

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
BIZNESA, VADĪBAS ZINĀTNES UN EKONOMIKAS FAKULTĀTE
VADĪBZINĀTNES NODAĻA

**LĪDERĪBAS STILA IETEKME UZ DARBINIEKU APMIERINĀTĪBU
UZŅĒMUMĀ SIA “CIRCLE K BUSINESS CENTRE”**

**Employee satisfaction depending on leadership style at “Circle K Business
Centre”**

MAĢISTRA DARBS

Vadības zinību maģistra studiju programma

Stratēģiskās vadības un līderības apakšprogramma

Autore: Sindija Lelde Tipaine

Studenta apliecības Nr.: ts17004

Darba vadītāja: Dr. ekon., prof. Inesa Vorončuka

RĪGA 2022

Anotācija

Maģistra darba “Līderības stila ietekme uz darbinieku apmierinātību uzņēmumā SIA “Circle K Business Centre” mērķis ir izanalizēt uzskaites, grāmatvedības, audita un revīzijas pakalpojumu sniedzēja uzņēmuma SIA “Circle K Business Centre” darbinieku apmierinātību, sniedzot priekšlikumus uzņēmuma vadībai un komandu vadītājiem par līderības stila vadlīnijām ikdienas procesos.

Darba uzdevumi:

- Veikt literatūras analīzi, lai iegūtu un apkopotu informāciju par to, kas ir līderības teorija no vispārīgā aspekta, kādi ir līderības stili un to galvenās pazīmes.
- Analizēt pētījumu par līderu personīgo iezīmju ietekmi uz darbiniekiem.
- Izpētīt Latvijas ekonomiku pandēmijas laikā un ietekmi uz tirgzinību.
- Dot ieskatu uzņēmuma SIA “Circle K Business Centre” darbībā.
- Izveidot anketas un veikt anketēšanu uzņēmuma SIA “Circle K Business Centre” darbinieku vidū, salīdzināt un analizēt vadītāju un viņu padoto atbildes, lai rastu kopsakarību, kā līderības stils ietekmē darbinieku apmierinātību ar darba vidi.
- Izdarīt secinājumus un izvirzīt priekšlikumus uzņēmuma vadībai un komandu vadītājiem par līderības stila vadlīnijām ikdienas procesos.

Pētījuma rezultātā secināts, ka uzņēmuma SIA “Circle K Business Centre” finanšu un kontroles departamenta apmierinātākie darbinieki, ir demokrātiskā stila vadītāju komandas pārstāvji.

Darbs sastāv no 88 lappusēm, ar tajā iekļautām 8 tabulām, 56 attēliem, 50 literatūras avotiem un 4 pielikumiem.

Atslēgvārdi: vadīšana, līderības stils, apmierinātība, darba vide.

Annotation

The aim of the master thesis "The impact of leadership style on employee satisfaction at "Circle K Business Centre" is to analyse employee satisfaction at Circle K Business Centre, a provider of accounting, bookkeeping, auditing and audit services, by providing suggestions to the company management and team leaders on leadership style guidelines in everyday processes.

Master's work tasks:

- Analyse the literature in order to obtain and summarise information on what leadership theory is in general, what leadership styles are and their main characteristics.
- Analyse research on the impact of leaders' personal traits on employees.
- Explore the Latvian economy during the pandemic and the impact on marketing.
- To provide an insight into the activities of "Circle K Business Centre".
- Develop questionnaires and conduct a survey among employees of "Circle K Business Centre", to compare and analyse the responses of managers and their subordinates in order to find a correlation between the impact of leadership style on employee satisfaction with the work environment.
- Draw conclusions and make proposals to company management and team leaders on leadership style guidelines for day-to-day processes.

The study found that the most satisfied employees in the Finance and Control Department at "Circle K Business Centre" are those in the democratic management team.

The thesis consists of 88 pages, with 8 tables, 56 pictures, 50 references and 4 appendices.

Keywords: leadership, leadership style, satisfaction, work environment.

SATURS

IEVADS	5
1. LĪDERĪBAS TEORIJA.....	8
1.1. Galvenie līderības stili	11
1.2. Līdera personīgo iezīmju ietekme uz darbiniekiem.....	20
2. UZŅĒMUMA SIA “CIRCLE K BUSINESS CENTRE” VIETA LATVIJAS EKONOMIKĀ	24
2.1. Latvijas ekonomika pandēmijas laikā un ietekme uz tirgzinību.....	24
2.2. Uzņēmuma SIA “Circle K” Business Centre vispārējs raksturojums	28
2.3. Personāla politika SIA “Circle K Business Centre”	35
3. VADĪBAS STILA IETEKME UZ DARBINIEKU APMIERINĀTĪBU UN DARBA EFEKTIVITĀTI UZŅĒMUMĀ “CIRCLE K BUSINESS CENTRE”	40
3.1. Pētījuma metodoloģija	40
3.2. Komandu vadītāju vadības stila novērtējuma analīze.....	42
SECINĀJUMI	81
PRIEKŠLIKUMI	83
IZMANTOTĀ LITERATŪRA	85
PIELIKUMI.....	89

IEVADS

Maģistra darba tēma ir "Līderības stila ietekme uz darbinieku apmierinātību un darba efektivitāti finanšu nozares uzņēmumā". Par līderi sauc cilvēku, kurš ieņem galveno lomu grupā, nosakot un īstenojot darbības, orientētas uz grupas mērķu sasniegšanu. Līdera svarīgākais uzdevums ir izrādīt iniciatīvu, attīstīt un atbalstīt cilvēku vēlmi sekmīgi strādāt. Līdera darbības gala mērķis ir sasniegt ar kolektīva palīdzību nosprausto mērķi. Mūsdienu praksē prasme būt par līderi tiek atzīta tikai par vienu no rakstura īpašībām, kas nepieciešamas vadītājam. Līderība ir sarežģīts darbības veids, kura apgūšanai nepieciešamas dabas dotas rakstura īpašības, mērķtiecība, paškritiskums, uzticība idejai. Līderis izmanto savu varu apzināti, ar iedvesmu un parasti ar panākumiem. Lai kļūtu par īstenu līderi, jābūt profesionālim noteiktā darbības jomā ar pietiekami plašu redzesloku. Parasti līderim ar iepriekšminēto nepietiek: vadītspējas īstā būtība ir orientācija uz cilvēku. Nepieciešami ir vadītāji – līderi, kuriem piemīt talants atrast jaunus negaidītus uzdevumu risināšanas veidus, dot cilvēkiem pārliecību par to, ka viņu darbības ir racionālas, un motivēt cilvēkus. No daudziem viedokļiem ir pareizs apgalvojums par to, ka panākumu atslēga ir līdera personībā. Turklāt līderim jābūt sekotājiem, jāvadās pēc vispārēji cilvēciskajām vērtībām un uzdevumiem, kopīgiem simboliem, grupas rituāliem. Līderis ar savu iedvesmojošo piemēru veicina saliedētību grupās.

Vadītāja praktiskās darbības panākumi, darbinieku atlases sistēmas kvalitāte un viņu spēja atbilstoši realizēt savas prasmes atspoguļojas to darba stilā. Stilu raksturo vadītāja paņēmieni, kas rosina padotos piekrist viņa lēmumiem, pildīt noteiktos sociālos pienākumus, kā arī attiecības ar augstākstāvošiem vadītājiem. Vadības stils var raksturot vadītāja darba kvalitāti, viņa spēju veidot un atražot kolektīvā sociāli psiholoģisku gaisotni, kas ir labvēlīga augsti efektīvam darbam. Saskaņā ar personīgo rakstura īpašību koncepciju, līderība ir noteiktu cilvēkam piemītošu rakstura īpašību sekas. Personības īpašības vairāk nekā kādi citi tās raksturojumi ietekmē vadītāja darbības raksturu, viņa darba metodes un veidus.¹

Lai organizācija būtu veiksmīga, darbiniekiem ir jāstrādā harmoniski. Vadīšana ietver vadītāju uzvedības izpausmes, strādājot ar padotajiem, tāpēc vadīšana ir būtisks faktors, kas nosaka darbinieku rīcību, lai sasniegtu organizācijas mērķus.² Bez vadības, organizācijas ir tikai cilvēku un mašīnu juceklis. Vadība ir spēja pārliecināt citus aizrautīgi meklēt noteiktus mērķus. Tas ir cilvēciskais faktors, kas sasaista kopā grupu un motivē to sasniegt konkrētus

¹ Ukolovs, V., Mass, A., Bistrjakovs, I. *Vadības teorija*. Apgāds "Jumava", 2006.149.lpp.

² Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., & Niazi, G. (2014). Leadership styles: Relationship with conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214-225.

mērķus. Vadības process ir citu motivēšana un virzīšana uz mērķu sasniegšanu. Tas ietver jebkuru mēģinājumu ietekmēt citu rīcību attiecībā uz mērķiem. Uzņēmumā cilvēkresursiem ir ļoti liela nozīme panākumu un mērķu sasniegšanā, šajā gadījumā vadītājs ieņem stratēģiski svarīgu pozīciju. Tieši vadības stils ir veids, kā vadītājs virza un kontrolē uzņēmuma darbinieku jūtas un uzvedību, lai sasniegtu noteiktus mērķus, veidotu organizācijas kultūru, veicinātu panākumus vai savlaicīgi izvairītos no neveiksmēm.³

Efektīvs finanšu sektors ir nozīmīgs faktors tautsaimniecības attīstībai. Starptautiskie biznesa pakalpojuma centri (SBPC) ir vērtējami kā ārvalstu kapitāla uzņēmumi, kas sniedz būtisku ieguldījumu Latvijas ekonomikā, un SBPC kā nozare Latvijā ir noteikta kā viena no ekonomikas attīstības prioritārajiem attīstības virzieniem jo nodrošina labi apmaksātas darba vietas ar atalgojumu, kas ir augstāks nekā vidējais valstī, tajā pašā laikā nodrošinot starptautisku darba vidi, veselības apdrošināšanu, modernus birojus, karjeras izaugsmes iespējas un korporatīvus pasākumus.⁴ Darba autore izvēlējusies pētījumu veikt vienā no starptautiskajiem biznesa pakalpojumu centriem, SIA "Circle K Business Centre", kurš nodarbojas ar uzskaites, grāmatvedības, audita un revīzijas pakalpojumiem un konsultēšanu nodokļu jautājumos.

Darba mērķis: izanalizēt uzskaites, grāmatvedības, audita un revīzijas pakalpojumu sniedzēja uzņēmuma SIA "Circle K Business Centre" darbinieku apmierinātību, sniedzot priekšlikumus uzņēmuma vadībai un komandu vadītājiem par līderības stila vadlīnijām ikdienas procesos.

Darba uzdevumi:

- Veikt literatūras analīzi, lai iegūtu un apkopotu informāciju par to, kas ir līderības teorija no vispārīgā aspekta, kādi ir līderības stili un to galvenās pazīmes.
- Analizēt pētījumu par līderu personīgo iezīmju ietekmi uz darbiniekiem.
- Izpētīt Latvijas ekonomiku pandēmijas laikā un ietekmi uz tirgzinību.
- Dot ieskatu uzņēmuma SIA "Circle K Business Centre" darbībā.
- Izveidot anketas un veikt anketēšanu uzņēmuma SIA "Circle K Business Centre" darbinieku vidū, salīdzināt un analizēt vadītāju un viņu padoto atbildes,

³ Mustaqim. (2016). The Influence of Leadership Styles and Motivation of Employees Job Satisfaction. *International Journal of Economics and Finance*, 8(10), 176.

⁴ Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra. Latvija triumfē Starptautiskajā biznesa pakalpojumu centru apbalvošanas konkursā, 2019. Pieejams: <http://eksports.liaa.gov.lv/latvija-triumf-starptautiskaj-biznesa-pakalpojumu-centru-apbalvo-anas-konkurs>

lai rastu kopsakarību, kā līderības stils ietekmē darbinieku apmierinātību ar darba vidi.

- Izdarīt secinājumus un izvirzīt priekšlikumus uzņēmuma vadībai un komandu vadītājiem par līderības stila vadlīnijām ikdienas procesos.

Lai sasniegtu darbā izvirzīto mērķi un uzdevumus, tiks veikta literatūras avotu analīze, uzņēmuma SIA “Circle K Business Centre” darbinieku aizpildīto aptauju anketu apkopošana un analīze, kā arī attiecīgi dots autora viedoklis.

Maģistra darbs sastāv no 3 nodaļām un 7 apakšnodaļām. Darba 1. nodaļā tiks aplūkota līderības teorija no vispārīgā aspekta, līderības stilu iedalījumi, pētījumi par līderu personīgo iezīmju ietekmi uz darbiniekiem, kā arī veikta analīze un dots autora viedoklis par pētījumu rezultātiem. Darba 2. nodaļā tiks vispārīgi raksturota Latvijas ekonomika pandēmijas laikā, un kā tikusi ietekmēta tirgzinība. Dots ieskats uzņēmuma SIA “Circle K Business Centre” darbībā. Darba 3. nodaļā, balstoties uz SIA “Circle K Business Centre” komandu vadītāju un viņu padoto aizpildītajām anketām, veikta salīdzināšana, kā vadības stils ietekmē darbinieku apmierinātību un darba efektivitāti.

Darba nobeigumā ir apkopoti autores secinājumi un priekšlikumi.

Maģistra darba izstrādei tika izmantotas sekojošas pētījuma metodes:

- Nozares literatūras analīze;
- Monogrāfiskā jeb aprakstošā pētīšanas metode – sakopoti un aprakstīti teorētiskie aspekti;
- Anketu izveidošana un adaptēšana konkrētam pētījumam;
- Anketēšana;
- Salīdzināšanas metode – salīdzināti divu dažādu anketu rezultāti un noteikta to kopsakarība;
- Grafiski attēlojošā metode – dati par anketēšanas rezultātiem attēlos un tabulās;
- Loģiski konstruktīvā pētījuma metode – izteikti secinājumi un priekšlikumi.

Darbā veiktā informācija balstās uz nozares literatūru, zinātniskajiem rakstiem, internetā pieejamo informāciju un datiem, kas iegūti no uzņēmuma SIA “Circle K Business Centre”.

1. LĪDERĪBAS TEORIJA

Līderības teorijas vēsturiskā evolūcija ietver četrus galvenos laikmetus: iezīmju, uzvedības, situācijas un jauno vadību. Sākotnēji uzmanība tika pievērsta dabiski dzimušiem vadītājiem un efektīva līdera iezīmju noteikšanai. Pēc tam sekoja uzvedības vadība un koncentrējās uz līdera darbībām. Situācijas teorija savukārt apgalvo, ka labākais vadības stils ir tas, kas tiek pielāgots konkrētajām situācijām. Pēc tam tām sekoja jaunās līderības teorijas-darījumu transformācijas un sadarbības teorijas kas ietver papildu faktorus, pieņemot sistēmiskāku pieeju vadībai un ņem vērā mūsu mūsdienu pasaules daudzpusīgo un sarežģīto raksturu un sekošanas nozīmi efektīvā vadībā.

1.1.tabula

Līderības teoriju iedalījums pēc laika periodiem⁵

Laika periods	Teorija	Īss apraksts
1840. gads	Lielā cilvēka vadīšanas teorija	Koncentrējās uz dabiski dzimušiem līderiem.
1940.–1950. gads	Iezīmju teorija	Koncentrējās uz līderu iezīmēm, rīcību un prasmēm.
1960. gadi	Situāciju līderības teorija	Koncentrējās uz to, lai vadītāji pielāgo savu stilu, ņemot vērā konkrētas situācijas.
1990. gadi	Darījumu un transformācijas teorija	Koncentrējās uz vadību kā izmaksu un ieguvumu apmaiņu

Viena no senākajām un populārākajām vadības koncepcijām, kas uzplauka 19. gadsimtā un 20. gadsimta sākumā, tika saukta par “lielā cilvēka” teoriju. Šī teorija pieņēma, ka noteiktas individuālās īpašības jeb iezīmes var atrast vadītājiem, bet ne tiem, kas nav līderi un ka tās īpašības nevarēja attīstīt, bet tām ir jābūt iedzimtām. Citiem vārdiem sakot, teorijā tika pieņemts, ka “lieli cilvēki ir dzimuši, nevis laika gaitā attīstīti.”

“Lielā cilvēka” teorija atstāja aiz sevis lielu interesi par mēģinājumu identificēt individuālās iezīmes, kuras ir visciešāk saistītas ar vadību un lika pamatus “līderības iezīmju skolai”, kas uzskatīja, ka līderu iezīmes, kas ietver viņu spējas, motīvus un uzvedības modeļus, atšķiras no iezīmēm, kuras piemīt personām, kuras nav līderi. Atšķirībā no “lielā cilvēka”

⁵ Sastādījusi autore, izmantojot informāciju no Gutterman, Alan S.. *Cross-Cultural Leadership Studies*, Business Expert Press, 2019. *ProQuest Ebook*

teorijas, iezīmju teorijā galvenais nosacījums nebija, vai līdera īpašības ir iedzimtas vai iegūtas, bet tika ņemtas vērā gan mantotas iezīmes, piemēram, augums, svars un ķermeņa uzbūve, kā arī iegūtās, kuras ir atkarīgas gan no pieredzes, gan mācīšanās. Līderības skolai divi no nozīmīgākajiem autoriem, tiek uzskatīti Stodgill un Mann un tie ir pierādījuši apgalvojumu, ka noteiktas iezīmes, piemēram, inteligence un dominēšana, ir saistīti ar vadību. Stodgill uzskatīja, ka cilvēks nekļūst par līderi, pamatojoties uz piederību kādām pazīmju kombinācijām, drīzāk ievēroja, ka situācijas faktori spēlēja svarīgu lomu, nosakot līderiem vēlamās stratēģijas un uzvedību.

Uzvedības līderības teorija kļuva populāra 1940. gados un 1950. gados sāka parādīties bažas par lietderību koncentrēties uz līdera iezīmēm. Uzvedības skolas atbalstītāji koncentrējās uz saviem pētījumiem par vadītāju uzvedību un tās ietekmi uz viņu sekotāju rīcību. Šajā gadījumā “uzvedība” attiecās uz to, kā vadītājs izturējās pret saviem sekotājiem. Līdz 1960. gadiem vispārējais viedoklis bija tas, ka līdera uzvedības panākumi lielā mērā bija atkarīgi no notikuma konteksta vai situācijas. Uzvedības teorijas balstījās uz pieņēmumu, ka efektivitāte līderu uzvedībā, motivējot savus sekotājus, iekļāva dažādas neparedzētas situācijas. Piemēram, Fīdlers apgalvoja, efektīva vadība, kas nepieciešama, lai ņemtu vērā tādus faktorus kā līdera un sekotāju attiecības (t.i., sekotāju pārliecības līmenis līdera prasmēs un lēmumos, un lojalitāte pret vadītāju), uzdevuma struktūra (t.i., rutīna) un līdera amatu (t.i., formālu autoritāti, ieskaitot spēju piešķirt atlīdzību, kā arī atbalstu, ko vadītājam sniedz visa organizācija). Vēl viens modelis, kas parasti tiek piešķirts uzvedības skolai, ir “ceļa-mērķa” teorija, kas koncentrējas uz veidiem, kā var vadīt līdera uzvedību, motivēt sekotājus, nosakot ceļus, kas viņiem būtu jāiet, lai sasniegtu savus mērķus, tajā pašā laikā novēršot šķēršļus viņu rīcībām. Šajā laikā identificēti četri iespējamie vadības stili – direktīvu, atbalsta, līdzdalības, un uz sasniegumiem orientēts vadības stils – šo stilu panākumi atkarīgi iepriekš neparedzamām darbinieku kvalitātēm (piemēram, darbinieku prasmēm un pieredzes) un iepriekš neparedzamiem darba vides aspektiem (piemēram, uzdevumu struktūras un kopējās komandas dinamikas).⁶Tika uzskatīts, ka vadītājiem ir svarīgi motivēt un dot iespēju sekotājiem vairojot viņu pašapziņu, sasniegt savus mērķus un darboties visaugstākajā līmenī. Zinātnieku Vroom un Yetton modelis arī identificēja dažādus vadības stilus, pamatojoties uz to, cik lielā mērā padotajiem ir atļauts piedalīties lēmumu pieņemšanā un ierosināja, ka būtu jānosaka faktori, kurš stils ir vispiemērotākais un, visticamāk, būtu arī efektīvs. Viņu modelis ierosināja virkni ieteikumu, ko vadītāji var

⁶ Gutterman, Alan S.. *Cross-Cultural Leadership Studies*, Business Expert Press, 2019. *ProQuest Ebook*

izmantot, lai saprastu, vai vadītāja rīcībā ir pietiekami daudz informācijas patstāvīgi pieņemt lēmumus, analizēt problēmu struktūru un mērķu atbilstību.⁷

Astoņdesmitajos gados nostiprinājās jauna vadības paradigma, ko dēvēja par transformējošu, un harizmātisku, tā galvenokārt balstījās uz zinātnieka Basa un viņa līdzgaitnieku darbu. Šī vadības teorija tika definēta kā transformācijas vadība, kas ir vadītāju uzvedības kopums, kurš paaugstina sekotāju motivācijas līmeni. Zinātnieks Bass uzskatīja, ka transformācijas vadītāji ietekmē savus padotos trīs nozīmīgos veidos: palielina viņu izpratni par padoto nozīmi izpildāmajos uzdevumos un nepieciešamību tos veikt kvalitatīvi; apzināties viņu pašu vajadzības personīgai izaugsmei, attīstībai un sasniegumiem; un motivēt padotos tiekties pēc uzņēmuma kopējā mērķa, ne tikai īstenot savus ikdienas dotos pienākumus. Transformācijas līderības teorijas atbalstītāji uzskatīja, ka liela daļa no agrāko līderības teoriju piekritējiem koncentrējās uz pamatprincipu, ka attiecības starp līderiem un sekotājiem bija balstītas uz savstarpēju darījuma saistību izpildi. Bass juta, ka šis pieeja bija nepilnīga un ka bija nepieciešama cita veida pieeja sekotājiem tikt atzītiem, lai tiktu ņemti vērā ne tikai sekotāju rezultāti, bet arī mērķi un redzējums. Transformācijas vadību raksturo tas, ka vadītājs izmanto dažādas motivācijas prakses, kas ietver sekotāju iedvesmošanu turpināt un sasniegt augstāku kolektīvo mērķi, piedāvājot izaicinājumus, veicinot individuālo attīstību un radot kopīgu misiju un vīziju.⁸ Tika uzskatīts, ka pārveidojoša un harizmātiska līdera ideāls bija tāds, kurš varēja izmantot tālredzīgu un iedvesmojošu uzvedību, lai motivētu viņa sekotājus ne tikai koncentrēties uz savām individuālajām interesēm, bet arī organizācijas kopējo labumu. Transformācijas vadība paredz, ka vadītāji spēj ietekmēt savus padotos caur iedvesmu, kā arī kopīgā īpašība, kura spēj virzīt uzņēmumu uz priekšu, ir neatlaidība, tajā papildus ietverot disciplīnu un stingrību, lai pēc tās īstenotu uzņēmuma noteikto stratēģiju uzdevumu izpildei.⁹

Zinātnieks Lewin bija teicis, ka nav nekā praktiskāka, kā laba teorija un viņam var piekrist, teorija apvieno bieži vien abstraktus apgalvojumus un hipotēzes, mēģinot tām piešķirt jēgu un dot izskaidrojumus sarežģītām situācijām. Teorija kļūst par ikdienā lietojamu rīku, kas ļauj izprast ikdienā apstrādājamo, bezgalīgo informācijas daudzumu. Kā visvieglākais teoriju iedalījums, tika atzīts: formālā un neformālā līderības teorija.

⁷ Ford, J., & Harding, N. (2018). Followers in leadership theory: Fiction, fantasy and illusion. *Leadership* (London, England), 14(1), 3-24.

⁸ Metcalf, L., & Benn, S. (2013). Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 369-384.

⁹ Kwan, P. (2020). Is Transformational Leadership Theory Passé? Revisiting the Integrative Effect of Instructional Leadership and Transformational Leadership on Student Outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 56(2), 321-349.

Līderības teoriju iedalījums¹⁰

Formālā teorija	Neformālā teorija
Empīriski pārbaudīti priekšlikumi, kas sniedz skaidrojošu un aprakstošu ieskatu lietu būtībā.	Nepārbaudīti personiskie apgalvojumi par lietu būtību, bieži vien ierobežoti ar konkrēta cilvēka pasaules uzskatu, viedokli.

Formālā teorija ir tas, ko tradicionāli uzskata par zinātnisko vai akadēmisko teoriju. Tā tiek radīta laika gaitā, izmantojot hipotēzes, kas tiek empīriski pētītas, lai radītu sakarības starp jēdzieniem. Galvenie faktori, kas ir būtiski, lai būtu spēja izskaidrot sarežģītas lietas visaptverošā un vienkāršā veidā, lai tās būtu praktiskas, kā arī tās empīriskā ticamība un pārnesamība. Neformālā teorija atspoguļo indivīdu bieži vien zemapziņas domāšanu par to, kā darbojas pasaule vai konkrētas lietas, tās tiek attīstītas laika gaitā, izmantojot personīgo pieredzi un novērojumus, līdz ar to teorijas pakļaujot nepārtrauktam pārbaudes un atkārtotam apspriešanas procesam. Tomēr neformālajai teorijai trūkst empīriskā pamatojuma, līdz ar to precizitāti dažādos jautājumos, ietekmē konkrētas personas pasaules uzskats. Zinātnieks Bass apgalvoja, ka līderības teoriju uzdevumi ir izskaidrot tās rašanās jēgu būtību un sekas.

Tomēr teorijas ir jāpielāgo, jāizmanto iespēja, ka formālās teorijas var integrēt neformālajās vadības teorijās, balstoties uz personīgo pieredzi un vidi, kurā darbojaties. Lai to veiksmīgi izdarītu, sākotnēji jāizpēta un jāiemācās formālās līderības pamati un kas tajās ir ietverts. Teorijas izpratne ir būtiska, jo tā savieno visaptverošu būtību ar pieredzi, palīdzot veidoties priekšstatam un dod iespēju mācīties.¹¹

1.1. Galvenie līderības stili

Vadība ir sociālās ietekmes process, kurā vadītājs cenšas brīvprātīgi iesaistīt padotos sasniegt organizācijas mērķus. Vadītāju var definēt kā personu, kura deleģē vai ietekmē citus rīkoties, lai īstenotu noteiktos mērķus. Mūsdienās organizācijām ir vajadzīgi efektīvi vadītāji, kuri izprot negaidīti sastaptos sarežģījumus mainīgi globālā vidē. Ja līderim būs labas attiecības ar darbiniekiem, efektivitāte būs augsta no darbinieku puses.¹²

Vadīšanas stils ir tipisku un samērā stabilu paņēmienu kopums, ar kuru vadītājs/ līderis iedarbojas uz darbiniekiem, lai īstenotu organizācijas mērķus. Ar jēdzienu “vadīšanas stils”

¹⁰ Sastādījusi autore, izmantojot informāciju no Dugan, John P. *Leadership Theory*.

