšanas teorētiskie aspekti vadībzinātnē. Nodaļas sākumā definēta organizācijas kultūra un aprakstītas dažas no galvenajām ar to saistītajām teorijām, kam seko darbinieku iesaistīšanās definīcijas un ar to saistīto teoriju apraksts. Nodaļas turpinājumā aprakstītas teorijas saistībā ar organizācijas kultūras un darbinieku iesaistīšanās vadīšanu. Pirmās nodaļas beigās aprakstīts darbinieku iesaistīšanās faktoru teorētiskais modelis, kurš, kā vienu no iesaistīšanos ietekmējošajiem faktoriem, ietver arī organizācijas kultūru.

Otrajā promocijas darba nodaļā ir aprakstīti empīriskā pētījuma rezultāti saistībā ar organizācijas kultūru, darbinieku iesaistīšanos un atsevišķu kultūras dimensiju ietekmi uz iesaistīšanos IKT nozares uzņēmumos Latvijā. Nodaļas sākumā ir sniegts IKT sektora Latvijā, kā arī pētījuma izlases kopas raksturojums, kam seko organizācijas kultūras un darbinieku iesaistīšanās pētījuma empīriskās daļas apraksts. Nodaļas beigās aprakstīti korelācijas un regresijas analīžu rezultāti, un noteiktas organizācijas kultūras dimensijas, kurām ir vislielākā ietekme uz darbinieku iesaistīšanos.

Promocijas darba trešajā nodaļā ir piedāvāts ekspertu interviju kopsavilkums saistībā ar pētījuma rezultātiem. Tas ietver IKT nozares uzņēmumu pārstāvju viedokļus saistībā ar organizācijas kultūras un darbinieku iesaistīšanās tēmu aktualitāti viņu pārstāvētajos uzņēmumos, kā arī šī promocijas darba ietvaros veiktā pētījuma rezultātiem.

Promocijas darba beigās aprakstīti galvenie pētījuma secinājumi un priekšlikumi.

Promocijas darba pamatdaļa ir aprakstīta 160 lappusēs, tā satur 51 attēlu un 58 tabulas. Izmantoto informācijas avotu saraksts sastāv no 223 vienības. Darbam ir 24 pielikumi.

Ievads

Tēmas aktualitāte

Tradicionālo konkurētspējas avotu (piemēram, produktu un procesu tehnoloģijas, pieeja regulētiem tirgiem, apjoma ekonomija u.c.) nozīme mūsdienās samazinās, piešķirot būtiskāku lomu tam, kā tiek vadīti cilvēkresursi (Pfeffer, 1994). Salīdzinot ar tehnoloģijām, kas mūsdienās ir daudz vieglāk pieejamas nekā agrāk, un tāpēc to loma konkurētspējas nodrošināšanā samazinās, priekšrocības, ko nodrošina cilvēkresursi, ir grūtāk imitējamas konkurentiem (Macey et al., 2009). Pieaugošā cilvēkresursu deficīta dēļ IKT nozarē Latvijā personāla vadībai ir īpaši liela nozīme. Pēc Corporate Leadership Council (2004) pētījuma rezultātiem, iesaistījušies darbinieki, kas visbiežāk ir sastopami organizācijās ar efektīvu organizācijas kultūru, uzrāda par 20 procentiem labāku sniegumu nekā to mazāk iesaistījušies kolēģi. Organizācijas kultūra, kas veicina darbinieku iesaistīšanos, bieži tiek dēvēta par iesaistīšanās kultūru. Šādas kultūras izveide prasa lielu piepūli, taču, kad tā ir ieviesta, iesaistīšanās kultūra veicina augstu organizācijas sniegumu ilgstošā laika periodā (Rice, Marlow un Masarech, 2012). Neskatoties uz to, vadībzinātnē trūkst pētījumu par atsevišķu organizācijas kultūras dimensiju ietekmi uz darbinieku iesaistīšanos.

Organizācijas kultūra kopumā tiek definēta kā vērtību un uzskatu kopums, kas ir kopīgs organizācijas dalībniekiem un lielā mērā ietekmē to lēmumus un rīcību – veidu, kā organizācijā tiek *darītas lietas*. Vadībzinātnē tā vairs nav gluži jauna tēma, tomēr, pēdējās dekādes laikā interese par organizācijas kultūru, īpaši no praktiķu puses, ir saglabājusies salīdzinoši augsta. Intereses līmenis dažādās nozarēs ir atšķirīgs. Jaunākās, vairāk uz inovācijām un zināšanām balstītās uzņēmējdarbības jomās, interese par organizācijas kultūru ir lielāka nekā vecākās un vairāk racionāli orientētās nozarēs. Piemēram, daudziem IT uzņēmumiem bieži ir raksturīgi uzturēt īpaši rūpīgi izstrādātu organizācijas kultūru (Alvesson, 2012).

Darbinieku iesaistīšanās vadībzinātnē ir salīdzinoši jauns jēdziens. Iesaistīšanās kopumā tiek definēta kā uz mērķi vērsts psiholoģisks stāvoklis, kura laikā cilvēks ir pilnībā koncentrējies uz konkrēta uzdevuma izpildi. Iesaistīšanās bieži tiek minēta starp darbinieku snieguma, kā arī klientu apmierinātības uzlabošanas avotiem (Albrecht, 2010). Iesaistīšanās rada sava veida transformāciju, enerģiju un sinerģijas spēku, kas rada kustību organizācijas mērķu sasniegšanas virzienā. Tas atšķir iesaistīšanos no citiem vadībzinātnē iepriekš pētītiem jēdzieniem (Byrne, 2015).

Līdzīgi citām ar cilvēkresursu vadību saistītām tēmām, darbinieku iesaistīšanās ir multidisciplinārs jēdziens. Pamatā, iesaistīšanās ir cieši saistīta ar psiholoģiju. Taču, tajā pašā

laikā priekšnosacījumi, lai darbinieki izjustu iesaistīšanos, lielā mērā ir atkarīgi no tā, kā tiek vadīta organizācija, kurā tie strādā. Savukārt, darbinieku iesaistīšanās sajūtai ir būtiska ietekme uz viņu sniegumu, kas rezultātā summējas organizācijas sniegtā. Šo iemeslu pēc iesaistīšanās ir svarīga tēma arī vadībzinātnē.

Pētījuma objekts, priekšmets un hipotēzes

Pētījuma **objekts** ir Latvijas IKT nozares uzņēmumi.

Pētījuma **priekšmets** ir organizācijas kultūras dimensiju ietekme uz darbinieku iesaistīšanās dimensijām.

Pētījuma **hipotēzes**:

- 1) Pastāv statistiski nozīmīga korelācija starp organizācijas kultūras profila dimensiju un darbinieku iesaistīšanās dimensiju vērtībām.
- 2) Atsevišķām organizācijas kultūras dimensijām ir pētnieciski konstatējama un nozīmīgi atšķirīga ietekme uz darbinieku iesaistīšanās dimensijām.

Pētījuma mērķis un uzdevumi

Pētījuma mērķis ir izpētīt organizācijas kultūru un darbinieku iesaistīšanos, kā arī noteikt atsevišķu organizācijas kultūras dimensiju ietekmi uz darbinieku iesaistīšanās dimensijām IKT nozares uzņēmumos Latvijā. Pētījuma rezultāti ļauj nozares uzņēmumu vadītājiem pieņemt informētus lēmumus saistībā ar darbinieku iesaistīšanās veicināšanu, optimizējot organizācijas kultūras profilu.

Pētījuma uzdevumi:

- 1) Veikt zinātniskās literatūras un citu teorijas avotu analīzi saistībā ar organizācijas kultūru un darbinieku iesaistīšanos.
- 2) Izstrādāt teorētisko modeli darbinieku iesaistīšanās ietekmējošo faktoru pētniecībai un organizācijas kultūras lomas noteikšanai starp šiem faktoriem.
- 3) Izpētīt atsevišķu organizācijas kultūras profila dimensiju ietekmi uz darbinieku iesaistīšanās dimensijām IKT nozares uzņēmumos Latvijā.
- 4) Balstoties uz pētījuma datiem, izanalizēt un apkopot pētījuma rezultātus.
- 5) Apspriest pētījuma teorētiskos aspektus un tā rezultātus ar IKT nozares ekspertiem.
- 6) Izstrādāt secinājumus un priekšlikumus darbinieku iesaistīšanās veicināšanai caur organizācijas kultūras profila optimizēšanu IKT nozares uzņēmumos Latvijā.

Pētījuma metodoloģija

Pētījumā ir izmantotas sekojošas pētniecības metodes:

- 1) kvantitatīvā metode,
- 2) kvalitatīvā metode.

Kvantitatīvie pētījuma dati tika iegūti, izmantojot pētījuma anketu. Kopā no Latvijas IKT nozarē strādājošo uzņēmumu darbiniekiem, laika posmā no 2015. gada novembra līdz decembrim, tika saņemtas 393 derīgas aizpildītas aptaujas anketas. Respondentu piesaiste noritēja sadarbībā ar pētījumu uzņēmumu Solid Data. Pētījuma anketa tika ievadīta un aizpildīta interneta aptauju portālā www.visidati.lv un sastāv no četrām daļām:

- 1) demogrāfiskie un darba attiecību ilguma jautājumi,
- 2) Revised edition of Organizational Culture Profile (OCPR) (Sarros et al., 2005),
- 3) Job Engagement Scale (JES) (Rich, LePine un Crawford, 2010),
- 4) Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli et al., 2002).

Aptaujas datu analīzes ietvaros veiktie aprēķini tika izdarīti, izmantojot IBM SPSS un Microsoft Excel programatūru, un iekļauj sekojošas metodes:

- 1) vienkāršās lineārās regresijas analīze;
- 2) centrālās tendences rādītāji;
- 3) Kolmogorova-Smirnova tests;
- 4) Kronbaha α koeficients;
- 5) Vilkoksona rangu zīmju tests;
- 6) Spīrmana ranga korelāciju analīze;
- 7) daudzfaktoru lineārās regresijas analīze.

Kvalitatīvā pētījuma dati tika iegūti, izmantojot daļēji strukturētās intervijas. Kopā 2016. gada jūlijā tika veiktas 7 fokusētās intervijas ar nozares ekspertiem. Interviju rezultātā iegūto datu analīzē ir izmantota rekursīvās abstrakcijas kvalitatīvo datu analīzes metode.

Darbā izmantoti arī no 2008. līdz 2015. gadam publicētie sekundārie datu avoti no Centrālā Statistikas Biroja un Eurostat, kā arī Gallup, Aon, Effectory International un Eiro Personāls.

Pētījuma ierobežojumi

- 1) Pētījums aptver IKT nozari kopumā, neizšķirot atsevišķas apakšnozares vai organizācijas, kas darbojas šajā nozarē.
- 2) Pētījums apskata organizācijas kopumā, neizšķirot atsevišķas subkultūras.
- 3) Pētījums aptver tikai divus organizācijas iekšējās vides faktorus – organizācijas kultūru un darbinieku iesaistīšanos.
- 4) Laika ierobežojums – pētījuma periods;

- 5) Respondentu sadalījums pēc dzimuma neatbilst esošajam IKT nozares darbinieku sadalījumam.

Pētījuma periods

IKT nozares uzņēmumu darbinieku aptauja tika veikta 2015. gadā. Nozares ekspertu intervijas saistībā ar pētījuma rezultātiem tika veiktas 2016. gadā.

Aizstāvamas tēzes

- 1) Organizācijas kultūra ir viens no darbinieku iesaistīšanos ietekmējošajiem faktoriem.
- 2) Iesaistīšanās līmenis Latvijas IKT nozares uzņēmumos Latvijā visās 3 tās dimensijās – fiziskā, emocionālā un prāta, ir līdzīgs. Nepastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp fizisko un prāta dimensijām, kamēr šādas atšķirības ir konstatējamas starp fizisko un emocionālo, kā arī emocionālo un prāta dimensijām.
- 3) Latvijas IKT nozares uzņēmumu vadītāji var veicināt savu darbinieku iesaistīšanos, liekot uzsvāru uz atsevišķām organizācijas kultūras vērtībām – inovācijas, orientācija uz sniegumu un sociālā atbildība.

Pētījuma teorētiskā un metodoloģiskā bāze

Pētījuma teorētiskais pamats ir balstīts E.H. Schein organizācijas kultūras teorijā, W.A. Kahn un W.B. Schaufeli darbinieku iesaistīšanās teorijās, kā arī A.B. Bakker un viņa kolēģu izstrādātajā darba vajadzību un resursu modelī. Pētījuma metodoloģija ir balstīta J.C. Sarros, J. Gray, I.L. Densten un B. Cooper izstrādātajā Organizational Culture Profile uzlabotajā versijā, B.L. Rich, J.A. LePine un E.R. Crawford veidotajā Job Engagement Scale, kā arī W.B. Schaufeli un A.B. Bakker sastādītajā Utrecht Work Engagement Scale. Pētījuma teorētisko un metodoloģisko bāzi veido arī S.L. Albrecht, M. Alvesson, Z.S. Byrne, M. Csikszentmihalyi, M.G. Erhart, J.L. Heskett, W.M. Macey, C. Maslach, B. Schneider, un citu autoru darbi saistībā ar organizācijas kultūru un darbinieku iesaistīšanos, kas publicēti literatūrā, zinātniskajos rakstos, kā arī interneta resursos ASV, Eiropas Savienībā, un Indijā laika posmā no 1943. līdz 2016. gadam.

Teorētiskā, praktiskā un zinātniskā novitāte

- 1) Promocijas darba ietvaros izstrādātais teorētiskais pamatojums var tikt izmantots turpmākos pētījumos saistībā ar organizācijas kultūras dimensiju ietekmi uz darbinieku iesaistīšanās dimensijām.

- 2) Izstrādātais darbinieku iesaistīšanās faktoru teorētiskais modelis var tikt izmantots turpmākos iesaistīšanās pētījumos. Modelis ir balstīts Bakker un Demerouti (2008) izstrādātajā darba vajadzību un resursu modelī, kurš, sekojot Albrecht (2010) priekšlikumam, ir papildināts ar darbinieku iesaistīšanās kontekstuālajiem faktoriem – organizācijas vajadzībām un resursiem.
- 3) Apkopoti priekšlikumi darbinieku iesaistīšanās veicināšanai caur organizācijas kultūras profila optimizēšanu IKT nozares uzņēmumos Latvijā. Izstrādātie priekšlikumi sevī ietver gan informāciju par organizācijas kultūras dimensijām, kas veicina darbinieku iesaistīšanos, gan arī praktiskus ieteikumus, kā veicināt šīs kultūras dimensijas organizācijā.

Pētījuma aprobācija

Zinātniskās konferences:

1. Barbars, A. *Management of interaction between organizational culture and work engagement in the information and communication sector in Latvia. Conceptual presentation*
9th Annual Scientific Baltic Business Management Conference ASSBBMC 2016
“Challenges of Business Sustainability in the Digital Age”
Banku augstskola, Rīga, Latvija (2016. gada 21.-23. aprīlis)
2. Dubkevics, L., Barbars, A., Pavlovskā, V., Turlais, V. *Evaluation of Intercultural Competency in Organizational Culture: Analysis of the Example of Latvia*
International Scientific conference “Human Potential Development”
Klaipeda University, Klaipēda, Lietuva (2015. gada 27.-28. maijs)
3. Dubkēvičs, L., Barbars, A. *Līderības un organizācijas klimata radošuma mijattiecību analīze valsts teātros Latvijā*
6th International Scientific Conference “New Business Solutions for Emerging Future”
Banku augstskola, Rīga, Latvija (2013. gada 25.-27. aprīlis)
4. Dubkevics, L., Barbars, A. *Assessing the Relationship Between Organizational Culture and Climate for Creativity: an example of theatre industry in Latvia*
“EBES 2012 Conference Warsaw”
Varšava, Polija (2012. gada 1.-3. novembris)
5. Dubkevics, L., Barbars, A. *The Role of Organizational Culture in Human Resource Management*

Seventh Annual International Scientific Conference “Human Potential Development: Search for Opportunities in the New EU States”
Mykolas Romeris University, Viļņa, Lietuva (2010. gada 2.-3. jūnijs)

Publikācijas:

1. Barbars, A. Interaction between organizational culture and work engagement in the information and communication technology sector in Latvia// Journal of Business Management. - 2017. - No 12. - pp. 84-100.
2. Barbars, A. Interaction between organizational culture and work engagement in an IT department within financial institution// Journal of Business Management. - 2015. - No 10. - pp. 106-123.
3. Dubkevics, L., Barbars, A., Pavlovskā, V., Turlais, V. Evaluation of Intercultural Competency in Organizational Culture: Analysis of the Example of Latvia// Human Resources Management & Ergonomics. - 2015. – No 2/2015. - pp. 32-42.
4. Dubkevics, L., Barbars, A. Assessing the Relationship Between Organizational Culture and Climate for Creativity: an example of theatre industry in Latvia// EBES 2012 Warsaw Conference Program & Abstract Book. - Istanbul, Turkey: EBES Publications, 2012. - pp.87.
5. Dubkevics, L., Barbars, A. Role of Organizational Culture and Leadership in Company's Efficiency. - Saarbrücken, Germany: LAP Lambert Academic Publishing, 2011. - pp. 52.
6. Dubkevics, L., Barbars, A. The Role of Organizational Culture in Human Resource Management// Human Resources Management & Ergonomics. – 2010. - Vol. 4. - pp. 25-34.

Promocijas darba struktūra

Promocijas darbs sastāv no ievada, 3 nodaļām, secinājumiem, priekšlikumiem, izmantoto informācijas avotu saraksta, un pielikumiem. Promocijas darba saturs ir aprakstīts 155 lappusēs. Tas sevī ietver 51 attēlu un 58 tabulas. Izmantoto informācijas avotu sarakstu veido 223 vienība. Promocijas darbam ir 24 pielikumi.

Promocijas darbam ir sekojoša struktūra:

Ievads

- 1 Organizācijas kultūras un darbinieku iesaistīšanās teorētiskie aspekti vadībizinātnē
 - 1.1 Organizācijas kultūras analīze vadībizinātnē
 - 1.2 Darbinieku iesaistīšanās teorētiskā analīze

- 1.3 Organizācijas kultūras un darbinieku iesaistīšanās vadīšana
- 1.4 Darbinieku iesaistīšanos ietekmējošie faktori
- 2 Organizācijas kultūras ietekmes uz darbinieku iesaistīšanos empīriskā analīze informācijas un komunikācijas tehnoloģiju nozares uzņēmumos Latvijā
 - 2.1 Informācijas un komunikācijas tehnoloģiju nozares apraksts
 - 2.2 Empīriskā pētījuma pamatojums, metodoloģija un pētniecības instrumenti
 - 2.3 Organizācijas kultūras profila analīze informācijas un komunikācijas tehnoloģiju nozarē Latvijā
 - 2.4 Darbinieku iesaistīšanās analīze informācijas un komunikācijas tehnoloģiju nozarē Latvijā
 - 2.5 Organizācijas kultūras dimensiju ietekme uz darbinieku iesaistīšanās dimensijām informācijas un komunikācijas tehnoloģiju nozarē Latvijā
- 3 Latvijas informācijas un komunikācijas tehnoloģiju nozares uzņēmumu pārstāvju viedokļi saistībā ar organizācijas kultūras ietekmi uz darbinieku iesaistīšanos
 - 3.1 Latvijas informācijas un komunikācijas tehnoloģiju nozares uzņēmumu pārstāvju viedokļi saistībā ar organizācijas kultūru
 - 3.2 Latvijas informācijas un komunikācijas tehnoloģiju uzņēmumu pārstāvju viedokļi saistībā ar darbinieku iesaistīšanos
 - 3.3 Latvijas informācijas un komunikācijas tehnoloģiju nozares uzņēmumu pārstāvju viedokļi saistībā ar ieteikumiem darbinieku iesaistīšanās veicināšanai nozares uzņēmumos
- Secinājumi
- Priekšlikumi
- Izmantoto informācijas avotu saraksts
- Pielikumi

Galvenās pētījuma atziņas

1. Organizācijas kultūras un darbinieku iesaistīšanās teorētiskais apraksts vadībzinātnē

Pēc Alvesson (2012) domām, organizācijas kultūra ir viens no svarīgākajiem pētniecības priekšmetiem kā akadēmiskajā organizāciju teorijas pētniecībā, tā arī vadības praksē. Pat organizācijās, kur kultūrai netiek pievērsta īpaša uzmanība, veidus kā cilvēki domā, jūtas un rīkojas, ietekmē viņu kopējās kultūras idejas un pārliecības.