¹¹ Dugan, John P. *Leadership Theory : Cultivating Critical Perspectives*, John Wiley & Sons, Incorporated, 2017. *ProQuest Ebook Central*.

¹² Buble, M., Juras, A., & Matić, I. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation. *Management (Split, Croatia)*, 19(1), 161-193.

saprot vadīšanas formu un metožu kopumu konkrētā uzņēmumā/ kolektīvā. Tas ietver tādas vadīšanas raksturojošus elementus kā pieņemtie saimnieciskās un sociālās attīstības plānošanas paņēmieni, organizācijas struktūra, sociāli psiholoģiskā gaisotne, personāla vadīšanas politika, darba apmaksas un stimulēšanas sistēma, darba un ražošanas organizācija un kultūra un pat apkārtnes arhitektoniski estētiskais veidols, telpu interjers u.tml. Šādā nozīmē var runāt, piemēram, par konkrēta uzņēmuma stilu. Šaurākā nozīmē ar vadīšanas stilu saprot darba paņēmieni sistēmu, ko izmanto darbā ar cilvēkiem. Vadīšanas stils izpaužas arī vadītāja runas manierē, prasmē uzklausiņ padotos, mākā sagatavot, pieņemt un īstenot lēmumus.

Konkrēta vadītāja stils veidojas dažādu faktoru ietekmē. Te vispirms jāmin apkārtējās vides ietekme, jo ekonomiski attīstītā valstī ar stabilu naudas un nodokļu politiku un augsti attīstītu ražošanu vadīšanas stils būs savādāks, nekā valstī, kas tirgus ekonomikā sper pirmos soļus. Šo faktoru konkrēts vadītājs ietekmēt vai mainīt nevar – tas nav viņa spēkos. Vadīšanas stila ietekmē arī katra vadītāja individuālas īpašības: fizioloģiskie parametri (nervu darbības īpatnības, vielmaiņa u.tml.), izglītība, pieredze, intereses, darbības mērķi u.c.¹³

Interese par līderību un līdera stila izpēti gadu gaitā ir saglabājusies dinamiska. Vadības jomā ir pietiekoši liels literatūras klāsts par līderību, katram pētniekam cenšoties izpētīt labu vadītāju īpašības un noteikt, kurš vadības stils ir vispiemērotākais, lai ietekmētu darbiniekus strādāt kopīga redzējuma virzienā un sasniegt organizatoriskus mērķus. Debates par to, kas liecina par labu līderi, laika gaitā ir attīstījušās.¹⁴ Agrākie pētījumi parasti atšķīra divus vadības stilus: a) uz uzdevumiem orientēts stils, kurā galvenā uzmanība tika pievērsta uzdevumu veikšanai, un b) uz attiecībām/personu orientēts stils, kurā uzsvars tiek likts uz savstarpēju personisku attiecību uzturēšanu un uz citu cilvēku tikumību un labklājību.¹⁵

Autores prāt, galvenie līderības stili, kuri visbiežāk tiek pielietoti mūsdienu uzņēmumu vidū, ir:

- Transformācijas vadības stils;
- Transakcionālās vadības stils;
- Autoritatīvais vadības stils;
- Liberālais vadības stils;
- Demokrātiskais vadības stils.

¹³ Praude. V. Menedžments, 2. grāmata, 2012, p. 43.-52.

¹⁴Mustaqim. (2016). The Influence of Leadership Styles and Motivation of Employees Job Satisfaction. *International Journal of Economics and Finance*, 8(10), 176.

¹⁵ Henkel, T., Marion, J., & Bourdeau, D. (2019). Project Manager Leadership Behavior: Task-Oriented versus Relationship-Oriented. *Journal of Leadership Education*, 18(2), 1.

Transformācijas vadības stils koncentrējas uz sekotāju attīstību, kā arī viņu vajadzībām. Vadītāji ar transformācijas vadības stilu koncentrējas uz darbinieku vērtības sistēmas izaugsmi un attīstību. Transformācijas vadības mērķa definējums varētu būt pārveidot cilvēkus un organizācijas burtiskā nozīmē – mainīt to prātu, paplašināt redzējumu, gūt skaidrību, lai pastāvētu par kopīgām vērtībām un radītu pārmaiņas, kas ir pastāvīgas, pašizliedzīgas un dinamiskas. Transformācijas vadībā organizācijas vadītājs kļūst atvērtāks un aizstāv darbinieku intereses, pieņem grupas mērķus un uzdevumus, tādējādi, viņi apvieno darbiniekus, lai tie mainītu savu individuālo interesi pret grupas interesēm. Transformācijas stila līderi mudina sekotājus skatīt problēmas no jaunām perspektīvām, sniedz atbalstu un iedrošinājumu, definē vīziju, stimulē emocijas un identifikāciju. Transformācijas vadītāji spēj definēt un formulēt savu organizāciju redzējumu, un viņu vadības stils var ietekmēt darbinieku individuālos aspektus, piemēram, motivācijas līmeņa palielināšanu.¹⁶

Salīdzinot ar transakcionālo vadību, transformācijas vadība spēj vairāk iedvesmot padoto iekšējo motivāciju, atspoguļojot organizācijas redzējumu, tās rūpes par padotajiem, tādā veidā padotie var uzlabot savu darba sniegumu.¹⁷ Šis vadības stils saviem padotajiem izvirza lielas cerības un augstus darbības mērķus, uzsverot padoto svarīgo lomu un vērtību organizācijas mērķu sasniegšanā. Tādā veidā darbinieki tiek motivēti savas vērtības ienest arī komandas vērtībās. Transformācijas vadības stila vadītāji vairo darbinieku uzticību un drošības sajūtu organizācijā, izmantojot savu objektivitāti un morāli. Šie vadītāji arī pievērš uzmanību rūpēm par darbinieku darbu un mājas dzīvi un pieliek pūles, lai apmierinātu darbinieku vajadzības pēc sasniegumiem un izaugsmes. Visas šīs uzvedības palielina darbinieku piederības sajūtu. Šie vadītāji apliecina darbinieku vērtību un nozīmi organizācijai, attēlojot pievilcīgu vīziju, un palīdz darbiniekiem izveidot pozitīvu pašu koncepciju, kas tādējādi paaugstina darbinieku identitāti un vēl vairāk ģenerē psiholoģisko piederību.¹⁸ Zinātnieks Bass ierosināja transformācijas līderības teoriju, kurā vadītājs spēj iedvesmot padotos tādā mērā, ka viņi darbojas, pārsniedzot cerības. Transformācijas vadītāji ir tie, kas koncentrējas uz savu sekotāju augstākas pakāpes iekšējām vajadzībām un piedāvā mērķi, kas pārsniedz īstermiņa mērķus.

¹⁶ Bastari, A., Eliyana, A., & Wijayanti, T. (2020). Effects of transformational leadership styles on job performance with job motivation as mediation: A study in a state-owned enterprise. *Management Science Letters*, 10(12), 2883-2888.

¹⁷ Al Harbi, J., Alarifi, S., & Mosbah, A. (2019). Transformation leadership and creativity: Effects of employees psychological empowerment and intrinsic motivation. *Personnel Review*, 48(5), 1082-1099.

¹⁸ Mi, L., Gan, X., Xu, T., Long, R., Qiao, L., & Zhu, H. (2019). A new perspective to promote organizational citizenship behaviour for the environment: The role of transformational leadership. *Journal of Cleaner Production*, 239, 118002.

Transformācijas līderiem ir tendence izteikt saviem sekotājiem spēcīgu redzējumu, un viņi spēj uzlabot savu sekotāju morāli izvirzīto mērķu sasniegšanai un ir orientēti uz pārmaiņām. Šie vadītāji motivē savus sekotājus domāt atšķirīgi, izplest savas robežas un ieviest jaunas stratēģijas. Tāpēc mēs sagaidām, ka šis vadības stils būtu efektīvāks nozarēs, kuras ir orientētas uz pārmaiņām un kuru izaugsmei un izdzīvošanai ir nepieciešamas inovācijas. Piemēram, IT nozare ir viena no galvenajām nozarēm, kurā inovācijas un pārmaiņas ir obligātas izdzīvošanai un izaugsmei. Transformācijas vadība var būt efektīvāka projektu panākumiem attīstītajās valstīs, jo šajās valstīs augstākas vajadzības ir izteiktākas. Transformācijas līderu spēja motivēt savus komandas locekļus, izmantojot intelektuālo stimulāciju, pašizpaušmi un orientāciju uz sasniegumiem, būs efektīvāka projektiem attīstītajās sabiedrībās.¹⁹ Turklāt, transformācijas vadītāji, pateicoties savai spējai stimulēt savus sekotājus, attīsta saliedētību starp komandas locekļiem.²⁰

Transakcionālā vadība vairāk paļaujas uz “darījumiem” starp vadītāju un darbinieku, pēc kuriem darbiniekiem tiek atlīdzināta konkrētu mērķu vai snieguma kritēriju izpilde. Transakcionālā vadības stila vadītājs vispirms salīdzinās sakarību starp veikspēju un atlīdzību, kas mudina padotos šo veikspēju uzlabot.²¹ Darījumu vadība organizācijās nodrošina vadītāju un padoto mijiedarbību. Ar transakcionālo vadības stilu saprot atalgojumu un mērķu apmaiņu starp darbiniekiem un vadību. Transakcionālā stila pārstāvji motivē darbiniekus, izmantojot apmaiņas funkciju, piemēram, paveic papildu darbu, apmaiņā pret prēmijām. Transakcionālā stila vadītājs mēdz koncentrēties uz uzdevumu izpildi un darbinieku atbilstību šo uzdevumu veikšanai, un šie vadītāji diezgan lielā mērā paļaujas uz organizācijas atalgojumu, lai ietekmētu darbinieku sniegumu. Transakcionālais vadības stils ierosina pamatideju, ka cilvēkus motivē atlīdzība un sods un ka padotajiem pirmām kārtām ir jādara tas, ko viņu vadība saka. Transformējošas vadības gadījumā padoto uzvedība tiek motivēta ne tikai ar atalgojumu, bet arī ar procesu, kas noved pie šī atalgojuma. Transformācijas vadība pārklājas ar vairākiem

¹⁹ Abbas, M., & Ali, R. (2021). Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*, European management journal, 2021-11.

²⁰ Barroso Castro, C., Villegas Periñan, M., & Casillas Bueno, J. (2008). Transformational leadership and followers' attitudes: The mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1842-1863.

²¹ Megheirkouni, M., Amaugo, A., & Jallo, S. (2018). Transformational and transactional leadership and skills approach. *International Journal of Public Leadership*, 14(4), 245-259.

harizmātiskas līderības aspektiem, kuru rezultātā sekotāji stingri apzinās sevi ar vadoņa palīdzību un motivāciju var sasniegt, iedvesmojot padotos.²²

Transakcionālā vadība ietver trīs dimensijas: materiālo atbildību, verbālo atbildību un iespējamās sankcijas. Tos vienojošā īpašība ir tāda, ka tās veidojas atkarībā no darbinieku sniegumu un ar dažādiem instrumentiem cenšas saskaņot darbinieku un organizācijas intereses.²³ Darījumu vadību raksturo darbības standartu noteikšana un mērķu sasniegšana, izmantojot atbildību un sodus. Šie vadītāji aktīvi vai pasīvi uzrauga savu sekotāju progresu un vajadzības gadījumā veic koriģējošus pasākumus. Tā kā transakcionālās vadības vadītāji labi spēj nodrošināt ar sniegumu atkarīgu atbildību un viņi koncentrējas uz savu padoto ārējām vajadzībām un savlaicīgu uzdevumu izpildi, viņu atalgojuma stratēģija var motivēt viņu sekotājus sasniegt projekta mērķus. Turklāt šiem vadītājiem ir jāveic korektīvas darbības (aktīvi vai pasīvi), kad viņi konstatē kļūdas vai kļūdas, lai nodrošinātu veiksmīgu projektu izpildi. Tāpēc projektu vadītāji, visticamāk, sasniegs vēlamos projekta rezultātus, demonstrējot darījumu vadības stilu.²⁴ Darījuma vadītāji nosaka standartus un pēc tam sagaida, ka viņu sekotāji ievēro šos standartus un aktīvi vai pasīvi veiks koriģējošus pasākumus. Šis vadības stils var būt efektīvāks gadījumos, kad pārmaiņas un inovācijas nav priekšnoteikumi, piemēram, būvniecības nozarēs. Darījumu vadība būs efektīvāka projekta panākumiem jaunattīstības valstīs, jo darījumu vadītāji vairāk rūpējas par savu sekotāju ārējām vajadzībām un atalgo savus komandas locekļus par viņu sniegumu.²⁵ Ja vadītājam ir ļoti liels kontroles diapazons, darījumu vadības stils var nebūt noderīgs darbinieku motivēšanai, jo lielā komandā būs grūti izsekot darbiniekiem, kuri nereti slinko. Turpretim darījuma vadītājs var viegli nodrošināt, ka atbildība ir atkarīga no veikuma mazās grupās – mazos projektos. Tāpēc sagaidāms, ka mazāku projektu gadījumā saistība starp darījumu vadību un projekta panākumiem būs spēcīgāka.²⁶

²² Buble, M., Juras, A., & Matic, I. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation. *Management (Split, Croatia)*, 19(1), 161-193.

²³ Hansen, J., & Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6), 918-944.

²⁴ Abbas, M., & Ali, R. (2021). Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*, *European management journal*, 2021-11.

²⁵ Sanda, A., & Arthur, N. (2017). Relational impact of authentic and transactional leadership styles on employee creativity: The role of work-related flow and climate for innovation. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 274-295.

²⁶ Jowah, L., & Alagha, I. (2021). The impact of transactional leadership as a strategic imperative in project execution at a mobile company. *Eurasian Journal of Business and Management*, 9(2), 123-138.

Mūsdienās organizācijām ir nepieciešams piemērots vadības stils, kas reaģē uz dinamiskām pārmaiņām biznesa vidē. Kā viens no vadības stiliem, kurš vēl joprojām tiek pieņemts dažādās organizācijās ir **autoritatīvais vadības stils**, ko raksturo individuāla kontrole pār visu grupas dalībnieku darbībām. Parasti autokrātiskie vadītāji izdara izvēli, balstoties uz saviem uzskatiem un spriedumiem, un reti uzskata sekotāja padomu, kam nepieciešama grupas absolūta un autoritāra kontrole. Šāda veida vadītāji vēlas, lai viņu padotie darbotos saskaņā ar savu komandu.²⁷ Organizācijās ar autoritārā stila vadītāju ir zemāks savstarpējās saprašanās līmenis, cilvēkiem ir vāji attīstīts kolektīva gars, kaut gan pret darbu viņi izturas centīgi. Šeit padotie tiek stingri kontrolēti, viņiem nav iespējas paust iniciatīvu un pieņemt pastāvīgus lēmumus. Tas, protams, nekādā ziņā neveicina kontaktu attīstību starp vadītāju un viņam pakļautajiem darbiniekiem.²⁸

Autokrātiska vadība var noderēt ārkārtas situācijās, ja uzņēmums saskaras ar krīzi vai steidzamu problēmu, kas prasa tūlītēju reakciju. Autokrātiskās vadības negatīvās sekas padara to par vismazāk populāru vadības stilu. Pirmkārt, padotajiem grupas locekļiem ir tendence turēt aizvainojumu par vadītāju, jo viņi jūtas tā, it kā viņiem nebūtu teikšanas lēmumu pieņemšanā. Autokrātiskie līderi bieži vien nekonsultējas ar savu komandu, kā rezultātā var rasties neapmierināti darbinieki, kuri uzskata, ka viņi nevar dot savu ideju procesa laikā, lai nonāktu pie galējā lēmuma. Šādām grupām mēdz pietrūkt radošuma, jo viņu idejas netiek uzklaustītas, līdz ar to laika gaitā vairs neģenerējas. Autokrātiskie vadītāji bieži pieļauj kļūdu, aizmirstot prasmes un zināšanas, ko grupas dalībnieki ienes projektā, jo autokrātiskais līderis ir tāds, kurš ļoti labi apzinās sava amata ietekmes spēku, un kuram ir maz uzticības vai ticības padotajiem. Autokrātiskā vadības stila ļoti centralizētā komanda nodrošina, ka sistēma pilnībā ir atkarīga no līdera. Ja vadonis ir stiprs, spējīgs, kompetents un vienkārši, organizācija darbojas raiti, un, ja vadonis ir vājš, nekompetents vai viņam ir zemi ētikas un morāles standarti, visa organizācija cieš viena līdera dēļ. Komanda negūst labumu no visu komandas biedru radošuma un pieredzes, tāpēc tiek zaudētas daudzas komandas snieguma priekšrocības.²⁹

²⁷ Bhatti, N., Maitlo, G., Shaikh, N., Hashmi, M., & Shaikh, F. The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research (Toronto)*, 5(2), International business research (Toronto), 2012-01-29, Vol.5 (2).

²⁸ Ukolovs, V., Mass, A., Bistrjakovs, I. *Vadības teorija*. Apgāds "Jumava", 2006.150.lpp

²⁹ Bhatti, N., Maitlo, G., Shaikh, N., Hashmi, M., & Shaikh, F. The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research (Toronto)*, 5(2), International business research (Toronto), 2012-01-29, Vol.5 (2).

Šim vadības stilam ir daudz pretrunīgu iezīmju, kas traucē darbinieku attīstību un izaugsmi. Cilvēki, kas nevēlas atrasties saspringtā gaisotnē, bieži vien aiziet no šādas darbavietas. Autoritāra vadītāja vadītā darba kolektīvā ir vērojama liela personāla mainība. Starp vadītāju un padotajiem ir nepārvarama barjera. Tas norāda uz šī vadīšanas stila nepiemērotību ikdienas darbam, tomēr jāatzīst, ka ir situācijas, kurās ieteicams vienpersoniski pieņemt lēmumu, piemēram, steidzamos gadījumos, kad nav laika izvērst garas kolektīvas apspriedes. Turklāt ne vienmēr grupas darbinieki ir gatavi pārrunām un līdzdalībai vadīšanas procesā. Tas parasti ir atkarīgs no darbinieku izglītības, kompetences un kvalifikācijas līmeņa.³⁰

Tomēr daži zinātnieki ir apšaubījuši pārliecību, ka autoritārā vadība vienmēr kaitē darbiniekiem un organizācijām, tā vietā liekot domāt, ka tā var pozitīvi ietekmēt darbiniekus. Piemēram, daži pētījumi ir parādījuši pozitīvas attiecības starp autoritāru vadību un darbinieku sniegumu, īpaši stresa situācijās, piemēram, militāros konfliktos, dominē autokrātiska vadība. Kā arī autokrātiskā vadība grupas dalībniekiem dod iespēju koncentrēties uz konkrētu uzdevumu veikšanu, lieki neraizējoties par sarežģītiem lēmumiem un kopējo ainu. Tā kā katrs grupas dalībnieks koncentrējas uz viena pienākuma veikšanu un tā labu izpildi, viņi parasti ir augsti kvalificēti šī pienākuma izpildē, kas dod labumu visai grupai un palielina varbūtību, ka projekts būs veiksmīgs. Arī celtniecības un ražošanas uzņēmumi mēdz būt autokrātiski. Būvniecības un ražošanas nozarēs katram grupas dalībniekam ir jānosaka skaidrs uzdevums, jāievēro noteikumi un termiņi, kas jāievēro, lai kopējais projekts būtu veiksmīgs. Šādas situācijas ir ideāli piemērotas autokrātiskiem vadītājiem, jo viņi ir līderi, kas nodrošina projekta savlaicīgu pabeigšanu un ka darbinieki ievēro drošības noteikumus, lai izvairītos no negadījumiem.³¹

Liberālais vadīšanas stils ir autoritatīvā vadīšanas stila pretstats- otra vadīšanas pieejas galējība. Vadītājam šajā gadījumā ir samērā neliela nozīme. Viņš praktiski neiejaucas padoto darbā, necenšas rūpīgi kontrolēt un ietekmēt darba norisi. Katrs darbinieks brīvi izvēlas savus darba uzdevumus un paņēmienus. Vadītājs tikai nosaka attālāku mērķi, kas galarezultātā jāsasniedz. Kā to paveikt, katrs lemj pats. Liberālā stila vadītāju grūti nosaukt par līderi, jo ikviens viņam padotais darbinieks pats organizē savu darbu. Iniciatīva pilnībā pieder darītājiem. Vadītājs iejaucas tikai tad, ja kāds to lūdz, taču lēmumi tiek pieņemti ar viņa minimālu līdzdalību. Arī darba kolektīva iekšējā struktūra tiek veidota bez vadītāja līdzdalības. Vadītāja

³⁰ Praude, V. Menedžments, 2. grāmata. SIA "Burtene", 2012. 43.-52. lpp.

³¹ Bhatti, N., Maitlo, G., Shaikh, N., Hashmi, M., & Shaikh, F. The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. International Business Research (Toronto), 5(2), International business research (Toronto), 2012-01-29, Vol.5 (2).

funkcijas šajā gadījumā ir pārstāvēt darbinieku grupu darījumos ar citām organizācijām, stratēģisku jautājumu risināšana u.tml. Ja vadītājs izsaka savas domas vai piezīmes, tad tās nav uzskatāmas par absolūtu kritiku. Katram darbiniekam ir iespēja brīvi izraudzīties savu attīstības virzienu. Viņa izaugsmi sekmē pārējie grupas dalībnieki. Katram darbiniekam tiek dota iespēja sevi izteikt un strādāt relatīvi neatkarīgi. Katrs brīvi darbojas savā jomā, un nav zināms, kad tiks sasniegts kopējais mērķis.

Pie liberālā vadības stila darbinieki visbiežāk ir mazāk centīgi savu funkcionālo pienākumu veikšanā, tomēr tas netraucē izrādīt noteiktu interesi par lietišķo un, it īpaši, personīgo attiecību dibināšanu. Bet neretas ir situācijas, kad nepareizu attieksmi pret darbu pavada negatīvas personīgās un lietišķās attiecības starp kolēģiem.³²

Darbinieku morālei un radošumam pateicīgāks ir **demokrātiskais vadības stils**, pazīstama arī kā līdzdalība vai kolektīva vadība. Vadības stils, kurā grupas dalībnieki ir aktīvāki lēmumu pieņemšanas procesā.³³ Rezultātā organizācijas īstenotā darbība ir darba grupu kopējs rezultāts, kas izkristalizējas no atsevišķiem priekšlikumiem. Vadītāja uzdevums ir vadīt šīs apspriedes un organizēt pieņemto lēmumu izpildi. Ja darbinieki nav kompetenti kāda lēmuma pieņemšanai, tad viņš izstrādā vairākus iespējamus darbības variantus, iepazīstina ar tiem kolektīvu, un kopīgi izvēlas pieņemamāko. Sarunās ar darbiniekiem vadītājs saņem daudz neformāla rakstura informācijas un ir informēts par nolikumiem kolektīvā, par dažādiem viedokļiem. Kolektīvam ir jāveic noteikts darbs, tomēr katrs var justies samērā brīvi. Pienākumus un darba uzdevumus sadala paši kolektīva locekļi. Vadītājs tikai izsaka ieteikumus un padomus, kā arī palīdz tikt galā ar jautājumiem, kurus nevar atrisināt atsevišķi darbinieki. Komunikācijas notiek visos virzienos – gan starp vadītāju un padotajiem, gan starp grupas dalībniekiem. Līdz ar to visi ir informēti par notiekošo. Tiek radīta arī labvēlīga psiholoģiskā gaisotne, cilvēki jūtas brīvi. Demokrātiskā stila vadītājs bieži tiek uzskatīts par grupas locekli; viņš piedalās grupas darbā, jo nav striktas robežas starp vadītāju un padotajiem. Vadītājs ir tikai viens no viņiem, kam arī ir savi darba uzdevumi, t.i., vadīšanas funkcijas. Taču arī kolektīvs piedalās darba vadīšanā. Protams, darbinieki darbojas iepriekš noteiktās robežās, tomēr tās ir pietiekami plašas.

Demokrātiskā stila vadītājs bieži lieto iekšējo pozitīvo motivēšanu, tādu kā apmierinātība ar darbu, labas attiecības starp kolēģiem. Šādi stimuli neprasa papildu materiālos resursus, taču ceļ darba ražīgumu. Vadītājs katrā ziņā cenšas morāli atbalstīt grupu, kritizējot ir

³² Praude, V. Menedžments, 2. grāmata. SIA "Burtene", 2012. 43.-52.lpp.

³³ Zarinah, A., Nur Farhana, A., & Nadiah, A. (2018). Lean production and business performance: Influences of leadership styles. Journal of Fundamental and Applied Sciences, 9(5S), 1030.

lietišķs un uzmanīgs, lai neaizvainotu darbiniekus, kā arī piesardzīgs kādu uzslavējot, lai kolektīvā kopumā saglabātos labvēlīga gaisotne un attieksme pret citu darbu.³⁴

Kā viens no šī vadības stila mīnusiem ir tas, ka atkarībā no darbinieku vai padoto ieguldījuma, ir iespējams, ka padotie pieņems vājus lēmumus, kā rezultātā, tam ir negatīva ietekme uz organizāciju. Demokrātiska vadība teorētiski izklausās labi, bet bieži vien ir iestigusi tās gausajā lēmumu pieņemšanas procesā, un rezultāti, kas varētu šķist iespējami, vienmēr prasīs daudz laika un pūļu. Šīs vadības stratēģijas lielākais ieguvums ir tas, ka darbinieki jūtas vairāk novērtēti un it kā viņu viedoklis ir svarīgs. Tas veicina arī saskaņotāku komandu, kurā darbinieki jūtas vairāk saistīti ar vadītājiem un parasti ir vairāk iesaistījušies savā organizācijā. Demokrātiskā vadība vislabāk darbojas situācijās, kad grupas dalībnieki ir prasmīgi un vēlas dalīties ar savām zināšanām. Tāpat ir svarīgi, lai būtu pietiekami daudz laika, lai ļautu cilvēkiem līdzdarboties, izstrādāt plānu un pēc tam balsot par labāko darbības virzienu.³⁵

Ceļš uz racionālu komunikācijas veidošanu ved caur cilvēka psiholoģiju, noteikta vadības stila un metožu izmantošanu. Komunikācijas atklātību un efektivitāti nosaka tieši komunikācijas stils. Kolektīvā, kur valda demokrātiskais stils, tiek novērotas labākas attiecības starp darbiniekiem. Vadītāji, kas piekopt šādu stilu, sliecas uz savu pilnvaru un atbildības deleģēšanu zemākiem vadības līmeņiem, to lietderīgo un pieļaujamo patstāvību. Vadītājs izrāda padotajiem cieņu un uzticību, izprot viņu intereses un vajadzības.³⁶

Katra vadīšanas stila efektivitāti nosaka tā lietošanas joma un situācijas, kādā tas tiek izmantots. Neatbilstošos apstākļos un darbā ar nepiemērotiem cilvēkiem ikviens stils dos tikai negatīvu rezultātu. Taču ir tendence meklēt vienu jebkurā situācijā izmantojamu stilu. Viena, jebkurā situācijā izmantojama, stila nav. Katrai organizācijai ir savs piemērots stils, darbības veids. Lai to noteiktu, jāanalizē darba sistēmas stāvoklis kopumā.³⁷

Analizējot konkrētos vadības stilus, autore uzskata, ka viena vadības stila pielietošana ikdienā, nav efektīvākais veids, bet būtu attiecīgi katrā situācijā jāizvērtē, kurš no vadības stiliem būtu piemērotāks, lai apmierināti būtu gan darbinieki, gan vadītājs, ar kopējo gūto rezultātu. Pēc autores domām, labi vadītāji zina, ka vadības stils ir dažos brīžos jāspēj mainīt, lai efektīvi pārvaldītu padotos, ņemot vērā atmosfēru un darba vidi attiecīgajā brīdī, iespējams, ka vadītāji, kuriem ir ilga pieredze šajā jomā, spēj instinktīvi pārslēgties no viena vadības stila

³⁴ Praude, V. Menedžments, 2. grāmata. SIA "Burtene", 2012. 43.-52.lpp.