Neskatoties uz to, ka nepastāv viena galvenā organizācijas kultūras definīcija, vienu no visbiežāk lietotajām ir sastādījis Edgar Schein. Schein (2010, 18) definē organizācijas kultūru, kā “valdošo pārliecību noturīgu kopumu, ko grupa ir izveidojusi, risinot savas iekšējās integrācijas un ārējās adaptācijas problēmas, un kas ir strādājis pietiekami labi, lai tiktu uzskatīts par derīgu un mācīts jaunajiem grupas dalībniekiem kā pareizais veids, kurā uztvert, domāt un justies saistībā ar šīm problēmām.” Šī definīcija ir sastādīta, balstoties uz daudzām citām definīcijām, un tiek lietota kā organizācijas kultūras pamatdefinīcija šajā pētījumā.

Daudzi autori izceļ vērtības kā kultūras pamatelementu. Pēc Parsons (1951) domām, kultūra veidojas ap vērtībām, definējot vērtības kā kopējās simboliskās sistēmas elementus, kas kalpo par izvēles kritēriju starp atšķirīgām orientācijām, kuras ir pieejamas konkrētajā situācijā. Vērtības arī tiek definētas kā idejas un objekti ar īpašu nozīmi kā individuālajā, tā arī organizācijas līmenī (Dubkēvičs, 2009).

Vairums autoru piekrīt tam, ka vērtības un kultūras nav labas vai sliktas pašas par sevi. Vērtību kopums ir labs – efektīvs, ja tas veicina organizācijas misijas, mērķu un stratēģijas īstenošanu. Lai kultūra būtu efektīva, tai ir jābūt atbilstošai biznesa, uzņēmuma un tā darbinieku vajadzībām (Wallach, 1983., Heskett, 2012). Kultūra var veicināt vai ierobežot stratēģiju, un to, kā tā tiek īstenota. Efektīva kultūra izriet no sekojošiem priekšnosacījumiem: skaidra misija un kopējas pārliecības; tām atbilstošas vērtības un pieņēmumi, rīcības un rituāli; kā arī saderība ar organizācijas stratēģiju un to, kā tā tiek īstenota (Heskett, 2012). Lai sasniegtu mērķus, organizācijai ir jāpielāgo tās kultūra savam biznesam, misijai un stratēģijai (Sanchez, 2006).

Iesaistīšanās pārsvarā izpaužas darbinieku centienos. To raksturo spēja ielikt sevi visu uzdevuma izpildē (Smith un Berg, 1987). Iesaistījušies darbinieki saglabā koncentrēšanos uz darba uzdevumiem un pilnībā iegulda sevi darbā, lai sasniegtu mērķus (Kahn, 1992). Viņi cenšas un iegulda enerģiju, lai pavirzītu darbu uz priekšu (Schaufeli un Bakker, 2004). Kad darbinieki ir iesaistījušies, tā vietā, lai vienkārši strādātu, viņi pilnībā pieņem savas darba

lomas (Kahn, 1992). Iesaistījušies darbinieki ir neatlaidīgāki, tie rīkojas proaktīvi attiecībā uz gaidāmajiem draudiem un izaicinājumiem, paplašina savas darba lomas, kā arī vieglāk pielāgojas pārmaiņām (Macey et al., 2009). Tā rezultātā, darbinieku iesaistīšanās ir viens no galvenajiem faktoriem organizācijas mērķu sasniegšanai (Heskett, 2012). Katra atsevišķa darbinieka rīcība un ieguldījums ikdienas darbā veido organizācijas kopīgā snieguma summu.

Literatūrā visbiežāk tiek minēta kāda no divām darbinieku iesaistīšanās definīcijām. Vienu no tām ir sastādījis Schaufeli ar kolēģiem, kurš definē darbinieku iesaistīšanos kā “pozitīvu, piepildošu, ar darbu saistītu prāta stāvokli, kuru raksturo spars, aizrautība un iedziļināšanās” (Schaufeli et al., 2002, 74). Trīs šajā definīcijā minētās iesaistīšanās dimensijas tiek raksturotas sekojoši:

- 1) Spars – augsts enerģijas līmenis un mentālā noturība, vēlme ieguldīt darbā visas savas pūles;
- 2) Aizrautība – spēcīga iesaistīšanās darbā, nozīmīguma sajūta, entuziasms, iedvesma, lepnums un izaicinājuma sajūta;
- 3) Iedziļināšanās – pilnīga koncentrēšanās un patīkama pārņemtība ar darbu, kad laiks skrien ātri un cilvēkam ir grūti atrauties no darba (Schaufeli, Bakker un Salanova, 2006).

Otras no populārākajām iesaistīšanās definīcijām autors ir Kahn (1990, 694), kurš lielā mērā tiek uzskatīts par darbinieku iesaistīšanās jēdziena autoru. Viņš definē darbinieku iesaistīšanos kā “organizācijas dalībnieku pašmobilizāciju – iesaistījušies darbinieki savu darba lomu izpildē izpauž sevi fiziski, kognitīvi un emocionāli” (Kahn, 1990, 694). Šajā definīcijā minētās iesaistīšanās dimensijas tiek raksturotas sekojoši:

- 1) Fiziskā iesaistīšanās attiecas uz fizisko enerģiju, ko darbinieki patērē, lai sasniegtu savus darba mērķus.
- 2) Kognitīvā iesaistīšanās attiecas uz darbinieka uzskatiem par organizāciju, tās vadību un darba apstākļiem.
- 3) Emocionālā iesaistīšanās ir attiecināma uz to, kā darbinieki jūtas saistībā ar savu organizāciju, tās vadību un darba apstākļiem – vai viņu attieksme pret šiem faktoriem ir pozitīva vai negatīva (Kular et al., 2008).

Abas augstāk apskatītās definīcijas ir izmantotas kā darbinieku iesaistīšanās pamatdefinīcijas šajā pētījumā. Neskatoties uz nelielām atšķirībām, šīs darbinieku iesaistīšanās definīcijas ir līdzīgas, jo abas sevī ietver trīs iesaistīšanās dimensijas – fizisko (spars), emocionālo (aizrautība) un kognitīvo (iedziļināšanās) (Schaufeli, 2014).

Drucker (2008) raksturo vadīšanu, kā jebkuras organizācijas neatņemamu sastāvdaļu, kas satur organizāciju kopā un nodrošina tās darbību. Pēc Armstrong (2004) domām, vadīšana

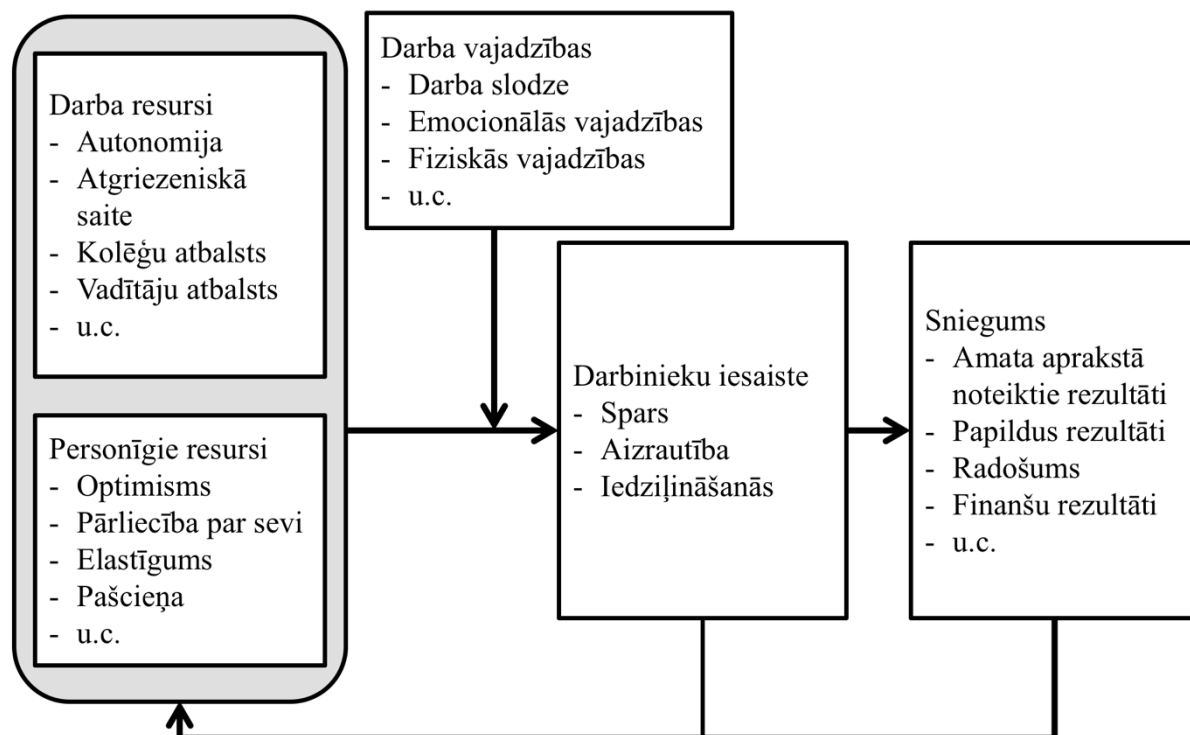
ir process, kurā tiek pieņemti lēmumi par to, kas ir jādara, un tad šie lēmumi tiek īstenoti, caur pieejamajiem resursiem, kas sevī ietver cilvēkuresursus, zināšanas, finanšu resursus, materiālus, iekārtas, u.c. Šī definīcija liek uzsvaru uz cilvēkiem, kā nozīmīgāko vadītājiem pieejamo resursu, caur kuru tiek vadīti pārējie resursi.

Iespējams, labākais veids kā nodalīt atšķirības izpratnē par veidiem, kā organizācijas veido un vada kultūru, ir pretstatīt divas pieejas – objektīvi funkcionālo (organizācijai piemīt kultūra) un subjektīvi skaidrojošo (organizācija ir kultūra) (Smircich, 1983). Pēc objektīvi funkcionālās pieejas, organizācijas kultūra ir līdzeklis, kurš un kuru ietekmē pārējie organizācijas faktori. Funkcionālās pieejas pārstāvji mēģina izprast, kā kultūra ir saistīta ar organizācijas darba rezultātiem, un kā tā var tikt ietekmēta, lai padarītu organizāciju efektīvāku un produktīvāku (Davey un Symon, 2001). Piemēram, akadēmiskie pētījumi un praktiķu idejas saistībā ar organizācijas kultūru, kas vadās pēc šīs pieejas, bieži balstās uz pieņēmumu, ka kultūra ir cieši saistīta ar organizācijas sniegumu. Šī viedokļa pārstāvji uzskata, ka ir ļoti svarīgi atklāt cēloņsakarības starp organizācijas kultūras formām un uzņēmuma sniegumu, tādējādi radot zināšanas, kas ļautu ietekmēt atsevišķus kultūras elementus (vērtības, normas, simbolus, rituālus u.c.) vai kultūras kopumā, lai sasniegtu vēlamos rezultātus (Sackmann, 2011). Šīs pieejas ietvaros organizācijas līderi un vadītāji tiek uzskatīti par galveno kultūras izmaiņu avotu, jo galvenokārt viņiem piemīt vara, kas ļauj ieviest šāda veida pārmaiņas.

Savukārt, no subjektīvi skaidrojošā viedokļa, pētnieka mērķis ir atklāt un saprast, ko cilvēkiem nozīmē būt daļai no organizācijas, un kādi procesi veido kultūru (Davey un Symon, 2001). Pretēji vairumam pētījumu, kas vedina domāt, ka līderi spēj mērķtiecīgi veidot un pielāgot organizācijas kultūru, izmantojot dažādas metodes un instrumentus, subjektīvi skaidrojošās pieejas pārstāvji apgalvo, ka līderības un vadīšanas loma šajos procesos ir ļoti ierobežota. Ir svarīgi apzināties, ka kultūru nevar tik vienkārši izmainīt, liekot cilvēkiem justies un domāt atbilstoši uzņēmuma vadītāju prasībām. Vēl jo vairāk – kultūra bieži var kalpot kā darbinieku pretošanās avots vadītāju centieniem pārņemt kontroli. Līdz ar to, var rasties krasas pretrunas starp vadītāju rīcību un darbinieku reakciju uz to.

Apkopojot abas augstāk minētās pamatnostādnes, var secināt, ka organizācijas dibinātāji, līderi un vadītāji ir atbildīgi par kultūras vērtību noteikšanu un pielāgošanu mainīgajiem uzņēmuma mērķiem, tādējādi garantējot kultūras vērtību saskaņu ar organizācijas stratēģiju. Tajā pašā laikā, līderiem ir ierobežotas iespējas ietekmēt savu sekotāju sajūtas un domas, kā arī reakciju uz līderu centieniem sekotājus ietekmēt.

Eksistē vairākas pieejas darbinieku iesaistīšanās uzlabošanai. Darba vajadzību un resursu modelis (1.1. attēls) (Bakker un Demerouti, 2008) ir viena no biežāk citētajām pieejām šajā sakarā (Albrecht, 2014).



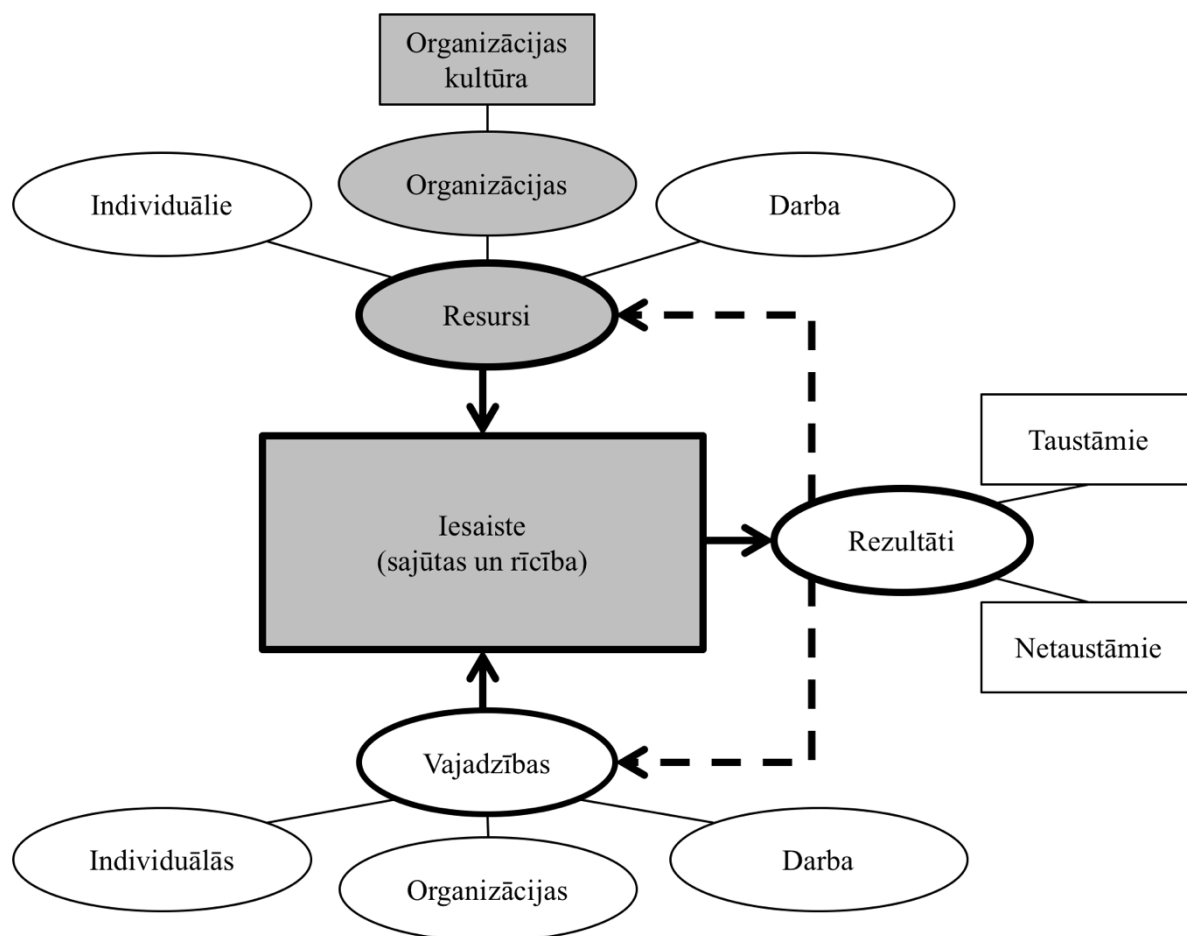
Attēls 1.1. Darba vajadzību un resursu modelis

Balstīts uz Bakker un Demerouti, 2008

Modelis balstās pieņēmumā, ka personāla iesaistīšanos ietekmē divu veidu faktori – darba vajadzības un darba resursi. Vajadzības šajā kontekstā ir tie organizācijas, sociālie un psiholoģiskie darba aspekti, kas prasa no darbinieka ilgstošu fizisko un emocionālo piepūli un ir saistāmi ar noteiktu psiholoģisko un fizioloģisko cenu (Bakker et al., 2007). Vajadzībām nav tikai negatīva ietekme, tomēr tās var kļūt par stresa faktoriem gadījumos, kad šo vajadzību piepildīšana prasa no darbinieka ļoti lielu piepūli, no kuras tas nespēj pienācīgi atgūties (Meijman un Mulder, 1998).

Hobfool (1989) definē resursus kā tos objektus, personības īpašības, situācijas un apstākļus, kas ir vērtīgi konkrētai personai. Pēc JD-R modeļa, resursi ir tie fiziskie, psiholoģiski, sociālie un organizācijas darba aspekti, kas palīdz darbiniekam piepildīt darba vajadzības, sasniegt izvirzītos mērķus, kā arī stimulē personīgo izaugsmi un attīstību (Demerouti et al., 2001). Tādējādi, resursi nav nepieciešami tikai tādēļ vien, lai risinātu vajadzības, tie ir vērtīgi arī paši par sevi (Hobfool, 2002). Gan resursi gan vajadzības sevī ietver fiziskās, psiholoģiskās, sociālās un organizācijas darba komponentes.

Analizējot organizācijas kultūras lomu starp pārējiem darbinieku iesaistīšanās faktoriem, tika izstrādāts 1.2. attēlā redzamais teorētiskais darbinieku iesaistīšanās modelis.



1.2. attēls. Teorētiskais darbinieku iesaistīšanās faktoru modelis

Autora veidots, balstoties uz JD-R modeli pēc Bakker un Demerouti, 2008

Šis modelis ir balstīts iepriekš apstatītajā JD-R modelī, un, sekojot Albrecht (2010) priekšlikumam, ir papildināts ar darbinieku iesaistīšanās kontekstuālajiem faktoriem – organizācijas vajadzībām un resursiem, ieskaitot organizācijas kultūru. Šāda pieeja iepriekšējos darbinieku iesaistīšanās pētījumos nav tikusi izmantota. Iesaistīšanās faktori, kas sīkāk pētīti promocijas darba ietvaros veiktajā empīriskajā pētījumā, modelī ir izcelti ar pelēku krāsu. Tātad, darba empīriskajā daļā tiek pētīts, kāda ietekme organizācijas kultūrai, kas ir daļa no organizācijas resursiem, ir uz darbinieku iesaistīšanos. Pārējie modelī apskatītie darbinieku iesaistīšanās faktori šī pētījuma empīriskās daļas ietvaros nav apskatīti.

Gan vajadzības, gan resursi ietekmē darbinieku iesaistīšanās sajūtu, kas tālāk ietekmē viņu rīcību. Iesaistīšanās sajūta un rīcība iespaido darbinieku individuālo sniegumu un no tā izrietošos darba rezultātus, kas attiecīgi veido organizācijas kopējo sniegumu un rezultātus. Gan individuālajiem gan organizācijas darba rezultātiem ir savstarpējas mijiedarbības attiecības ar darbinieku iesaistīšanos, jo atsevišķi darba rezultāti var ietekmēt vajadzības

un/vai resursus. Gan resursi, gan vajadzības ir iedalāmi trīs līmeņos – individuālajā, darba un organizācijas. Individuālo, darba un organizācijas vajadzību un resursu piemēri ir minēti 1.1. tabulā.

1.1. tabula

Darbinieku iesaistīšanās modeļa elementi

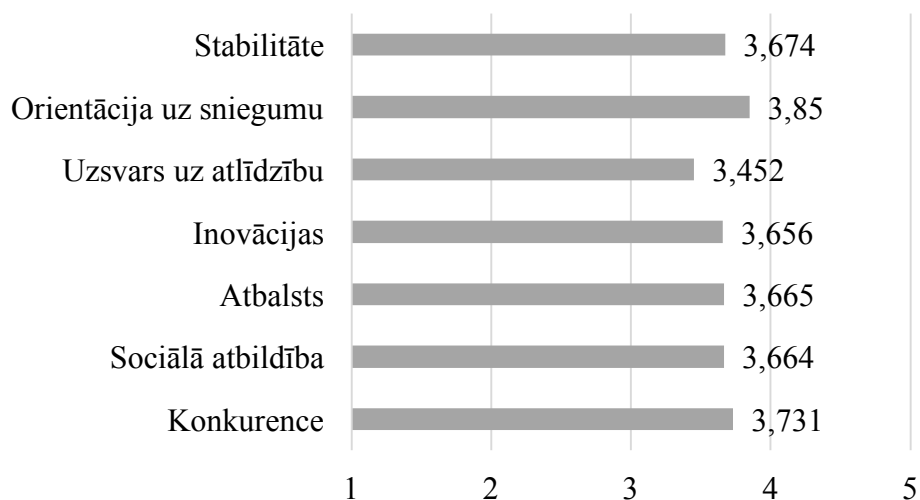
Līmenis	Resursi	Vajadzības
Individuālais	• Personības īpašības • Fiziskā enerģija • Emocionālā enerģija	• Personiskās vajadzības • Dzīve ārpus darba
Darba	• Darba uzdevumu raksturojums • Amata raksturojums • Materiālie resursi	• Izaicinoši mērķi • Darba apjoms
Organizācijas	• Organizācijas kultūra • Organizācijas klimats • Vadītāju atbalsts un vadības stils • Starppersonu attiecības • Starpgrupu un grupu iekšējās attiecības	• Stratēģija • Ārējās vides faktori

Balstoties uz Alderfer un Smith, 1982; Bakker, Albrecht un Leiter, 2011; Bindl un Parker, 2010; Byrne, 2015; Hackman un Lawler, 1971; Hall un Richter, 1989; Kahn, 1990; Latham, 2007; Macey et al., 2009; Meijman un Mulder, 1998; Rice, Marlow un Masarech, 2012; Scherbaum et al., 2010

2. Organizācijas kultūras dimensiju ietekmes uz darbinieku iesaistīšanās dimensijām empīriskā analīze IKT nozares uzņēmumos Latvijā

Lai izpētītu organizācijas kultūru un darbinieku iesaistīšanos Latvijas IKT nozares uzņēmumos un noteiktu atsevišķu kultūras dimensiju ietekmi uz dažādām iesaistīšanās dimensijām, tikai veikts empīrisks pētījums. Pētījuma ietvaros tika aptaujāti IKT nozares darbinieki ($n = 393$). Pētījuma anketa sastāvēja no 3 atšķirīgiem instrumentiem – organizācijas kultūras pētniecībā ir izmantots instruments *Revised edition of Organizational Culture Profile (OCPR)* (Sarros et al., 2005), savukārt, darbinieku iesaistīšanās pētniecībai tika izmantoti divi instrumenti – *Job Engagement Scale (JES)* (Rich, LePine un Crawford, 2010) un *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* (Schaufeli et al., 2002).

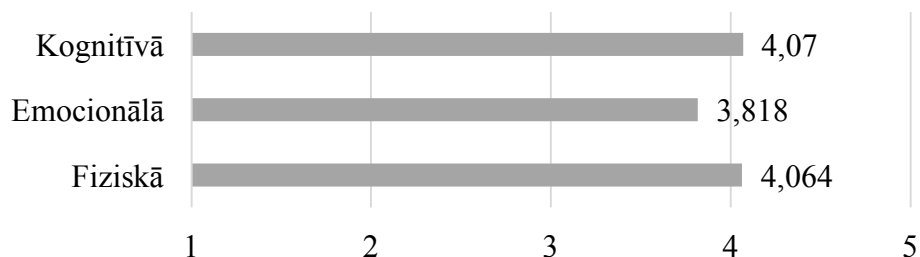
Organizācijas kultūras dimensiju vidējās vērtības pēc OCPR instrumenta rezultātiem ir attēlotas 2.1. attēlā.



2.1. attēls. Organizācijas kultūras profils – dimensiju vidējās vērtības pēc OCPR instrumenta rezultātiem

Organizācijas kultūras profils IKT nozarē Latvijā var tikt raksturots kā sabalansēts, jo respondenti visas septiņas kultūras dimensijas ir novērtējuši samērā līdzīgi. Visas kultūras dimensijas ir saņēmušas vidējo vērtējumu no 3,45 līdz 3,85 no iespējamajiem 5 punktiem. Vidējais novērtējums 3,2 nošķir pozitīvu vērtējumu no negatīva, kur vērtējums virs 3,2 tiek uzskatīts par pozitīvu, savukārt, vērtējums zem 3,2 – par negatīvu. Šādu robežpunktu starp pozitīvu un negatīvu vērtējumu piedāvā Human Sciences Research Council (Odendaal un Roodt, 1998). Vērtējot pēc šī kritērija, visas organizācijas kultūras dimensijas respondentu skatījumā ir novērtētas pozitīvi. Kultūras dimensija, kas novērtēta visaugstāk, ir *orientācija uz sniegumu*. Savukārt, dimensija *uzsvars uz atlīdzību* ir saņēmusi viszemāko vērtējumu.

Attēlā 2.2. ir redzams darbinieku iesaistīšanās dimensiju vērtējums, kas iegūts, izmantojot JES pētniecības instrumentu.

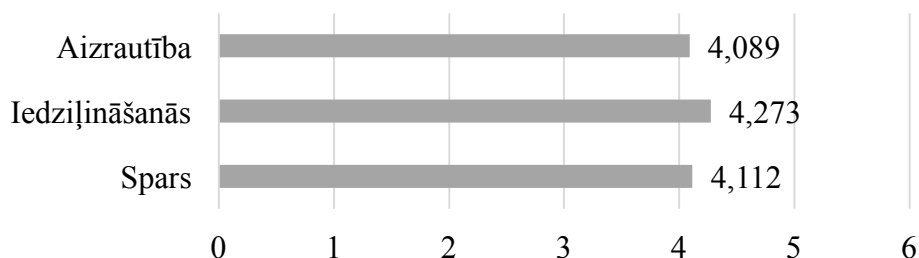


2.2. attēls. Darbinieku iesaistīšanās – dimensiju vidējās vērtības pēc JES instrumenta rezultātiem

Kopējo darbinieku iesaistīšanās līmeni IKT nozares uzņēmumos Latvijā pēc JES instrumenta rezultātiem var vērtēt kā viduvēju. Divas iesaistīšanās dimensijas – kognitīvā un

fiziskā, ir novērtētas ar vidējo atzīmi nedaudz virs 4, kamēr emocionālā iesaistīšanās dimensija ir novērtēta ar 3,8 punktiem no iespējamajiem 5.

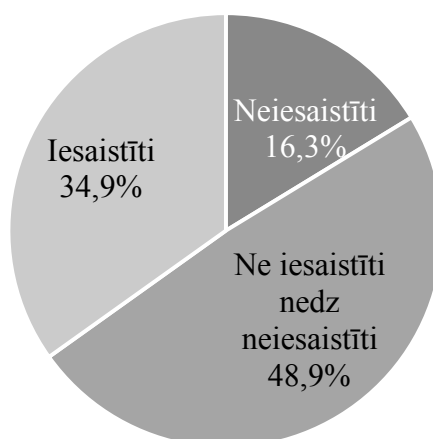
2.3. attēlā ir redzams darbinieku iesaistīšanās dimensiju vērtējums, kas iegūts, izmantojot UWES pētniecības instrumentu.



2.3. attēls. Darbinieku iesaistīšanās – dimensiju vidējās vērtības pēc JES instrumenta rezultātiem

Kopējais personāla iesaistīšanās līmenis IKT nozarē Latvijā arī pēc UWES instrumenta rezultātiem ir vērtējams kā viduvējs. Iedziļināšanās dimensija ir saņēmusi mazliet augstāku vērtējumu nekā divas pārējās – 4,3 punktus no 6 iespējamajiem.

Iesaistīto darbinieku īpatsvars IKT nozares uzņēmumos Latvijā pēc UWES instrumenta rezultātiem ir redzams 2.4. attēlā.



2.4. attēls. Dažādu iesaistīšanās līmeņu proporcionālais sadalījums starp IKT nozares uzņēmumu darbiniekiem pēc UWES rezultātiem

Spriežot pēc UWES anketas rezultātiem, 35% no darbiniekiem savā ikdienas darbā regulāri izjūt iesaistīšanos, 49% to izjūt tikai dažkārt, kamēr 16% IKT nozares darbinieku savā ikdienā iesaistīšanos neizjūt vispār.

Salīdzinot darbinieku iesaistīšanās pētījuma rezultātus, kas iegūti, izmantojot JES un UWES instrumentus, var secināt, ka rezultāti ir līdzīgi, jo pēc abu instrumentu rezultātiem, iesaistīšanās līmenis starp Latvijas IKT nozares uzņēmumu darbiniekiem ir viduvējs.

Analizējot korelāciju starp organizācijas kultūru un darbinieku iesaistīšanos, tika aprēķināti Spīrmana korelācijas koeficienti starp OCPR un JES pētniecības instrumentu dimensijām. Aprēķinātie koeficienti ir redzami 2.1. tabulā.

2.1. tabula.

Spīrmana ranka korelācijas koeficienti starp OCPR un JES pētniecības instrumentu dimensijām

		JES			OCPR						
		Fiziskā	Emocionālā	Kognitīvā	Konkurence	Sociālā atbildība	Atbalsts	Inovācijas	Uzsvars uz atlīdzību	Orientācija uz sniegumu	Stabilitāte
$p < 0,01$											
JES	Fiziskā	1,00									
	Emocionālā	0,69	1,00								
	Kognitīvā	0,86	0,73	1,00							
OCPR	Konkurence	0,42	0,49	0,41	1,00						
	Sociālā atbildība	0,42	0,56	0,41	0,74	1,00					
	Atbalsts	0,36	0,50	0,33	0,55	0,74	1,00				
	Inovācijas	0,46	0,53	0,42	0,69	0,72	0,67	1,00			
	Uzsvars uz atlīdzību	0,26	0,48	0,28	0,57	0,65	0,65	0,62	1,00		
	Orientācija uz sniegumu	0,41	0,52	0,41	0,67	0,72	0,64	0,73	0,74	1,00	
	Stabilitāte	0,31	0,49	0,32	0,51	0,64	0,65	0,54	0,74	0,67	1,00

Korelācija starp organizācijas kultūras dimensijām un darbinieku iesaistīšanās dimensijām, kas mērītas, izmantojot JES instrumentu, ir statistiski nozīmīga ($p < 0,01$). Korelāciju stiprums starp organizācijas kultūras dimensijām un *fizisko* un *kognitīvo* darbinieku iesaistīšanās dimensijām variē no vāja līdz vidējam ($r = 0,26$ līdz $0,46$, $p < 0,01$). Vienīgā darbinieku iesaistīšanās dimensija, kurai ir vidēji stipra korelācija ar visām organizācijas kultūras dimensijām ir *emocionālā iesaistīšanās*. Šai iesaistīšanās dimensijai korelācijas koeficients variē no $r = 0,48$, $p < 0,01$ ar organizācijas kultūras dimensiju *uzsvars uz atlīdzību* līdz $r = 0,56$, $p < 0,01$ ar kultūras dimensiju *sociālā atbildība*. Organizācijas kultūras dimensijas, kurām ir visstiprākā korelācija ar visām trim iesaistīšanās dimensijām

IKT nozares uzņēmumos Latvijā pēc JES aptaujas rezultātiem, ir *sociālā atbildība* ($r = 0,41$ līdz $0,56$, $p < 0,01$), *inovācijas* ($r = 0,42$ līdz $0,53$, $p < 0,01$) un *orientācija uz sniegumu* ($r = 0,41$ līdz $0,52$, $p < 0,01$).

Balstoties uz regresiju analīzes rezultātiem starp organizācijas kultūras dimensijām (neatkarīgie mainīgie) un darbinieku iesaistīšanās dimensijām (atkarīgie mainīgie), var secināt, ka atsevišķām kultūras dimensijām ir statistiski nozīmīga ietekme uz noteiktām darbinieku iesaistīšanās dimensijām. Attiecībā uz darbinieku iesaistīšanās dimensiju – *fiziskā iesaistīšanās* pēc JES pētniecības instrumenta, aprēķinu rezultātā tika sastādīts sekojošs regresijas vienādojums:

$$\mu (\text{Fiziskā iesaistīšanās}) = 2,51 + 0,288 \times \text{Inovācijas} + 0,134 \times \text{Konkurence}$$

Vienādojums nosaka, ka organizācijas kultūras dimensijas *inovācijas* novērtējumam pēc OCPR pētniecības instrumenta pieaugot par 1 vienību, *fiziskā iesaistīšanās* pieaugtu par $0,288$ vienībām ($p < 0,01$), savukārt, kultūras dimensijas *konkurence* pieaugums par 1 vienību, radītu *fiziskās iesaistīšanās* palielinājumu par $0,134$ ($p < 0,05$) vienībām, pie nosacījuma, ka pārējie neatkarīgie mainīgie paliek nemainīgi.

Attiecībā uz personāla iesaistīšanās dimensiju – *emocionālā iesaistīšanās* pēc JES pētniecības instrumenta, aprēķinu rezultātā tika sastādīts sekojošs regresijas vienādojums:

$$\mu (\text{Emocionālā iesaistīšanās}) = 1,356 + 0,23 \times \text{Sociālā atbildība} + 0,254 \times \text{Inovācijas} + 0,19 \times \text{Stabilitāte}$$

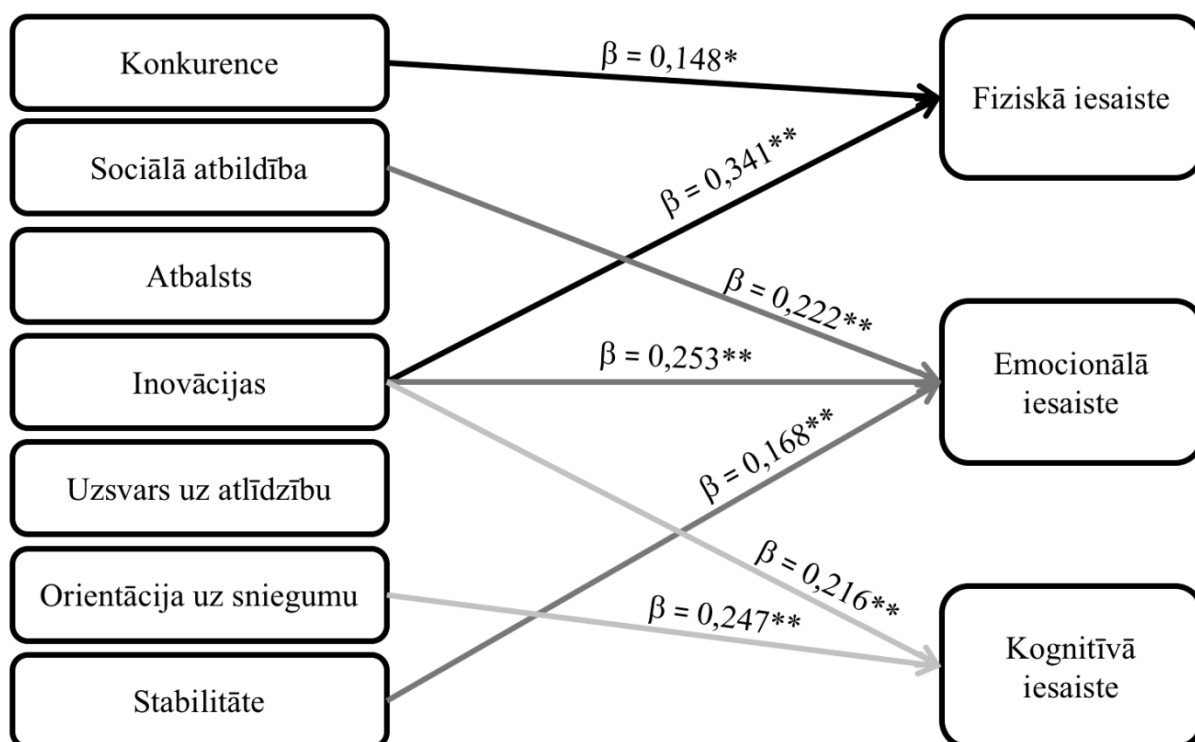
Vienādojums nosaka, ka organizācijas kultūras dimensijas *sociālā atbildība* novērtējumam pēc OCPR pētniecības instrumenta pieaugot par 1 vienību, *emocionālā iesaistīšanās* pieaugtu par $0,23$ ($p < 0,01$) vienībām. Kultūras dimensijas *inovācijas* pieaugums par 1 vienību, radītu *emocionālās iesaistīšanās* palielinājumu par $0,254$ ($p < 0,05$) vienībām, savukārt, kultūras dimensijas *stabilitāte* pieaugums par 1 vienību, palielinātu *emocionālo iesaistīšanos* par $0,19$ ($p < 0,01$) vienībām, pie nosacījuma, ka pārējie neatkarīgie mainīgie paliek nemainīgi.

Attiecībā uz personāla iesaistīšanās dimensiju – *kognitīvā iesaistīšanās* pēc JES pētniecības instrumenta, aprēķinu rezultātā tika sastādīts sekojošs regresijas vienādojums:

$$\mu (\text{Kognitīvā iesaistīšanās}) = 2,54 + 0,22 \times \text{Orientācija uz sniegumu} + 0,187 \times \text{Inovācijas}$$

Vienādojums nosaka, ka organizācijas kultūras dimensijas *orientācija uz sniegumu* novērtējumam pēc OCPR pētniecības instrumenta pieaugot par 1 vienību, *kognitīvā iesaistīšanās* pieaugtu par 0,22 ($p < 0,01$) vienībām, savukārt, kultūras dimensijas *inovācijas* pieaugums par 1 vienību, radītu *kognitīvās iesaistīšanās* palielinājumu par 0,187 ($p < 0,01$) vienībām, pie nosacījuma, ka pārējie neatkarīgie mainīgie paliek nemainīgi.

Neatkarīgo mainīgo ietekme uz atkarīgajiem, izteikta kā standartizētais β koeficients, ir apkopota 2.5. attēlā.



2.5. attēls. Organizācijas kultūras dimensijas, kurām ir nozīmīga ietekme uz darbinieku iesaistīšanās dimensijām pēc JES instrumenta rezultātiem (* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$)

Vienīgā organizācijas kultūras dimensija, kura ietekmē visas darbinieku iesaistīšanās dimensijas pēc JES instrumenta, ir *inovācijas*. Četrām no pārējām kultūras dimensijām katrai ir būtiska nozīme uz vienu no darbinieku iesaistīšanās dimensijām – *konkurencei* ir ietekme uz *fizisko iesaistīšanos*, *orientācijai uz sniegumu* ir ietekme uz *kognitīvo iesaistīšanos*, bet *sociālajai atbildībai* un *stabilitātei* uz *emocionālo iesaistīšanos*. Organizācijas kultūras dimensijām *atbalsts* un *uzsvārs uz atlīdzību* pēc regresiju analīzes rezultātiem nav būtiska ietekme uz nevienu no darbinieku iesaistīšanās dimensijām.

Analizējot korelāciju starp organizācijas kultūru un darbinieku iesaistīšanos, tika aprēķināti Spīrmāna korelācijas koeficienti starp OCPR un UWES pētniecības instrumentu dimensijām. Aprēķinātie koeficienti ir redzami 2.2. tabulā.

Spīrmana ranka korelācijas koeficienti starp OCPR un JES pētniecības instrumentu
dimensijām

$p < 0,01$		UWES			OCPR						
		Spars	Iedziļināšanās	Aizrautība	Konkurence	Sociālā atbildība	Atbalsts	Inovācijas	Uzsvars uz atlīdzību	Orientācija uz sniegumu	Stabilitāte
UWES	Spars	1,00									
	Iedziļināšanās	0,84	1,00								
	Aizrautība	0,85	0,84	1,00							
OCPR	Konkurence	0,46	0,46	0,42	1,00						
	Sociālā atbildība	0,47	0,51	0,44	0,74	1,00					
	Atbalsts	0,42	0,42	0,37	0,55	0,74	1,00				
	Inovācijas	0,48	0,51	0,43	0,69	0,72	0,67	1,00			
	Uzsvars uz atlīdzību	0,42	0,47	0,35	0,57	0,65	0,65	0,62	1,00		
	Orientācija uz sniegumu	0,51	0,54	0,43	0,67	0,72	0,64	0,73	0,74	1,00	
	Stabilitāte	0,46	0,43	0,33	0,51	0,64	0,65	0,54	0,74	0,67	1,00

Korelācija starp organizācijas kultūras dimensijām un darbinieku iesaistīšanās dimensijām, kuru vidējās vērtības ir aprēķinātas, izmantojot UWES pētniecības instrumentu, ir statistiski nozīmīga ($p < 0,01$). Korelācija starp kultūras dimensijām un iesaistīšanās dimensijām – *spars* un *iedziļināšanās* ir vidēji stipra ($r = 0,42$ līdz $0,54$, $p < 0,01$). Vienīgā iesaistīšanās dimensija, kurai ir vāja korelācija ar trim no septiņām kultūras dimensijām, ir *aizrautība* ($r = 0,33$, $p < 0,01$ ar kultūras dimensiju *stabilitāte*, $r = 0,35$, $p < 0,01$ ar *uzsvars uz atlīdzību*, un $r = 0,37$, $p < 0,01$ ar *atbalsts*). Līdzīgi iepriekš aprakstītajiem korelācijas analīzes rezultātiem starp OCPR un JES dimensijām, organizācijas kultūras dimensijas, kurām ir visspēcīgākā korelācija ar darbinieku iesaistīšanās dimensijām ir *sociālā atbildība* ($r = 0,44$ līdz $0,51$, $p < 0,01$), *inovācijas* ($r = 0,43$ līdz $0,51$, $p < 0,01$) un *orientācija uz sniegumu* ($r = 0,43$ līdz $0,54$, $p < 0,01$).