³⁵ Bhatti, N., Maitlo, G., Shaikh, N., Hashmi, M., & Shaikh, F. The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. International Business Research (Toronto), 5(2), International business research (Toronto), 2012-01-29, Vol.5 (2).

³⁶ Praude, V. Menedžments, 2. grāmata. SIA "Burtene", 2012. 43.-52.lpp.

³⁷ Ivans, U., Ruskule, S. Vadīšanas pamati. Malnava: Latvijas Lauksaimniecības Universitāte, 2006. 276.lpp.

uz citu, viņi saprot, gan kas ir jādara, gan cilvēkus, kurus viņi vada. Vadības stila izvēli bieži vien nosaka arī darba vide, cik tā ir stabila vai konservatīva, vai patstāvīgi mainīga. Lai gan nav viena vadības stila, kas ietekmētu komandas sniegumu, autore prāt, transformatīvā vadības stila līderis demonstrē savu uzticību padotajiem, tādējādi būtiski ietekmējot viņu vēlmi strādāt ar lielāku atdevi, kas radītu arī augstāku darba efektivitātes līmeni un apmierinātību ar savu darba vietu kopumā. Tāpēc radot darbiniekos sajūtu, ka viņiem uzticas un viņus novērtē, komandas vadītājiem varētu būt lielāka ietekme uz pozitīvu komandas kopējo sniegumu. Autore uzsver, ka svarīgi vadītājiem skaidri formulēt vīziju, kas iedvesmotu darbiniekus uzņemties lielāku atbildību par savu darbu, kā arī precizēt mērķus, skaidri noteikt uzdevumus un lomas, noteikt atalgojumu un bonusu sistēmu, kas spētu motivēt darbiniekus efektīvāk veikt savus pienākumus. Arī darbinieku vajadzību izprašana, atbalstošas gaisotnes radīšana un līdzdalība uzticības veidošanas praksē arī varētu veicināt produktīvāku sniegumu.

1.2. Līdera personīgo iezīmju ietekme uz darbiniekiem

Līderības teorijai un pētījumiem ir salīdzinoši ilga vēsture, kas aptver vairāk nekā gadsimtu, tomēr salīdzinoši ir diezgan īsa vēsture stingrai zinātniskai teorijai un pētījumiem par līderu un līderības attīstības tēmām. Kā atzīmēja zinātnieks Day, atšķirība starp līderu attīstību un līderības attīstību ir potenciāli svarīga. Līderu attīstība ir vērsta uz individuālu līderu pilnveidošanu, turpretim līderības attīstība, koncentrējas uz attīstības procesu, kas pēc būtības ietver vairākus indivīdus (piemēram, vadītājus un sekotājus vai darbiniekus pašu vadītā komandā). Taču, ņemot vērā līderības teorijai vēsturiski pievērsto lielo uzmanību, šķiet, ka ir plaši izplatīts nepareizs priekšstats, ka, ja šajā jomā varētu vienkārši identificēt un vienoties par “pareizo” līderības teoriju, bet tas nemaz nav tik vienkārši.³⁸ Atsevišķu līderu pilnveidošana un efektīvu līderības procesu izstrāde ietver vairāk nekā tikai izlemšanu, kuru līderības teoriju izmantot efektīvas attīstības motivēšanai. Tas ir tāpēc, ka cilvēka attīstība ietver sarežģītu procesu kopumu, kas ir jāsaprot. Ņemot vērā, ka individuālā līdera attīstība notiek kopējās attīstības kontekstā, ir jākoncentrējas ne tikai uz attīstību, bet arī uz vadību, lai izceltu, kā šis process attīstās.³⁹

Vadība balstās uz priekšstatu par unikālām attiecībām, ko līderis veido ar katru grupu. Grupas locekļiem. Tā atspoguļo to, kā līderis izturas pret darbinieku un kā darbinieks reaģē uz

³⁸ Day V. David. Advances in leader and leadership development: A review of 25years of research and theory, The Leadership Quarterly, Volume 25, Issue 1, 2014, Pages 63-82.

³⁹ Longenecker, C., & Insch, G. (2018). Senior leaders' strategic role in leadership development. Strategic HR Review, 17(3), 143-149.

līderi. Tādējādi šīs atšķirības var ietekmēt līdera un sekotāja mijiedarbību.⁴⁰ Personības, vadības stila, attieksmju u. tml. atšķirības var būtiski ietekmēt vadības efektivitāti. Personība attiecas uz īpašību un prakšu kopumu, kas ir pamatā relatīvi stabilam uzvedības modelim, reaģējot uz idejām, objektiem vai cilvēkiem vidē. Cilvēkiem, kas nāk no dažādām vidēm, būs atšķirīga attieksme, vērtības un normas. Šo atšķirību rezultātā veidojas atšķirīgas personības, kas nosaka viņu rīcību un uzvedību un ietekmē vadītāja un sekotāja mijiedarbību. Dažiem līderiem var būt spēcīga, bet dažiem vāja personība, kas var ietekmēt citus darbiniekus un noteikt, kā viņi darbojas, kā arī kopējo organizācijas darbību. Tāpēc ir pamatoti sagaidīt, ka līderu personības iezīmes, var ietekmēt padoto personīgās vērtības un attieksmi.⁴¹

Saskaņā ar personīgo rakstura īpašību koncepciju, līderība ir noteiktu cilvēkam piemītošu rakstura īpašību sekas. Personības īpašības vairāk nekā kādi citi tās raksturojumi ietekmē vadītāja darbības raksturu, viņa darba metodes un veidus.⁴² Termins “personība” tiek saprasts kā “indivīda tieksme domāt, just un rīkoties noteiktā konsekventā veidā”. Personības iezīmju mērīšana ir ierasta prakse daudzās organizācijās gan darbā pieņemšanas, gan nodarbinātības laikā. Personiskās iezīmes spēj izskaidrot cilvēku uzvedību un dažādas darbības formas gan privātajā dzīvē, gan darbā, tāpēc personības iezīmes var arī palīdzēt izprast arī kopējo organizācijas uzvedību.⁴³ Personību var raksturot kā īpašības, kas kādam cilvēkam piemīt, rīkojoties noteiktā veidā. Tādējādi no vadītāja labas personības, darbinieks var labi veikt darbu, viegli komunicēt ar citiem komandas locekļiem un labi sastrādāties ar citiem, sadarboties vai palīdzēt viens otram, lai paveiktu komandai noteikto darbu.⁴⁴

Indivīda dzimumam var būt svarīga loma cilvēka skatījumā uz pasauli. Konkrēti, sievietēm un vīriešiem ir atšķirīgas vērtības un ētiskie uzskati. Šajā ziņā sievietes mēdz izrādīt lielāku interesi par citiem, būt vairāk atkarīgas un bieži vien tām ir jābūt daļai no kopienas. No otras puses, vīrieši ir vairāk vērsti uz individuālajiem panākumiem, sevis pilnveidošanu un

⁴⁰ Park, I., Kim, P., Hai, S., & Zhang, X. (2021). What matters for employees' daily interpersonal behaviors? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(4), 1210-1229.

⁴¹ Maisarah Abdul Ghani. N., Muhamad Yunus. S., Saiful Bahry. N. Leader's Personality Traits and Employees Job Performance in Public Sector. 2016., *Procedia Economics and Finance*, Volume 37.

⁴² Ukolovs, V., Mass, A., Bistrjakovs. I. *Vadības teorija*. Apgāds “Jumava”, 2006. 150.lpp.

⁴³ Szostek, D. Employee behaviors toward using and saving energy at work. The impact of personality traits. *Energies (Basel)*. 2021., 14(12), 3404.

⁴⁴ Volmer, J., Koch, I., & Göritz, A. (2016). The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, 101, 413-418.

cieņu. Līdera dzimums var ietekmēt uzticības veidošanos, uzticēšanās komandas vadītājam ir augstāka, ja vadītāja ir sieviete, vismaz agrīnā stadijā.⁴⁵

Ekstraversija ir viena no līdera personības iezīmēm, kas pētījumos visbiežāk tiek pētīta. Ekstraversija attiecas uz to, cik lielā mērā indivīdi ir pārliecināti par sevi, pārliecināti savās rīcībās un enerģiski. Ekstraverti vadītāji mēdz būt veiksmīgāki, jo viņi biežāk ir runīgi, sabiedriski un veido vairāk tuvāku savstarpējo attiecību. Ekstravertie vadītāji ir arī izcili komunikācijas prasmē un efektīvi komunicē ar darbiniekiem. Turklāt ar ekstravertā vadītāja palīdzību, darbinieku darba sniegums uzlabojas, jo viņus motivē centieni pēc statusa, kas ir viens no apmierinātības ar darbu rādītājs. Ekstraverti līderi vadīs enerģisku eksistenci un meklēs stimulāciju, mijiedarbojoties ar darbiniekiem, tādējādi darbinieks, visticamāk, savu vadītāju uztvers kā dzīvespriecīgu un optimistisku.⁴⁶

Jaunākajos līderības pētījumos lielāka uzmanība ir pievērsta tieši līderu personībām, tostarp viņu ietekmei uz līderu lēmumiem, mijiedarbībai ar citiem, kļūšanai par līderiem un šo lomu efektivitātei. Tas arī identificē vairākus jautājumus par tādiem fundamentāliem jautājumiem kā personības noteikšana un teorētiskos mehānismus, kas izskaidro tās ietekmi dažādos situāciju kontekstos. Vadītāju individuālās īpašības nosaka viņu lēmumus un uzvedību, ietekmējot to, kā viņi meklē, uztver un interpretē informāciju, un šiem lēmumiem un uzvedībai ir svarīga ietekme uz uzņēmumu un tā ieinteresētajām pusēm. Augstākie vadītāji ir īpašs līderības gadījums, jo viņi ir sava uzņēmuma virsotnē un tādējādi ir atbildīgi par visu funkcionālo jomu, piemēram, finanšu, kā arī produktu vai pakalpojumu nodaļu vadīšanu. Pirmkārt, kā vadītāji, augstākie vadītāji ietekmē daudzas ieinteresētās puses, tostarp darbiniekus, klientus, piegādātājus un investorus, un augstākie vadītāji ir ļoti svarīgi finansiāli. Tie ir uzņēmuma vislabāk apmaksātie darbinieki un var radīt vai iznīcināt ievērojamu ekonomisko vērtību uzņēmumam kopumā.

Augstākā līmeņa vadītāji saskaras ar atšķirīgām darba prasībām un viņiem parasti ir lielāka rīcības brīvība nekā citiem vadītājiem. Viņiem ir mazāk priekšnieku, vairāk formālās autoritātes, vairāk nekdienišķu pienākumu, kas prasa izdarīt svarīgus lēmumus, un lielāka ietekme uz iekšējiem procesiem un struktūrām. Kā arī augstākā līmeņa vadītāji ir vieni no redzamākajiem līderiem sabiedrībā. Pateicoties šai redzamībai, par viņiem ir vairāk publiski pieejamu datu nekā par lielāko daļu vadītāju. Augstākā līmeņa vadītāji atšķiras no citiem vadītājiem teorētiski un praktiski nozīmīgā veidā, piemēram, viņi bieži cenšas iegūt un sasniegt

⁴⁵ Flavián, C., Guinalú, M., Jordán, P. How personality traits, virtuality and leader gender impact trust in the leader and team commitment. *European Research on Management and Business Economics*, Volume 28, Issue 2, 2022,

⁴⁶ Saiz, O., *Comparing Personality, Cognitive Style, and Values in Introverted and Extraverted Leaders.*, 2017.

vairāk un viņu kognitīvo spēju vērtībai jau sākotnēji jābūt augstākai, lai veidotu atbilstošu reakciju uz ikdienā apkārt notiekošo. Tajā pašā laikā, lai gan personība pieaugušā vecumā ir samērā stabila, galvenie dzīves notikumi, piemēram, paaugstināšana amatā vai atlaišana no augstākā līmeņa vadītāja amata, var būtiski ietekmēt vadītāja turpmākās emocijas un uzvedību, iespējams, mainot viņu personības izpausmes konkrētā laika periodā vai pat mainīties ilgtermiņā.

Tika publicēti 20 raksti par augstākā līmeņa vadītāju vadību cilvēkresursu jomā. Šajos rakstos tika pētīts, kā augstākā līmeņa vadītāju personības ietekmē viņu vadību un sekotāju attīstību. Izpratne par to, kā augstākā līmeņa vadītāji ietekmē savus padotos, ir svarīga, jo šīs iekšējās ieinteresētās puses veic ikdienas darbības, īsteno un, iespējams, modificē uzņēmuma stratēģiju un ietekmē augstākā līmeņa vadītāju efektivitāti. Šajā pētījumā zinātnieki ir identificējuši trīs veidus, kā augstākā līmeņa vadītāju personības ietekmē viņu vadību cilvēkresursu jomā.

Pirmkārt, augstākā līmeņa vadītāju personības ietekmē padoto attieksmi, uzvedību un efektivitāti. Daži pētījumi liecina, ka augstākā līmeņa vadītāju personības ietekmē viņu savstarpējo mijiedarbību un ka šīs mijiedarbības sekas ietekmē arī zemāka līmeņa vadītājus un citus darbiniekus. Otrkārt, augstākā līmeņa vadītāju personības ietekmē uzņēmumu pieņemšanas vai paturēšanas darbā un atalgojuma sistēmu. Tādā veidā uzņēmumu darbaspēka sastāvs un atalgojums var atspoguļot to augstākā līmeņa vadītāju personības. Treškārt, augstākā līmeņa vadītāju personības veido viņu vadības stilus. Piemēram, vadītājiem ar narcisma iezīmēm ir grūtāk komunicēt un novērtēt citu ieguldīto darbu.⁴⁷

Analizējot šo pētījumu, darba autore nonāca pie secinājuma, ka organizācijas darbība, rīcības un rezultāti lielā mērā ir atkarīga no uzņēmuma vadības, un to individuālajām iezīmēm, atšķirībām un spējām. Vadītāju personība un rakstura iezīmes bieži vien spēj ietekmēt lēmumu pieņemšanu, atalgojuma un veikto darbu novērtējumu, līdz ar to ietekmējot arī padotos. Augstāko vadītāju personība iespaido ietekmi uz sekotājiem, ētisku vadību, stratēģisko vadību, korporatīvo pārvaldību un uzņēmuma darbību kopumā.

⁴⁷ Day V. David. Advances in leader and leadership development: A review of 25years of research and theory, The Leadership Quarterly, Volume 25, Issue 1, 2014, Pages 63-82.

2. UZŅĒMUMA SIA “CIRCLE K BUSINESS CENTRE” VIETA LATVIJAS EKONOMIKĀ

2.1. Latvijas ekonomika pandēmijas laikā un ietekme uz tirgzinību

Efektīvs finanšu sektors ir nozīmīgs faktors tautsaimniecības attīstībai, lai spētu novirzīt finansējumu tiem uzņēmumiem, kuri ir labi kapitalizēti, pārvaldīti un godprātīgi veic nodokļu samaksu, un vienlaikus stimulēt arī uzkrājumu veidošanu, dodot iespēju brīvajiem līdzekļiem pelnīt. Jāsecina, ka šobrīd Latvijas finanšu sektora spēju šo funkciju veikt nevar novērtēt kā pilnībā efektīvu. Ekonomikas atveseļošanās lielā mērā būs atkarīga tieši no COVID-19 turpmākās izplatības. Vīrusa izplatības seku novēršana un finansējuma pieejamība nākotnē būs svarīgākie faktori, lai esošā recesija nekļūtu par ekonomisku depresiju.⁴⁸

Reaģējot uz vīrusa izraisīto krīzi, Latvija un pārējās ES dalībvalstis ir ieviesušas ārkārtējus ierobežojumus un finansiālus atbalsta pasākumus ierobežojumu izraisīto seku mazināšanai. Pandēmijas izraisītais satricinājums ES tautsaimniecībām bija vienlaicīgs, bet asimetrisks, jo striktāki pandēmijas izplatības ierobežojošie pasākumi skartajās valstīs rezultējās lielākā šokā ekonomikai. Ekonomiskās aktivitātes kritums un ieviestie atbalsta pasākumi novedīs pie krietni lielākiem budžeta deficītiem un valsts parāda līmeņa pieauguma.

Latvijas kapitāla tirgus joprojām ir maz attīstīts. Vērtējot pēc akciju tirgus kapitalizācijas pret IKP, Latvija ir pēdējā vietā starp ES valstīm, būtiski atpaliekot arī no kaimiņvalstīm. Tā kā finanšu pakalpojumu sektorā ir salīdzinoši augstas darbības uzsākšanas barjeras, inovāciju veicināšanā un jaunu spēlētāju ienākšanai tirgū ļoti būtisks ir arī uzraugošo institūciju atbalsts.⁴⁹

Uzraudzītās iestādes ir spējušas izturēt negatīvo ekonomisko šoku, ko izraisīja pandēmijas uzliesmojums, un kopumā demonstrējušas spēcīgu noturību. Tā kā pandēmija joprojām negatīvi ietekmē ekonomikas perspektīvas, bankām ir jābūt gatavām tikt galā ar tās īstermiņa un vidēja termiņa ietekmi, jo īpaši tām, kas saistītas ar iespējamu aktīvu kvalitātes pasliktināšanos un korekcijām finanšu tirgus novērtējumos.⁵⁰

Finanšu sektors ir lielākais digitālo tehnoloģiju lietotājs un būtisks ekonomikas un sabiedrības digitalizācijas veicinātājs. Lai gan finanšu inovācija nav jaunums, ir ievērojami

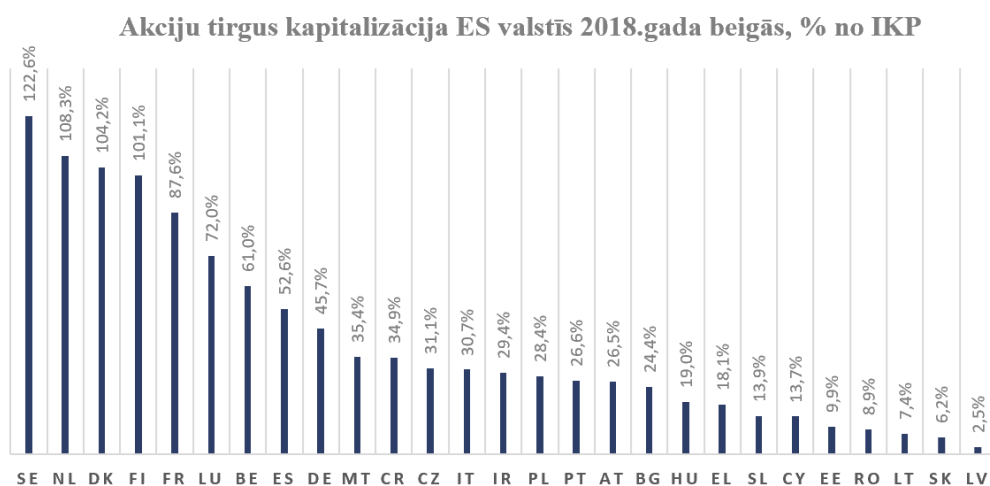
⁴⁸ Likumi.lv. Par Finanšu sektora attīstības plānu 2021.–2023. gadam. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/321834-par-finansu-sektora-attistibas-planu-2021-2023-gadam>

⁴⁹ Finanšu ministrija. Finanšu sektora attīstības plāns 2021.–2023. gadam. Pieejams: <https://www.fm.gov.lv/lv/finansu-sektora-attistibas-plans-2021-2023-gadam>

⁵⁰ Eiropas Centrālā banka. Banku uzraudzība 2021. gadā. Pieejams: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/publications/annual-report/html/ssm.ar2021~52a7d32451.lv.html>

palielinājušies ieguldījumi tehnoloģijā un inovāciju temps. Īpaši COVID-19 ietekmes rezultātā palielinājās pieprasījums pēc digitālajiem pakalpojumiem, kuru esošie finanšu un kapitāla tirgus dalībnieki veiksmīgi ir apmierinājuši, piedāvājot elastīgus, mainīgajai videi pielāgotus finanšu pakalpojumu risinājumus. Tiek plaši izvērsti finanšu tehnoloģiju risinājumi, kas maina finanšu nozari un to, kā patērētāji un uzņēmumi piekļūst pakalpojumiem. Finanšu tehnoloģija rada gan iespējas, gan jaunus izaicinājumus attiecībā uz normatīvo atbilstību un uzraudzību. Finanšu tehnoloģija rada arī ar kibernetiķu saistītus riskus, ar datu, patērētāju un ieguldītāju aizsardzību un tirgus integritāti saistītus jautājumus.

Latvija ir starp tām valstīm, kur kapitāla tirgus attīstībā vēl ir liels potenciāls. Vērtējot pēc akciju tirgus kapitalizācijas pret IKP, Latvija ir pēdējā vietā starp ES valstīm, būtiski atpaliekot arī no kaimiņvalstīm. Tas parāda, ka Latvija akciju tirgus attīstības jomā būtiski atpaliek no tā potenciāla, kas būtu atbilstošs mūsu ekonomikas attīstības līmenim. Latvija 2019.gada beigās kapitalizācija ir pieaugusi līdz 2,7% no IKP, tomēr joprojām šis rādītājs ir ļoti zems.

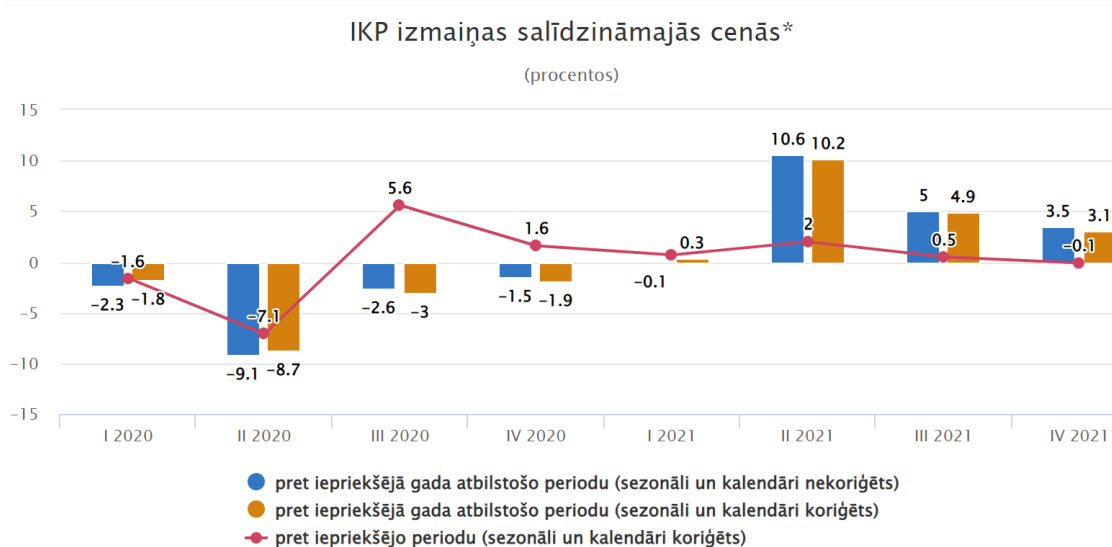


2.1.attēls. Akciju tirgus kapitalizācija Eiropas Savienības valstīs 2018.gada beigās, % no iekšzemes kopprodukta.

Avots: ECB, Eurostat, Pasaules fondu biržu federācija, Nasdaq.

Salīdzinot pēc akciju tirdzniecības apgrozījuma (skat 2.1.att.), Latvija būtiski atpaliek no kaimiņvalstīm, kuru biržas, neskatoties uz līdzīgo ekonomikas struktūru un izmēru, tomēr ir spējušas panākt augstāku attīstības līmeni.⁵¹

⁵¹ Latvijas Vēstnesis. Par Finanšu sektora attīstības plānu 2021.–2023. gadam. Pieejams: <https://www.vestnesis.lv/op/2021/58.8>



2.2.attēls. IKP izmaiņas salīdzināmajās cenās.

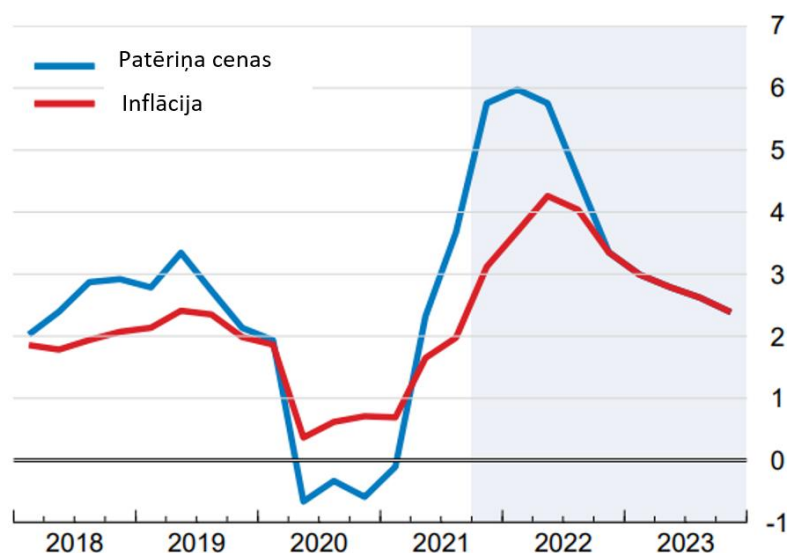
Avots: Oficiālās statistikas portāls.