Balstoties uz regresiju analīzes rezultātiem starp organizācijas kultūras dimensijām (neatkarīgie mainīgie) un darbinieku iesaistīšanās dimensijām (atkarīgie mainīgie), var secināt, ka atsevišķām kultūras dimensijām ir statistiski nozīmīga ietekme uz noteiktām darbinieku iesaistīšanās dimensijām. Attiecībā uz darbinieku iesaistīšanās dimensiju – *spars*

pēc UWES pētniecības instrumenta, aprēķinu rezultātā tika sastādīts sekojošs regresijas vienādojums:

$$\mu (Spars) = 0,861 + 0,364 \times \text{Orientācija uz sniegumu} + 0,249 \times \text{Stabilitāte} + 0,256 \times \text{Inovācijas}$$

Vienādojums nosaka, ka organizācijas kultūras dimensijas *orientācija uz sniegumu* novērtējumam pēc OCPR pētniecības instrumenta pieaugot par 1 vienību, iesaistīšanās dimensija *spars* pieaugtu par 0,364 vienībām ($p < 0,01$). Kultūras dimensijas *stabilitāte* pieaugums par 1 vienību, radītu iesaistīšanās dimensijas *spars* palielinājumu par 0,249 ($p < 0,01$) vienībām, savukārt, kultūras dimensijas – *inovācijas*, par 0,256 ($p < 0,01$) vienībām, pie nosacījuma, ka pārējie neatkarīgie mainīgie paliek nemainīgi.

Attiecībā uz darbinieku iesaistīšanās dimensiju – *iedziļināšanās* pēc UWES pētniecības instrumenta, aprēķinu rezultātā tika sastādīts sekojošs regresijas vienādojums:

$$\mu (\text{Iedziļināšanās}) = 0,657 + 0,43 \times \text{Orientācija uz sniegumu} + 0,274 \times \text{Sociālā atbildība} + 0,263 \times \text{Inovācijas}$$

Vienādojums nosaka, ka organizācijas kultūras dimensijas *orientācija uz sniegumu* novērtējumam pēc OCPR pētniecības instrumenta pieaugot par 1 vienību, iesaistīšanās dimensija *iedziļināšanās* pieaugtu par 0,43 vienībām ($p < 0,01$). Kultūras dimensijas *sociālā atbildība* pieaugums par 1 vienību, radītu iesaistīšanās dimensijas *iedziļināšanās* palielinājumu par 0,274 ($p < 0,01$) vienībām, savukārt, kultūras dimensijas – *inovācijas*, par 0,263 ($p < 0,01$) vienībām, pie nosacījuma, ka pārējie neatkarīgie mainīgie paliek nemainīgi.

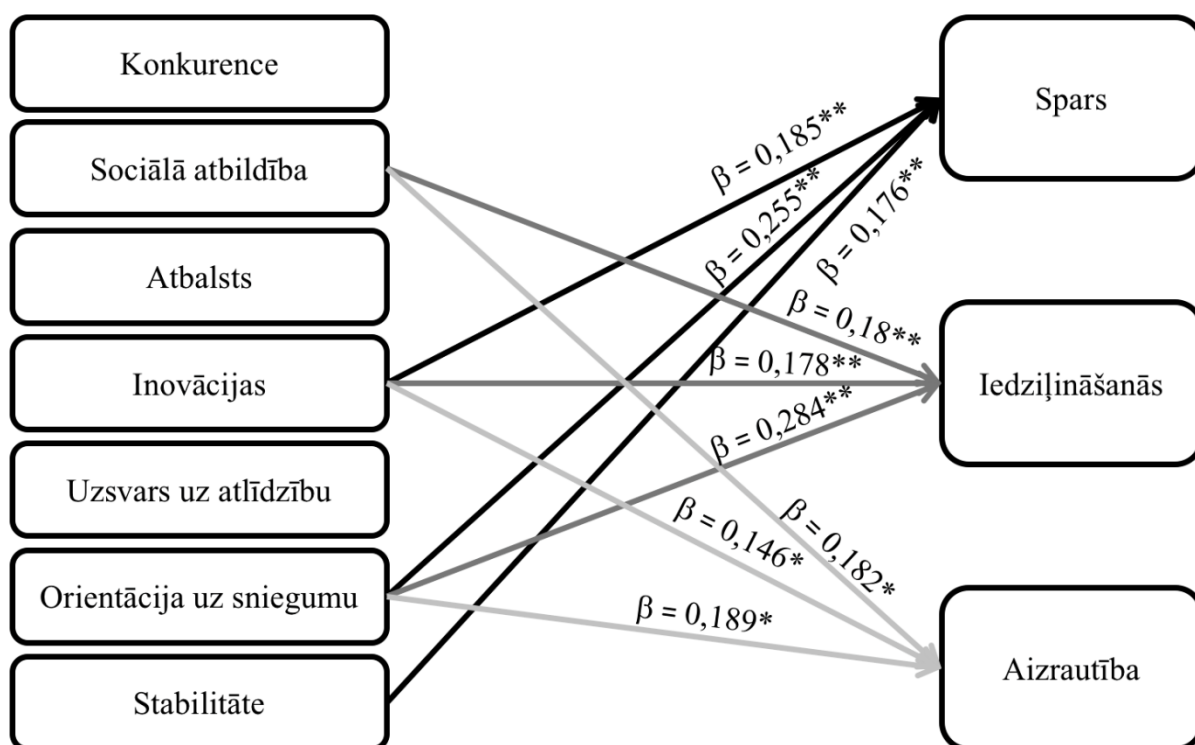
Attiecībā uz darbinieku iesaistīšanās dimensiju – *iedziļināšanās* pēc UWES pētniecības instrumenta, aprēķinu rezultātā ir izstrādāts sekojošs regresijas vienādojums:

$$\mu (\text{Aizrautība}) = 1,426 + 0,263 \times \text{Orientācija uz sniegumu} + 0,255 \times \text{Sociālā atbildība} + 0,198 \times \text{Inovācijas}$$

Vienādojums nosaka, ka organizācijas kultūras dimensijas *orientācija uz sniegumu* novērtējumam pēc OCPR pētniecības instrumenta pieaugot par 1 vienību, iesaistīšanās dimensija *aizrautība* pieaugtu par 0,263 vienībām ($p < 0,01$). Kultūras dimensijas *sociālā atbildība* pieaugums par 1 vienību, radītu iesaistīšanās dimensijas *iedziļināšanās*

palielinājumu par 0,255 ($p < 0,01$) vienībām, savukārt, kultūras dimensijas – *inovācijas*, par 0,198 ($p < 0,05$) vienībām, pie nosacījuma, ka pārējie neatkarīgie mainīgie paliek nemainīgi.

Neatkarīgo mainīgo ietekme uz atkarīgajiem, izteikta kā standartizētais β koeficients, ir apkopota 2.6. attēlā.



2.6. attēls. Organizācijas kultūras dimensijas, kurām ir nozīmīga ietekme uz darbinieku iesaistīšanās dimensijām pēc UWES instrumenta rezultātiem (* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$)

Divām organizācijas kultūras dimensijām – *inovācijas* un *orientācija uz sniegumu*, ir būtiska ietekme uz visām trim UWES instrumenta iesaistīšanās dimensijām. Kultūras dimensijai *sociālā atbildība* ir būtiska ietekme uz divām iesaistīšanās dimensijām – *iedziļināšanās* un *aizrautība*, kamēr kultūras dimensijai *stabilitāte* ir ietekme uz iesaistīšanās dimensiju *spars*. Organizācijas kultūras dimensijām *konkurence*, *atbalsts* un *uzsvars uz atbildību* nav būtiska ietekme uz darbinieku iesaistīšanās dimensijām pēc UWES pētniecības instrumenta.

Spriežot pēc korelāciju un regresiju analīzes rezultātiem, organizācijas kultūras dimensijas ar vislielāko ietekmi uz personāla iesaistīšanās dimensijām starp Latvijas IKT nozares uzņēmumu darbiniekiem ir *inovācijas*, *orientācija uz sniegumu* un *sociālā atbildība*.

3. Latvijas informācijas un komunikācijas tehnoloģiju nozares uzņēmumu pārstāvju viedokļi saistībā ar organizācijas kultūras ietekmi uz darbinieku iesaistīšanos

Ar mērķi noteikt pētījuma tēmas aktualitāti starp IKT nozares praktiķiem, kā arī iepazīstināt uzņēmumu pārstāvjus ar pētījuma rezultātiem, tika veiktas 7 fokusētās intervijas. Interviju laikā aptaujātie eksperti sniedza arī praktiskus, uz reāliem piemēriem balstītus ieteikumus saistībā ar organizācijas kultūras un darbinieku iesaistīšanās līmeņa vadīšanu. Nozares uzņēmumu pārstāvji, kas piedalījās intervijās ir (secībā, kurā tika veiktas intervijas):

- 1) Santa Līce-Krūze – *Draugiem Grupa* personāla vadītāja;
- 2) Ernests Gabrāns – *Wunderkraut Latvia* rīkotājdirektors;
- 3) Uldis Leiterts – *Infogram* līdzdibinātājs un valdes priekšsēdētājs;
- 4) Ivars Puksts – *Exigen Services Latvia* valdes priekšsēdētājs un izpilddirektors;
- 5) Valdis Vancovičs – *Tele2 Latvia* valdes priekšsēdētājs un izpilddirektors;
- 6) Juris Binde – *Latvijas Mobilais Telefons* prezidents un valdes priekšsēdētājs;
- 7) Ingrīda Rone – *Lattelecom* valdes locekle un personāla vadības direktore.

Pamatojoties uz daudziem šī promocijas darba ietvaros apskatītajiem darbiem saistībā ar organizācijas kultūru, var secināt, ka sākotnēji tieši uzņēmuma dibinātāji ir atbildīgi par organizācijas mērķiem atbilstošas kultūras un tās vērtību definēšanu. Uldis Leiterts, viena no Latvijas veiksmīgākajiem start-up uzņēmumiem – *Infogram* līdzdibinātājs, uzskata, ka pastāv divas pieejas, kā veidot organizācijas kultūru. Pirmajā no tām uzņēmuma dibinātāji definē kultūras vērtības un izmanto darbā pieņemtos cilvēkus kā žogu, kas kultūru aizsargā. Izmantojot šo pieeju, darbinieku atlases procesā dibinātāji filtrē kandidātus caur savām pašu vērtībām. Šīs pieejas trūkums ir tāds, ka rezultātā organizācija stāv uz vietas un neattīstās. Otra pieeja kultūras veidošanā nosaka, ka, lai uzņēmums mācītos un attīstītos, kultūrai ir jābūt ietverošai, kad katrs cilvēks, kas pievienojas organizācijai, rosina pārmaiņas, kuru rezultātā attīstās arī kultūra. Praktiski tas nozīmē pieņemt darbā cilvēkus, kas ne tikai atbilst organizācijas kultūrai, bet to arī papildina. Tas būtiski ierobežo jau tā nelielo kandidātu skaitu. Tomēr, ja šādi kandidāti tiek atrasti un pieņemti, tie veidos ļoti spēcīgu komandu, kurā visi domā vienā virzienā.

Vairumam organizāciju, kuru pārstāvji tika intervēti šī darba ietvaros, ir skaidri definētas kultūras vērtības. Aptaujātie eksperti uzskata, ka organizācijas kultūra viņu pārstāvētajos uzņēmumos ir efektīva un veicina izvirzīto mērķu sasniegšanu. Lai saglabātu efektivitāti, kultūra ir jāvada un jāpielāgo, lai tā atbalstītu nepārtraukti mainīgās biznesa

vajadzības. Visi aptaujātie eksperti piekrīt teorijai, kas nosaka, ka uzņēmumu vadītāji ir atbildīgi par kultūras vadīšanu. Tieši augstākā vadība nosaka toni, prioritātes un to, kā vārdi saskan ar darbiem. Vadītāji definē kultūru ne tik daudz vārdos, cik ar savu uzvedību un darbiem.

Aptaujātie eksperti uzskata, ka darbinieku iesaistīšanās ir būtisks faktors uzņēmuma mērķu sasniegšanā. Iesaistīšanās nozīmē, ka darbinieki tic tam, ko uzņēmums dara, un iegulda sevi darbā. Darba laikā cilvēki koncentrējas tikai darbam, nedomājot par lietām, kas uz to neattiecas. Tādēļ iesaistīšanās ir daudz svarīgāka par birojā pavadīto stundu skaitu. Jautāti par iesaistīšanās līmeni savās organizācijās, eksperti spriež, ka vairums viņu pārstāvēto uzņēmumu darbinieku ir vai nu iesaistījušies, vai ļoti iesaistījušies. Tomēr, eksperti arī secina, ka iesaistīšanās ir mainīgs lielums un ir atkarīga no daudziem faktoriem, ieskaitot katra konkrētā cilvēka personības īpašības, darba īpašības, darba atalgojumu u.c.

Interviju laikā aptaujātie eksperti arī sniedza savus priekšlikumus, kā, balstoties uz šī darba ietvaros veiktā pētījuma rezultātiem, varētu tikt uzlabots darbinieku iesaistīšanās līmenis nozares uzņēmumos. Piemēram, Santa Līce-Krūze organizācijas kultūras dimensijas *inovācijas* veicināšanai gadījumos, kad ir nepieciešams kādas konkrētas problēmas inovatīvs risinājums, iesaka radīt darbiniekiem ierobežotu resursu apstākļus, uz noteiktu laiku ierobežojot risinājuma atrašanai pieejamos laika, finanšu, materiālu, vai cilvēkresursus. Savukārt, saistībā ar kultūras dimensiju *orientācija uz sniegumu*, Ingrīda Rone iesaka uzņēmumos izmantot vienotus dokumentu plūsmas un darbplūsmas IT rīkus.

Kopumā aptaujāto uzņēmumu pārstāvji secina, ka pētījuma rezultāti nav pārsteidzoši un atspoguļo esošo situāciju nozarē. Eksperti atzīst, ka organizācijas kultūra un darbinieku iesaistīšanās ir aktuālas tēmas. Jo īpaši, ņemot vērā ierobežoto cilvēkresursu pieejamību IKT nozarē Latvijā.

Secinājumi un priekšlikumi

Secinājumi:

1. Veids, kā uzņēmumā tiek vadīti cilvēki, mūsdienās ir kļuvis par vienu no svarīgākajiem konkurētspējas avotiem. Salīdzinot ar citiem tradicionālajiem avotiem, kā apjoma ekonomija, produktu un procesu tehnoloģijas, u.c., kas mūsdienās ir daudz pieejamāki nekā iepriekš, iespējas, ko sniedz cilvēkresursi ir grūtāk imitējamas konkurentiem. Pēc IKT nozares ekspertu domām, cilvēkresursu vadība ir īpaši nozīmīga šī brīža situācijā, kad darba tirgū pieejamo IT speciālistu skaits ir ļoti ierobežots.
2. Organizācijas kultūra ietekmē gan uzņēmuma iekšējo, gan ārējo vidi, tāpēc tai ir stratēģiski būtiska nozīme. Līderiem un vadītājiem ir jāuzņemas atbildība par mainīgajiem uzņēmuma mērķiem atbilstošas organizācijas kultūras izveidošanu un pielāgošanu laika gaitā. Tajā pašā laikā, līderiem ir ierobežotas iespējas ietekmēt to, kā sekotāji jūtas un reaģē uz līderu centieniem mainīt viņu sajūtas un domas.
3. Darbinieku iesaistīšanās ir multidisciplinārs jēdziens. Pēc definīcijas, tā ir cieši saistīta ar psiholoģiju. Savukārt, no biznesa vadības viedokļa, iesaistīšanās sajūtai ir būtiska ietekme uz darbinieku individuālo sniegumu, kas summējas organizācijas kopējā sniegumā. Pēc nozares ekspertu domām, tieši šī iemesla dēļ darbinieku iesaistīšanās līmenis ir daudz svarīgāks par darbā pavadīto stundu skaitu. Tajā pašā laikā, priekšnosacījumi, lai darbinieki izjustu iesaistīšanos, ir lielā mērā atkarīgi no tā, kā tiek vadītas organizācijas, kurās tie strādā. Rezultātā, darbinieku iesaistīšanās ir būtiska tēma vadībzinātnē.
4. Divu vadībzinātnē līdz šim visvairāk citēto darbinieku iesaistīšanās definīciju autori ir Kahn (1990) un Schaufeli et al. (2002). Ņemot vērā nelielas atšķirības, kopumā abas šīs definīcijas ir diezgan līdzīgas, jo abas nošķir tās pašas iesaistīšanās dimensijas – rīcība, prāts un emocijas.
5. Darbinieku iesaistīšanās bieži tiek salīdzināta ar citām organizāciju pētniecībā apskatītām tēmām, piemēram, apmierinātība ar darbu, motivācija, apņēmība un iesaiste. Daudzas no šīm tēmām ir saistītas ar iesaistīšanos, tomēr tās ir atšķirīgas.
6. Līdz šim veikto pētījumu skaits, kuros apskatīta mijiedarbība starp organizācijas kultūru un darbinieku iesaistīšanos, ir ļoti neliels.
7. Darbinieku iesaistīšanās līmeni ietekmē dažādi individuālie, darba un organizācijas faktori, kas var tikt iedalīti resursos un vajadzībās. Līdzsvars, kad vajadzības ir augstas un resursi, lai tās apmierinātu, ir pietiekoši, veicina iesaistīšanās sajūtas un tām

- atbilstošu rīcību, kas attiecīgi ietekmē taustāmos un netaustāmos individuālos un organizācijas darba rezultātus.
8. Organizācijā nostrādāto gadu skaitam, vecumam un dzimumam ir vai nu neliela vai statistiski nenozīmīga ietekme uz darbinieku iesaistīšanās dimensijām IKT nozares uzņēmumos Latvijā.
 9. Organizācijas kultūras profils IKT nozares uzņēmumos Latvijā ir sabalansēts, jo visas kultūras dimensijas darbinieku skatījumā ir novērtētas pozitīvi. Kultūras dimensija, kas pētījumā saņēma visaugstāko vērtējumu ir *orientācija uz sniegumu*, kamēr dimensija *uzsvars uz atlīdzību* saņēma viszemāko vērtējumu.
 10. Organizācijas kultūras aptaujas postenis *augsts atalgojums par labu sniegumu*, kas ir ietverts dimensijā *uzsvars uz atlīdzību*, darbinieku skatījumā tika novērtēts negatīvi, neskatoties uz to, ka vidējā alga amatos, kas saistīti ar šo nozari, ir daudz augstāka nekā citās nozarēs un valstī kopumā. Tas varētu būt skaidrojams ar darbaspēka trūkumu IKT nozarē Latvijā, kā arī ar faktu, ka vidējā alga šajā nozarē Latvijā ir daudz zemāka par vidējo Eiropas Savienības līmeni. Neskatoties uz negatīvo vērtējumu attiecībā uz samaksu par labiem darba rezultātiem, nozares darbinieki uzskata, ka atalgojuma sistēma ir taisnīga.
 11. IKT nozares uzņēmumi Latvijā koncentrējas uz labu reputāciju, kas ir saistāma ar uzņēmuma ārējo tēlu klientu, konkurentu un sabiedrības vērtējumā. Tajā pašā laikā, uzņēmumi piešķir šķietami mazāku nozīmi iekšējai videi – skaidrām filozofijas vadlīnijām un reflektēšanai.
 12. Spriežot pēc JES un UWES darbinieku iesaistīšanās anketu rezultātiem, kopējais iesaistīšanās līmenis IKT nozarē Latvijā ir vērtējams kā viduvējs. Salīdzinot atsevišķu iesaistīšanās dimensiju vidējos rādītājus, visas trīs dimensijas ir novērtētas samērā līdzīgi. Tomēr, statistiski nozīmīgu atšķirību analīzes rezultāti starp iesaistīšanās dimensijām (rīcība, prāts un emocijas) rāda, ka šādas atšķirības nav sastopamas starp prāta un rīcības dimensijām, kamēr starp rīcības un emociju, kā arī emociju un prāta darbinieku iesaistīšanās dimensijām pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības.
 13. Nosakot iesaistīto, ne iesaistīto nedz neiesaistīto un neiesaistīto darbinieku īpatsvaru IKT nozares uzņēmumos Latvijā, var secināt, ka 35% darbinieku savā ikdienas darba izjūt augstu iesaistīšanās līmeni, 49% daļēju iesaistīšanos, kamēr 16% darbinieku jūtas neiesaistījušies.
 14. Latvija ir iekļauta vairākos globālos darbinieku iesaistīšanās pētījumos. Šo pētījumu rezultāti ir grūti salīdzināmi dēļ atšķirīgas pētījumu metodoloģijas un atšķirīgām dažādu iesaistīšanās līmeņu definīcijām. Divi no trim šajā darbā apskatītajiem

pētījumiem rāda, ka iesaistīšanās līmenis Latvijā ir līdzīgs vai nedaudz augstāks par vidējo līmeni Eiropā un citur pasaulē.