Centrālās statistikas pārvaldes apkopotie dati liecina, ka 2021. gadā iekšzemes kopprodukts (IKP) palielinājās par 4,8 % salīdzinājumā ar 2020. gadu (skat. 2.2.att.). IKP faktiskajās cenās pērn bija 32,9 miljardi eiro. 2021. gada 4. ceturksnī, salīdzinot ar 2020. gada 4. ceturksni, pēc sezonāli un kalendāri nekoriģētiem datiem IKP palielinājies par 3,5 %. Salīdzinot ar 3. ceturksni, IKP salīdzināmajās cenās pēc sezonāli un kalendāri koriģētiem datiem samazinājās par 0,1 %. Faktiskajās cenās IKP 4. ceturksnī bija 9,0 miljardi eiro.⁵²

Vērienīgs monetārais un fiskālais atbalsts, kā arī arvien plašāka vakcīnu pieejamība ļauj prognozēt, ka jau 2022. gada sākumā vairākums attīstīto valstu būs sasniegušas iepriekšējos divos gados zaudēto ekonomisko aktivitāti. Straujo izaugsmi īpaši balsta ASV, kur dāsnie valdības atbalsta pasākumi ļāva ekonomiskajai aktivitātei jau 2021. gada 1. pusgadā pārsniegt līmeni, kāds bija pirms pandēmijas. Tomēr kopumā atveseļošanās process dažādās pasaules valstīs ir bijis nevienmērīgs, un to lielā mērā noteica epidemioloģiskās situācijas un vakcīnu pieejamības atšķirības. Arī nozaru dalījumā iezīmējas neviendabīga atveseļošanās, klātienē pakalpojumu attīstībai būtiski atpaliekot no darbības jomām, kuras spēj strādāt arī sociālās distancēšanās apstākļos.⁵³

⁵² Oficiālās statistikas portāls. KP palielinājums 2021. gadā 4,8 % un 4. ceturksnī 3,5 %. Pieejams: <https://stat.gov.lv/lv/statistikas-temas/valsts-ekonomika/ikp-istermina/preses-relizes/8220-iekaszemes-kopprodukts-2021>

⁵³ Latvijas Banka. Latvijas Bankas 2021. gada pārskats. Pieejams: https://datnes.latvijasbanka.lv/gada/GP/LB_GP_2021.pdf



2.3.attēls. Inflācijas izmaiņu līkne no 2018.-2023.gadam.

Avots: Organisation for Economic Co-operation and Development

Tiek prognozēts, ka IKP pieaugums 2022. gadā būs 3,6 % un 2023. gadā - 4,8 % (skat. 2.3.att.). Atvērto ekonomiku veicinās privātais patēriņš, ko veicinās iepriekš neizmēģinātās valdības pārveides mēģinājumi mājāsražotājiem, kā arī pieprasījums un ar to saistītā piesardzības uzkrājumu izmantošana. Eksports saglabāsies stabils, neraugoties uz dažu galveno komponentu trūkumu pasaulē. Bezdarbs pakāpeniski samazināsies no 2022. gada, tuvojoties pirmskrīzes līmenim. Inflācija samazināsies, bet saglabāsies virs 2 %. Fiskālais atbalsts mazināsies, bet ievērojamām ES finansētām investīcijām vajadzētu palīdzēt turpināt modernizēt ekonomiku, samazinoties darbaspēka piedāvājumam, īpaši veicinot izaugsmi veicinošus uzlabojumus transporta, prasmju un inovācijas spēju jomā. Būtu jāpastiprina centieni apkarot nabadzību, jo īpaši vecāka gadagājuma cilvēku vidū.⁵⁴

Finanšu iestāžu informācijas sistēmu drošības risks rada pastāvīgu potenciālu sistēmisku Latvijas finanšu stabilitātes ievainojamību. COVID-19 pandēmijas apstākļos šis risks ir īpaši pieaudzis, jo arī finanšu iestāžu darbība aizvien vairāk notiek attālinātā režīmā. Pasaulē tautsaimniecības attīstība un ekonomiskais noskaņojums turpina viļņveidīgi sekot pandēmijas dinamikai un tās ierobežošanas pasākumiem. Apjomīgie atbalsta pasākumi būtiski mazinājuši šoku tautsaimniecībai.⁵⁵

Latvija – inovāciju virzīta ekonomika, galvenā uzmanība jāpievērš ieguldījumiem cilvēku kapitālā, kā arī zinātnes un pētniecības attīstībai, jaunu tehnoloģiju radīšanai.

⁵⁴ The Organisation for Economic Co-operation and Development. Economic Survey of Latvia (March 2022).

Pieejams: <https://www.oecd.org/economy/latvia-economic-snapshot/>

⁵⁵ Latvijas Banka. Finanšu stabilitātes pārskats 2021. Pieejams: https://datnes.latvijabanka.lv/fsp/FSP_2021.pdf

Efektivitātes virzīta ekonomika – izaugsmes balsts ir investīcijas infrastruktūras attīstībā, ražošanas tehnikas un tehnoloģiju pārnesē. Faktoru virzīta ekonomika – svarīgi ir panākt, lai būtu pietiekoši zemes un darbaspēka resursi, tāpēc galvenā uzmanība jāpievērš to attīstībai.⁵⁶

Starptautiskie biznesa pakalpojuma centri (SBPC) ir vērtējami kā ārvalstu kapitāla uzņēmumi, kas sniedz būtisku ieguldījumu Latvijas ekonomikā, un SBPC kā nozare Latvijā ir noteikta kā viena no ekonomikas attīstības prioritārajiem attīstības virzieniem, jo nodrošina labi apmaksātas darba vietas ar atalgojumu, kas ir augstāks nekā vidējais valstī, tajā pašā laikā nodrošinot starptautisku darba vidi, veselības apdrošināšanu, modernus birojus, karjeras izaugsmes iespējas un korporatīvus pasākumus. Nozares uzņēmumos ir novērojama 0% ēnu ekonomika, algas tiek maksātas godīgi, atbilstoši valsts likumdošanas prasībām, kas sekmē, ka arī pārējie Latvijas uzņēmumi ir spiesti mazināt ēnu ekonomikas praksi. Latvijā šobrīd izvietoti ap 50 biznesa pakalpojumu centri. Biznesa pakalpojumu centros nodarbināti galvenokārt IT, finanšu, klientu servisa, loģistikas, personāla vadības un iepirkumu speciālisti.⁵⁷

Darba autore ir izvēlējusies pētījumu veikt vienā no lielākajiem Latvijas starptautisko biznesa pakalpojumu centriem, SIA “Circle K Business Centre”, kurš nodarbojas ar uzskaites, grāmatvedības, audita un revīzijas pakalpojumiem un konsultēšanu nodokļu jautājumos, un veido mazu daļu arī no Latvijas ekonomikas.

2.2 Uzņēmuma SIA “Circle K” Business Centre vispārējs raksturojums

Viens no lielākajiem starptautisko biznesa pakalpojuma centriem Latvijā ir SIA “Circle K Business Centre”. Uzņēmuma SIA “Circle K Business Centre” pirmo reizi komercreģistrā tika reģistrēts 2012. gada 14. februārī, un tā juridiskā adrese ir Rīgā, Duntes ielā 6, reģistrācijas numurs 40103511774. Uzņēmumam ir pievienotās vērtības nodokļa maksātāja statuss.⁵⁸ Tā sākotnējais nosaukums ir “Statoil Fuel & Retail Business Centre”, un 2016. gada 2. martā uzņēmums ir mainījis nosaukumu uz “Circle K”, re-brandinga ietvaros.⁵⁹ Uzņēmums pastarpināti caur Circle K Norge, kas bāzēts Norvēģijā, pieder Kanādas uzņēmumam Alimentation Couche-Tard, kas ir viens no lielākajiem iepirkšanās un mazumtirdzniecības uzņēmumiem pasaulē.

⁵⁶Salmiņš. J. Profesionālā izglītība un tautsaimniecības attīstība nākotnē. 2020. Pieejams: <https://www.saeima.lv/documents/be39eae331c9d8cb470e202fdb9d3f5d00f476ac>

⁵⁷ Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra. Latvija triumfē Starptautiskajā biznesa pakalpojumu centru apbalvošanas konkursā, 2019. Pieejams: <http://eksports.liaa.gov.lv/latvija-triumf-starptautiskaj-biznesa-pakalpojumu-centru-apbalvo-anas-konkurs>

⁵⁸ Lursoft. Circle K Business Centre, SIA. 2021. Pieejams: <https://www.lursoft.lv/gada-parskati/40103511774>

⁵⁹ Ziņu aģentūra LETA. Statoil negaidīti paziņo par nosaukuma maiņu. Pieejams: <https://nra.lv/latvija/151035-statoil-negaiditi-pazino-par-nosaukuma-mainu.htm>.

Pēc NACE klasifikatora 2.redakcijas, uzņēmums atbilst 69.20 grupai, kas saistīts ar uzskaites, grāmatvedības, audita un revīzijas pakalpojumiem un konsultēšanu nodokļu jautājumos. Uzņēmums “Circle K Business Centre” pēc “Gada pārskatu un konsolidēto gada pārskatu likuma” pieder pie vidēja izmēra sabiedrības. Likuma 2.nodaļas 5.pantā tiek definēts, ka vidēja sabiedrība ir tāda, kura nav maza sabiedrība un kura bilances datumā nepārsniedz vismaz divas no trim kritērijiem. Pēc likuma kritēriju robežvērtības ir: 1) Bilances kopsumma nepārsniedz 20 000 000 *euro*; 2) Neto apgrozījums nepārsniedz 40 000 000 *euro*;⁶⁰

SIA “Circle K Business Centre” ir dalīto pakalpojumu centrs, kurš strādā kā atbalsts visai Circle K Europe darbībai. Sākotnēji 2010. gadā tika izveidots pilotprojekts, ar mērķi izpētīt cik veiksmīgi varētu darboties biznesa centrs, kurā tiktu koncentrēts kvalificēts darba spēks un nodrošinātu daudzu svarīgu funkciju izpildi. Alimentation Couch-Tard nonāca pie secinājuma, ka pilotprojekts ir veiksmīgs, un nolēma par pirmā biznesa centru atklāšanu Rīgā 2012.gadā, kas ar katru gadu palielināja darbinieku skaitu, nodrošināto pakalpojumu un funkciju izpildi, kā arī darbības efektivitāti.

Šobrīd SIA “Circle K Business Centre” nodarbina vairāk kā 600 darbiniekus, kas nodrošina visdažādāko funkciju izpildi – klientu serviss, IT atbalsts, degvielas piegāžu plānošanu un kontroli, finanšu un kontroles funkcijas, un citas funkcijas. Biznesa centrs Rīgā tika izveidots, lai koncentrētu profesionālo darbaspēku vienā vietā, tādējādi palielinot efektivitāti un samazinot pakalpojumu izmaksas. Rīga par biznesa centra atrašanās vietu tika izvēlēta infrastruktūras attīstības, ekonomisko ieguvumu un kvalificētā darbaspēka pieejamības dēļ. Izmantojot plašu cilvēkresursu skaitu, kas šobrīd biznesa centrā jau ir mērāms teju 600 darbinieku apmērā. Uzņēmums sniedz pakalpojumus finanšu un grāmatvedības, informāciju tehnoloģiju, loģistikas, mārketinga, personāldaļas sfērā, kā arī nodrošina klientu servisu visām degvielas uzpildes stacijām 8 valstīs – Zviedrijā, Dānijā, Norvēģijā, Latvijā, Lietuvā, Igaunijā, Polijā un Īrijā. Uzņēmuma misija ir palielināt konkurences priekšrocības pašam uzņēmumam. Uzņēmuma mērķis ir kļūt par labāko biznesa centru reģionā, koncentrējoties uz trim lietām: būt dzinējspēkam turpmākajai attīstībai, padarīt lietas klientam vienkāršākas, kā arī būt labākajai darba vietai.

SIA “Circle K Business Centre” sniedz finanšu un grāmatvedības pakalpojumus, informāciju tehnoloģiju nodrošinājumu, loģistikas un mārketinga pakalpojumus, kā arī nodrošina klientu servisu visām degvielas uzpildes stacijām 8 valstīs – Zviedrijā, Dānijā, Norvēģijā, Latvijā, Lietuvā, Igaunijā, Polijā un Īrijā.

⁶⁰ Likumi.lv. Gada pārskatu un konsolidēto gada pārskatu likums, 2016. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/277779-gada-parskatu-un-konsolideto-gada-parskatu-likums#n-567755>

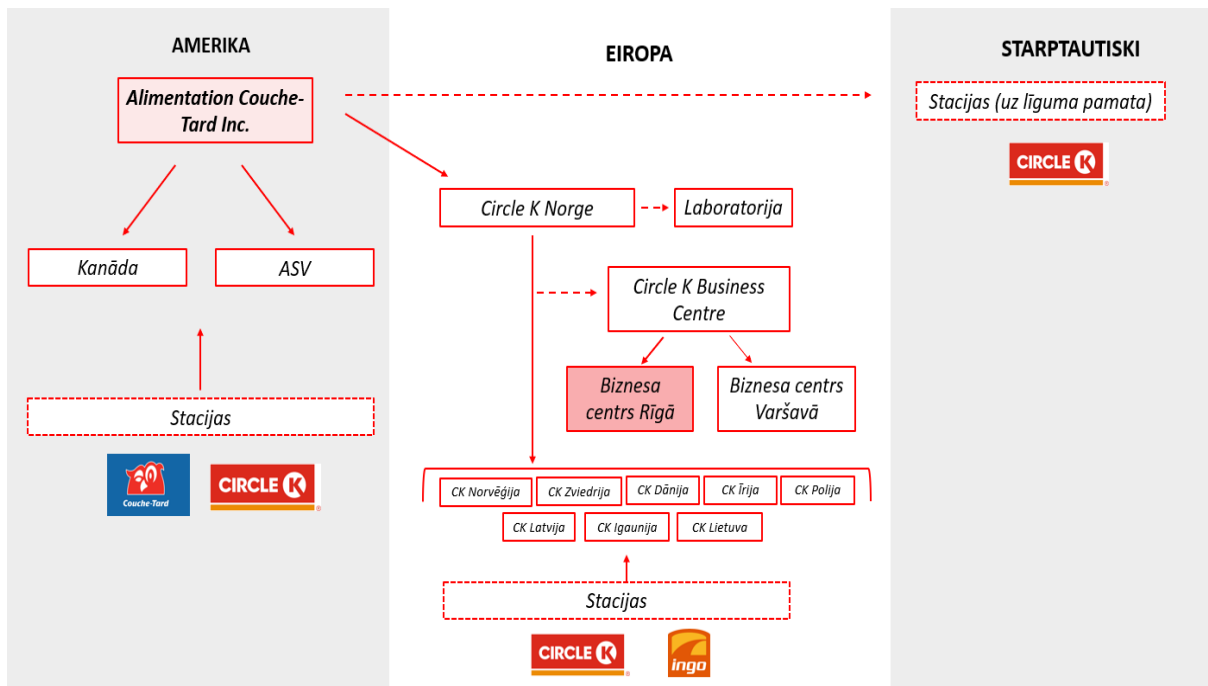


2.4.attēls Circle K Business Centre darbības valstis.

Avots: darba autores veidots attēls

Attēlā (skat. 2.4.att.) redzamas Skandināvijas un Baltijas valstis, kā arī citas uzņēmuma pārstāvētās valstis. Biznesa centrs pārstāv tieši šīs 8 valstis, jo tās ir vienīgās valstis Eiropā, kurās ir Circle K degvielas uzpildes stacijas. Taču, šobrīd biznesa centrs strādā pie tā, lai savu darbību paplašinātu un nodrošinātu arī pakalpojumu sniegšanu Amerikā. Šāds solis attīstībā norāda uz to, ka SIA “Circle K Business Centre” savu darbību nodrošina pietiekoši efektīvi un kvalitatīvi, lai iekļūtu jaunos tirgos.

Ja skatās SIA “Circle K Business Centre” galvenā mātes uzņēmuma Alimentation Couche-Tard ģeogrāfisko izvērsumu, tad ir ļoti plašs – vairāk kā 16 000 stacijas visā pasaulē. Tieši ņemot vērā plašo darbību pa visu pasauli, efektīvai darbības īstenošanai nepieciešams katram reģionam nodrošināt savu pārstāvniecību, kas atbildēs par finanšu un kontroles funkcijām, IT pakalpojumiem, klientu servisu un citām svarīgāk funkcijām. Tāpēc ir svarīgi, ka vienā vietā – Circle K biznesa centrā – tiek koncertēts spēcīgs un kvalificēts darba spēks, kas spēj vadīt svarīgas funkcijas Eiropas Circle K uzpildes staciju darbībā.

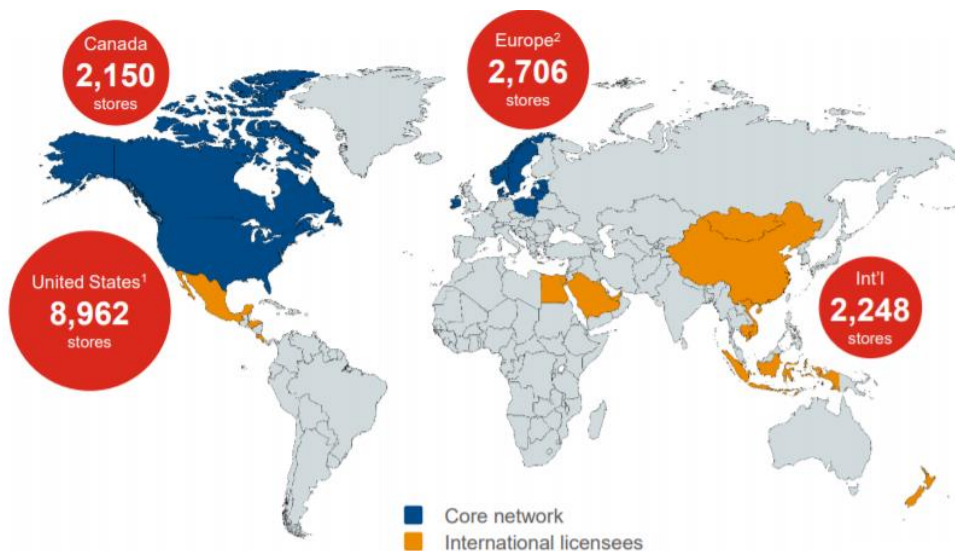


2.5.attēls Uzņēmuma globālais sadalījums.

Avots: darba autores veidots attēls

Skatoties globāli, uzņēmums reģionus var sadalīt trijās daļās – Amerikas tirgus, Eiropas un starptautiskais, kurā darbojas zem Circle K vārda 15 valstīs caur līguma pamata. Vienkāršotas struktūras apskats redzams 2.5.attēlā.

Lielākais reģionālais tirgus pēc staciju daudzuma ir Amerika, kur darbojas vairāk kā 11 tūkstoš stacijas, tālāk seko Eiropas tirgus, kur strādā 2,7 tūkstoš staciju, bet mazākais tirgus ir starptautiskais, kur ir aptuveni 2,2 tūkstoš staciju. Aptverto reģionu kopskats pasaules kartē ir redzams 2.7.attēlā.

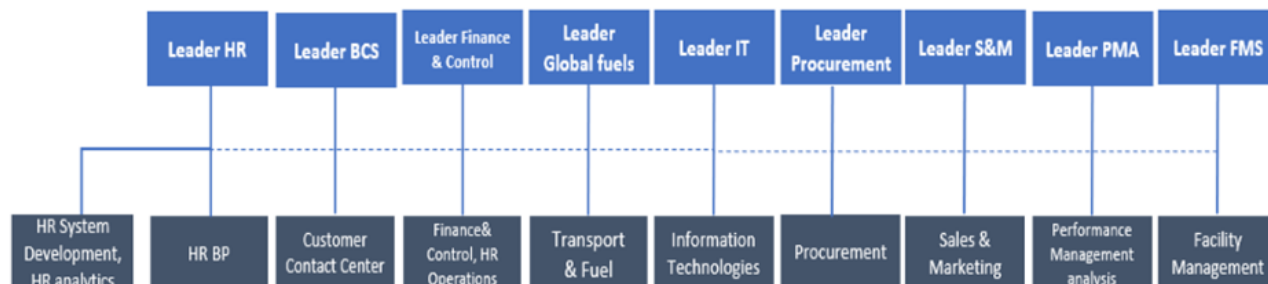


2.6.attēls Uzņēmuma darbība pasaules kartē.

Avots: SIA "Circle K Bussines Centre" iekšējā informācija, 2022

2.6.attēls ļoti skaidri parāda cik globāls ir Circle K zīmols, kur lielais matēs uzņēmums Couche-Tard uzsāka savu darbību tikai Kanādā, bet palēnām iegādājoties jau spēcīgus tirgus dalībniekus tas izpleties līdz pat Āzijai.⁶¹

Ņemot vērā, ka uzņēmums ir atbalsts ne tikai Latvijas Circle K, bet arī ārvalstu Circle K, tad uzņēmuma organizatoriskā struktūra ir diezgan plaša, taču 2.7. attēlā redzams pats struktūras pamats, no kā attiecīgi tālāk veidojās visa organizatoriskā struktūra.



2.7.Attēls SIA "Circle K Bussines Centre" uzņēmuma struktūra.

Avots: SIA "Circle K Bussines Centre" iekšējā informācija, 2022

2.8.attēlā redzams, ka katrai uzņēmuma struktūrvienībai ir savs līderis (gaiši zilajās ailēs), kurš ir atbildīgs par konkrētu uzņēmuma operāciju (tumši zilajās ailēs), un no tiem tālāk izriet atbilstoši departamenti.

Uzņēmuma pamatdarbība ir pakalpojumu sniegšana mātes uzņēmumam Norvēģijā un saistītajiem uzņēmumiem Zviedrijā, Dānijā, Norvēģijā, Latvijā, Lietuvā, Igaunijā, Polijā un Īrijā. Pakalpojumi šobrīd tiek sniegti tādās uzņēmējdarbības jomās kā - grāmatvedība un finanšu pārskata sniegšana, cilvēkresursu pārvaldība, IT atbalsts, klientu serviss, degvielas piegāžu plānošana un kontrole, un projektu atbalsts. SIA "Circle K Business Centre" ir dažādi departamenti, kuriem ir noteikts cilvēkresursu apjoms, lai attiecīgie departamenti spētu veiksmīgi funkcionēt. Departamentu darba ikdienā ir noteikti pienākumi darbiniekiem, piemēram:

Information technology, jeb informācijas tehnoloģiju departaments:

- Veic datoru un sistēmu apkopes;
- Risina problēmas, kas radušās sistēmu nepilnības gadījumos;
- Nodrošina visus uzņēmuma darbiniekus ar darbam nepieciešamo aprīkojumu, kā arī nodrošina funkcionējošu informācijas plūsmu;
- Apkalpo un kontrolē sistēmu, kas sniedz uzņēmuma darbiniekiem iespēju pieprasīt, atteikt vai labot dažādas funkcijas savos datoros.

Procurement, jeb iepirkumu departaments:

⁶¹ Couche Tard. Our company. Pieejams: <https://corpo.couche-tard.com/en/our-company/>

- Veic vienošanās un slēdz līgumus starp visām pusēm, kas iesaistījušas preces vai pakalpojuma iegādē, pārdošanā vai izīrēšanā;
- Nodrošina veiksmīgu rēķinu plūsmu un apmaksu starp uzņēmumu, klientiem un piegādātājiem;
- Veido cenu politiku balstoties uz preces kvalitāti, daudzumu, piegādes laiku, atrašanās vietu;
- Seko līdzī preces atrašanās vietai, kā arī kontrolē vai darījumi par precēm un pakalpojumiem tiek veikti pēc līgumā atrunātajiem noteikumiem. Ja tas netiek ievērots, departamenta darbinieki attiecīgi veic tālāku iejaukšanos procesā, lai labotu radušos situāciju.

Human resources, jeb cilvēkresursu departaments:

- Veido uzņēmuma darbaspēku, jeb pieņem un atlaiž darbiniekus nepieciešamības vai radušos apstākļu gadījumā;
- Nodrošina noteiktus standartus darba vidē, lai darbinieki varētu veikt savus pienākumus pēc likumā atrunātajiem punktiem;
- Izmaksā algas uzņēmuma darbiniekiem;
- Organizē darbiniekiem gan darbu, gan ārpus darba pasākumus.

Billing Cards departaments jeb karšu klientu pārvaldes nodaļa:

- Koriģē karšu darījumu kļūdas un veic labojumus karšu sistēmā;
- Labo kļūdainus rēķinus (nepareizas cenas, nepareizs klients, u.c.);
- Izraksta manuālos rēķinus;
- Atjaunina un uzrauga dažādas cenas un valūtas kursus;
- Veic kontu rekonsilācijas;
- Analizē kļūdas un veic nepieciešamās darbības sakarā ar sistēmu kļūmēm, kas ietekmē rēķinus un klientus;
- Veic dažādus klientu, kā arī citu departamentu pieprasījumus.

Mātes uzņēmums Alimentation Couch Tard pievērš lielu uzmanību tam, lai mātes un meitas uzņēmumos tiktu nodrošināta daudzveidība gan attiecībā uz dzimumu, gan reliģiju un citiem aspektiem, kopumā personību daudzveidību, kā arī svarīga ir dzimumu līdztiesība, pamatojot to kā vienu no globālajām pieejām ilgtspējīgam uzņēmumam. Darbinieku daudzveidība uzņēmumam nozīmē iespēju gūt panākums klientu apkalpošanā, talantu piesaistē, inovācijās, darbinieku iesaistē, lēmumu pieņemšanā, kā arī uzņēmuma reputācijai tas ir pienesums. Jo vairāk uzņēmums piesaista dažādus kvalificētus darbiniekus, ar atšķirīgām

pieredzēm, uzskatiem, dažādām etniskajām piederībām, personībām un zināšanām, jo diferencētākas ir uzņēmuma iespējas un lielāks potenciāls.

SIA "Circle K Business Centre" ir izstrādājis uzvedības modeli "People@Circle K" ietvaros. Tā ir strukturēta un vienota novērtēšanas pieeja ikvienam Biznesa centrā. Modelis tiek izmantots, lai novērtētu ikdienas darba kvalitāti un stiprinātu izpildes kultūru. Darbinieku pamatuzvedībai jā sastāv no šādām darbībām:

- Prasme sadarboties ar visiem iekšējiem un ārējiem klientiem, kā arī kolēģiem;
- Koncentrēšanās un kopīgu mērķi, lai klientiem padarītu mūsu produktu un pakalpojumu lietošanu vieglāku;
- Virzīšanās uz priekšu, lai sasniegtu uzņēmuma mērķus globāli un nepārtraukti pilnveidotos personiskā profesionālā līmenī;
- Augsta atbildības sajūta par uzticētajiem uzdevumiem un procesiem.