15. Korelācijas starp organizācijas kultūras un darbinieku iesaistīšanās dimensijām ir pozitīvas un statistiski nozīmīgas, kas apstiprina pirmo hipotēzi. Korelāciju stiprums starp kultūras un iesaistīšanās dimensijām variē no vāja līdz vidējam. Organizācijas kultūras dimensijas, kurām ir salīdzinoši stiprākā korelācija ar darbinieku iesaistīšanās dimensijām IKT nozares uzņēmumos Latvijā ir *sociālā atbildība*, *inovācijas* un *orientācija uz sniegumu*.
16. Atsevišķām organizācijas kultūras dimensijām ir būtiska ietekme uz darbinieku iesaistīšanās dimensijām IKT nozares uzņēmumos Latvijā, kas apstiprina otro hipotēzi. Kultūras dimensijas, kam ir vislielākā ietekme, ir *inovācijas*, *orientācija uz sniegumu*, kā arī *sociālā atbildība*. Dimensijai *inovācijas* ir ietekme uz visām trim iesaistīšanās dimensijām. Kultūras dimensijai *orientācija uz sniegumu* ir ietekme uz *prāta* iesaistīšanos. Savukārt, kultūras dimensijai *sociālā atbildība* ir būtiska ietekme uz *emocionālo* iesaistīšanos.
17. Darba mērķis – izpētīt organizācijas kultūru un darbinieku iesaistīšanos IKT nozares uzņēmumos Latvijā un noteikt konkrētu organizācijas kultūras dimensiju ietekmi uz darbinieku iesaistīšanās dimensijām, ir sasniegts.

Priekšlikumi:

1. Uzņēmumu dibinātājiem un vadītājiem ir ieteicams nodrošināt sinhronizāciju starp organizācijas stratēģiju un organizācijas kultūru. Lai veicinātu stratēģiju atbalstošu organizācijas kultūru, vadītājiem ir ieteicams skaidri definēt un komunicēt kultūras vērtības, kā arī rīkoties un pieņemt lēmumus atbilstoši tām. Papildus tam darbinieku atlases procesā vadītājiem ir ieteicams identificēt potenciālo kandidātu personiskās vērtības un priekšroku dot kandidātiem, kuru vērtības ir savietojamas ar organizācijas kultūru.
2. Ņemot vērā biznesa vides mainību, vadītājiem ir ieteicams regulāri pārskatīt organizācijas kultūru un tās vērtības, šajā procesā iesaistot arī darbiniekus, ar šim mērķim speciāli veltītu aptauju un semināru palīdzību. Darbinieku iesaistīšana kultūras veidošanas procesā ļauj vadītājiem veicināt labāku saskaņu starp organizācijas kultūru un darbinieku personiskajām vērtībām.
3. Lai veicinātu organizācijas kultūrā balstītu lēmumu pieņemšanu un rīcību, kas palielina organizācijas spējas sasniegt izvirzītos mērķus, vadītājiem ir ieteicams

- iepazīstināt darbiniekus ar dažādiem pozitīviem un negatīviem situāciju analīzes piemēriem, kuros ir aprakstīts, kā konkrēti, kultūrai atbilstoši vai neatbilstoši, lēmumi un rīcība ietekmē mērķu sasniegšanu.
4. Vadītājiem ir ieteicams radīt iesaistīšanos veicinošus darba apstākļus, tādējādi palīdzot darbiniekiem, kas šobrīd nav iesaistījušies, ikdienas darbā izjust lielāku iesaistīšanos. To var sasniegt, pielāgojot dažādus ar darbu un organizāciju saistītus iesaistīšanās faktorus, piemēram, darba uzdevumu un amatu raksturojums, darba slodze, vadības stils un daudzi citi šī darba ietvaros aprakstītā darbinieku iesaistīšanās faktoru modeļa elementi.
 5. Balstoties literatūras analīzē, var secināt, ka darbinieku iesaistīšanos ietekmē dažādas personības īpašības, kas var to veicināt (pārliecība par saviem spēkiem, optimisms, spēja pielāgoties, proaktivitāte) vai kavēt (nervozitāte un nedrošība). Tāpēc vadītājiem darbinieku atlases procesā, papildus kompetencei un darba pieredzei, ir ieteicams izvērtēt arī potenciālo kandidātu personības īpašības. Konkrētas personības īpašības iespējams noteikt ar tam īpaši paredzētu testu un interviju jautājumu palīdzību. Tomēr, jāpatur prātā, ka balstot darbinieku atlases lēmumus vienīgi uz augstāk minētajam personības īpašībām, darbā var tikt pieņemti cilvēki ar galvenokārt ekstravertām personības iezīmēm, kamēr daudzi amati dažādos uzņēmumos prasa kvalitātes, kas biežāk piemīt intravertiem cilvēkiem. Tādēļ, vadītājiem ir ieteicams ņemt vērā savietojamību starp potenciālo kandidātu personības īpašībām un īpašībām, kuras ir nepieciešamas konkrētā darba izpildei.
 6. Lai veicinātu darbinieku iesaistīšanos, IKT nozares uzņēmumu vadītājiem ir ieteicams pievērst lielāku uzmanību organizācijas kultūras dimensijai *inovācijas*. Dažas no metodēm, kā veicināt inovācijas uzņēmumā, ietver ierobežotu resursu apstākļu radīšanu (laika, materiālu, budžeta, cilvēkresursu u.c.) uz konkrētu laiku; regulāru inovāciju semināru organizēšanu (reizi nedēļā/mēnesī/kvartālā), kuros darbiniekiem tiek sniegta iespēja dalīties ar savām zināšanām un idejām; uzņēmuma iekšējo inovāciju konkursu rīkošanu, kuros darbinieki tiek aicināti savstarpēji (individuāli vai grupās) sacensties inovatīvu ideju radīšanā. Papildus tam inovācijas veicina arī uzņēmuma darbinieku kopējie pasākumi, kuros satiekas cilvēki no dažādām organizācijas daļām.
 7. Lai veicinātu darbinieku iesaistīšanos, IKT nozares uzņēmumu vadītājiem ir ieteicams pievērst lielāku uzmanību organizācijas kultūras dimensijai *orientācija uz sniegumu*. Tas ir izdarāms, uzlabojot ikdienas darba organizāciju. Organizēt ar programmēšanu saistītos darbus IT uzņēmumos var būt liels izaicinājums, jo šie darbi bieži ietver

vairākus savstarpēji atkarīgus darba posmus, piemēram, prasību noteikšana, prioritāšu noteikšana, programmēšana, testēšana, ieviešana, u.t.t. Lai organizētu savu ikdienas darbu, komandas var izmantot kādu no *Agile* darba metodēm (Scrum, Kanban, Extreme programming, u.c.), vai to kombināciju. Šīs metodes var pielāgot katras organizācijas un komandas atšķirīgajām vajadzībām. Papildus tam organizācijām ir ieteicams izmantot vienotus dokumentu plūsmas un darbplūsmas organizēšanas rīkus, piemēram, Microsoft OneNote un citus. Ir svarīgi, lai visi organizācijas darbinieki un komandas izmantotu vienus un tos pašus rīkus. Šos rīkus ieteicams iekļauti IT sistēmu sarakstā, kuras tiek uzstādītas visos uzņēmuma datoros un citās atbilstošās ierīcēs.

8. Lai veicinātu darbinieku iesaistīšanos, IKT nozares uzņēmumu vadītājiem ir ieteicams likt lielāku uzsvaru uz organizācijas kultūras dimensiju *sociālā atbildība*, kas sevī ietver gan skaidras filozofijas vadlīnijas, gan reflektēšanu. Saistībā ar reflektēšanu, vadītājiem ir ieteicams iedrošināt darbiniekus analizēt nesenos panākumus un neveiksmes. To var darīt, izmantojot tā saucamās retrospektīvās sapulces, kas bieži ir daļa no iepriekšējā ieteikumā aprakstītās Scrum darba metodes. Šo sapulču laikā darbinieki sanāk kopā, lai apspriestu veiksmes un neveiksmes, ar kurām tie saskārušies iepriekšējā sprintā (noteiktā laika posmā, kurā ir jāpaveic konkrēts darba apjoms).
9. Pētnieki ir aicināti izmantot šī pētījuma teorētisko pamatojumu un pētniecības modeli, veicot līdzīgus pētījumus citās ekonomikas nozarēs, lai paplašinātu izpratni par organizācijas kultūras dimensiju ietekmi uz darbinieku iesaistīšanās dimensijām dažādu veidu uzņēmumos.
10. Pētniekiem ir ieteicams veikt līdzīgus pētījumus citās valstīs un salīdzināt iegūtos rezultātus, lai noteiktu, kā nacionālā kultūra maina organizācijas kultūras dimensiju ietekmi uz darbinieku iesaistīšanās dimensijām.
11. Pētnieki tiek aicināti izmantot šī darba ietvaros izstrādāto darbinieku iesaistīšanās faktoru teorētisko modeli, lai noteiktu, kuri no modelī aprakstītajiem faktoriem visbūtiskāk ietekmē darbinieku iesaistīšanos, kā arī pieeju, kā visiedarbīgāk veicināt darbinieku iesaistīšanos.



Artūrs Barbars

**THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON
WORK ENGAGEMENT IN THE INFORMATION AND
COMMUNICATION TECHNOLOGY SECTOR IN
LATVIA**

SUMMARY OF DOCTORAL DISSERTATION

Scientific discipline: management

Scientific sub-discipline: business administration

Riga 2017



IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ



Artūrs Barbars

**THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON
WORK ENGAGEMENT IN THE INFORMATION AND
COMMUNICATION TECHNOLOGY SECTOR IN
LATVIA**

SUMMARY OF DOCTORAL DISSERTATION

Research supervisor:
Dr.sc.administr. Lotārs Dubkēvičs

Riga 2017

Annotation

Purpose of the study is to explore the organizational culture and work engagement and to analyse the impact of certain dimensions of organizational culture on dimensions of work engagement within organizations operating in the ICT sector in Latvia, in order to enable managers to foster work engagement within their organizations through optimized organizational culture profile.

First chapter of the dissertation covers the theoretical aspects of organizational culture and work engagement, as well as management of these two constructs in the management science. In the beginning of the chapter organizational culture is defined and some of the main theories related to it are described, followed by the definitions and main theories of work engagement. Further in the chapter theories regarding management of organizational culture and work engagement are described. At the end of the chapter a theoretical model of work engagement is described, which, among other factors, also includes organizational culture.

Chapter two is focused on results of the empiric analysis of organizational culture and work engagement, as well as the impact of certain dimensions of organizational culture on work engagement in the ICT sector in Latvia. In the beginning of the chapter, ICT sector in Latvia and sample of the study are described, followed by the description of results of the empiric study in regards to organizational culture and work engagement within the sector. In the end of the chapter regression analysis is performed in order to determine the impact of different organizational culture dimensions on dimensions of work engagement.

In the third chapter of the dissertation a summary of expert interviews in regards to research results is provided. It contains opinions of 7 representatives of the companies operating in the ICT sector in Latvia in regards to topicality of organizational culture and work engagement in their organizations, as well as results of the study conducted in scope of this dissertation.

In the end of the dissertation, main conclusions of the study as well as recommendations are presented.

The dissertation consists of 160 pages. It contains 51 figures and 58 tables. The list of references includes 223 titles. The dissertation includes 24 appendixes.

Introduction

Topicality of the study

Traditional sources of competitive advantage, as product and process technology, access to regulated markets, economies of scale, etc., matter less today than in the past, leaving capabilities derived from how people are managed, as relatively more vital (Pfeffer, 1994). Compared to technology, which becomes more available and thereby reduces as a source of competitive advantage, human capital is much more difficult to imitate for competitors (Macey et al., 2009). Due to increasingly high deficit of human resources, management of human capital plays a very important role in the ICT sector in Latvia. A study by Corporate Leadership Council (2004) estimates that more highly engaged employees, likely to be found in organizations with effective cultures, perform 20 percentile points better than those that are not so engaged. Organizational culture that foster's work engagement, is often referred to as the engagement culture. According to Rice, Marlow and Masarech (2012), building a culture of engagement takes effort, but once established it will sustain high performance in the organization over time. However, currently there is a lack of research in regards to what impact different organizational culture dimensions have on work engagement.

Organizational culture is generally defined as a set of values and beliefs shared among members of an organization, which has a major impact on their decisions and behavior – the way in which things are done within the organization. Organizational culture is no longer a particularly new construct in management science. Nevertheless, during the past decade interest in organizational culture from practitioners in particular continues to be relatively high. The level of interest from practitioner side to some extent differs between industries. In younger, more innovative and knowledge-intensive businesses there seems to be a stronger interest than in more mature and rationalization-oriented ones. Many information technology (IT) companies, for example, are credited with developing and sustaining distinct organizational cultures (Alvesson, 2012).

Work engagement is a relatively new construct in management science. Engagement is generally defined as a goal oriented psychological state, in which a person is fully focused on the task at hand. Work engagement is often mentioned among sources of increased employee commitment and performance, as well as customer satisfaction (Albrecht, 2010). Engagement represents some kind of transformation, production of energy, and synergistic force that creates motion in a particular direction that is aligned with the organization's goals and this is different from other constructs studied in organizational sciences earlier (Byrne, 2015).

Like many other concepts related to the management of human capital, work engagement is a multidisciplinary one. Generally, engagement as such is very much related to psychology. At the same time, pre-requisites for employees to be engaged are largely dependent on how they are led and how the organizations they are working for are managed. On the other side of the equation, work engagement has a major impact on performance of the employees and consequently the organizations they work for. Therefore, work engagement is an important concept in management science.

Research object, subject, and hypotheses

Research **object** is organizations operating in the ICT sector in Latvia.

Research **subject** is the impact of dimensions of organizational culture profile on the dimensions of work engagement.

Research **hypotheses** are:

- 1) There is a statistically significant correlation between scores of dimensions of organizational culture profile and dimensions of employees' work engagement;
- 2) Certain dimensions of organizational culture have a scientifically detectable and significantly different impact on dimensions of work engagement.

Purpose of the study and tasks

Purpose of the study is to explore the organizational culture and work engagement and to analyse the impact of certain dimensions of organizational culture on dimensions of work engagement within organizations operating in the ICT sector in Latvia. Results of the study enable managers of organizations operating in the sector to make informed decisions regarding fostering employees' work engagement within their organizations through optimizing organizational culture profile.

Tasks of the study are:

- 1) to analyse the existing scientific literature and other theoretical sources related to organizational culture and work engagement;
- 2) to develop a theoretical model for studying the factors that have an impact on work engagement, and what role organizational culture has among those factors;
- 3) to investigate the impact of different dimensions of organizational culture profile on the dimensions of work engagement within organizations operating in the ICT sector in Latvia;
- 4) to analyse and summarize results of the study based on research data;

- 5) to discuss the theoretical aspects as well as results of the empiric study with the industry experts of ICT sector in Latvia;
- 6) to draw conclusions and develop recommendations for fostering employees' work engagement through optimizing organizational culture profile within organizations operating in the ICT sector in Latvia.

Research methodology

Following research methods are used in the study:

- 1) quantitative method,
- 2) qualitative method.

The quantitative research data was collected by using a survey questionnaire. In total 393 valid questionnaires were collected from employees of organizations operating in the ICT sector in Latvia during time period from November till December of 2015. Respondent recruitment was performed in cooperation with research services company Solid Data. Survey questionnaire was entered and filled in by using an online survey data collection tool www.visidati.lv, and consisted of four parts:

- 1) demographic and organizational tenure related questions,
- 2) Revised edition of Organizational Culture Profile (OCPR) (Sarros et al., 2005),
- 3) Job Engagement Scale (JES) (Rich, LePine and Crawford, 2010),
- 4) Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli et al., 2002).

Statistical analysis of survey data was performed by using IBM SPSS and Microsoft Excel software and consists of the following methods:

- 1) simple linear regression analysis;
- 2) measures of central tendency;
- 3) Kolmogorov-Smirnov test;
- 4) Cronbach's α coefficient;
- 5) Wilcoxon signed ranks test;
- 6) Spearman's rank correlation analysis,
- 7) multiple linear regression analysis.

A qualitative research method – semi-structured interview is used in the study. In total 7 focused interviews with industry experts were conducted during July of 2016. Interview data analysis is performed by using a qualitative data analysis method – recursive abstraction.

Secondary data sources as Central Statistical Bureau of Latvia and Eurostat, as well as Gallup, Aon, Effectory International and Eiro Personāls, dated from 2008 to 2015 are used in the study.

Research limitations

- 1) research covers the ICT sector as a whole, without focusing on any specific subsector or organization included in the sector;
- 2) study views organizations in their totality, without the analysis of separate subcultures;
- 3) research only covers two factors of internal environment of an organization – organizational culture and work engagement;
- 4) time limitation (research period);
- 5) breakdown of respondents by gender does not match the actual breakdown within the ICT sector in Latvia.

Research period

Survey of employees of organizations operating in the ICT sector in Latvia was performed in 2015. Interviews with industry experts regarding research results were conducted in 2016.

Theses for defence

- 1) Organizational culture is one of the factors affecting work engagement.
- 2) The level of work engagement within organizations operating in the ICT sector in Latvia in all 3 of its dimensions – behaviour, affect and cognition, is similar. There are no statistically significant differences between cognition and behaviour, while such differences exist between behaviour and affect as well as affect and cognition dimensions of work engagement.
- 3) Managers of organizations operating within ICT sector in Latvia can foster their employees' work engagement through promoting specific organizational culture values – innovation, performance orientation and social responsibility.

Theoretical and methodological base

Theoretical framework of the study is based on organizational culture theory by E.H. Schein, work engagement theories by W.A. Kahn and W.B. Schaufeli, as well as Job Demands-Resources model by A.B. Bakker and his colleagues. Research methodology is based on the revised version of Organizational Culture Profile by J.C. Sarros, J. Gray, I.L. Densten and B. Cooper, Job Engagement Scale by B.L. Rich, J.A. LePine and E.R. Crawford, as well as Utrecht Work Engagement Scale by W.B. Schaufeli and A.B. Bakker. The theoretical and methodological base also consists of works on organizational culture and work

engagement by S.L. Albrecht, M. Alvesson, Z.S. Byrne, M. Csikszentmihalyi, M.G. Erhart, J.L. Heskett, W.M. Macey, C. Maslach, B. Schneider and other authors, published in literature, scientific articles, as well as internet sources in United States of America, European Union, and India and dated from 1943 to 2016.

Theoretical and practical significance and scientific novelty

- 1) Developed theoretical framework for research of the impact of organizational culture dimensions on dimensions of work engagement, which can be used for similar studies in the future.
- 2) Developed a theoretical model of work engagement factors, which can be used for future work engagement studies. The model is based on Job Demands-Resources model by Bakker and Demerouti (2008) and, following the suggestion by Albrecht (2010), is expanded with additional contextual factors for work engagement – organizational demands and organizational resources.
- 3) Developed recommendations for fostering employees' work engagement through optimization of organizational culture profile within organizations operating in the ICT sector in Latvia. The recommendations contain both – information about dimensions of organizational culture that are contributory to work engagement, as well as practical advice regarding how to foster these specific cultural dimensions within the organization.