Vadība sagaida, ka visas šīs modeļa darbības darbinieki ievērotu un pielietotu ikdienas darbā. Ja darbiniekam ar šīm pamata uzvedības darbībām neveicas tā, kā tam vajadzētu būt, darbiniekam tiek sarīkota konkrēta apmācība. Šīs pamata uzvedības darbības uzlabo uzņēmuma vispārējo vidi, un lai sasniegtu uzņēmuma mērķus, katram darbiniekam ir jā rīkojas atbilstošā veidā. Citādāka darbinieku uzvedības novērtēšana var izraisīt konfliktu, tādēļ šim nolūkam vadība ir īstenojusi skaidrus un saprotamus noteikumus, kuri ir jāievēro veicot savus darba pienākumus, un nekādas diskusijas par šiem noteikumiem nav pieņemamas.⁶²

Ar starpkultūru saskarsmi saprot mijiedarbību starp diviem vai vairākiem dažādu kultūras grupu (starptautisko, starpetnisko, starprasu) pārstāvjiem. Jebkura kultūra dod iespēju saviem locekļiem noteiktu dzīves veidu, tai skaitā valodu, uzvedību, materiālo kultūru, idejas un pārlicības, kuras tiek nodots nākamajām paaudzēm. Starpkultūru saskarsme tiek plaši aplūkota komunikācijas pētījumu ietvaros, kuros uzsvars bieži tiek likts uz starptautisko uzņēmējdarbību.⁶³

Mūsdienās arvien vairāk latviešiem ir jā sadarbojas ar ārzemniekiem, jā mācās valodas, jāiepazīst dažādas kultūra, saskarsmes īpatnības. Zinot dažādu kultūru uzvedību ir vieglāk sarunāties, noslēgt darījumus un tas ir ļoti svarīgi, jo viens kļūdaini, aiz nezināšanas, izdarīts jūsu solis, var izjaukt sadarbību un veiksmīgu komunikāciju.

SIA "Circle K Business Centre", kā iepriekš minēts, ir globāls zīmols un pārstāv vairākas etniskās grupas, kas nozīmē, ka uzņēmuma ikdienas darbā ir jā spēj pielāgoties dažādu

⁶² SIA "Circle K Bussines Centre" iekšējā informācija.

⁶³ Milevica. I. Starpkultūru saskarsme, 2013. Pieejams: https://centerforinterculturaldialogue.files.wordpress.com/2017/06/kc5-icc_latvian.pdf

nacionalitāšu īpatnībām un temperamentam, kas katrā valstī var būt atšķirīgs. Taču uzņēmumā nav novērotas grūtības vai šķēršļi, kas varētu rasties dažādo nacionalitāšu dēļ. Tieši otrādi - darbinieki viens otru papildina ar atšķirīgām pieredzēm un redzējumu. Pats uzņēmums šo uztver par lielu plusu, jo tas aktīvi atbalsta dažādas darbinieku apmaiņas pieredzes iegūšanai. Ir vairāki veiksmes stāsti arī no Circle K Biznesa centra, kur latvieši ir devušies uz Ameriku vai Norvēģiju vadošos amatos un izmanto savu bagāto pieredzi un skatījumu, lai uzlabotu uzņēmuma darbību arī tālākos reģionos.

Biznesa centrā ļoti regulāri tiek veidoti dažādi mācību kursi, kuri ietver arī starpkultūras apguvi uzņēmuma vidē. Šāda veida kursi efektīvi palīdz darbiniekiem apgūt visu nepieciešamo jeb kāda veida saskarsmē un novērš nelabvēlīgas sadursmes, kas var kaitēt uzņēmumam kopumā.

Tikšanās un sadarbība starp cilvēkiem no dažādām valstīm ir bijusi vienmēr, tomēr senākos laikos minētās tikšanās bija relatīvi retas, bet pēdējos gados pateicoties pārvietošanās un komunikācijas līdzekļu attīstībai ir kļuvusi par ikdienas parādību. Circle K komunikāciju procesā ar saviem partneriem izmanto starptautisko angļu valodu, kā arī piesaistot tulkotājus. Pirms katras tikšanas Circle K biznesa centra pārstāvji izzina cilvēka vispārējo saistību ar konkrēto kultūru, lai paplašinātu savas kultūras iespējas un veidot savstarpēji labas attiecības ar pārstāvjiem, lai nerastos starpkultūru konflikti.⁶⁴

SIA "Circle K Business Centre" nodrošinot dažādu ļoti svarīgu funkciju un pakalpojumu nodrošināšanu Circle K degvielas uzpildes stacijām 8 Eiropas valstīs, veic ļoti atbildīgu un nozīmīgu darbu. Darbības nodrošināšanai nepieciešams piesaistīt kvalificētu un kompetentu darba spēku, un par to, ka tas ir veiksmīgi izdevies, liecina iegūtais 1. vietas apbalvojums "TOP darba devējs – Starptautiskie biznesa pakalpojumi" gan 2020., gan 2021. gadā.⁶⁵ Šī nominācija ir nozīmīgs rādītājs gan pašam uzņēmumam, gan darbiniekiem, jo tas ir kā stimuls darboties tikai vēl labāk un kvalitatīvāk, lai arī nākošajā gadā saņemtu godalgotu pozīciju TOP darba devēju vidū.

2.3. Personāla politika SIA "Circle K Business Centre"

Biznesa centrā ir atsevišķa personāldaļas struktūrvienība, kura sastāv no 30 cilvēkiem, kas nodarbojas ar personāla politikas veidošanu, tā plānošanu, organizēšanu un pārvaldi. Personāla vadības uzdevums ir radīt pozitīvu ikviena darbinieka attieksmi pret savu darbu, rūpējoties par vidi, kurā viņš strādā, darba apstākļiem, atalgojumu, karjeras iespējām utt.

⁶⁴ SIA "Circle K Business Centre" iekšējā informācija, 2022.

⁶⁵ TOP darba devējs. Circle K Business Centre SIA, apbalvojumi. Pieejams: <https://www.topdarbadevejs.lv/uznemums/circle-k-business-centre-sia/>

Galvenie kritēriji atbilstībai darbam uzņēmumā ir atbilstoša izglītība, kvalifikācija un darba pieredze, amatam nepieciešamās kompetences un pretendenta motivācija darbam šajā uzņēmumā. Uzņēmums savu iespēju robežās vakanto amatu aizpildīšanā orientējas uz iekšējiem cilvēku resursiem, lai tie spētu kāpt pa karjeras kāpnēm. Biznesa centrs augstu vērtē darbiniekus, kuri izrāda interesi augt uzņēmuma ietvaros. Pirms vakantās vietas tiek izsludinātās ārpus uzņēmuma, darbinieki tiek ātrāk informēti par iespējamajiem amatiem un viņiem nav nekādu problēmu uz tiem pieteikties. Tomēr situācijās, kad nav pieejami darbinieki ar vakantajam amatam atbilstošām kompetencēm vai nepieciešams realizēt pārmaiņas, atlases procesā tiek izskatīti ārējie kandidāti. Tiek izmantotas vakantajam amatam piemērotākās personāla atlases metodes, tādējādi sekmējot kandidātu vērtējuma objektivitāti. Tiek izmantotas dažādas personāla atlases metodes, piemēram, darba intervijas laikā izmanto šādas metodes, kā individuālas pārrunas, kuras vada potenciālās komandas vadītājs, personāldaļas speciālisti; pārbaudes, kur tiek modelētas dažādas darba situācijas; testu izvērtēšana, kurās tiek pārbaudītas kandidāta profesionālās zināšanas, uztveres spējas u.c. aspekti, kuri nepieciešami ikdienā, lai veiktu attiecīgā amata uzdevumus.

Personāla vadībā būtiska vieta ir motivācijas procesam. Lai gūtu gandarījumu un ilgstošu interesi par darbu, nepieciešami arvien jauni stimuli. Uzņēmums Circle K rūpējas par saviem darbiniekiem, ieviešot arvien jaunus motivācijas aspektus, vai uzlabojot jau esošos, uzņēmums kā motivēšanas elementus sniedz šādas iespējas: veselības apdrošināšana; atbilstoša darba samaksa ar iespēju vienu reizi gadā nopelnīt bonusu, attiecīgi pēc padarītā darba izvērtējuma; simboliskas dāvanas svētkos; periodiski ofisā tiek vesti augļi un saldējumi, kuri darbiniekiem ir bez maksas; elastīgs darba grafiks – ir iespēja variēt darba laika sākšanas un beigšanas stundas; iespēja strādāt no mājām; kvalifikācijas celšana – dažādu bezmaksas kursu apmeklēšana ar sertifikāta iegūšanas iespējām; piedāvā ar atlaidi iegādāties uzņēmuma produkciju – gan degvielu, gan ēdienus; apmaksāti mobilā telefona rēķini vai tā iegāde; karjeras iespējas un daudzi citi motivācijas sniedzēji.

Katru finanšu gadu darbiniekiem tiek uzstādīti mērķi, kuri tiek norādīti iekšējā platformā *Success Factors*. Tiešais vadītājs ar katru darbinieku individuāli izrunā veidus, kā viņš var sasniegt savus uzstādītos mērķus. Visa gada garumā darbinieks pie katra no norādītajiem mērķiem pievieno komentārus, cik daudz un ko viņš ir darījis, lai to sasniegtu. Gada beigās darbinieks pats sevi novērtē no 1 līdz 100 punktu skalā, kā arī viņa vadītājs sniedz vērtējumu par darbinieka paveikto. No šī novērtējuma ir atkarīgs, cik lielu bonusu darbinieks saņems finanšu gada beigās. Bonuss ir arī atkarīgs arī no kopējā uzņēmuma Circle K finanšu rezultātiem. Šāda veida bonusa politika manāmi motivē darbiniekus turpināt strādāt uzņēmumā, lai reizi gadā saņemtu solīto bonusu, kā arī sniegt augstas kvalitātes pakalpojumus, lai

uzņēmumā būtu pēc iespējas mazāk zaudējumu finanšu gada ietvaros, jo arī Circle K grupas rezultāts būtiski ietekmē bonusa aprēķināšanu. Pēdējos divus gadus COVID 19 pandēmija ir ietekmējusi uzņēmuma rezultātus un peļņu, bet tik un tā biznesa centra darbinieki saņēma bonusu, jo tas ir viens no lielākajiem un svarīgākajiem motivācijas aspektiem, strādājot šajā uzņēmumā vismaz viena finanšu gada ietvaros.

Parasti Biznesa centrs veic tikai regulāros algas maksājumus, kas ir vai nu vienu reizi mēnesī – algas izmaksa, vai divas reizes mēnesī, pievienojot algas izmaksai arī avansa izmaksu. Tiešā vadītāja un darbinieka uzdevums ir pārvaldīt darbinieku/ savu algu starp iemaksas datumiem. Ārkārtas gadījumos var veikt atalgojuma izmaksu ārpus noteiktajiem datumiem, bet šie maksājumi tiek apstrādāti atsevišķi. Tas tiek apstiprināts personāla vadības nodaļā un tas var būt saistīts tikai ar algas izmaiņām par iepriekšējo periodu, piemēram, nepareizu laika ievadi, vēlu reģistrētām personāla izmaiņām u.c.

Darba samaksas sistēma uzņēmumā veidota, lai darbiniekiem nodrošinātu vienlīdzīgu samaksu par darba ieguldījumu uzņēmuma labā. Taisnīguma princips paredz vienlīdzīgu samaksu par vienādas vērtības darbu, nosakot, savstarpēji salīdzināmu pamatalgu apmēros, ņemot vērā šo amatu relatīvo vērtību uzņēmumā. Darba samaksas elementi uz visiem darbiniekiem tiek attiecināti vienādā apmērā, atbilstoši vienlīdzīgu tiesību principam.

Uzņēmums Circle K Business Centre pastāvīgi meklē risinājumus, kā optimāli nodrošināt saikni starp darbinieka individuālo darba sniegumu un darba samaksu. Šī iemesla dēļ uzņēmums ir izveidojis ne tikai bonusa politiku, bet arī reizi gadā ir iespēja izskatīt darbinieka pamatalgu un to paaugstināt attiecīgajā līmenī. Uzņēmuma iekšējos tiesību aktos, kas raksturo darba samaksas sistēmu, ir sniegts skaidrojums par visiem darba samaksas elementiem, to piešķiršanas kritērijiem, piešķiršanas un administrēšanas kārtību, ar nolūku nodrošināt vienādu izpratni un to piemērošanu.

Lietvedību uzņēmumā kārtoti un, iespēju robežās, visus dokumentus, glabā elektroniskā formātā, ikdienā izmantojot *SharePoint Team-sites* un *G:Folders* kā galveno lokāciju elektroniskai datu glabāšanai. Tai skaitā personāla lietvedību - visus procesus, kas ir saistīti ar darbinieku atlasīšanu, pieņemšanu darbā, pārvietošanu, atbrīvošanu, atvaļinājumiem un personāla informēšanu par izmaiņām vai regulārajiem kursiem un apmācībām. Lielu daļu no šīs lietvedības tiek glabāta un uzskaitīta personāla vadības sistēmā “Workday”, līdz ar to darbinieki jebkurā brīdī var piekļūt savai informācijai. Darba tiesiskās attiecības nodibina rakstveidā, noslēdzot darba līgumu starp darba devēju, no vienas puses, un darbinieku, no otras puses. Darba līguma viens eksemplārs atrodas pie darbinieka, otrs – pie darba devēja. Slēdzot darba līgumu, darbinieks tiek iepazīstināts ar tādām lietām, kā – amata aprakstu, kur noteikti darba

pienākumi un darba apstākļi; tiek veikti darba drošības – darba aizsardzības un ugunsdrošības ievadinstruktāža, kā arī pēc instruktāžas noklausīšanās ir jāaizpilda pašpārbaudes testi.

Mācīšanās ir svarīgs ikdienas aspekts Circle K Business Centre ietvaros. Jau iepriekš pieminētajā platformā *Success Factors*, kas ir personāla vadības sistēmas “Workday” sastāvdaļa, ir pieejamas apmācības gan jaunajiem, gan esošajiem darbiniekiem. Jaunajiem darbiniekiem ir nepieciešams iziet apmācības un aizpildīt pašpārbaudes testus par darba drošību, par Circle K Business Centre iekšējo politiku, par datu drošību, kā arī rīcību evakuācijas gadījumā utt., lai būtu iespēja uzsākt darbu šajā uzņēmumā. Ir pieejamas arī dažādas iekšējo sistēmu apmācības, kā arī caur šo platformu iespējams reģistrēties un pieteikties dažādiem kursiem, kurus uzņēmums bez maksas piedāvā darbiniekiem.

Uzņēmums ir izveidojis darbiniekiem virtuālu vadlīniju grāmatu, kas saucas “Personnel Handbook – Business Center Riga”. Šeit tiek norādīts, ka Circle K Business Centre koncentrējas uz mācīšanās modeli ar attiecību – 70:20:10. Modelis ir pamatots ar dažādiem pētījumiem, ka šāda metode palīdz lielāko daļu zināšanu un iemaņu darbiniekam apgūt pašā darba vidē praktiskas darbošanās laikā, nevis sākotnēji mācoties tikai teorētiskos aspektus un pēc tam cenšoties to pielietot praksē. Šī pieeja ir paredzēta, lai indivīdiem, komandām, organizācijām ļautu pielāgoties un mācīties biznesa ātrumā.

- 70+20 no šī modeļa ir tas, ko sauc par mācīšanos un attīstīšanos darba vietā. Darbinieks pats ir kā galvenais katalizators, lai šīs mācības notiktu un būtu efektīvas. 70 – mācīšanās no ikdienas darbiem, izaicinājumiem un prakses. 20 – mācīšanās un pilnveidošanās ar citu palīdzību, izmantojot neformālās apmācības un citas sadarbības.
- Atlikušie 10 no modeļa ir darbinieka formālās apmācības programmas, kursi, semināri, e-apmācības kursi. Dažādas kvalifikācijas, sertifikācija un formālā izglītība. Šajā sadaļā iekļaujas strukturētās apmācības, kas atbalsta augsta līmeņa koncepciju izstrādi, kas ir nepieciešams pirms cilvēks sāk strādāt jaunajā lomā/amatā vai organizācijā.⁶⁶

Darba autore šajā uzņēmumā strādā jau gandrīz 3 gadus un personāla politiku, atalgojuma un motivācijas sistēmu novērtē pozitīvi. Katru gadu ir iespēja arī atsvaidzināt zināšanas par darba aizsardzības pasākumiem, izpildot testu uzņēmuma sistēmā, kas palīdz iegūt drošības sajūtu, ka zināšanas par rīcību attiecīgos ārkārtas apstākļos būs. Darba autore ir piedzīvojusi arī karjeras izaugsmi un novērtē to, ka katru nedēļu iekšējā sistēmā izsludina vakances, pirms tās tiek publicētas ārpus uzņēmuma, kas dod papildu iespēju pirmajai

⁶⁶ SIA “Circle K Bussines Centre” iekšējā informācija, 2022.

pieteikties kādai konkrētai pozīcijai uzņēmumā. Kā vēl viens motivējošais faktors, turpināt strādāt uzņēmumā, ir jau divus gadus pēc kārtas saņemtie bonusi un algas izskatīšanas un paaugstināšanas process. Darba autore uzskata, ka uzņēmums Circle K Business Centre domā par saviem darbiniekiem, to izaugsmi un labsajūtu ikdienā.

3. VADĪBAS STILA IETEKME UZ DARBINIEKU APMIERINĀTĪBU UN DARBA EFEKTIVITĀTI UZŅĒMUMĀ “CIRCLE K BUSINESS CENTRE”

3.1. Pētījuma metodoloģija

Vadošajam personālam ir noteikta ietekme uz darbiniekiem, kuru darbu tie vada. No viņu vadības stila ir atkarīgs visas grupas darbs. Laba vadība aktivizē līdzstrādniekus, motivē tos, rūpējas par līdzstrādnieka individuālo spēju attīstību darba grupā. Slikta vadība negatīvi ietekmē līdzstrādnieku un visas grupas darbu. Personāla vadība aptver daudzus svarīgus uzdevumus: informāciju, komunikāciju, deleģēšanu, motivāciju, kontroli. Tā kā šie procesi ir ļoti svarīgi, lai ar pozitīviem rezultātiem funkcionētu uzņēmums

Ar anketu palīdzību ir iespējams noskaidrot, kā darbinieki raksturo savu vadītāju. Vadītājs nedrīkst uzzināt, kā ikviens no darbiniekiem viņu novērtējis, un nedrīkst redzēt šīs aizpildītās anketas. Vadītājs drīkstētu redzēt tikai kopēju pārskatu un kopēju vērtējumu par savu ietekmi grupā. Pēc tam, kad vadītājs ir redzējis apkopoto informāciju par savu darbību un attieksmi pret padotajiem, viņš var sākt domāt par izmaiņām un par to, ko varētu darīt, lai uzlabotu situāciju. Lai darbinieki novērtētu savu vadītāju, ir jānovērtē vadītāja attieksme pret darbinieka vajadzībām, prasībām, kopējo darbu, kopīgiem mērķiem, kā arī atbalsts mērķu sasniegšanā.⁶⁷

Izmantojot anketas, šī pētījuma pamatmērķis ir noskaidrot, kā finanšu nozares uzņēmumā A/S “Circle K Business Centre” vadības izmantotie līderības stili savā ikdienas darbībā ietekmē darbinieku apmierinātību ar darbu. Lai to noteiktu, tika izveidotas četras dažādas anketas:

1. Lai noteiktu katra vadītāja vadības stilu, tika izmantota anketa no SAGE datubāzes, kas precīzi noteica, vai vadītājs izmanto autoritāro, demokrātisko vai liberālo stilu (skat. 1.pielikumu).
2. Otrā anketa ir vadītāju pašnovērtējums, kas saistīti ar rīcības aspektiem ikdienas procesos (skat. 2.pielikumu).
3. Trešā anketa tika veidota komandas dalībniekiem, kuru aizpildot, tika noskaidrota apmierinātība ar darba vidi kopumā (skat. 3.pielikumu).
4. Komandas locekļiem tika veidota ceturtnā aptauja, kurā novērtēja sava vadītāja rīcības aspektus ikdienas procesos (skat. 4.pielikumu).

⁶⁷ Vorončuka. I. Personāla vadība, 2009, p. 284.

Salīdzinot pirmo un trešo aptauju, rezultāti norādīs, kā attiecīgās komandas vadītāja stils, ietekmē darbinieku apmierinātību ar darba vidi, tādējādi nosakot, kurš vadības stils pozitīvāk ietekmē darbinieku apmierinātību. Otrā anketa vadītājiem ir sevis novērtēšana, kas tiks salīdzināta ar ceturto aptauju, kas ir gandrīz tāda pati, tikai aizpildīta no komandas dalībnieku puses, līdz ar to rezultāti norādīs, vai vadītāja un komandas locekļu domas sakrīt vadītāja novērtējumā, kā arī analīzes rezultātā, būs iespēja saprast, vai vadības stils ietekmē vadītāja un padoto novērtējumus.

Lai iegūtu pētījuma kvantitatīvos rādītājus, anketas tika veidotas ar interneta mājaslapas *Questionpro* palīdzību. Kopumā finanšu un kontroles departamentā tika aptaujāti 8 komandu vadītāji un noteikts to vadības stils, un šo 8 vadītāju komandas, lai noskaidrotu to apmierinātību ar darbu, kā arī šīm pašām komandām un vadītājam tika izsūtītas aptaujas par vadītāja novērtējumu. No 102 respondentiem, kuri piedalījās pētījumā:

1. 8 – tiešie vadītāji;
2. 94 – komandu dalībnieki;
3. 67% jeb 68 respondenti – sievietes;
4. 33% jeb 34 respondenti – vīrieši;

Vecumposmu sadalījums 102 respondentu vidū:

1. 26% jeb 27 respondenti – vecumā līdz 25;
2. 63% jeb 64 respondenti – vecumā no 25 līdz 40;
3. 11% jeb 11 respondenti – vecumā virs 40 gadiem.

Visās četrās anketās tika uzdoti 16 jautājumi par attiecīgo tēmu, ar iespējamiem pieciem atbilžu variantiem:

1. Nekad;
2. Reti;
3. Dažreiz;
4. Bieži;
5. Vienmēr.

Ņemot vērā ierobežoto pētījuma analīzes apjomu, no kopumā aptaujātajām 8 komandām, autore ar vizuāliem datiem un to aprakstiem parādīs 5 komandu rezultātus, kuri šķita visinteresantākie, ņemot vērā pētījumā izvirzīto mērķi. Tiks izvēlētas komandas, kuru vadītāji ikdienā izmanto attiecīgi dažādus vadības stilus, lai analizējot respondentu atbildes, sasniegtu pētījuma mērķi.

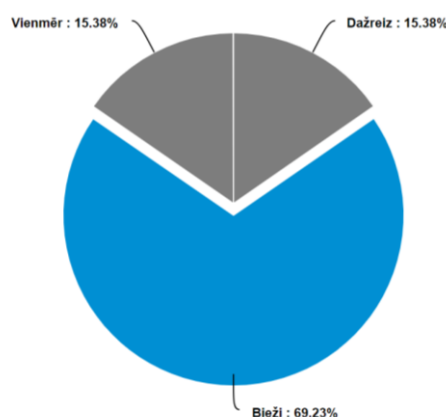
Pētījuma analīzes daļā netiks detalizēti paskaidroti pirmās aptaujas anketas, kuru aizpildīja vadītāji, lai novērtētu savu vadības stilu, rezultāti, bet uzskaitīti katra komandas vadītāja galarezultātā iegūto vadības stilu, attiecīgi- autoritārais, demokrātiskais vai liberālais

vadības stils. Kā arī autore analizē neparādīs katras anketas visu 16 jautājumu analīzi, bet katrai komandai izcels vairākus svarīgākos jautājumus, kas būtiski atspoguļo vadības stilu ietekmi uz darbinieku apmierinātību, vai jautājumus, kuros būtiski atšķiras komandu vadītāju un to padoto atbildes.

3.2. Komandu vadītāju vadības stila novērtējuma analīze

Pirmās komandas aptaujātais vadītājs ikdienā izmanto demokrātisko vadības stilu, kas tika noteikts pēc SAGE datubāzes anketas aizpildīšanas (skat. 1.pielikumu). Šī vadītāja komanda aizpildīja anketu par apmierinātību ar darbu, kopumā piedalījušies 13 cilvēki.

1.Uz darbu dodas ar prieku, esmu tur apmierināts ar vidi sev apkārt.

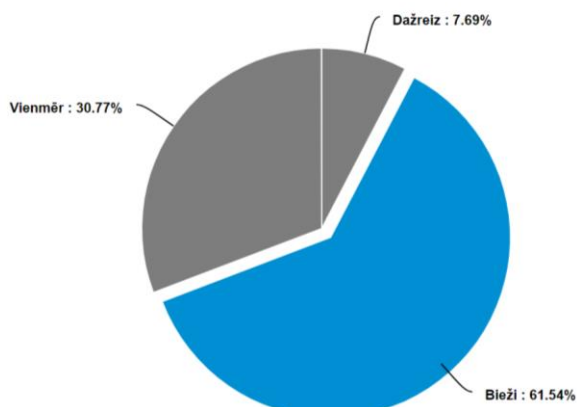


3.1.attēls Apmierinātība ar darba vidi.

Avots: darba autores veidots attēls

Uz jautājumu par to, vai uz darbu dodas ar prieku un ir apmierināts ar vidi sev apkārt, vairāk kā puse respondentu jeb 69, 23% atbildēja – bieži, un 15,38%, ka vienmēr (skat. 3.1. att.), tas liecina par to, ka iekšējais mikroklimats uzņēmumā un komandā ir vērtējams pozitīvi.

2.No vadītāja puses tiek saņemta atzinība un uzslavas par manis paveikto darbu.

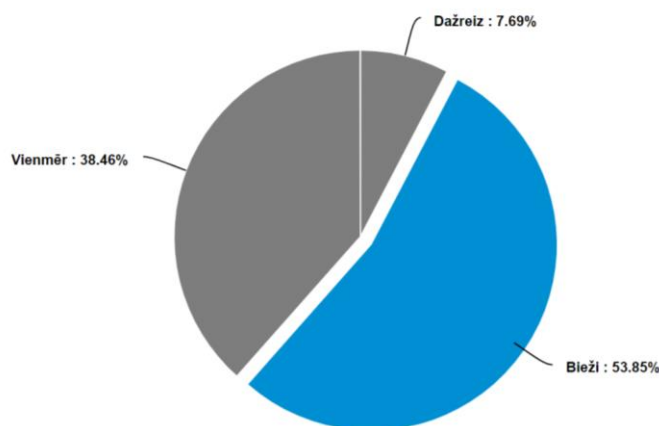


3.2.attēls Atzinība un uzslavas no vadītāja.