Research approbation

Scientific conferences:

1. Barbars, A. *Management of interaction between organizational culture and work engagement in the information and communication sector in Latvia. Conceptual presentation*
9th Annual Scientific Baltic Business Management Conference ASSBBMC 2016
“Challenges of Business Sustainability in the Digital Age”
BA School of Business and Finance, Riga, Latvia (April 21-23, 2016)
2. Dubkevics, L., Barbars, A., Pavlovskā, V., Turlais, V. *Evaluation of Intercultural Competency in Organizational Culture: Analysis of the Example of Latvia*
International Scientific conference “Human Potential Development”
Klaipeda University, Klaipeda, Lithuania (May 27-28, 2015)
3. Dubkēvičs, L., Barbars, A. *Līderības un organizācijas klimata radošuma mijattiecību analīze valsts teātros Latvijā*

6th International Scientific Conference “New Business Solutions for Emerging Future”

BA School of Business and Finance, Riga, Latvia (April 25-27, 2013)

4. Dubkevics, L., Barbars, A. *Assessing the Relationship Between Organizational Culture and Climate for Creativity: an example of theatre industry in Latvia*

“EBES 2012 Conference Warsaw”

Warsaw, Poland (November 1-3, 2012)

5. Dubkevics, L., Barbars, A. *The Role of Organizational Culture in Human Resource Management*

Seventh Annual International Scientific Conference “Human Potential Development: Search for Opportunities in the New EU States”

Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania (June 2-3, 2010)

Publications:

1. Barbars, A. Interaction between organizational culture and work engagement in the information and communication technology sector in Latvia// Journal of Business Management. - 2017. - No 12. - pp. 84-100.
2. Barbars, A. Interaction between organizational culture and work engagement in an IT department within financial institution// Journal of Business Management. - 2015. - No 10. - pp. 106-123.
3. Dubkevics, L., Barbars, A., Pavlovskā, V., Turlais, V. Evaluation of Intercultural Competency in Organizational Culture: Analysis of the Example of Latvia// Human Resources Management & Ergonomics. - 2015. – No 2/2015. - pp. 32-42.
4. Dubkevics, L., Barbars, A. Assessing the Relationship Between Organizational Culture and Climate for Creativity: an example of theatre industry in Latvia// EBES 2012 Warsaw Conference Program & Abstract Book. - Istanbul, Turkey: EBES Publications, 2012. - pp.87.
5. Dubkevics, L., Barbars, A. Role of Organizational Culture and Leadership in Company's Efficiency. - Saarbrücken, Germany: LAP Lambert Academic Publishing, 2011. - pp. 52.
6. Dubkevics, L., Barbars, A. The Role of Organizational Culture in Human Resource Management// Human Resources Management & Ergonomics. – 2010. - Vol. 4. - pp. 25-34.

Structure of the dissertation

The dissertation consists introduction, 3 sections, conclusions, recommendations, list of references, and annexes. Content of the thesis is described in 161 pages. It contains 51 figures and 58 tables. The list of references includes 223 titles. The dissertation includes 24 appendixes.

Dissertation has the following structure:

Introduction

- 1 Theoretical aspects of organizational culture and work engagement in management science
 - 1.1 Analysis of organizational culture in management science
 - 1.2 Theoretical analysis of work engagement
 - 1.3 Management of organizational culture and work engagement
 - 1.4 Factors that have an impact on work engagement
- 2 Empiric analysis of the impact of organizational culture on work engagement within organizations operating in the information and communication technology sector in Latvia
 - 2.1 Description of information and communication technology sector in Latvia
 - 2.2 Reasoning, methodology and research instruments for measurement of the empiric study
 - 2.3 Analysis of organizational culture profile in the information and communication technology sector in Latvia
 - 2.4 analysis of work engagement in the information and communication technology sector in Latvia
 - 2.5 The impact of dimensions of organizational culture on dimensions of work engagement in the information and communication technology sector in Latvia
- 3 Views on the impact of organizational culture on work engagement from representatives of organizations operating in the information and communication technology sector in Latvia
 - 3.1 Views on organizational culture from representatives of organizations operating in the information and communication technology sector in Latvia
 - 3.2 Views on work engagement from representatives of organizations operating in the information and communication technology sector in Latvia
 - 3.3 Views on recommendations for fostering work engagement from representatives of organizations operating in the information and communication technology sector in Latvia

Conclusions

Recommendations

List of references

Appendixes

Main findings of the study

1. Theoretical description of organizational culture and work engagement in management science

Alvesson (2012) argues that organizational culture is one of the main subjects in academic research of organizational theory, as well as in management practice. Even in organizations, where cultural issues receive little explicit attention, ways in which people think, feel, value and act, are guided by ideas, meanings and beliefs of the socially shared culture.

Even though there is no agreement on a single definition, one of the most commonly used definitions of organizational culture is written by Edgar Schein. Schein (2010, 18) defines the organizational culture as "a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems". This definition is based on analysis of several other definitions, and is also used as the working definition in this study.

Many authors view *values* as the deepest level of culture. According to Parsons (1951), cultural tradition emerges around values, which are defined as elements of a shared symbolic system, that serves as a criterion or standard for selection among the alternatives of orientation, which are intrinsically open in a situation. Values are also defined as ideas and objects with a special meaning on the individual as well as organizational level (Dubkēvičs, 2009).

Most researchers agree that there are no good or bad values or cultures per se. A set of values is good – effective – if it reinforces the mission, purposes and strategies of the organization. To be effective, the culture must be appropriate to needs of the business, company and employees (Wallach, 1983., Heskett, 2012). Culture can facilitate or limit strategies and how they are implemented. Effective cultures result from the following: a clear mission, shared assumptions, the *right* values and beliefs, the *right* behaviors, rites and rituals, a good fit with the organization's competitive strategy and how it is executed (Heskett, 2012). To be successful, an organization must ensure that it shapes its culture to its business, mission, and strategy (Sanchez, 2006).

Engagement is mainly expressed in such employee behaviors as efforts at work. It is described as the ability to bring all of who we are into our roles (Smith and Berg, 1987). Engaged employees stay focused on their tasks and work hard to accomplish their work

related goals (Kahn, 1992). They strive to move their work forward and put energy into it (Schaufeli and Bakker, 2004). When employees are engaged, they fully inhabit their job roles, instead of just working. They are very present in doing their work (Kahn, 1992). According to Macey and his colleagues, engaged employees behave in more persistent ways, respond proactively to emerging threats and challenges, expand their roles at work, and adapt more readily to change (Macey et al., 2009). As a result, work engagement is one of the key predictors of organization's performance, financial and otherwise (Heskett, 2012). Individual employee behaviors determine organization's collective success over time. Performance is a sum of what every employee does every day across the organization.

There are two definitions of work engagement that are quoted in research literature most often. One of them belongs to Schaufeli and his colleagues, who define work engagement as "a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption" (Schaufeli et al., 2002, 74). The three dimensions of work engagement mentioned in this definition are described as follows:

- 1) Vigor – high level of energy and mental resilience while working, the willingness to invest one's effort in the work;
- 2) Dedication – being strongly involved in one's work, experiencing a sense of significance, enthusiasm, inspiration, pride and challenge;
- 3) Absorption – being fully focused and happily engrossed in one's work, whereby time passes quickly and one has difficulties with detaching oneself from the work (Schaufeli, Bakker and Salanova, 2006).

The other of the most popular definitions belongs to Kahn (1990, 694), who is largely credited with introducing the concept of personal engagement at work, and defines work engagement as "the harnessing of organization members' selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances." The dimensions of work engagement according to this definition are described as follows:

- 1) Physical engagement is related to the physical energy exerted by the employees to accomplish their work related tasks;
- 2) Cognitive engagement concerns employees' beliefs about the organization, its leaders and working conditions;
- 3) Emotional engagement is related to how the employees feel about the organization, its leaders and working conditions – whether their attitude toward these factors is positive or negative (Kular et al., 2008).

These two definitions of work engagement are used as working definitions in the study conducted as a part of this thesis. Despite slightly different perspectives, there are core commonalities between these two conceptualizations of work engagement, as both of them share similar physical-energetic (vigor), emotional (dedication), and cognitive (absorption) dimensions (Schaufeli, 2014).

Drucker (2008) describes management as an integral part of any organization, which holds the organization together and makes it work. According to Armstrong (2004), management is a process of deciding what needs to be done and then getting it done through people, as well as other resources, including knowledge, financial resources, materials, equipment, etc. This definition puts an emphasis on people as the most important resource available to managers, through which the other resources are be managed.

Perhaps the best way to distinguish approaches to understanding organizational culture and the ways in which it is implemented and changed is to contrast those who focus on culture as something organizations have (objectivist-functionalist approach) versus those who describe culture as something organizations are (subjectivist-interpretive approach) (Smircich, 1983). From the objectivist-functionalist view or *organizations have cultures* perspective, organizational culture is viewed as a variable or an attribute that is affected by and affects other organizational variables. The interest is usually functionalist, trying to understand how culture is linked to outcomes and effectiveness and thus how it can be changed to make the organization more efficient and more productive (Davey and Symon, 2001). For example, academic studies as well as practitioner thinking on organizational culture guided by this perspective often proceed from an assumption that organizational culture is closely related to performance of the organization. Advocates of this view believe that it is vital to uncover casual relationships between forms of organizational culture and performance and to produce knowledge that allows to affect specific cultural elements (values, norms, symbols, rites, etc.) or cultures in their totality, so that outcomes considered beneficial can be achieved (Sackmann, 2011). In scope of this view, leaders and managers of the organization are considered to be the main source of the cultural adjustments, as mainly they have the power to implement such changes.

In contrast, from the subjectivist-interpretive view or *organizations are cultures* perspective, researcher's goal is to discover and understand what being part of an organization means to people and what are the processes by which the culture develops and is understood (Davey and Symon, 2001). Opposed to most studies on organizational culture, which suggest that leaders can and should build and adjust the organizational culture in a determined way, by using different tools and methods, representatives of the subjectivist-interpretive

perspective argue that the role of leadership and management is rather limited. It is important to acknowledge that culture is not just something that can be actively mobilized to make people think, feel, value and behave in accordance with managerial requirements. Even more – culture can frequently work as a source of employees' resistance to managerial objectives and control. Intentions behind managerial interventions and arrangements, on the one hand, and subordinates' reactions to those, on the other, may thus differ heavily.

After reviewing both – objectivist-functionalist and subjectivist-interpretive approaches to organizational culture, it can be concluded that founders, leaders and managers within an organization, are responsible for establishing and shaping organizational culture based on the changing business needs, to make sure that the organizational culture values are in sync with the organizational strategy. At the same time, leaders can only have a limited impact on how their followers feel, behave, and react on leader's attempts to influence their feelings and behaviors.

There is a number of research and practice based approaches to fostering work engagement. Job Demands-Resources (JD-R) model (figure 1.1.) (Bakker and Demerouti, 2008) is the most widely cited theoretical engagement model (Albrecht, 2014).

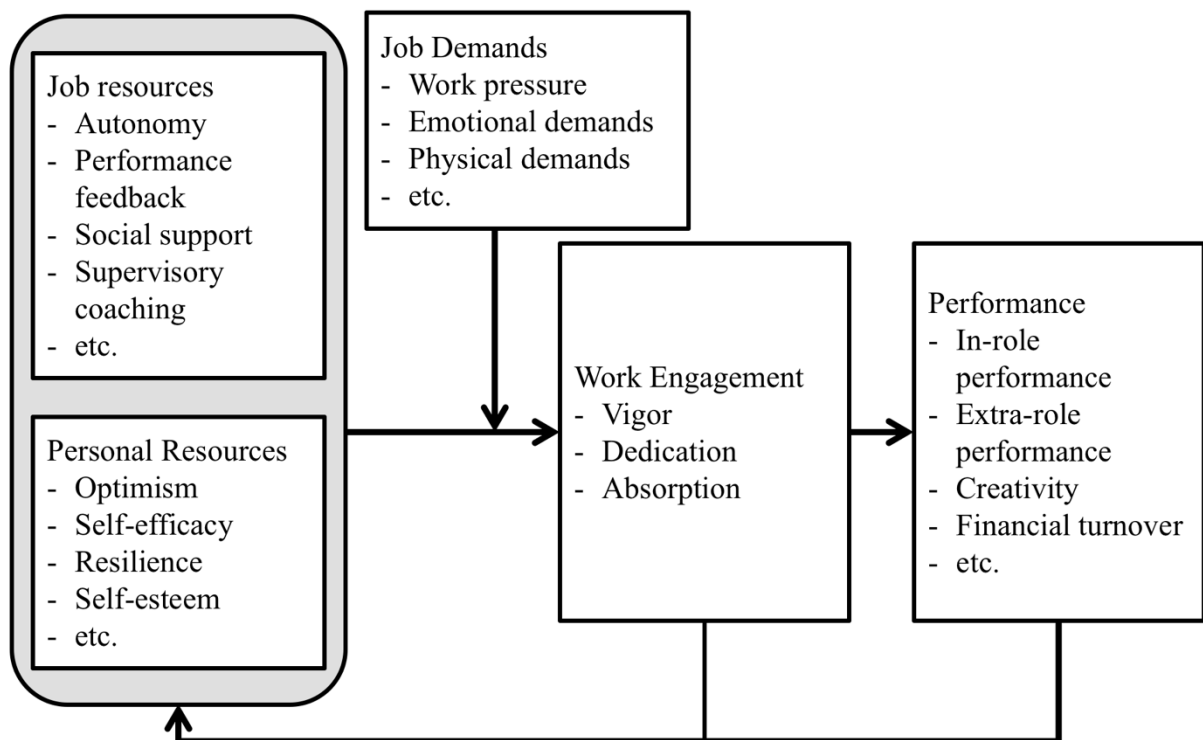


Figure 1.1. The JD-R model of work engagement

Based on Bakker and Demerouti, 2008

The model suggests that there are two types of job components affecting employees' engagement levels: job demands and job resources. Job demands represent characteristics of

the job that potentially cause increased levels of stress, in case they exceed employee's adaptive capabilities. Demands in this context are viewed as those organizational, social, and psychological aspects of job that require sustained physical and emotional effort and are associated with certain psychological and physiological costs (Bakker et al., 2007). Job demands are not necessarily negative, however, they can turn into stressors, when meeting such demands requires high effort, from which the employee does not recover properly (Meijman and Mulder, 1998).

Hobfoll (1989) defines resources as objects, personal characteristics, and situations or conditions that are valuable to the individual. According to the JD-R model, resources are those physical, psychological, social, or organizational aspects of the job, that decrease job demands, foster employee's ability to work towards the work goals, and also stimulate personal growth and development (Demerouti et al., 2001). Therefore, resources are not only necessary to deal with the demands, but also in their own right (Hobfoll, 2002). Both, resources and demands include physical, psychological, social and organizational components of job.

In order to analyse the role of organizational culture among other antecedents of work engagement according to earlier studies, a theoretical work engagement model was created (figure 1.2.).

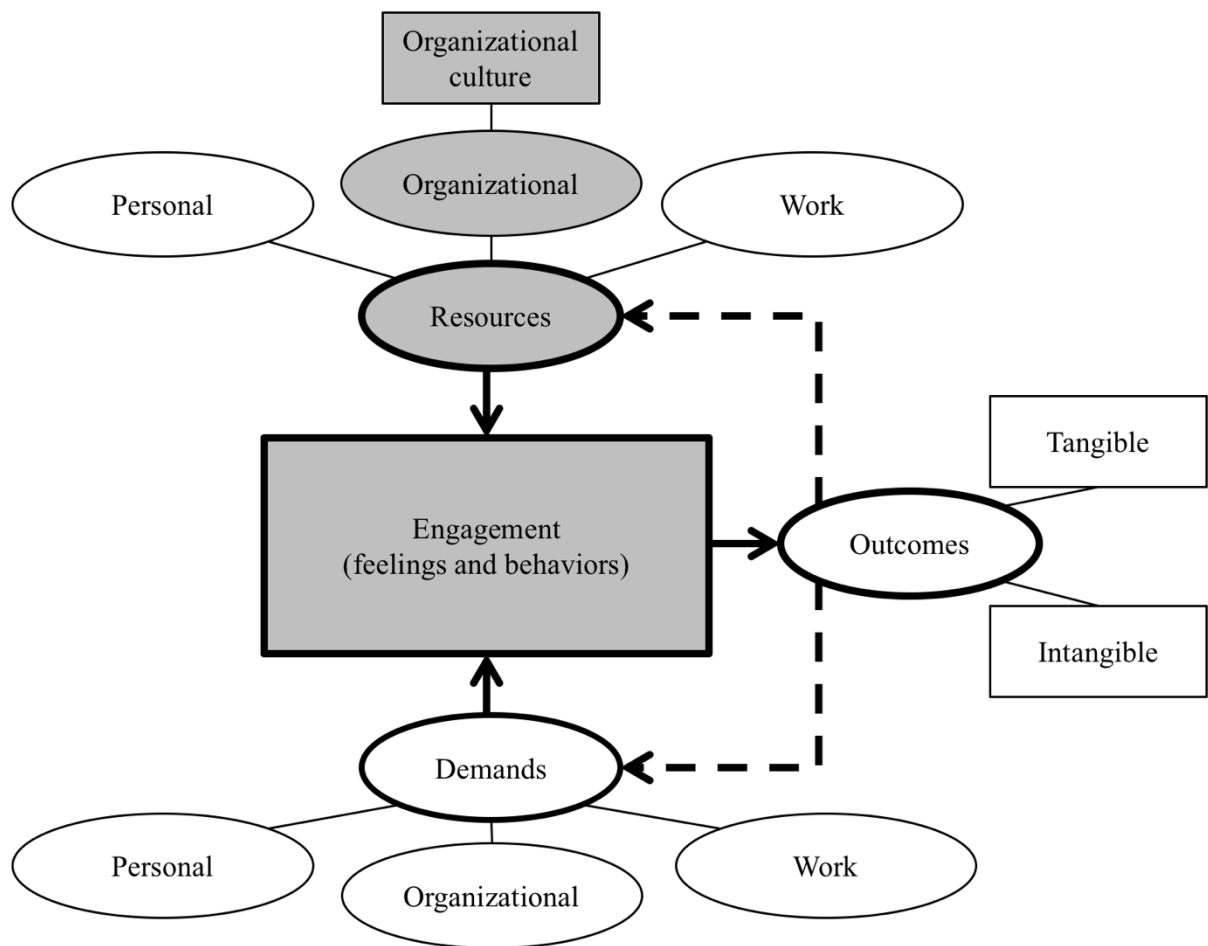


Figure 1.2. Theoretical model of work engagement factors

Created by the author based on JD-R model by Bakker and Demerouti, 2008

The model is based on previously described Job Demands-Resources model by Bakker and Demerouti (2008), which, following the suggestion by Albrecht (2010), is expanded with additional contextual factors for work engagement – organizational demands and organizational resources, including organizational culture. Such approach has not been used in work engagement research before. Part of the model investigated more deeply in scope of the empiric part of this study is highlighted in grey. So, the study is focused on the impact that organizational culture, as a part of organizational resources, has on work engagement. Other factors of work engagement described in the theoretical model are not in scope of the empiric part of this study.

Both – demands and resources, affect the level of employee's work engagement – engagement feelings, which in turn lead to engagement behaviors. The engagement feelings and behaviors further have an impact on different tangible and intangible outcomes, such as individual performance, which further affect organizational performance. Both, individual and organizational performance outcomes can have a reciprocal relationship with work engagement, as different kinds of outcomes can affect or become resources or demands for

engagement. Both, resources and demands, include three kinds of components – personal, work, and organizational. Elements included in each of the six groups – personal resources, personal demands, work resources, work demands, organizational resources, and organizational demands – are described below. Table 1.1. summarizes the elements.

Table 1.1.

Elements of work engagement model

	Resources	Demands
Personal	• Personality characteristics • Physical energy • Emotional energy	• Human needs • Life outside work
Work	• Task characteristics • Role characteristics • Material resources	• Challenging goals • Workload
Organizational	• Organizational culture • Organizational climate • Supervisor support and management style • Interpersonal relationships • Group and intergroup dynamics	• Strategy • External environment factors

Based on Alderfer and Smith, 1982; Bakker, Albrecht and Leiter, 2011; Bindl and Parker, 2010; Byrne, 2015; Hackman and Lawler, 1971; Hall and Richter, 1989; Kahn, 1990; Latham, 2007; Macey et al., 2009; Meijman and Mulder, 1998; Rice, Marlow and Masarech, 2012; Scherbaum et al., 2010

2. Empiric analysis of the impact of dimensions of organizational culture on dimensions of work engagement in the ICT sector in Latvia

In order to investigate the organizational culture and work engagement within organizations operating in the ICT sector in Latvia, as well as to analyse the impact of dimensions of organizational culture on dimensions of work engagement, an empiric study was performed. In scope of the study employees of organizations operating in the ICT sector in Latvia (n = 393) were surveyed. The survey questionnaire contained 3 research instruments – Revised edition of Organizational Culture Profile (OCPR) by Sarros et al. (2005) for organizational culture assessment, Job Engagement Scale (JES) by Rich, LePine and Crawford (2010) and Utrecht Work Engagement Scale (UWES) Schaufeli et al. (2002) for the assessment of work engagement.

Mean scores of all seven dimensions of organizational culture measured by the OCPR instrument are displayed in figure 2.1.

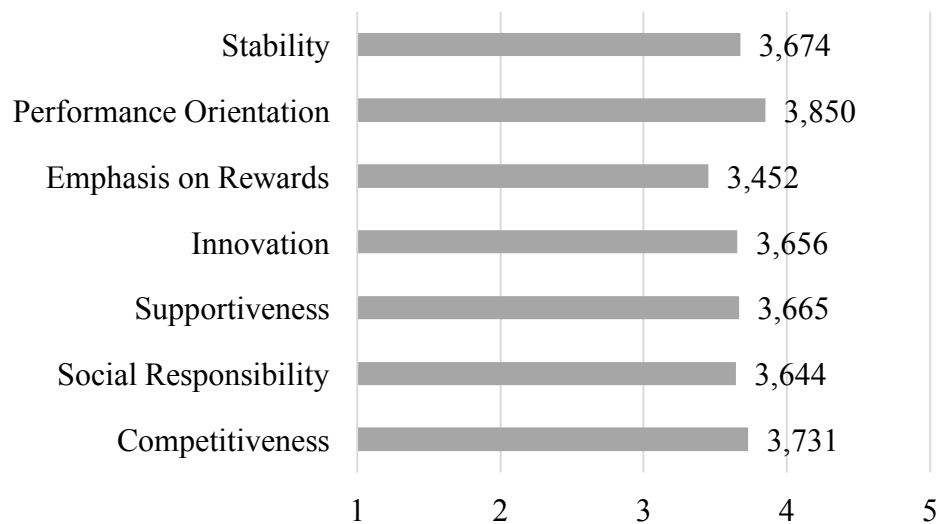


Figure 2.1. Organizational culture profile – score by dimensions of OCPR

Organizational culture profile in the ICT sector in Latvia can be characterized as balanced, since all seven dimensions of the culture are rated rather similarly by respondents. All seven dimensions of organizational culture have received average scores – between 3,45 and 3,85 of 5. Almost all dimensions are rated higher than 3,6, except for *emphasis on rewards* which is rated at 3,45 out of 5. An average score of 3,2 was used to distinguish between positive and negative perceptions of the organizational culture dimensions by respondents, where scores above 3,2 indicate a positive perception and scores below 3,2 a negative perception of the specific dimension. Such cut-off point for differentiation between positive and negative perceptions of average score is suggested by the Human Sciences Research Council (Odendaal and Roodt, 1998). Based on this differentiation it can be concluded that all dimensions of organizational culture in ICT sector in Latvia measured by the OCPR instrument are perceived positively by respondents. Dimension evaluated the highest is the *performance orientation*, which is rated at 3,85.

Mean scores of all three dimensions of work engagement measured by the JES instrument are displayed in figure 2.2.

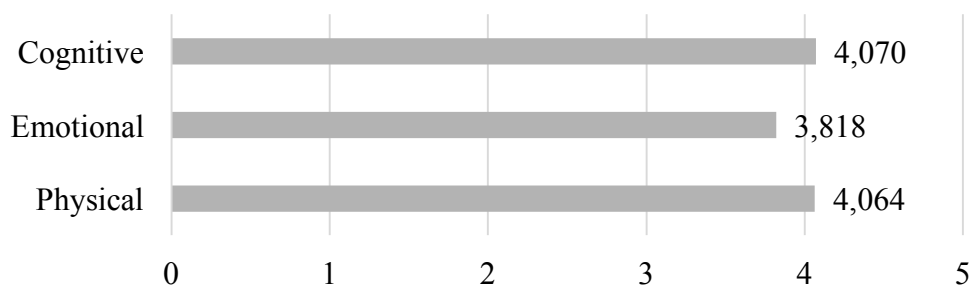


Figure 2.2. Work engagement – score by dimensions of JES

The overall level of work engagement in the ICT sector in Latvia measured by the JES instrument can be regarded as average. Two of the dimensions – *cognitive engagement* and *physical engagement* are evaluated slightly higher than 4 points out of 5, while the *emotional* dimension of work engagement has scored 3,8 out of 5.

Mean scores of the UWES dimensions of work engagement are displayed in figure 2.3.

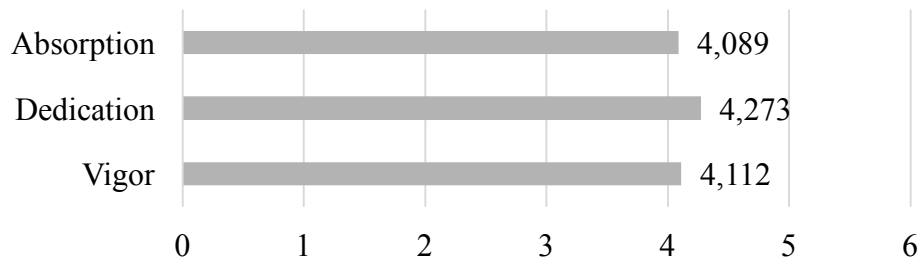


Figure 2.3. Work engagement – score of dimensions by UWES

The overall level of work engagement in the ICT sector in Latvia measured by the UWES instrument can be regarded as average. One of the dimensions – *dedication* is rated slightly higher than the other two - 4,3 out of 6 instead of 4,1.

The proportion of *disengaged*, *neither disengaged nor engaged* and *engaged* employees measured by the UWES instrument is displayed in figure 2.4.

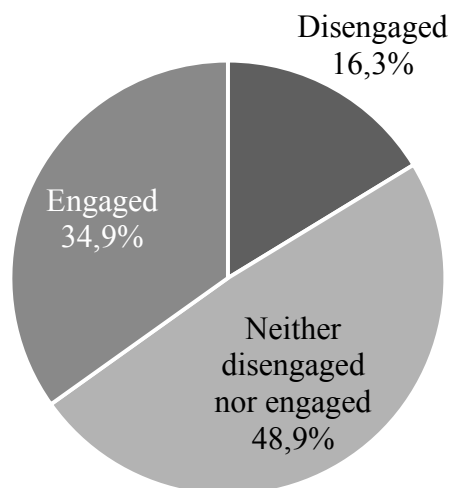


Figure 2.4. Proportion of employees of ICT sector in Latvia belonging to different engagement levels measured by UWES

According to the results of measurement by UWES, 35% of employees are engaged, 49% are neither disengaged nor engaged, while 16% of employees in ICT sector in Latvia are disengaged.

In scope of correlation analysis between organizational culture and work engagement, Spearman's rank correlation coefficient was calculated between the dimensions of OCPR and the dimensions of JES. The correlation coefficients are displayed in table 2.1.

Table 2.1.

Spearman's rank correlation between OCPR dimensions and JES dimensions

		JES			OCPR						
		Physical	Emotional	Cognitive	Competitiveness	Social Responsibility	Supportiveness	Innovation	Emphasis on rewards	Performance Orientation	Stability
$p < 0,01$											
JES	Physical	1,00									
	Emotional	0,69	1,00								
	Cognitive	0,86	0,73	1,00							
OCPR	Competitiveness	0,42	0,49	0,41	1,00						
	Social Responsibility	0,42	0,56	0,41	0,74	1,00					
	Supportiveness	0,36	0,50	0,33	0,55	0,74	1,00				
	Innovation	0,46	0,53	0,42	0,69	0,72	0,67	1,00			
	Emphasis on Rewards	0,26	0,48	0,28	0,57	0,65	0,65	0,62	1,00		
	Performance Orientation	0,41	0,52	0,41	0,67	0,72	0,64	0,73	0,74	1,00	
	Stability	0,31	0,49	0,32	0,51	0,64	0,65	0,54	0,74	0,67	1,00

Correlation between the dimensions of organizational culture and dimensions of work engagement measured by the JES is positive and statistically significant ($p < 0,01$). Strength of the correlation between different organizational culture dimensions and the *physical* and *cognitive* dimensions of work engagement is weak to moderate ($r = 0,26$ to $0,46$, $p < 0,01$). The only dimension that has a moderate correlation ($r = 0,48$ to $0,56$, $p < 0,01$) with all seven dimensions of organizational culture is the *emotional* engagement. Correlation coefficient for the *emotional* dimension of work engagement ranges from $r = 0,48$, $p < 0,01$ with *emphasis on rewards* to $r = 0,56$, $p < 0,01$ with *social responsibility*. Organizational culture dimensions that have the strongest correlation with all three dimensions of work engagement measured by

the JES instrument within organizations operating in the ICT sector in Latvia are *social responsibility* ($r = 0,41$ to $0,56$, $p < 0,01$), *innovation* ($r = 0,42$ to $0,53$, $p < 0,01$), and *performance orientation* ($r = 0,41$ to $0,52$, $p < 0,01$).

Multiple linear regression analysis with forward method of variable selection was performed in order to determine the organizational culture dimensions that have the most significant impact on dimensions of work engagement.

Based on the regression analysis between dimensions of organizational culture measured by the OCPR (independent variables) and the dimensions of work engagement measured by the JES (dependent variables) it can be concluded that certain organizational culture dimensions have a significant impact on specific dimensions of work engagement.

In regards to *physical* dimension of work engagement measured by the JES instrument, calculations lead to the following regression equation:

$$\mu (\text{Physical engagement}) = 2,51 + 0,288 \times \text{Innovation} + 0,134 \times \text{Competitiveness}$$

According to the regression equation, an increase of 1 unit of organizational culture value *innovation* would lead to an increase of 0,288 ($p < 0,01$) units of *physical* engagement, and 1 unit of organizational culture value *competitiveness* to 0,134 ($p < 0,05$) units of *physical* engagement, if all other independent variables remain constant.

In regards to *emotional* dimension of work engagement measured by the JES instrument, calculations lead to the following regression equation:

$$\begin{aligned} \mu (\text{Emotional engagement}) = & 1,356 + 0,23 \times \text{Social responsibility} + 0,254 \times \text{Innovation} \\ & + 0,19 \times \text{Stability} \end{aligned}$$

According to the regression equation, an increase of 1 unit of organizational culture dimension *social responsibility* would lead to an increase of 0,23 ($p < 0,01$) units of emotional engagement, 1 unit of *innovation* to 0,254 ($p < 0,01$) units of emotional engagement, and 1 unit of *stability* to 0,19 ($p < 0,01$) units of emotional engagement, if all other independent variables remain constant.

In regards to *cognitive* dimension of work engagement measured by the JES instrument, calculations lead to the following regression equation:

$$\mu (\text{Cognitive engagement}) = 2,54 + 0,22 \times \text{Performance orientation} + 0,187 \times \text{Innovation}$$

According to the regression equation, an increase of 1 unit of organizational culture dimension *performance orientation* would lead to an increase of 0,22 ($p < 0,01$) units of *cognitive* engagement, whereas an increase of 1 unit of organizational culture dimension *innovation* to 0,187 ($p < 0,01$) units of *cognitive* engagement, if all other independent variables remain constant.

The relative importance of regression coefficients (standardized coefficient β) of the independent variables in predicting the dependent variables are summarized in figure 2.5.

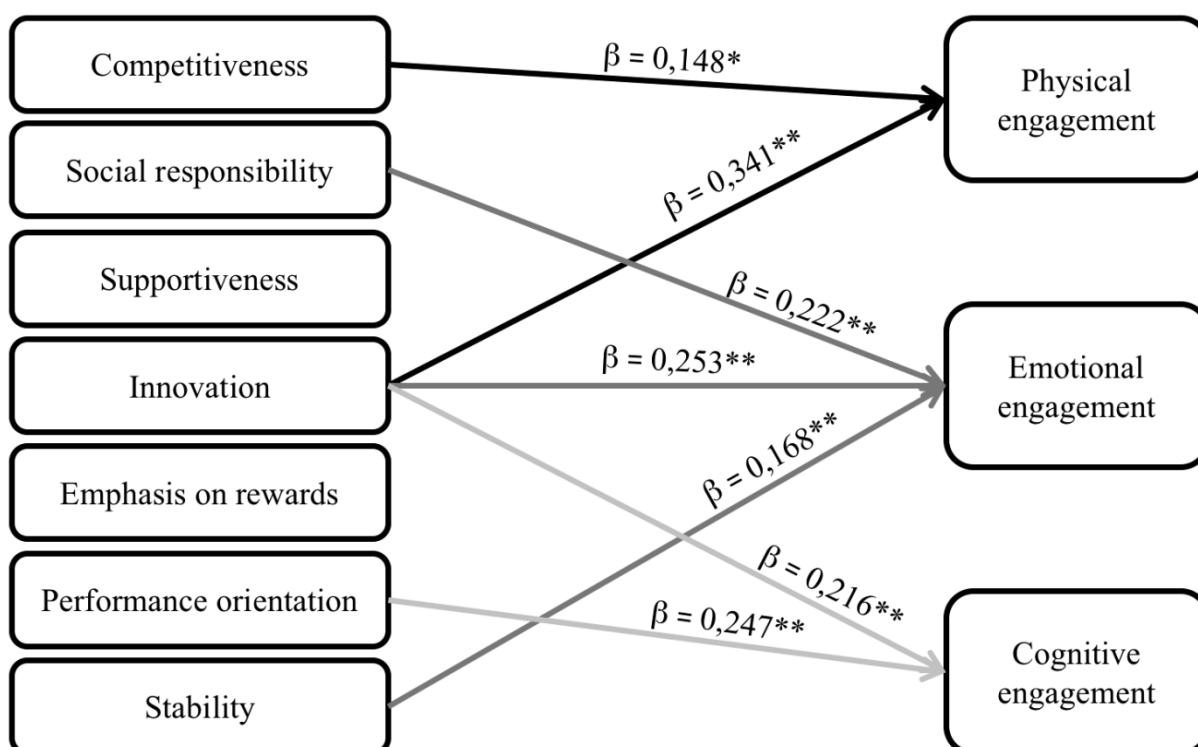


Figure 2.5. Dimensions of organizational culture that have a significant impact on dimensions of work engagement by JES (* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$)

The only organizational culture dimension that has an impact on all dimensions of work engagement measured by the JES is *innovation*. Four other dimensions of organizational culture each have a significant impact on only one dimension of work engagement – *competitiveness* have an effect on *physical* engagement, *performance orientation* on *cognitive* engagement, and *social responsibility* and *stability* on *emotional* engagement. Organizational culture dimensions *supportiveness* and *emphasis on rewards* do not seem to have a significant impact on the level of work engagement among employees of organizations operating in the ICT sector in Latvia.

In scope of correlation analysis between organizational culture and work engagement, Spearman's rank correlation was calculated between the dimensions of OCPR and the dimensions of UWES. The correlation coefficients are displayed in table 2.2.

Table 2.2.

Spearman's rank correlation between OCPR dimensions and UWES dimensions

		UWES			OCPR						
		Vigor	Dedication	Absorption	Competitiveness	Social responsibility	Supportiveness	Innovation	Emphasis on rewards	Performance orientation	Stability
$p < 0,01$											
UWES	Vigor	1,00									
	Dedication	0,84	1,00								
	Absorption	0,85	0,84	1,00							
OCPR	Competitiveness	0,46	0,46	0,42	1,00						
	Social responsibility	0,47	0,51	0,44	0,74	1,00					
	Supportiveness	0,42	0,42	0,37	0,55	0,74	1,00				
	Innovation	0,48	0,51	0,43	0,69	0,72	0,67	1,00			
	Emphasis on rewards	0,42	0,47	0,35	0,57	0,65	0,65	0,62	1,00		
	Performance orientation	0,51	0,54	0,43	0,67	0,72	0,64	0,73	0,74	1,00	
	Stability	0,46	0,43	0,33	0,51	0,64	0,65	0,54	0,74	0,67	1,00

Correlation between the dimensions of organizational culture measured by the OCPR and the dimensions of work engagement measured by the UWES is positive and statistically significant ($p < 0,01$). Based on the correlation strength criteria by Evans (1996) correlation between different organizational culture dimensions and the *vigor* as well as *dedication* dimensions of work engagement is moderate ($r = 0,42$ to $0,54$, $p < 0,01$). The only dimension of work engagement that has weak correlations ($r = 0,33$ to $0,37$, $p < 0,01$) with three of seven dimensions of organizational culture measured by the OCPR instrument is the *absorption* ($r = 0,33$, $p < 0,01$ with *stability*, $r = 0,35$, $p < 0,01$ with *emphasis on rewards*, and $r = 0,37$, $p < 0,01$ with *supportiveness*). Similar to previously described correlation analysis between different dimensions of the OCPR and JES, organizational culture dimensions that have the strongest correlation with all dimensions of work engagement within organizations operating in the ICT sector in Latvia are *social responsibility* ($r = 0,44$ to $0,51$, $p < 0,01$), *innovation* ($r = 0,43$ to $0,51$, $p < 0,01$), and *performance orientation* ($r = 0,43$ to $0,54$, $p < 0,01$).

Based on the regression analysis between dimensions of organizational culture measured by Organizational Culture Profile (independent variables) and the dimensions of work engagement measured by Job Engagement Scale (dependent variables) it can be

concluded that certain organizational culture values have a significant impact on specific dimensions of work engagement.

In regards to *vigor* dimension of work engagement measured by the JES instrument, calculations lead to the following regression equation:

$$\mu (Vigor) = 0,861 + 0,364 \times Performance\ orientation + 0,249 \times Stability + 0,256 \times Innovation$$

According to the regression equation, an increase of 1 unit of organizational culture dimension *performance orientation* would lead to an increase of 0,364 ($p < 0,01$) units of vigor, an increase of 1 unit of *stability* to 0,249 ($p < 0,01$) units of vigor, and an increase of 1 unit of *innovation* to 0,256 ($p < 0,01$) units of vigor dimension of work engagement, if all other independent variables remain constant.

In regards to *dedication* dimension of work engagement measured by the JES instrument, calculations lead to the following regression equation:

$$\mu (Dedication) = 0,657 + 0,43 \times Performance\ orientation + 0,274 \times Social\ responsibility + 0,263 \times Innovation$$

According to the regression equation, an increase of 1 unit of organizational culture dimension *performance orientation* would lead to an increase of 0,43 ($p < 0,01$) units of dedication, an increase of 1 unit of *social responsibility* to 0,274 ($p < 0,01$) units of dedication, and an increase of 1 unit of *innovation* to 0,263 ($p < 0,01$) units of dedication dimension of work engagement, if all other independent variables remain constant.

In regards to *absorption* dimension of work engagement measured by the JES instrument, calculations lead to the following regression equation:

$$\mu (Absorption) = 1,426 + 0,263 \times Performance\ orientation + 0,255 \times Social\ responsibility + 0,198 \times Innovation$$

According to the regression equation, an increase of 1 unit of organizational culture dimension *performance orientation* would lead to an increase of 0,263 ($p < 0,01$) units of absorption, an increase of 1 unit of *social responsibility* to 0,255 ($p < 0,01$) units of absorption, and an increase of 1 unit of *innovation* to 0,198 ($p < 0,05$) units of absorption dimension of work engagement, if all other independent variables remain constant.

The relative importance of regression coefficients (standardized coefficient β) of the independent variables in predicting the dependent variables are summarized in figure 2.6.

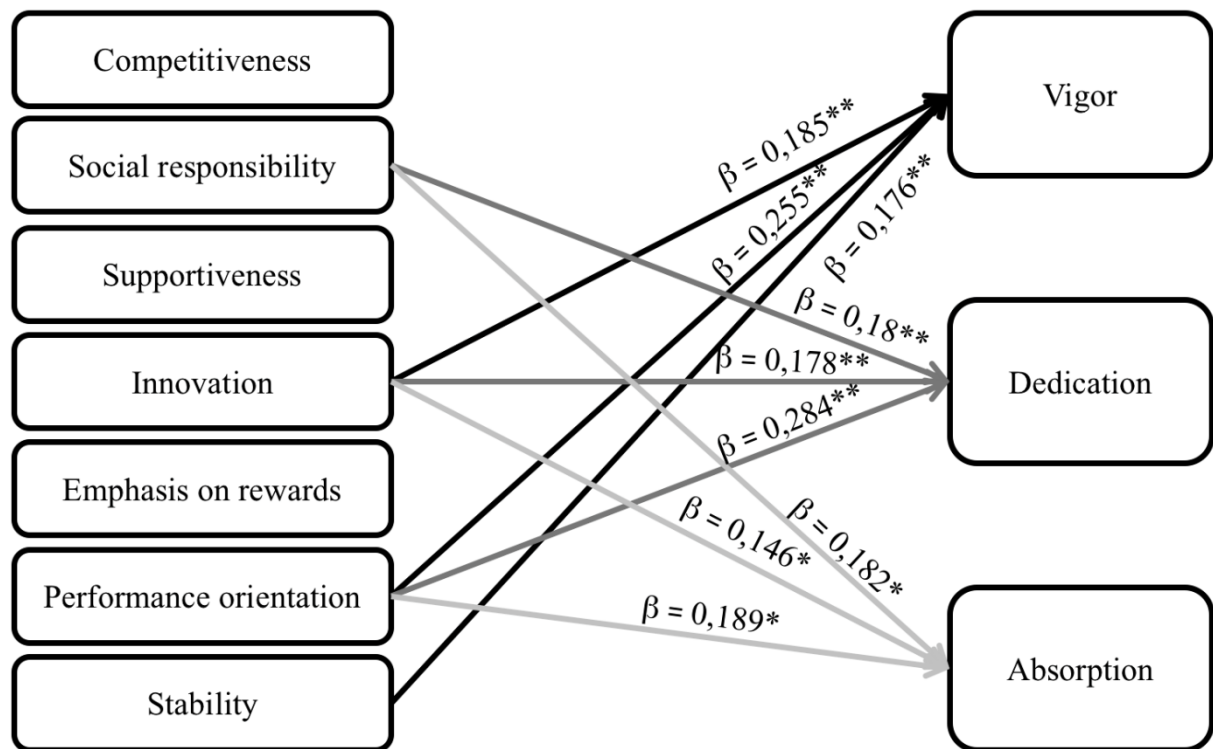


Figure 2.6. Dimensions of organizational culture that have a significant impact on dimensions of work engagement by UWES (* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$)

Two organizational culture dimensions – *innovation* and *performance orientation* have a significant impact on all three dimensions of work engagement measured by the UWES – *vigor*, *dedication*, and *absorption*. Organizational culture dimension *social responsibility* has a significant impact on two of the work engagement dimensions – *dedication*, and *absorption*, while *stability* has an impact on *vigor*. Organizational culture dimensions *competitiveness*, *supportiveness*, and *emphasis on rewards* do not have significant impact on any of the work engagement dimensions measured by UWES.