Avots: darba autores veidots attēls

Viens no svarīgākajiem aspektiem, kas ietekmē darbinieka apmierinātību ar darbu, ir attiecības ar vadītāju, viņa atzinība, uzslavas un motivācijas došana. Šajā komandā uz jautājumu par to, vai no vadītāja puses tiek saņemta atzinība un uzslavas, 30,77% respondentu atbildēja, ka vienmēr un 61,54% jeb 8 dalībnieki atbildēja, ka bieži (skat. 3.2. att.), līdz ar to var secināt, ka vadītājs uzslavām un atzinībai velta laiku un uzskata to par svarīgu ikdienas sastāvdaļu.

4. Vadītājs mani motivē un iedrošina.

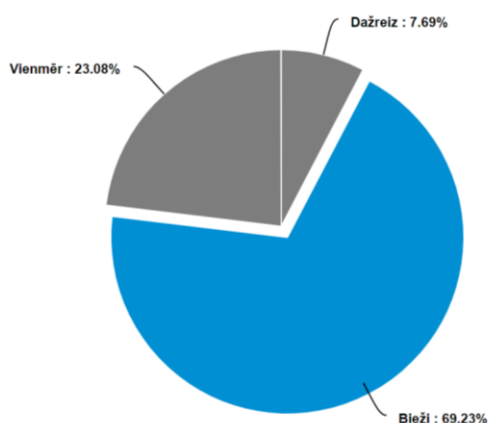


3.3.attēls Vadītāja motivācija un iedrošinājums.

Avots: darba autores veidots attēls

Uz jautājumu par to, vai vadītājs motivē, 38,46% jeb 5 respondenti atbildēja, ka vienmēr, bet 58,85% jeb 7 respondenti atbildēja, ka bieži (skat. 3.3. att.), tas nozīmē, ka vadītājs cenšas pievērst uzmanību ne tikai uzslavām, bet arī motivēšanai, lai komandas darbs būtu produktīvāks.

6. Darba vietā par mani interesējas ne tikai kā darbinieku, bet arī kā cilvēku.



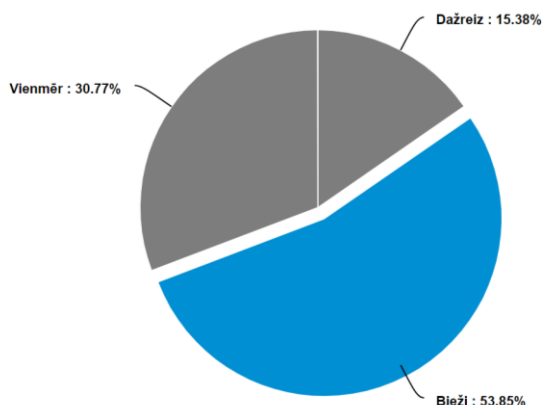
3.4.attēls Cilvēciskais faktors.

Avots: darba autores veidots attēls

Apmierinātību ar darba vidi veicina ne tikai lietas, kuras ir saistītas ar darbu, bet arī vispārīgie cilvēciskie faktori, darbā jājūtas ne tikai kā darbiniekam, bet arī kā cilvēkam, ir

svarīgi just, ka darbā interesējas arī par Tavu pašsajūtu, par hobijiem, par to, kā pavada laiku ārpus darba. Tas palīdz saliedēt kolektīvu, kā arī darba kolēģus uztvert ne tikai par darba biedriem, bet arī par draugiem. Uz jautājumu, vai darba vietā par mani interesējas ne tikai kā darbinieku, bet arī kā cilvēku, 9 respondenti jeb 69,23% atbildēja, ka bieži un 3 jeb 23,08% respondentu atbildēja, ka vienmēr (skat. 3.4. att.). Pēc kopējiem rezultātiem var secināt, ka šajā komandā cits par citu domā un ir iejūtīgi.

7.Varu uzticēties un lūgt padomu savam vadītājam.

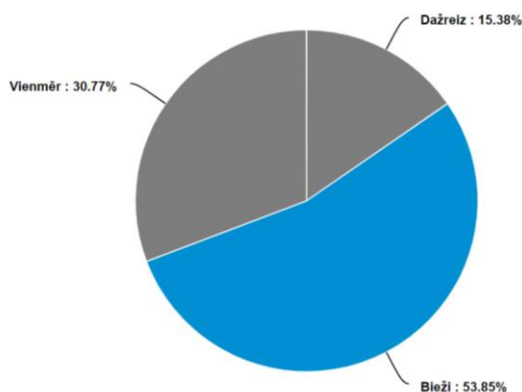


3.5.attēls Uzticība vadītājam.

Avots: darba autores veidots attēls

Kā jau tika minēts, attiecības ar vadītāju ir nozīmīga sastāvdaļa ikdienas darbā, ir svarīgi, lai vadītājam var uzticēties un lūgt padomus, kā arī vadītāju uzskatīt par sev līdzīgu, par komandas locekli, ne pastāvīgi par ko augstākstāvošu. Uz jautājumu, vai komandas locekļi var uzticēties un lūgt padomu savam vadītājam, 30,77% jeb 4 respondenti atbildēja, ka vienmēr un 53,85% jeb 7 respondenti, ka bieži (skat. 3.5. att.)

8.Savu vadītāju varu uzskatīt ne tikai par vadītāju, bet arī par savu kolēģi, netiek novilkta striktas robežas.

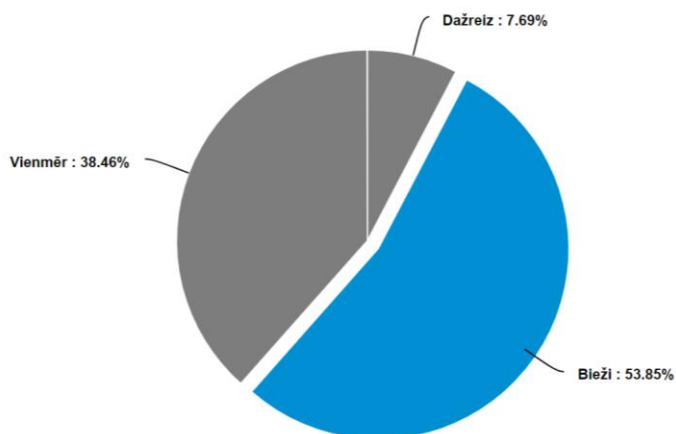


3.6.attēls Vadītājs kā kolēģis.

Avots: darba autores veidots attēls

Uz jautājumu par to, vai savu vadītāju var uzskatīt ne tikai par vadītāju, bet arī par savu kolēģi, netiek novilkta striktas robežas, arī 30,77% jeb 4 respondenti atbildēja, ka vienmēr un 53,85% jeb 7 respondenti, ka bieži (skat. 3.6. att.). Var secināt to, ka vadītājs, izmantojot demokrātiskā stila pamatelementus, spēj iegūt gan uzticību, gan būt kā komandas sastāvdaļa un iekļauties starp padotajiem.

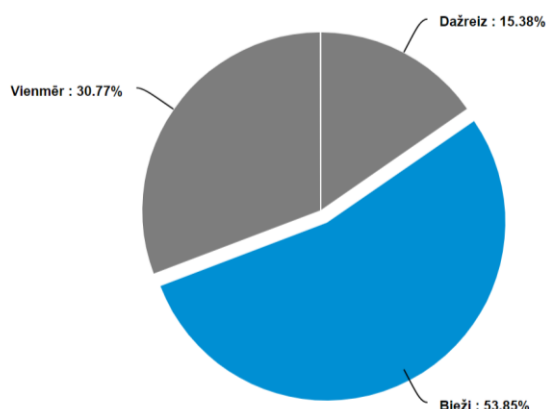
12. Mana komanda ir saliedēta.



3.7.attēls Komandas saliedētība.

Avots: darba autores veidots attēls

Vēl viena svarīga pozīcija, kas veicina apmierinātību ar darba vidi, ir komandas saliedētība. Cilvēki, kas mums ir apkārt spēj gan uzmundrināt, gan palīdzēt, gan mācīt jaunas lietas, ar šiem cilvēkiem pavadām vismaz 40 stundas nedēļā, 8 stundas katru dienu, kas ir pietiekoši liela daļa, līdz ar to ir svarīgas sajūtas atrodies šo cilvēku kompānijā, jo bieži vien tieši patīkami kolēģi un atmosfēra ir tā, kas dod prieku doties uz ofisu. Par saliedētību noteikti ir jāpateicas arī vadītājam, kurš iegulda laiku un pūles, lai komanda tāda būtu, kā teorijā tika aplūkots – demokrātiskais vadības stils paredz mijiedarbību ar padotajiem un veido savstarpējās saprašanās gaisotni. Uz jautājumu, vai komanda ir saliedēta, 38,46% jeb 5 respondenti atbildēja, ka vienmēr, un 53,85% jeb 7 respondenti atbildēja – bieži (skat. 3.7. att.)



3.8.attēls Gaisotne komandā.

Avots: darba autores veidots attēls

Uz jautājumu, vai ikdienā komandā jūtama brīva un nepiespiesta gaisotne, 30,77% jeb 4 respondenti atbildēja, ka vienmēr un 53,85% jeb 7 respondenti, ka bieži (skat 3.8. att.). Analizējot iegūtos rezultātus, var secināt, ka, gan pateicoties vadītāja īstenotajam vadības stilam, gan komandas locekļu atvērtībai, komandā valda pozitīva gaisotne un tā ir saliedēta.

Izvērtējot komandas dalībnieku atbildes, var secināt, ka vadītāja demokrātiskā stila pielietošana pozitīvi atsaucas uz komandas iekšējo mikroklīmatu, komanda ir saliedēta, kā arī apmierināta ar darba vidi.

Komandas vadītājs aizpildīja anketu ar savu darbību novērtējumu (skat. 3.1. tabulu), arī komandas dalībnieki aizpildīja līdzīgu anketu, ar jautājumiem par sava vadītāja uzvedības dažādiem aspektiem, kuri apkopoti diagrammā (skat. 3.9. att.).

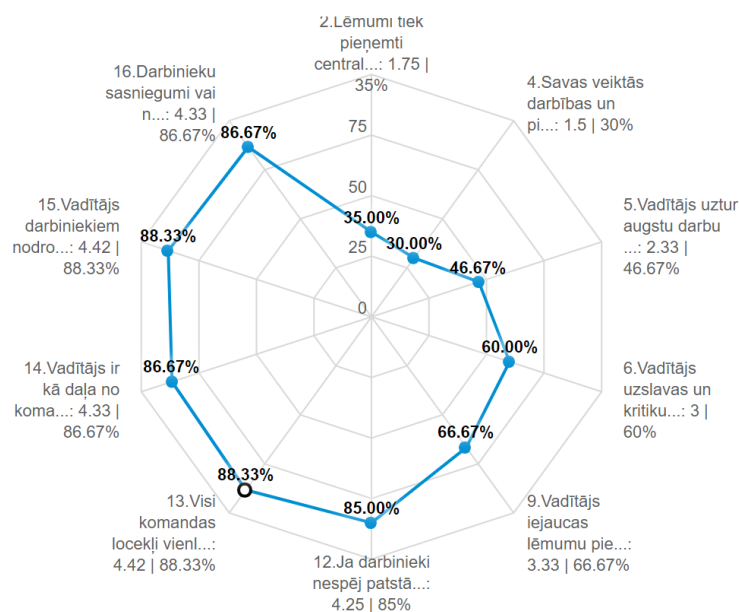
3.1.tabula

Vadītāja pašnovērtējums un komandas vērtējums vadītājam

Nr	Apgalvojums	Vadītāja pašnovērtējums	Komandu dalībnieku novērtējums par savu vadītāju				
			Nekad	Reti	Dažreiz	Bieži	Vienmēr
1.	Jums ir individuāla vadīšanas pieeja katram darbiniekam, neatkarīgi no viņa pieredzes u.c. individuālajiem faktoriem.	Bieži			16,67%	66,67%	16,67%
2.	Lēmumi tiek pieņemti centralizēti, koncentrēti vadītāja rokās.	Reti	25%	75%			

3.	Ikdienas procesos tiek uzklausi un ņemts vērā padoto viedoklis.	Bieži			25%	58,3%	16,67%
4.	Savas veiktās darbības un pieņemtie lēmumi padotajiem netiek paskaidroti.	Reti	58,33%	33,33%	8,33%		
5.	Tiek uzturēts augsts darbu veikšanas temps un apjoms.	Dažreiz	25%	16,67%	58,33%		
6.	Uzslavas un kritika par padoto veikto darbu tiek apspriesta personīgi.	Dažreiz		16,67%	66,67%	16,67%	
7.	Praktiski netiek veikta iejaukšanās padoto darba norisēs, nav stingra kontrole.	Bieži			33,33%	66,67%	
8.	Tiek noteikti tikai galarezultāta mērķi, padotie paši izvēlas darba uzdevumus un paņēmienus, lai tos sasniegtu.	Bieži			33,33%	58,33%	8,33%
9.	Jūsu kā vadītāja iejaukšanās lēmumu pieņemšanas procesā ir pēc padoto lūguma.	Vienmēr		8,33%	58,33%	25%	8,33%
10.	Darbinieki tiek iesaistīti diskusijās, tiek kopīgi apspriestas rīcības sekas.	Vienmēr				75%	25%
11.	Tiek dota brīvība ikdienas darbu plānošanai pēc katra komandas locekļa ieskatiem.	Bieži			8,33%	83,33%	8,33%
12.	Ja darbinieki nespēj patstāvīgi atrisināt problēmu, iesaistos ar padomiem un ieteikumiem.	Vienmēr			8,33%	58,33%	33,33%
13.	Visi komandas locekļi vienlīdzīgi tiek informēti par notiekošo, jo komunikācija ir gan starp vadītāju un padotajiem, gan starp darbiniekiem pašiem.	Vienmēr				58,33%	41,67%
14.	Jūtos kā daļa no komandas, netiek vilktas striktas robežas starp vadītāju un padotajiem.	Vienmēr				66,67%	33,33%
15.	Darbiniekiem nodrošinu laiku un resursus, lai viņi varētu sasniegt savus attīstības mērķus.	Vienmēr				58,33%	41,67%
16.	Darbinieku sasniegumi vai neveiksmes tiek novērtēti ar nepārtrauktiem iedrošinājumiem un motivēšanu.	Vienmēr			8,33%	50%	41,67%

Avots: darba autores veidota tabula



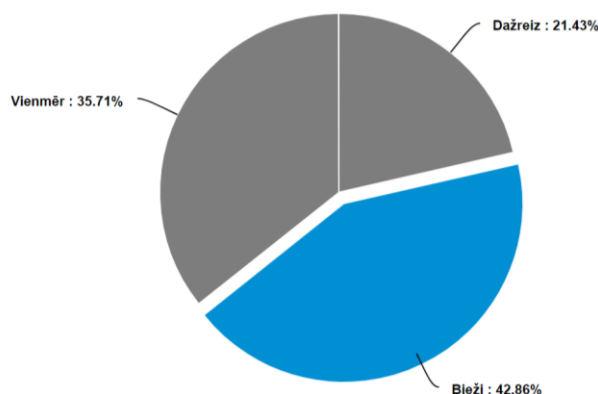
3.9.attēls Komandas novērtējums vadītājam.

Avots: darba autore veidots attēls

Ja salīdzina vadītāja un padoto atbildes uz jautājumiem, var secināt, ka atbildes ir diez gan līdzīgas. Arī darbinieki uzskata, ka, piemēram, lēmumi netiek centralizēti un koncentrēti vadītāja rokās, kā arī vadītājs paskaidro savas rīcības un lēmumus. Mazliet atšķiras atbilde uz jautājumu par to, vai vadītājs iejaucas lēmumu pieņemšanas procesā pēc padoto lūguma, vadītājs uzskata, ka vienmēr, bet padotie vairāk sliecas starp dažreiz un bieži. Uz jautājumiem par darbinieku iesaisti diskusijās, individuālu darba plānošanu, vienlīdzīgu informētību, komunikāciju divos virzienos, striktu robežu nenovilkšanu, kā arī resursu sniegšanu darbiniekiem, lai tie sasniegtu savus mērķus un to iedrošināšanu, motivēšanu, gan vadītājs, gan darbinieki ir gandrīz vienprātīgi, ka tas tiek darīts starp bieži un vienmēr. Pēc šo anketu rezultātiem var secināt, ka vadītājs, kurš pielieto demokrātisko stilu, sevi novērtē līdzvērtīgi, kā to dara viņa padotie.

Otrās komandas aptaujātais vadītājs ikdienā izmanto liberālo vadības stilu, kas tika noteikts pēc SAGE datubāzes anketas aizpildīšanas (skat. 1.pielikumu). Šī vadītāja komanda aizpildīja anketu par apmierinātību ar darbu, kopumā piedalījušies 14 cilvēki.

1.Uz darbu dodos ar prieku, esmu tur apmierināts ar vidi sev apkārt.

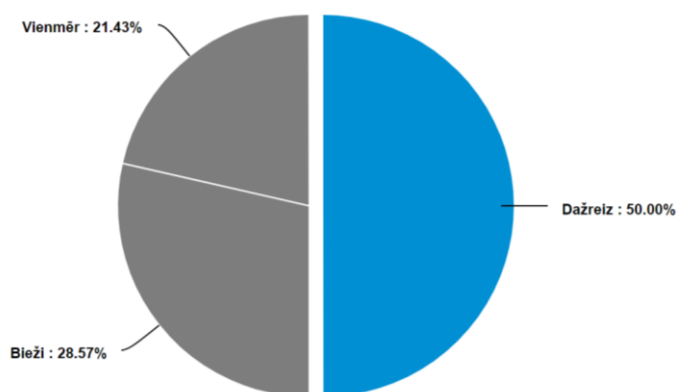


3.10.attēls Apmierinātība ar darba vidi.

Avots: darba autores veidots attēls

Uz jautājumu par to, vai uz darbu dodas ar prieku un ir apmierināts ar vidi sev apkārt 35,71% jeb 5 respondenti atbildēja, ka vienmēr, 42,86% jeb 6 respondenti atbildēja – bieži (skat. 3.10.att.). Pēc šī jautājuma vidējiem atbilžu rezultātiem var secināt, ka komandas dalībnieki ir apmierināti ar savu darba vidi un uz darbu dodas ar prieku.

2.No vadītāja puses tiek saņemta atzinība un uzslavas par manis paveikto darbu.



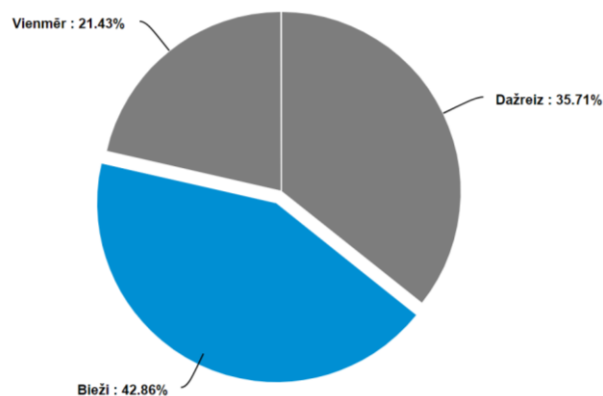
3.11.attēls Atzinība un uzslavas no vadītāja.

Avots: darba autores veidots attēls

Uz jautājumu, vai tiek saņemta atzinība un uzslavas par paveikto darbu, 50% jeb 7 respondenti atbildēja, ka dažreiz un 28,57% jeb 4 respondenti atbildēja, ka bieži (skat. 3.11.att.). Atbildes “dažreiz” pārsvaru var skaidrot ar to, ka pēc teorijas liberālā stila vadītājs maz iesaistās komandas darbā, iniciatīva pieder komandas dalībniekiem, vadītājs neiejaucas padoto darbā, līdz ar to atzinība un uzslavas nav prioritāte, vadītājs risina lielākoties tikai stratēģiski svarīgus

jautājumus un pārstāv komandu darījumos ar citām komandām vai sadarbības partneriem un klientiem.

3. Tiek pārrunāti mani galvenie sasniedzamie mērķi konkrētā periodā.

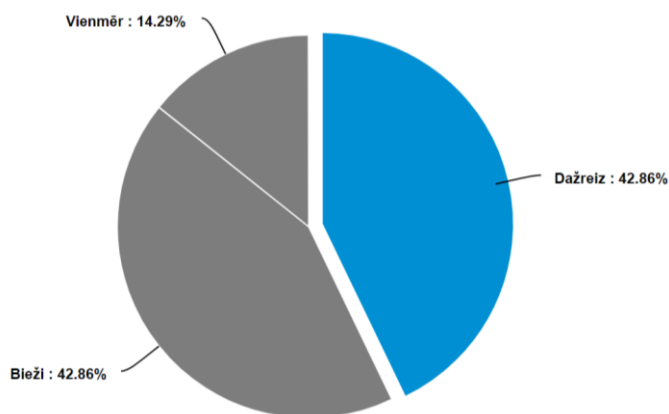


3.12.attēls Mērķu pārrunāšana.

Avots: darba autores veidots attēls

Apmierinātību ar darbu veicina arī mērķu nospraušana un pārrunāšana ar vadītāju, tas palīdz motivācijai darīt vairāk un labāk, šajā komandā galveno sasniedzamo mērķu pārrunāšana ir starp dažreiz un bieži (skat 3.12. att.), kas sasaucas ar iepriekšējā jautājuma analīzi, ka vadītājs īsti neiesaistās komandas darbā, viss ir uz pašu darbinieku pleciem. Līdz ar to mērķus nosaka gan vadītājs, gan paši darbinieki.

4. Vadītājs mani motivē un iedrošina.



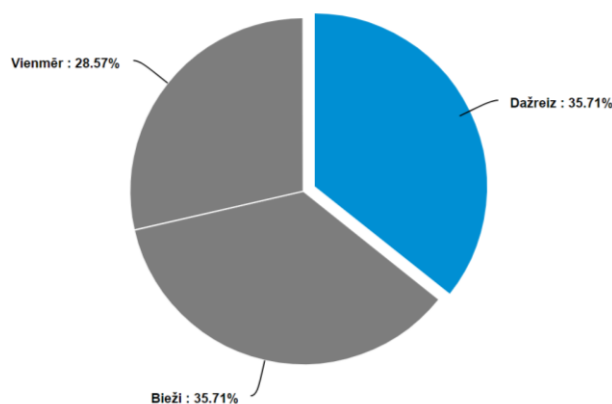
3.13.attēls Vadītāja motivācija un iedrošinājums.

Avots: darba autores veidots attēls

Arī uz jautājumu, vai vadītājs motivē un iedrošina, respondenti vienlīdzīgi atbild gan dažreiz, gan bieži, abos rādītājs ir 42,86% (skat. 3.13.att.). Arī no teorētiskā viedokļa

liberālajam stilam ir raksturīga, ka darbinieki brīvi izvēlas savu attīstības virzienu un izaugsmi vairāk sekmē pārējie komandas locekļi, ne vadītājs primāri.

7.Varu uzticēties un lūgt padomu savam vadītājam.

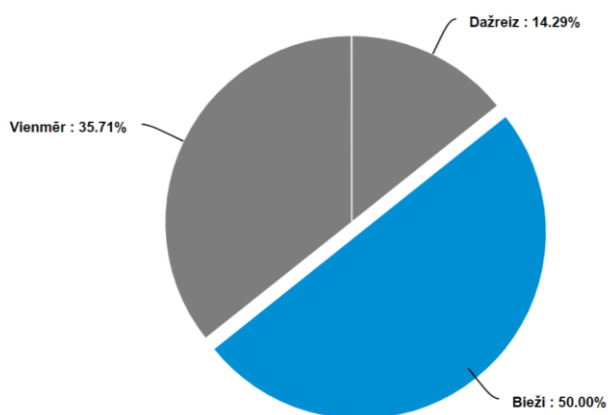


3.14.attēls Uzticība vadītājam.

Avots: darba autores veidots attēls

Par cik liberālā stila iezīme ir tāda, lēmumus pieņem lielākoties paši komandas dalībnieki un vadītājs iejaucas tikai pēc lūguma, tas atspoguļojas rezultātos uz jautājumu par uzticību un padoma lūgšanu savam vadītājam, 35,71% jeb 5 respondenti atbildēja, ka dažreiz, tik pat atbildēja, ka bieži (skat. 3.14. att.), tad var secināt, ka iespējams padomus komandas dalībnieki drīzāk lūdz viens otram un komandas locekļu starpā ir lielāka uzticība, kā starp viņiem un vadītāju. Ja salīdzina šo jautājumu ar demokrātiskā stila vadītāja komandas atbildēm, tad acīmredzams, ka pirmā komanda vairāk paļaujas uz savu vadītāju, bet šie vairāk viens uz otru.

9.Mans viedoklis tiek uzklauts.

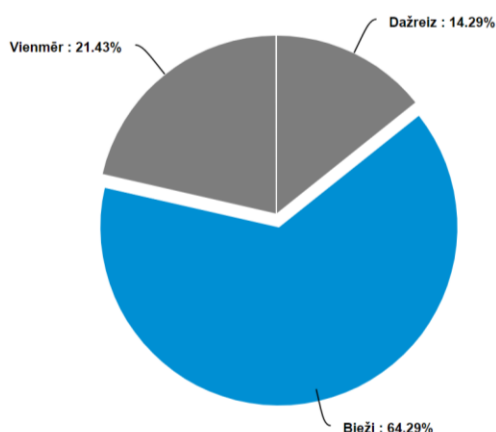


3.14.attēls Viedokļa uzklautšana.

Avots: darba autores veidots attēls

Lai darba vietā justos novērtēts, ir svarīgi, ka tiek uzklauts un ņemts vērā komandas dalībnieka viedoklis un ieteikumi. Tas palīdz justies gan kā komandas, gan uzņēmuma daļai, jo katra rīcība un lēmums ietekmē kopējo organizācijas darbību. Uz jautājumu, vai tiek uzklauts darbinieka viedoklis, 50% jeb 7 respondenti atbildēja, ka bieži un 35,71% jeb 5 respondenti atbildēja, ka vienmēr (skat. 3.15.att.).

10. Idejas, ar kurām dalos, tiek ņemtas vērā.

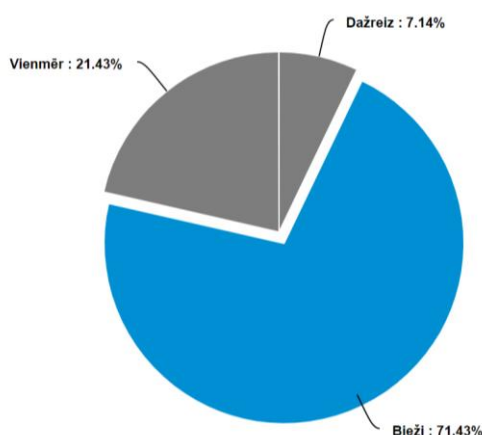


3.15.attēls Ideju ņemšana vērā.

Avots: darba autores veidots attēls

Uz jautājumu, vai idejas, ar kurām dalās, tiek ņemtas vērā, lielākā daļa – 64,29% jeb 9 respondenti atbildēja, ka bieži un 21,43% jeb 3 respondenti, ka vienmēr. Analizējot 9. un 10. jautājuma vidējos rezultātus, var secināt, ka darbinieku idejas un viedokļi ikdienā tiek ņemti vērā, autores prāt, tas ir saistīts ar to, ka komandas struktūra principā tiek veidota bez liberālā stila vadītāja līdzdalības un lēmumu pieņemšanā svarīgāks ir darbinieku viedoklis un iniciatīva.

12. Mana komanda ir saliedēta.

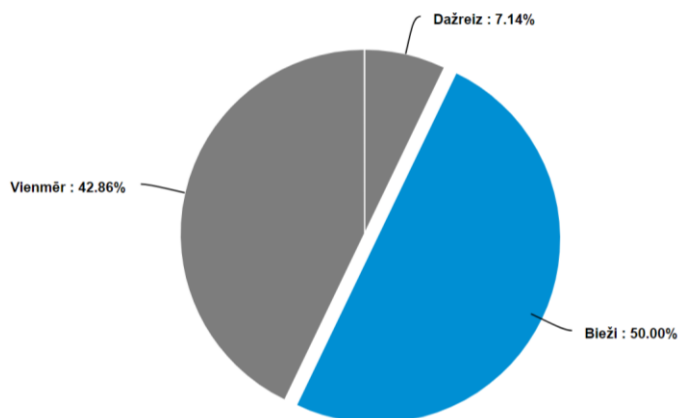


3.16.attēls Komandas saliedētība.

Avots: darba autores veidots attēls

Tieši komandas vadītāja sociālās prasmes un komunikācijas stils vistiešāk ietekmē komandas sekmīgu darbu un saskaņu savstarpējās attiecībās. ⁶⁸ Uz jautājumu par komandas saliedētību, 71,43% jeb 10 respondenti atbildēja, ka bieži, 21,43% jeb 3 respondenti atbildēja, ka vienmēr (skat. 3.16.att.), šis rādītājs ir augsts un komandas locekļi ikdienā visnotaļ jūtas saliedēti savā starpā, to var skaidrot ar to, ka komandai kopīgi jāpieņem lielākā daļa no lēmumiem un jābūt tiem, kas sekmē viens otra izaugsmi.

13. Ikdienā komandā jūtama brīva un nepiespiesta gaisotne.

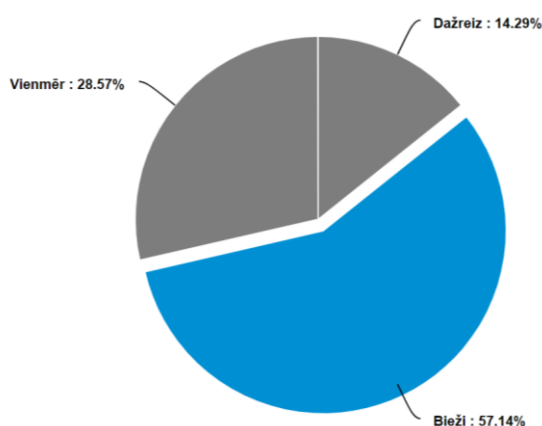


3.17.attēls Gaisotne komandā.

Avots: darba autores veidots attēls

Brīva un nepiespiesta gaisotne arī šajā komandā ir jūtama, jo 50% jeb 7 respondenti atbildēja, ka tāda ir bieži un 42,86% jeb 6 respondenti atbildēja, ka tāda ir vienmēr (skat. 3.17.att.). Tas skaidrojams ar to, ka iespējams bieži vien vadītājs pat nemaz nav blakus komandai ikdienas procesu veikšanas laikā, netiek veikta stingra kontrole un iejaukšanās darba norisēs no vadītāja puses.

⁶⁸ Ešenvalde. I. Personāla vadības mūsdienu metodes, 2012, p 238.



3.18.attēls Brīvība darba uzdevumu izpildē.

Avots: darba autores veidots attēls

Par cik komandā, kuras vadītājs pielieto liberālu vadīšanas stilu, lēmumus lielākoties pieņem paši komandas dalībnieki, tad tas redzams arī nākošajā jautājumā. Par to, ka darba uzdevumu izpildes un problēmu risināšanas pieejā ir pilnīga brīvība, 57,14% jeb 8 respondenti atbildēja, ka bieži un 28,57% jeb 4 respondenti atbildēja, ka vienmēr (skat. 3.18.att.).

Ņemot vērā rezultātus, var secināt, ka darbinieki ir diez gan apmierināti ar darba vietas un vides apstākļiem, jūtas brīvi un novērtēti.

Komandas vadītājs aizpildīja anketu ar savu darbību novērtējumu (skat. 3.2. tabulu), arī komandas dalībnieki aizpildīja līdzīgu anketu, ar jautājumiem par sava vadītāja uzvedības dažādiem aspektiem, kuri apkopoti diagrammā (skat. 3.19. att.).

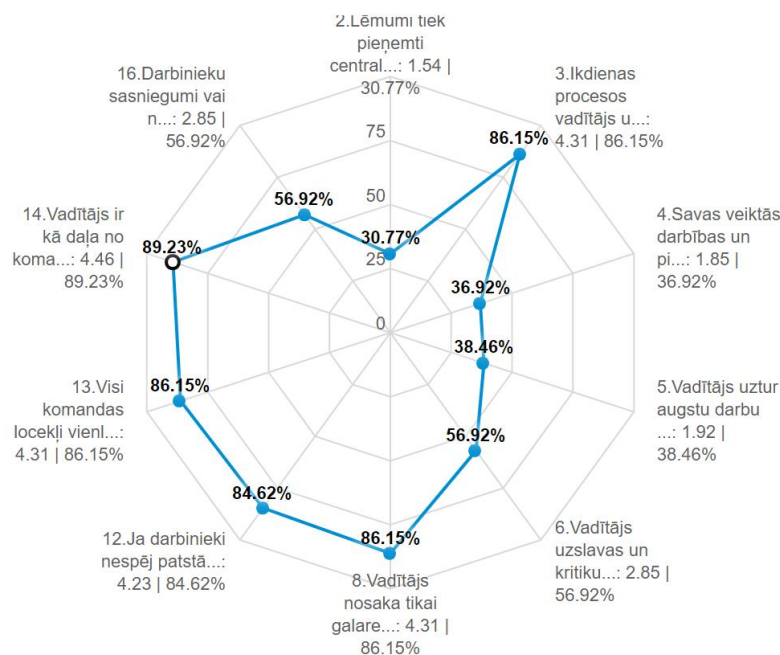
3.2.tabula

Vadītāja pašnovērtējums un komandas vērtējums vadītājam

Nr	Apgalvojums	Vadītāja pašnovērtējums	Komandu dalībnieku novērtējums par savu vadītāju				
			Nekad	Reti	Dažreiz	Bieži	Vienmēr
1.	Jums ir individuāla vadīšanas pieeja katram darbiniekam, neatkarīgi no viņa pieredzes u.c. individuālajiem faktoriem.	Dažreiz		38,46%	30,77%	30,77%	
2.	Lēmumi tiek pieņemti centralizēti, koncentrēti vadītāja rokās.	Nekad	53,85%	38,46%	7,69%		
3.	Ikdienas procesos tiek uzklauts un ņemts vērā padoto viedoklis.	Vienmēr			7,69%	53,85%	38,46%

4.	Savas veiktās darbības un pieņemtie lēmumi padotajiem netiek paskaidroti.	Reti	38,46%	38,46%	23,08%		
5.	Tiek uzturēts augsts darbu veikšanas temps un apjoms.	Reti	30,77%	46,15%	23,08%		
6.	Uzslavas un kritika par padoto veikto darbu tiek apspriesta personīgi.	Dažreiz		15,38%	84,62%		
7.	Praktiski netiek veikta iejaukšanās padoto darba norisēs, nav stingra kontrole.	Dažreiz			23,08%	53,85%	23,08%
8.	Tiek noteikti tikai galarezultāta mērķi, padotie paši izvēlas darba uzdevumus un paņēmienus, lai tos sasniegtu.	Dažreiz				69,23%	30,77%
9.	Jūsu kā vadītāja iejaukšanās lēmumu pieņemšanas procesā ir pēc padoto lūguma.	Vienmēr			23,08%	38,46%	38,46%
10.	Darbinieki tiek iesaistīti diskusijās, tiek kopīgi apspriestas rīcības sekas.	Dažreiz			15,38%	46,15%	38,46%
11.	Tiek dota brīvība ikdienas darbu plānošanai pēc katra komandas locekļa ieskatiem.	Vienmēr			15,38%	46,15%	38,46%
12.	Ja darbinieki nespēj patstāvīgi atrisināt problēmu, iesaistos ar padomiem un ieteikumiem.	Dažreiz			7,69%	61,54%	30,77%
13.	Visi komandas locekļi vienlīdzīgi tiek informēti par notiekošo, jo komunikācija ir gan starp vadītāju un padotajiem, gan starp darbiniekiem pašiem.	Vienmēr			15,38%	38,46%	46,15%
14.	Jūtos kā daļa no komandas, netiek vilktas striktas robežas starp vadītāju un padotajiem.	Vienmēr			7,69%	38,46%	53,85%
15.	Darbiniekiem nodrošinu laiku un resursus, lai viņi varētu sasniegt savus attīstības mērķus.	Dažreiz		30,77%	46,15%	23,08%	
16.	Darbinieku sasniegumi vai neveiksmes tiek novērtēti ar nepārtrauktiem iedrošinājumiem un motivēšanu.	Dažreiz		30,77%	53,85%	15,38%	

Avots: darba autores veidota tabula



3.19.attēls Komandas novērtējums vadītājam.

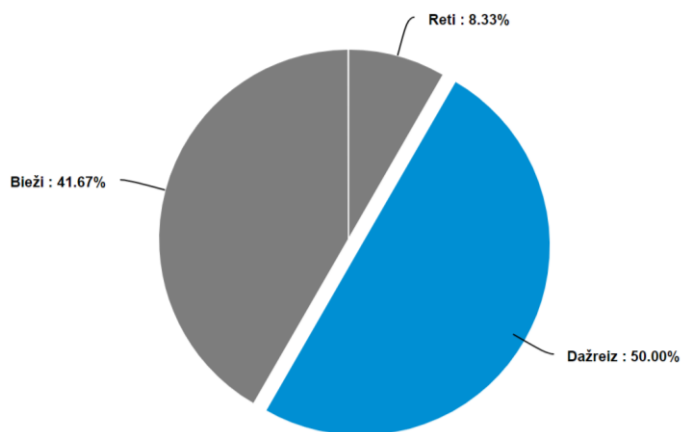
Avots: darba autores veidots attēls

Autores prāt, ir būtiski izcelt dažus jautājumus, kuros vadītāja atbildes un komandas locekļu atbildes nesakrīt. Uz jautājumu, ka vadītājs praktiski neiejaucas padoto darba norisēs, vadītājs atbildēja ar – dažreiz, bet padotie sliecas uz to, ka šī neiejaukšanās ir drīzāk bieži. Arī uz jautājumu par to, ka padotie paši izvēlas darba uzdevumus un paņēmienus, vadītājs atbildēja ar – dažreiz, bet padotie domā, ka tas ir starp bieži un vienmēr. Uz jautājumiem par to, vai vadītājs iesaista darbiniekus diskusijās un par vadītāja iesaisti ar padomjiem, pats vadītājs sevi vērtē kritiskāk, nekā to darījuši komandas locekļi. Acīmredzot, vadītājs pats uzskata, ka pārlietu reti iesaistās ar palīdzību, padomjiem un pamudinājumiem, bet komandas locekļi domā, ka tas drīzāk ir bieži. Uz jautājumiem par resursu, laika, iedrošinājumu un motivācijas sniegšanu darbiniekiem gan vadītājs, gan darbinieki ir vienprātis, ka tas ir tikai dažreiz.

Izvērtējot komandas dalībnieku atbildes abās aptaujās, var secināt, ka vadītāja liberālā stila pielietošana, pozitīvi ietekmē saliedētību un darbinieki var izteikt savu viedokli, kā arī piedalīties lēmumu pieņemšanā, bet trūkst motivēšanas un vadītāja iesaistes darbinieku izaugsmes novērtēšanā un mērķu noteikšanā.

Trešās komandas aptaujātais vadītājs ikdienā izmanto autoritāro vadības stilu, kas tika noteikts pēc SAGE datubāzes anketas aizpildīšanas (skat. 1.pielikumu). Šī vadītāja komanda aizpildīja anketu par apmierinātību ar darbu, kopumā piedalījušies 12 cilvēki.

1.Uz darbu dodas ar prieku, esmu tur apmierināts ar vidi sev apkārt.

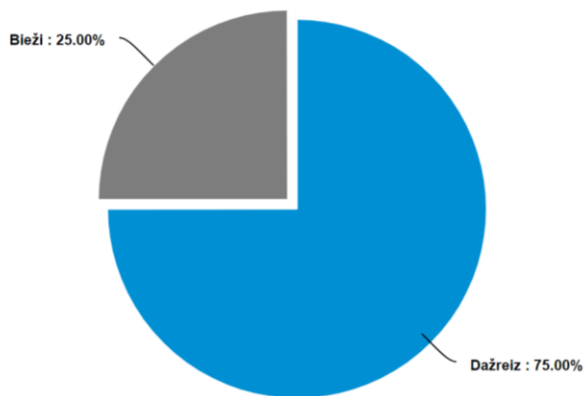


3.20.attēls Apmierinātība ar darba vidi.

Avots: darba autores veidots attēls

Uz jautājumu par to, vai uz darbu dodas ar prieku un ir apmierināts ar vidi sev apkārt 50% jeb 6 respondenti atbildēja, ka dažreiz, 41,67% jeb 5 respondenti atbildēja – bieži, tomēr viens no respondentiem atbildēja, ka reti uz darbu dodas ar prieku un ir apmierināts ar vidi sev apkārt (skat. 3.20.att.). Pēc šī jautājuma vidējiem atbilžu rezultātiem var secināt, ka komandas locekļi ne vienmēr ir apmierināti ar savu darba vidi.

3.Tiek pārrunāti mani galvenie sasniedzamie mērķi konkrētā periodā.

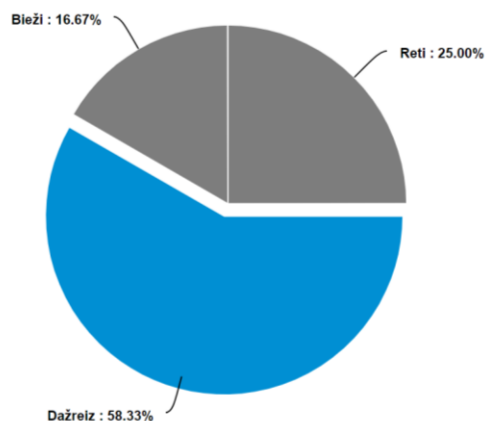


3.21.attēls Mērķu pārrunāšana.

Avots: darba autores veidots attēls

Nemot vērā to, ka autoritārajam vadības stilam ir raksturīga lēmumu pieņemšana centralizēti – vadītāja rokās un darbiniekiem tikai tiek dots rīkojums konkrētu darbību izpildei, tad uzslavas par paveikto ir reti, jo vadītājs precīzi norāda uz veicamajām darbībām un darbiniekiem nav iespēja izpausties. Uz jautājumu par uzslavu saņemšanu, 75% jeb 9 respondenti atbildēja, ka tādas ir vien dažreiz (skat. 3.21.att.).

4.Vadītājs mani motivē un iedrošina.

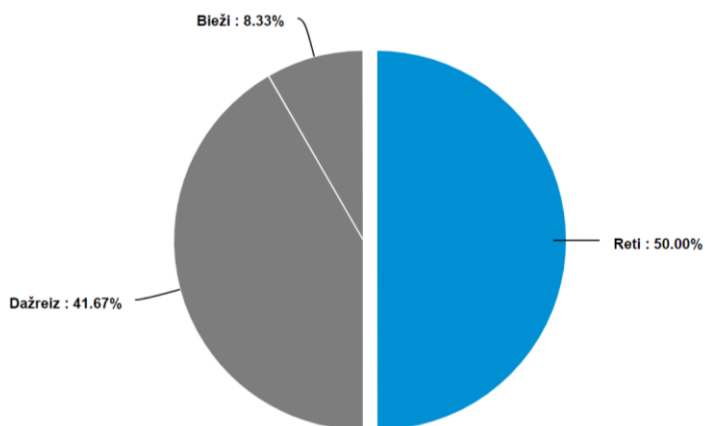


3.22.attēls Vadītāja motivācija un iedrošinājums.

Avots: darba autores veidots attēls

Padoto darbus un paņēmienus to izpildei arī nosaka vadītājs, vadoties jau pēc iepriekš izstrādātiem noteikumiem, līdz ar to darbinieku motivēšana nav primārais vadītāja uzdevums, kā par to liecina atbilde uz jautājumu par to, vai vadītājs motivē un iedrošina, kur 58,33% jeb 7 respondenti atbildēja, ka dažreiz (skat. 3.22. att.)

6.Darba vietā par mani interesējas ne tikai kā darbinieku, bet arī kā cilvēku.

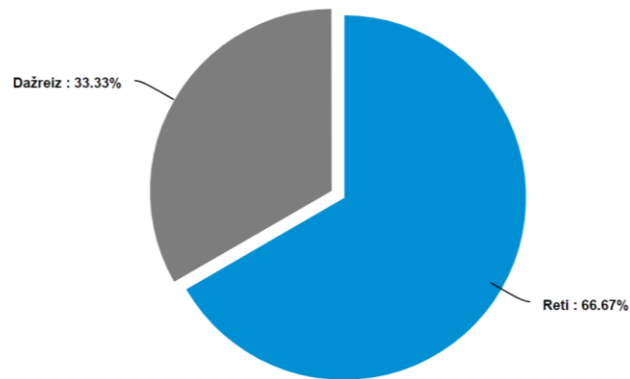


3.23.attēls Cilvēciskais faktors.

Avots: darba autores veidots attēls

Uz jautājumu, vai darba vietā interesējas ne tikai kā darbinieku, bet arī kā cilvēku, 50% jeb 6 respondenti atbildēja, ka reti, 41,67% jeb 5 respondenti atbildēja, ka dažreiz (skat. 3.23.att.), šo varētu skaidrot ar to, ka ikdienā tiek runāts tikai par darba uzdevumiem, par to, kas ir jāizdara, jāpapildina vai jāuzsāk darīt, ka sapulcēs principā runā tikai vadītājs un nosaka katram darbiniekam veicamo, niekļaujot darba laikā sarunas par privātām lietām.

8.Savu vadītāju varu uzskatīt ne tikai par vadītāju, bet arī par savu kolēģi, netiek novilkta striktas robežas.

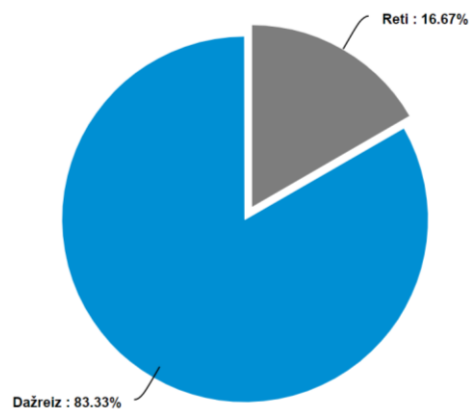


3.24.attēls Vadītājs kā kolēģis.

Avots: darba autores veidots attēls

Kā arī tas tika aplūkots no teorētiskā viedokļa, autoritārā vadības stila līderim ir nepārvarama barjera starp viņu un komandas locekļiem, par to liecina arī atbilde uz jautājumu, vai savu vadītāju var uzskatīt ne tikai par vadītāju, bet arī par savu kolēģi, netiek novilkta striktas robežas, kur 66,67% jeb 8 respondenti atbildēja, ka reti un 33,33% jeb 4 respondenti atbildēja, ka dažreiz (skat. 3.24.att.).

9.Mans viedoklis tiek uzklauts.

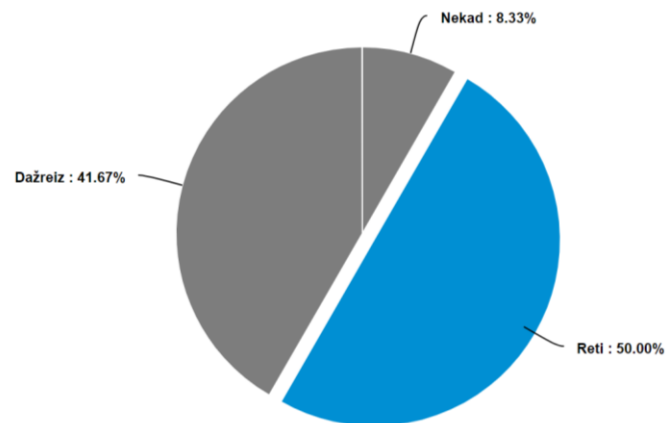


3.25.attēls Viedokļa uzklautšana.

Avots: darba autores veidots attēls

Uz jautājumu, vai darbinieka viedoklis tiek uzklauts, 83,33% jeb 10 respondenti atbildēja, ka dažreiz un 16,67% jeb 2 respondenti atbildēja, ka reti (skat. 3.25.att.). Šādu rezultātu var skaidrot ar to, ka autoritāram vadītājam raksturīgs nekonsultēties ar padotajiem un īsti neuzklaut viņu viedokli, vadītājs vienmēr uzskatīs, ka viņš zina labāk.

10. Idejas, ar kurām dalos, tiek ņemtas vērā.

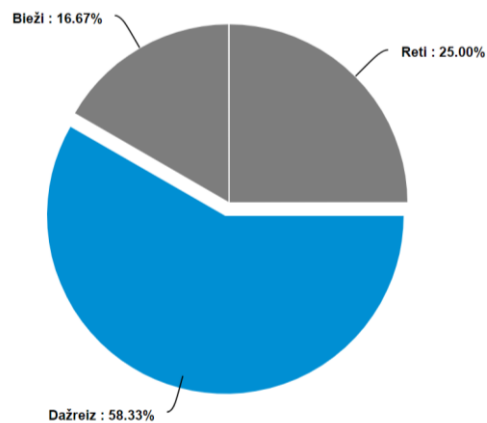


3.26.attēls Ideju ņemšana vērā.

Avots: darba autores veidots attēls

Līdzīgi kā uz 9. jautājumu, tika atbildēts arī uz 10. jautājumu par to, vai darbinieku viedoklis tiek ņemts vērā, kur 50% jeb 6 respondenti atbildēja, ka reti un 41,67% jeb 5 respondenti atbildēja, ka dažreiz, viens no respondentiem uzskata, ka viņa idejas netiek ņemtas vērā (skat. 3.26. att.). Pēc respondentu atbildēm var secināt, ka šis autoritārais vadītājs nepieļauj darbinieku iniciatīvu un ignorē kolektīva locekļu domas.

12. Mana komanda ir saliedēta.

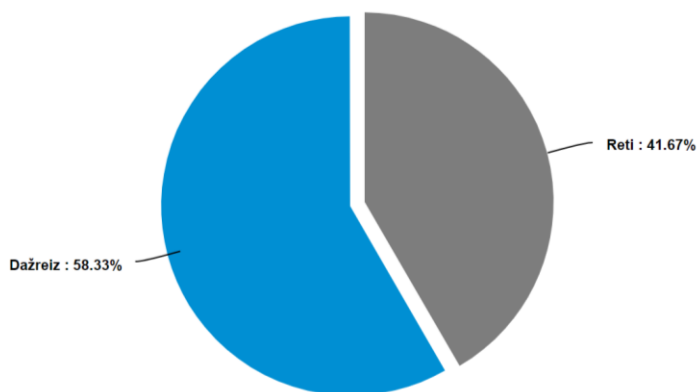


3.27.attēls Komandas saliedētība.

Avots: darba autores veidots attēls

Uz jautājumu, vai komanda ir saliedēta, 58,33% jeb 7 respondenti atbildēja, ka dažreiz un 25% jeb 3 respondenti atbildēja, ka reti (skat 3.27. att.). Autores prāt, šis varētu būt saistīts ar to, ka parasti autoritārā režīma līderi turas nomaļus no pārējā darba kolektīva, līdz ar to komandai nav tā viena cilvēka, kurš ieguldītu laiku un citus resursus, lai saliedētu darbiniekus gan savā starpā, gan izveidotu tuvākas attiecības ar pašu vadītāju.

13. Ikdienā komandā jūtama brīva un nepiespiesta gaisotne.



3.28.attēls Gaisotne komandā.

Avots: darba autores veidots attēls

Šajā komandā parasti arī nav brīva gaisotne, kā to uzskata 41,67% jeb 5 respondenti un 58,33% jeb 7 respondenti atbildēja, ka tikai dažreiz ir brīva un nepiespiesta gaisotne darba vidē (skat. 3.28. att.).

Pēc respondentu atbilžu apkopošanas un analīzes, var secināt, ka šīs komandas dalībnieki nav īpaši apmierināti ar savu darba vidi, komanda nav saliedēta, darbiniekiem trūkst motivēšanas, uzslavu, kā arī trūkst pārrunu par savu izaugsmi un mērķu sasniegšanu.

Komandas vadītājs aizpildīja anketu ar savu darbību novērtējumu (skat. 3.3. tabulu), arī komandas dalībnieki aizpildīja līdzīgu anketu, ar jautājumiem par sava vadītāja uzvedības dažādiem aspektiem, kuri apkopoti diagrammā (skat. 3.29. att.).