Based on results of correlation and regression analysis between organizational culture dimensions measured by OCPR and dimensions of work engagement measured by JES and UWES, it can be concluded that organizational culture dimensions that have the most significant impact on level of work engagement among employees of organizations operating in the ICT sector in Latvia are *innovation*, *performance orientation*, and *social responsibility*.

3. Views on the impact of organizational culture on work engagement from representatives of organizations operating in the information and communication technology sector in Latvia

In order to determine topicality of the study among organizations operating in the ICT sector in Latvia, as well as present and discuss the research results with practitioners, 7 focused interviews with representatives of organizations operating in the sector were conducted. This chapter also contains practical advice regarding management of organizational culture and work engagement, based on real life examples provided by top managers of some of the leading organizations within the ICT sector in Latvia. Company representatives who participated in the interviews are (in the order in which the interviews were conducted):

- 1) Santa Līce-Krūze – Human resources director at *Draugiem Group*;
- 2) Ernests Gabrāns – Managing director at *Wunderkraut Latvia*;
- 3) Uldis Leiterts – Co-founder and chairman of the board at *Infogram*;
- 4) Ivars Puksts – Chairman of the board and chief executive officer at *Exigen Services Latvia*;
- 5) Valdis Vancovičs – Chairman of the board and chief executive officer at *Tele2 Latvia*;
- 6) Juris Binde – President and chairman of the board at *Latvijas Mobilais Telefons*;
- 7) Ingrīda Rone – Member of management board and personnel management director at *Lattelecom*.

Based on many authors' works on organizational culture reviewed in scope of this study, it can be concluded that initially founders of a company are responsible for building the culture and defining its values. According to Uldis Leiterts – co-founder of one of the most successful Latvian tech start-up companies *Infogram*, there are two possible approaches to establishing the organizational culture. By using one of them, founders define the culture and use people they employ as a fence to protect it. In this approach, when hiring new people, founders filter everything through themselves and their own values in the process. As a result, company stays where it is and does not grow. However, in order for a company to learn, founders need to hire people smarter than themselves. For a company to learn, culture needs to be inclusive, when every person who joins the organization creates a mutation and the culture develops. In reality it means hiring people who fundamentally fit the organization culturally, but also add to it. This significantly decreases the already limited number of

suitable candidates. However, if such people are found and hired, they will never leave and will contribute to a very strong team, where everybody thinks in the same way.

Majority of the organizations, whose representatives were interviewed in scope of this study, have clearly defined their values. In addition, all the experts consider the organizational culture in their companies as effective and fostering the achievement of the organizational goals. In order to remain effective, organizational culture needs to be managed and adjusted in order to support the continuously changing business needs. All the experts interviewed in scope of this study agree with the theory that managers of the organization are able to manage the organizational culture and responsible for doing that. Top management determines the tone, priorities and how words match the actions. Managers define the culture not as much through words, as through their behavior and actions.

Experts recognize that work engagement is a very important factor for reaching organizational goals. Engagement means that employees believe in what the organization does and invest themselves in it. When being at work, engaged employees are focused on work. They focus on other things outside working hours. Therefore, work engagement is much more important than the number of hours spent at the office. Asked about the engagement level in their respective organizations, experts estimate that majority of their employees are either engaged or highly engaged. The engagement, however, is fluctuating over time and dependent on many factors, including personality characteristics, job contents, financial rewards, etc.

During the interviews, experts also shared their suggestions, on how to increase the level of work engagement, based on research results. For example, Santa Līce-Krūze suggests that in order to foster organizational culture dimension innovation, conditions of limited resources (time, material, budget, human resources, etc.) should be created for a certain period of time, when an innovative solution to a problem is required. In regards to fostering *performance orientation*, Ingrīda Rone suggests to implement common documentation and workflow management tools within the organization.

In general, company representatives conclude that results of the study are not very surprising and reflect the current situation in the sector. Experts also recognize that organizational culture and work engagement are relatively hot topics, especially considering the limited availability of human resources in the ICT sector in Latvia.

Conclusions and recommendations

Conclusions:

1. Capabilities derived from how people are managed have become one of the most important sources of competitive advantage for organizations nowadays. Compared to other, more traditional sources, as economies of scale, technology, etc., which now are more available than in the past and therefore matter less, capabilities related to human capital are also more difficult for competitors to imitate. According to industry experts of the ICT sector in Latvia, management of human resources is especially important in the current situation, when the number of IT specialists in the labour market is very limited.
2. Organizational culture has both – internal and external environment of the company and its daily operations; therefore, it has a major strategic significance. Leaders and managers within organizations need to take responsibility for establishing and shaping the culture according to the changing business needs. At the same time, leaders can only have a limited impact on how their followers feel, behave, and react on leader's attempts to influence their feelings and behaviors.
3. Work engagement is a multidisciplinary construct. By definition, it is very much related to psychology. From the business administration perspective, work engagement has a major impact on each employees' individual performance, and consequently performance of the organization they work for. According to industry experts of the ICT sector in Latvia, for this reason the level of work engagement is more important than the number of hours employees spend at work. Simultaneously, pre-requisites for the employees to be engaged are largely dependent on how they are led and how the organization they work for is managed. Therefore, work engagement is an important construct in the management science.
4. Two main definitions of work engagement cited in the research literature to date are the conceptualizations by Kahn (1990), and Schaufeli et al. (2002). Even though there are differences between the two definitions, they can be considered rather similar, since both of them distinguish between the same three dimensions of work engagement – behavior, cognition, and affect.
5. Work engagement is often compared to other constructs in organizational research (e.g., satisfaction, motivation, commitment and involvement) and criticized for being *an old wine in a new bottle*. Many of those constructs are closely related to work engagement, however, they are not the same.

6. So far the number of studies focused on interaction between organizational culture and work engagement is very limited.
7. The level of employee's engagement at work is affected by different individual, work and organization related factors, which can be divided into resources and demands. The right balance, when demands are high and resources sufficient, leads to engagement feelings and behaviors, which have an impact on different tangible and intangible individual and organizational outcomes. Both, individual and organizational outcomes can have a reciprocal relationship with work engagement.
8. Years at the current organization, age and gender are either minor or statistically insignificant determinants of dimensions of work engagement among employees working for organizations that operate in the ICT sector in Latvia.
9. Organizational culture profile in organizations operating in the ICT sector in Latvia can be characterized as balanced, since all dimensions of the culture are perceived positively by the employees. Dimension evaluated the highest is the *performance orientation*, while *emphasis on rewards* dimension has been rated the lowest.
10. Survey item *high pay for good performance* included in the *emphasis on rewards* dimension of organizational culture is perceived negatively by the employees of organizations operating in the ICT sector in Latvia, despite the fact that the average salary in jobs related to this sector is much higher than in most other economic sectors as well as the overall average salary in Latvia. This phenomenon might be related to the workforce deficit within the ICT sector in Latvia and the fact that the average salary for jobs related to this type of activity in Latvia is significantly lower than the average European Union level. Despite the negative perception on the high pay for good performance, employees of organizations operating in the ICT sector in Latvia rate the fairness of rewards as high.
11. Organizations operating in the ICT sector in Latvia are focused on having a good reputation, which is related to their external image – how the company is viewed by others – customers, competitors and society in general. At the same time, organizations seem to be significantly less focused on their internal environment – having a clear guiding philosophy and reflecting on themselves.
12. The level of work engagement in the ICT sector in Latvia can be interpreted as average, when measured by both research instruments – JES and UWES. Comparing the average scores by engagement dimensions (behavior, cognition, and affect), all three dimensions are rated rather similarly by respondents. However, analysis of statistically significant differences between the dimensions shows, that

such differences are not detectable between cognition and behavior dimensions, while they exist between behaviour and affect as well as affect and cognition dimensions of work engagement.

13. Measuring the proportion of engaged, neither engaged nor disengaged, and disengaged employees within the ICT sector in Latvia, it can be concluded that 35% of employees are engaged, 49% are neither engaged nor disengaged, while 16% of employees within the ICT sector in Latvia are disengaged.
14. Latvia has been included in several global work engagement studies. Results of such studies are difficult to compare due to different research methodology and definitions of different levels of engagement and disengagement. Two out of three global studies reviewed in this study show that the level of work engagement in Latvia is similar to the average European and global level, or slightly higher than it.
15. Correlation between dimensions of organizational culture and dimensions of work engagement is positive and statistically significant, which confirms hypothesis 1. Strength of the correlation between different dimensions of organizational culture and work engagement is weak to moderate. Organizational culture dimensions that have the strongest correlation with all three dimensions of work engagement within organizations operating in the ICT sector in Latvia are *social responsibility*, *innovation*, and *performance orientation*.
16. Certain dimensions of organizational culture profile have a significant impact on work engagement among employees of organizations operating in the ICT sector in Latvia. Therefore, hypothesis 2 is confirmed. Organizational culture dimensions that have the most significant impact are *innovation*, *performance orientation*, and *social responsibility*. *Innovation* has an impact on all three dimensions of work engagement – behavior, cognition and affect, *performance orientation* has a significant impact on the cognition, while the *social responsibility* dimension of organizational culture has a major impact on the affect dimension of work engagement.
17. Purpose of the study – to investigate the organizational culture and work engagement within organizations operating in the ICT sector in Latvia and to determine the impact that certain dimensions of organizational culture profile have on the dimensions of work engagement – is achieved.

Recommendations:

1. Founders and managers are recommended to ensure synchronization between cultural values and business strategy in their organizations. In order to foster organizational culture that contributes to strategy, managers are recommended to clearly define and communicate cultural values, as well as to act and make decisions in accordance with them. Additionally, managers are recommended to identify personal values of their potential employees during recruitment process and hire candidates whose values are compatible with the organizational culture.
2. Considering continuously changing business environment, it is recommended for managers to review organizational culture and its values on a regular basis. It is also recommended to involve employees in the culture review process through dedicated surveys and workshops. By involving employees, managers facilitate compliance between organizational values and individual values of the employees.
3. In order to promote decisions and behaviors that are based on organizational culture and foster organization's ability to reach its goals, managers are recommended to provide their employees with case studies, where different positive and negative examples of specific decisions, behaviors and consequences are described.
4. Managers of organizations are recommended to create engaging work conditions in order to foster work engagement and help their employees, who currently are either disengaged or neither engaged nor disengaged become more engaged in their daily work performances. That can be achieved through designing and balancing different work-related and organizational factors for engagement, as task and role characteristics, level of workload, management style, as well as other elements of the engagement model described in this thesis.
5. Based in literature analysis, it can be concluded that employee's ability to engage is affected by certain personality traits, that can be contributory (e.g. self-efficacy, optimism, adaptability, proactive personality) or impedimental (e.g. neuroticism and insecurity) to engagement. Therefore, during recruitment process, managers are recommended to evaluate personality characteristics of the candidates in addition to their competence, work experience and personal values. Certain personality characteristics can be detected by use of appropriate testing tools, as well as interview questions. However, making recruitment decisions only based on the above mentioned engagement affecting personality characteristics might lead to hiring employees with only extroverted personality traits, while many jobs within different organizations require qualities typical to more introverted personalities.

Therefore, managers are recommended to also consider compatibility between the potential candidate's personality traits and the traits required for the specific job role.

6. In order to foster work engagement, managers within organizations operating in the ICT sector in Latvia are recommended to put more emphasis on organizational culture dimension *innovation*. Some of the methods for fostering innovation include creating conditions of limited resources (time, material, budget, human resources, etc.) for a certain period of time; organizing regular (weekly/monthly/quarterly) innovation workshops, where employees are given a chance to share knowledge and ideas; and organizing internal innovation competitions, where employees are invited to work on innovative ideas individually or in teams. Additionally, different joint company activities, where employees from different parts of the organization can come together and communicate, foster innovation too.
7. In order to foster work engagement, managers within organizations operating in the ICT sector in Latvia are recommended to focus on organizational culture dimension *performance orientation*. This can be done through improving ways in which daily work is organized. Organizing programming related work within IT organizations can be a very challenging task, as it usually involves multiple interdependent phases, as setting requirements, prioritization, programming, testing, deployment, etc. In order to manage their daily work, teams can use one or a combination of the so called *Agile* methodologies (e.g. Scrum, Kanban, Extreme programming, etc.). These working methods can be adapted in a flexible way, by adjusting them to the needs of every specific organization or team. In addition, organizations are recommended to use common documentation and workflow organization tools, such as Microsoft OneNote and similar. It is important that everyone within the organization uses the same tools instead of each employee or department using their own. These tools can be included in the IT system package offered by the company.
8. In order to foster work engagement, managers within organizations operating in the ICT sector in Latvia are recommended to put more emphasis on organizational culture dimension *social responsibility* through defining and communicating a clear guiding philosophy and being reflective. In regards to being reflective, managers are recommended to encourage their employees to reflect on their recent achievements and failures. This can be achieved through the so called *retrospective* meetings, which often are a part of *Scrum* methodology (mentioned in the previous recommendation), where members of a team are invited to discuss, what part of

their work went well and what could have been done better during the previous *sprint* (a pre-defined period of time during which a specific amount of work has to be completed).

9. Researchers are encouraged to use the theoretical framework and research methodology of this study and perform similar studies in other sectors of economy, in order to expand the knowledge of the impact of organizational culture dimensions on dimensions of work engagement in different types of organizations.
10. Researchers are recommended to conduct similar studies in other countries and compare research results in order to determine, how national culture differences affect the impact of specific organizational culture dimensions on dimensions of work engagement.
11. Researchers are invited to apply the theoretical model of work engagement factors developed in scope of this study to their studies and investigate, what factors have the most significant impact on work engagement, and what is the most effective approach to foster work engagement.

Izmantoto avotu saraksts / list of references

1. Albrecht, S.L. Employee engagement: 10 key questions for research and practice// Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice. - Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2010. - pp. 3-19.
2. Albrecht, S.L. A Climate for Engagement: Some Theory, Models, Measures, Research, and Practical Applications// The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture. - New York: Oxford University Press, 2014. - pp. 400-414.
3. Alderfer, C.P., Smith, K.K. Studying intergroup relations embedded in organizations// Administrative Science Quarterly. - 1982. - 27(1). - pp. 35-65.
4. Alvesson, M. Understanding Organizational Culture. 2nd edition. - London: Sage Publications Ltd., 2012. - pp. 248.
5. Armstrong, M. How to be an Even Better Manager. - London: Kogan Page, 2004. - pp. 333.
6. Bakker, A.B., Albrecht, S.L., & Leiter, M.P. Key questions regarding work engagement// European Journal of Work and Organizational Psychology. - 2011. - 20(1). pp. 4-28.
7. Bakker, A.B. & Demerouti, E. Towards a model of work engagement // Career Development International. - 2008. - 13(3). - pp 209-223.
8. Bakker, A.B., Demerouti, E., Hakanen, J.J., Xanthopoulou, D. Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High // Journal of Educational Psychology. - 2007. - 99(2). - pp. 274-284.
9. Bindl, U.K., Parker, S.K. Feeling good and performing well? Psychological engagement and positive behaviors at work// Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice. - Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2010. - pp. 385-398.
10. Byrne, Z.S. Understanding Employee Engagement: Theory, Research, and Practice. - New York: Routledge, 2015. - pp. 272.
11. Corporate Leadership Council. Driving Employee Performance and Retention Through Engagement: A Quantitative Analysis of the Effectiveness of Employee Engagement Strategies. Corporate Executive Board. - 2004. - pp. xiv- 8.
12. Davey, K.M., & Symon, G. Recent approaches to the qualitative analysis of organizational culture// The international handbook of organizational culture and climate. - New York: Wiley, 2001. - pp. 123-142.

13. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. The job demands–resources model of burnout// *Journal of Applied Psychology*. - 2001. - 86. - pp. 499-512.
14. Drucker, P.F. *Management*. Revised edition. - New York: Harper Collins Publishers, 2008. - pp. 568.
15. Dubkēvičs, L. *Organizācijas kultūra*. - Rīga: Jumava, 2009. - pp. 182.
16. Evans, J.D. *Straightforward statistics for the behavioural sciences*. - Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing, 1996.
17. Hackman, J.R., Lawler, E.E. Employee reactions to job characteristics// *Journal of Applied Psychology*. - 1971. - 55. - pp. 259-286.
18. Hall, D.T., Richter, J. Balancing work life and home life: What can organizations do to help?// *Academy of Management Executive*. - 1989. - 2. pp. 212-223.
19. Heskett, J.L. *The Culture Cycle. How to Shape the Unseen Force That Transforms Performance*. - New Jersey: FT Press, 2012. - pp. 384.
20. Hobfoll, S.E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress// *American Psychologist*. - 1989. - 44(3). - pp. 513-524.
21. Hobfoll, S.E. Social and psychological resources and adaptation// *Review of General Psychology*. - 2002. - 6. - pp. 307-324.
22. Kahn, W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work// *Academy of Management Journal*. - 1990. - 33. - p. 692-724.
23. Kahn, W.A. To be fully there: psychological presence at work// *Human Relations*. - 1992. - 45(4). - pp. 321-349.
24. Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., Truss, K. *Employee Engagement: A Literature Review*. - Kingston Hill: Kingston Business School, 2008. - pp. 28.
25. Latham, G.P. *Work motivation: History, theory, research, and practice*. - Thousand Oaks, CA: Sage, 2007. - pp. 456.
26. Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M., Young, S.A. *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. - West Sussex: John Wiley-Blackwell, 2009. - pp. 224.
27. Meijman, T.F. and Mulder, G. Psychological aspects of workload// *Handbook of Work and Organizational Psychology*, Vol. 2. - Hove, England: Psychology Press, 1998. - pp. 5-33.
28. Odendaal, A., Roodt, G. Corporate culture and participation: Independent constructs?// *Journal of Industrial Psychology*. - 1998. - 24(3). - pp. 14-21.
29. Parsons, T. *The social system*. - New York: Free Press, 1951. - pp. 575.

30. Pfeffer, J. *Competitive Advantage Through People*. - Boston: Harvard Business Press, 1994. - pp. 304.
31. Rice, C., Marlow, F., Masarech, M.A. *The Engagement Equation: Leadership Strategies for an Inspired Workforce*. - New Jersey: John Wiley & Sons, 2012. - pp. 306.
32. Rich, B.L., LePine, J.A., & Crawford, E.R. Job engagement: Antecedents and effects on job performance// *Academy of Management Journal*. - 2010. - 53. - pp. 617-635.
33. Sackmann, S. *Culture and performance*// *Handbook of Organizational Culture and Climate*. 2nd edn. - Thousand Oaks, CA: Sage, 2011. - pp. 188-224.
34. Sanchez, P.M. *Organizational Culture*// *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*. - San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006. - pp. 31-43.
35. Sarros, J.C., Gray, J., Densten, I.L., Cooper, B. *The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective*// *Australian Journal of Management*. - 2005. - Vol. 30, No. 1 June 2005. - pp. 159-182.
36. Schaufeli, W.B. *What is engagement?*// *Employee Engagement in Theory and Practice*. - London: Routledge, 2014. - pp. 15-35.
37. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study// *Journal of Organizational Behavior*. - 2004. - 25(3). pp. 293-315.
38. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study// *Educational and Psychological Measurement*. - 2006. - 66(4). - pp. 701-716.
39. Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A.B. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach// *Journal of Happiness Studies*. - 2002. - 3. - pp. 71-92.
40. Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th Edition. - San Francisco: John Wiley & Sons, 2010. - pp. 464.
41. Scherbaum, C.A., Putka, D.J., Naidoo, L.J., and Youssefnia, D. Key driver analyses: current trends, problems, and alternative approaches// *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. - Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2010. - pp. 182-196.
42. Smircich, L. Concepts of culture and organizational analysis// *Administrative Science Quarterly*. - 1983. - 28. - pp. 339-358.

43. Smith, K.K. & Berg, D.N. Paradoxes of Group Life: Understanding Conflict, Paralysis, and Movement in Group Dynamics. - San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1987. - pp. 304.
44. Wallach, E.J. Individuals and Organizations: The Cultural Match// Training and development journal. - 1983. - February. - pp. 29-36.