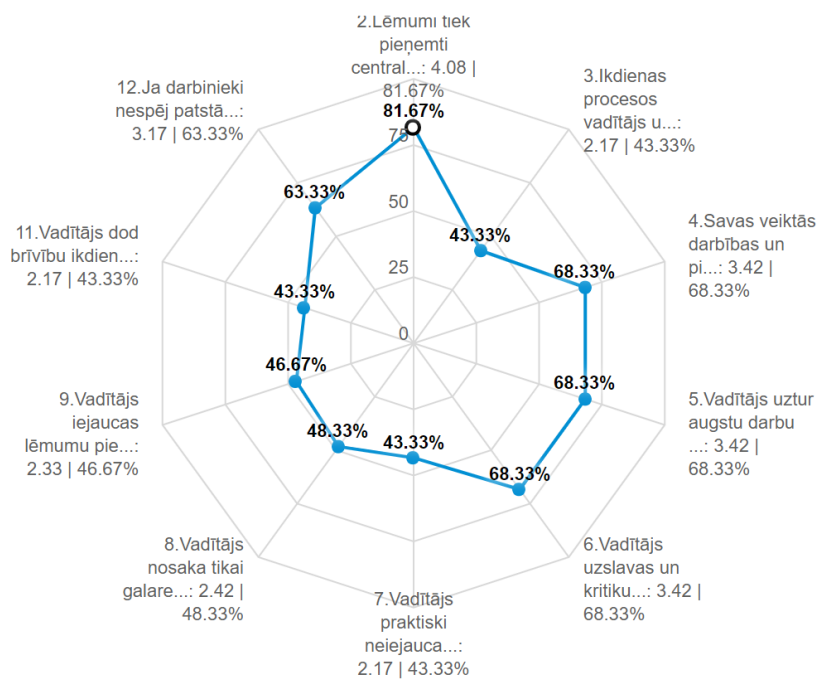
3.3.tabula

Vadītāja pašnovērtējums un komandas vērtējums vadītājam

Nr	Apgalvojums	Vadītāja pašnovērtējums	Komandu dalībnieku novērtējums par savu vadītāju				
			Nekad	Reti	Dažreiz	Bieži	Vienmēr
1.	Jums ir individuāla vadīšanas pieeja katram darbiniekam, neatkarīgi no viņa pieredzes u.c. individuālajiem faktoriem.	Dažreiz		16,67%	58,33%	25%	
2.	Lēmumi tiek pieņemti centralizēti, koncentrēti vadītāja rokās.	Bieži			25%	41,67%	33,33%
3.	Ikdienas procesos tiek uzklauts un ņemts vērā padoto viedoklis.	Bieži	8,33%	66,67%	25%		

4.	Savas veiktās darbības un pieņemtie lēmumi padotajiem netiek paskaidroti.	Bieži			66,67%	25%	8,33%
5.	Tiek uzturēts augsts darbu veikšanas temps un apjoms.	Bieži		8,33%	58,33%	16,67%	16,67%
6.	Uzslavas un kritika par padoto veikto darbu tiek apspriesta personīgi.	Vienmēr		8,33%	58,33%	16,67%	16,67%
7.	Praktiski netiek veikta iejaukšanās padoto darba norisēs, nav stingra kontrole.	Reti	25%	33,33%	41,67%		
8.	Tiek noteikti tikai galarezultāta mērķi, padotie paši izvēlas darba uzdevumus un paņēmienus, lai tos sasniegtu.	Reti	8,33%	41,67%	50%		
9.	Jūsu kā vadītāja iejaukšanās lēmumu pieņemšanas procesā ir pēc padoto lūguma.	Dažreiz		66,67%	33,33%		
10.	Darbinieki tiek iesaistīti diskusijās, tiek kopīgi apspriestas rīcības sekas.	Bieži		33,33%	66,67%		
11.	Tiek dota brīvība ikdienas darbu plānošanai pēc katra komandas locekļa ieskatiem.	Reti	25%	33,33%	41,67%		
12.	Ja darbinieki nespēj patstāvīgi atrisināt problēmu, iesaistos ar padomiem un ieteikumiem.	Dažreiz		16,67%	58,33%	16,67%	8,33%
13.	Visi komandas locekļi vienlīdzīgi tiek informēti par notiekošo, jo komunikācija ir gan starp vadītāju un padotajiem, gan starp darbiniekiem pašiem.	Dažreiz		33,33%	58,33%	8,33%	
14.	Jūtos kā daļa no komandas, netiek vilktas striktas robežas starp vadītāju un padotajiem.	Bieži	8,33%	33,33%	58,33%		
15.	Darbiniekiem nodrošinu laiku un resursus, lai viņi varētu sasniegt savus attīstības mērķus.	Bieži		16,67%	58,33%	25%	
16.	Darbinieku sasniegumi vai neveiksmes tiek novērtēti ar nepārtrauktiem iedrošinājumiem un motivēšanu.	Bieži		33,33%	58,33%	8,33%	

Avots: darba autores veidota tabula



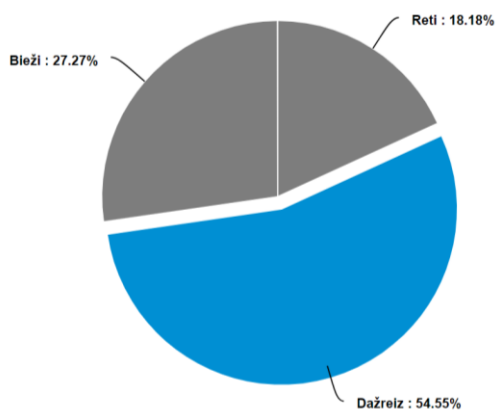
3.29.attēls Komandas novērtējums vadītājam.

Avots: darba autores veidots attēls

Uz jautājumu, vai lēmumi tiek pieņemti centralizēti, koncentrēti vadītāja rokās, gan vadītājs, gan padotie ir vienisprātis, ka tā ir bieži. Vadītājs savā vērtējumā atzīmējis, ka bieži uzklausa un ņem vērā padoto viedokli, bet vairāk kā puse komandas locekļu uzskata, ka tas notiek reti. Par to, vai uzslavas un kritika par padoto veikto darbu tiek apspriesta personīgi, vadītājs uzskata, ka vienmēr, bet padotie domā, ka drīzāk tikai dažreiz, acīmredzot vadītājs pats nepamana, kurā brīdī uzslavas vai kritiku kādam izsaka visas komandas klātbūtnē. Vadītājs uzskata, ka komandā stingra kontrole ir reti, bet darbinieki uzskata, ka tā ir dažreiz. Uz jautājumu, vai darbinieki tiek iesaistīti diskusijās, kopīgi apspriežot rīcības sekas, vadītājs domā, ka bieži, bet darbinieki uzskata, ka dažreiz un pat reti, autores prāt, ikdienas sarunās vairāk pats vadītājs runā par rīcības sekām, īsti neveidojot diskusijas, bet pats to nemana. Vadītājs, sevi vērtējot, atzīmējis, ka bieži jūtas kā komandas loceklis un netiek vilktas striktas robežas, bet komanda domā, ka tā ir dažreiz un pat reti. Atbildot uz jautājumiem par motivēšanu, iedrošināšanu, laika resursu veltīšanu darbiniekiem, vadītājs domā, ka to dara bieži, bet darbinieki uzskata, ka tikai dažreiz. Kopumā analizējot šīs abas aptaujas, var secināt, ka vadītāja un viņa komandas locekļu domas atšķiras, vadītājs sevi novērtējis augstāk, nekā to ir izdarījuši viņa padotie.

Ceturtais komandas aptaujātais vadītājs ikdienā izmanto autoritāro vadības stilu, kas tika noteikts pēc SAGE datubāzes anketas aizpildīšanas (skat. 1.pielikumu). Šī vadītāja komanda aizpildīja anketu par apmierinātību ar darbu, kopumā piedalījušies 11 cilvēki.

1.Uz darbu dodos ar prieku, esmu tur apmierināts ar vidi sev apkārt.

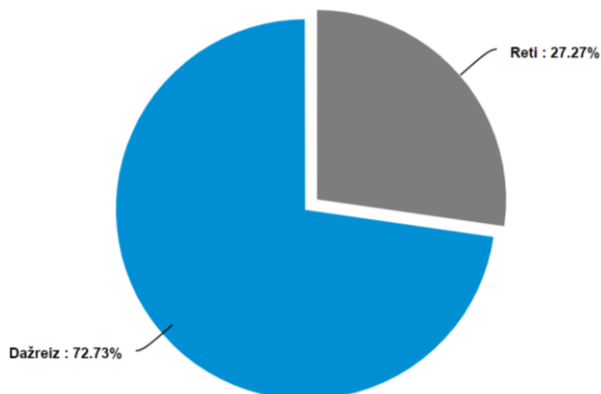


3.30.attēls Apmierinātība ar darba vidi.

Avots: darba autores veidots attēls

Uz jautājumu par to, vai uz darbu dodas ar prieku un ir apmierināts ar vidi sev apkārt 54,55% jeb 6 respondenti atbildēja, ka dažreiz, 27,27% jeb 3 respondenti atbildēja – bieži, tomēr 18,18% jeb 2 no respondentiem atbildēja, ka reti uz darbu dodas ar prieku un ir apmierināts ar vidi sev apkārt (skat. 3.30.att.). Pēc šī jautājuma vidējiem atbilžu rezultātiem var secināt, ka komandas locekļi lielākoties tikai dažreiz ir apmierināti ar savu darba vidi.

2.No vadītāja puses tiek saņemta atzinība un uzslavas par manis paveikto darbu.

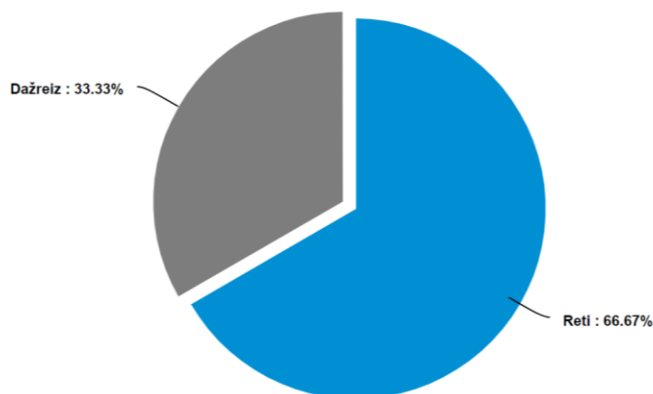


3.31.attēls Atzinība un uzslavas no vadītāja.

Avots: darba autores veidots attēls

Šajā komandā uz jautājumu par to, vai no vadītāja puses tiek saņemta atzinība un uzslavas, 72,73% jeb 8 no respondentiem atbildēja, ka dažreiz un 27,27% jeb 3 dalībnieki atbildēja, ka bieži (skat. 3.31. att.), līdz ar to var secināt, ka vadītājs uzslavām un atzinībai velta diez gan maz laika un neuzskata to par svarīgu ikdienas sastāvdaļu, lai gan uzslavas ir viens no aspektiem, kas paaugstina apmierinātības līmeni darba vietā.

4.Vadītājs mani motivē un iedrošina.

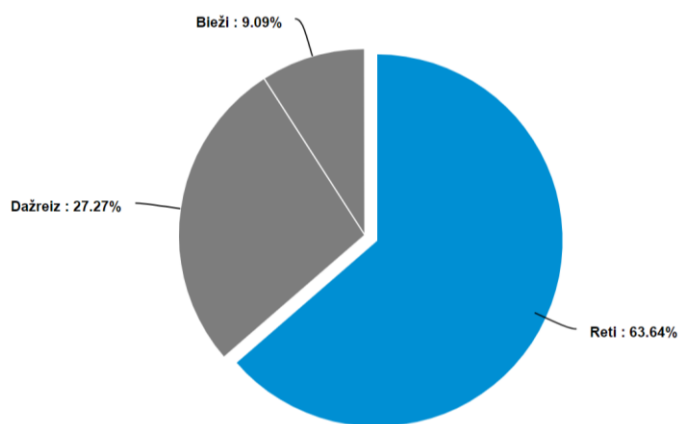


3.32.attēls Vadītāja motivācija un iedrošinājums.

Avots: darba autores veidots attēls

Uz jautājumu, vai vadītājs motivē un iedrošina, 66,67% atbildēja, ka reti un 33,33% no respondentiem atbildēja, ka dažreiz (skat. 3.32. att.). Acīmredzot, šis vadītājs neuzskata, ka motivēšanai un iedrošināšanai ikdienā jāvelta pietiekoši daudz laikā, visticamāk viņš vairāk koncentrējies uz savu funkcionālo uzdevumu sasniegšanas, kā arī viņam nepiemīt tādas rakstura īpašības, kuras tendētas uz motivējošām un iedvesmojošām sarunām.

5.Periodiski tiek apspriesta mana produktivitāte un izaugsme.



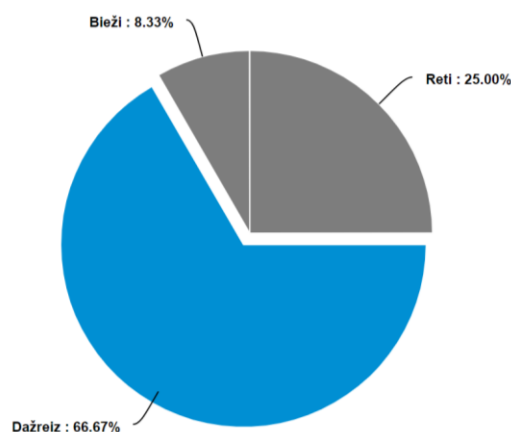
3.33.attēls Produktivitātes un izaugsmes apspriešana.

Avots: darba autores veidots attēls

Autoritārā vadītāja primārais uzdevums parasti ir sasniegt konkrētu mērķi, izmantojot jebkādu līdzekļus, līdz ar to mazāk tiek pievērsta uzmanība indivīdu personīgajai izaugsmei. Uzdevumu izpilde ir svarīgāka par izaugsmi un darbinieka produktivitāti, jo ja galarezultāts ir apmierinošs, tad nav jāuzlabo ne viens, ne otrs, par šo liecina arī atbilde uz jautājumu, vai

vadītājs periodiski apspriež produktivitāti un izaugsmi, uz kuru 63,63% jeb 7 respondenti atbildēja, ka reti un 27,27% jeb 3 respondenti atbildēja, ka dažreiz (skat. 3.33. att.).

7.Varu uzticēties un lūgt padomu savam vadītājam.

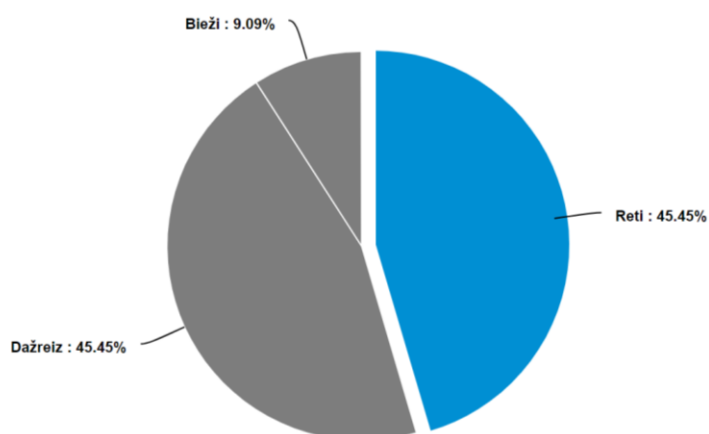


3.34.attēls Uzticība vadītājam.

Avots: darba autores veidots attēls

Uz jautājumu, vai komandas locekļi var uzticēties un lūgt padomu savam vadītājam, vairāk kā puse jeb 66,67% respondenti atbildēja, ka dažreiz un 25% jeb 3 respondenti atbildēja, ka reti (skat. 3.34. att.). Tas varētu būt saistīts ar to, ka autoritāri vadītāji saskarsmē parasti ir noslēgti, līdz ar to grūti ieviest uzticību. Kā arī bieži turas nostatus no savas komandas, kas ietekmē to, ka padomu, iespējams, kolēģi labprātāk palūgs viens otram, nekā savam vadītājam.

9.Mans viedoklis tiek uzklauts.



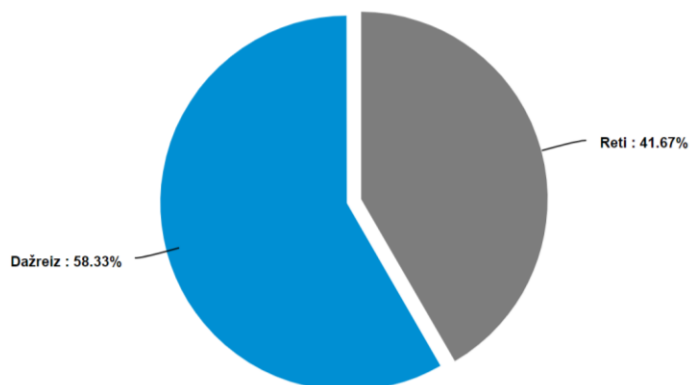
3.35.attēls Viedokļa uzklautšana.

Avots: darba autores veidots attēls

Uz jautājumu, vai darbinieka viedoklis tiek uzklauts, 45,45% jeb 5 respondenti atbildēja, ka reti un tikpat respondentu atbildēja, ka dažreiz (skat. 3.35.att.). Autoritāra stila

vadītājam parasti visi lēmumi jau ir pieņemti un sanāksmes ar darbiniekiem ir tikai formalitāte, principā viņš nemaz neņem vērā citus viedokļus, kā par to liecina arī respondentu atbildes uz šo jautājumu.

11.Varu piedalīties lēmumu pieņemšanas procesā.

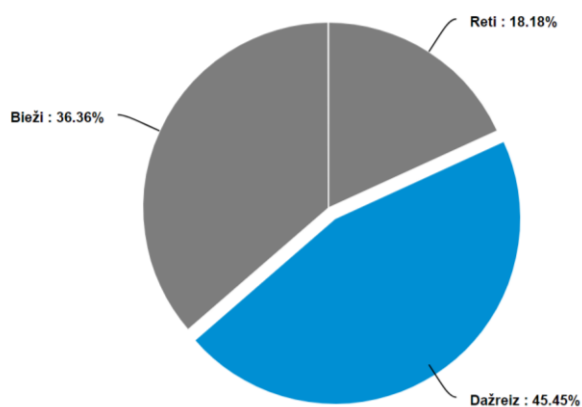


3.36.attēls Lēmumu pieņemšana.

Avots: darba autores veidots attēls

Bieži vien autoritāri vadītāji var būt labestīgi – korekti un uzmanīgi pieņem gala lēmumus, iesaistot arī savu komandu, par ko liecina tas, ka uz jautājumu, vai var piedalīties lēmumu pieņemšanas procesā, 58,33% no respondentiem atbildēja, ka dažreiz (skat. 3.36. att.). Šis vadītājs acīmredzot mēdz lēmumus arī nekoncentrēt tikai savās rokās. Uz šo jautājumu 41,67% no respondentiem atbildēja, ka reti var piedalīties lēmumu pieņemšanas procesā, tas liecina par to, ka vadītājam ir arī nodomi un lēmumi, par kuriem savus padotos neinformē un viņu viedokli tajos neņem vērā.

14.Brīžos, kad vadītājs nav blakus, komandas produktivitāte zūd.

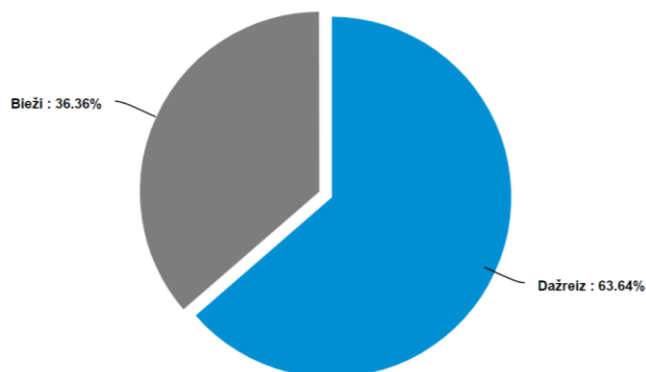


3.37.attēls Komandas produktivitāte.

Avots: darba autores veidots attēls

Par cik ikdienas uzdevumus visbiežāk deleģē vadītājs, tad uz jautājumu, vai brīžos, kad vadītājs nav blakus, komandas produktivitāte zūd, 45,45% jeb 5 respondenti atbildēja, ka dažreiz un 36,36% jeb 4 respondenti atbildēja, ka bieži (skat. 3.37. att.). Tas liecina par to, ka vadītājam neesot blakus, komandas dalībnieki īsti nezina savus pienākumus, vai izmanto iespēju, ka nav stingras uzraudzības un līdz ar to strādā lēnāk, kas ietekmē produktivitāti.

16. Darba temps un apjoms, ko dod vadītājs, ir pārāk liels.



3.38.attēls Darba temps un apjoms.

Avots: darba autores veidots attēls

Uz jautājumu, vai darba temps un apjoms, ko dod vadītājs, ir pārāk liels, 63,64% jeb 7 respondenti atbildēja, ka dažreiz un 36,36% jeb 4 respondenti atbildēja, ka bieži. Autoritārā vadības stila vadītājiem ir raksturīgi daudz strādāt un likt to darīt arī citiem, jo svarīgi ir sasniegt konkrētos mērķus, par šo liecina arī respondentu sniegtās atbildes, kas svārstās starp dažreiz un bieži, ka darba temps un apjoms ir pārāk liels.

Komandas vadītājs aizpildīja anketu ar savu darbību novērtējumu (skat. 3.4. tabulu), arī komandas dalībnieki aizpildīja līdzīgu anketu, ar jautājumiem par sava vadītāja uzvedības dažādiem aspektiem, kuri apkopoti diagrammā (skat. 3.39. att.).

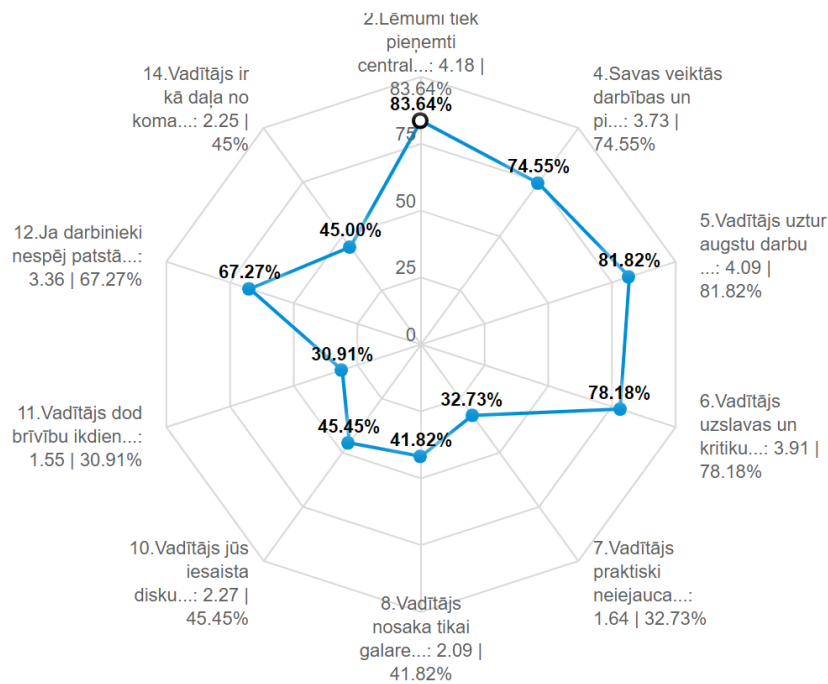
3.4.tabula

Vadītāja pašnovērtējums un komandas vērtējums vadītājam

Nr	Apgalvojums	Vadītāja pašnovērtējums	Komandu dalībnieku novērtējums par savu vadītāju				
			Nekad	Reti	Dažreiz	Bieži	Vienmēr
1.	Jums ir individuāla vadīšanas pieeja katram darbiniekam, neatkarīgi no viņa pieredzes u.c. individuālajiem faktoriem.	Dažreiz		36,36%	54,55%	9,09%	

2.	Lēmumi tiek pieņemti centralizēti, koncentrēti vadītāja rokās.	Bieži				81,82%	18,18%
3.	Ikdienas procesos tiek uzklaussīts un ņemts vērā padoto viedoklis.	Bieži		36,36%	45,45%	18,18%	
4.	Savas veiktās darbības un pieņemtie lēmumi padotajiem netiek paskaidroti.	Dažreiz			27,27%	72,73%	
5.	Tiek uzturēts augsts darbu veikšanas temps un apjoms.	Bieži			18,18%	54,55%	27,27%
6.	Uzslavas un kritika par padoto veikto darbu tiek apspriesta personīgi.	Vienmēr			18,18%	72,73%	9,09%
7.	Praktiski netiek veikta iejaukšanās padoto darba norisēs, nav stingra kontrole.	Dažreiz	45,45%	45,45%	9,09%		
8.	Tiek noteikti tikai galarezultāta mērķi, padotie paši izvēlas darba uzdevumus un paņēmienus, lai tos sasniegtu.	Reti	9,09%	72,73%	18,18%		
9.	Jūsu kā vadītāja iejaukšanās lēmumu pieņemšanas procesā ir pēc padoto lūguma.	Dažreiz		63,64%	36,36%		
10.	Darbinieki tiek iesaistīti diskusijās, tiek kopīgi apspriestas rīcības sekas.	Dažreiz		72,73%	27,27%		
11.	Tiek dota brīvība ikdienas darbu plānošanai pēc katra komandas locekļa ieskatiem.	Reti	54,55%	36,36%	9,09%		
12.	Ja darbinieki nespēj patstāvīgi atrisināt problēmu, iesaistos ar padomiem un ieteikumiem.	Bieži		18,18%	27,27%	54,55%	
13.	Visi komandas locekļi vienlīdzīgi tiek informēti par notiekošo, jo komunikācija ir gan starp vadītāju un padotajiem, gan starp darbiniekiem pašiem.	Bieži		25%	66,67%	8,33%	
14.	Jūtos kā daļa no komandas, netiek vilktas striktas robežas starp vadītāju un padotajiem.	Bieži	8,33%	58,33%	33,33%		
15.	Darbiniekiem nodrošinu laiku un resursus, lai viņi varētu sasniegt savus attīstības mērķus.	Dažreiz		27,27%	63,64%	9,09%	
16.	Darbinieku sasniegumi vai neveiksmes tiek novērtēti ar nepārtrauktiem iedrošinājumiem un motivēšanu.	Dažreiz		63,64%	36,36%		

Avots: darba autores veidota tabula



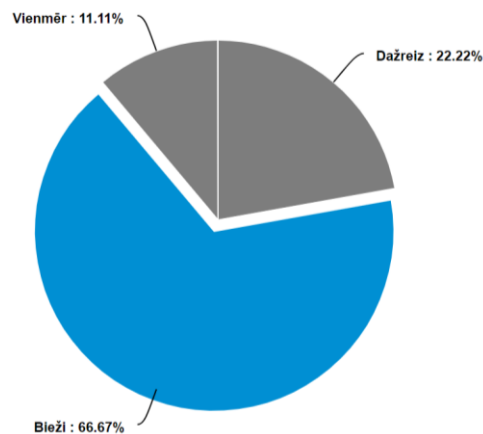
3.39.attēls Komandas novērtējums vadītājam.

Avots: darba autores veidots attēls

Tā pat kā trešās komandas vadītājs, arī šīs komandas autoritārais vadītājs atzīst, ka varu koncentrē savās rokās un uz jautājumu, vai lēmumi tiek pieņemti centralizēti, koncentrēti vadītāja rokās, gan vadītājs, gan padotie ir vienisprātis, ka tā ir bieži. Uz jautājumu, vai ikdienas procesos tiek uzklauts un ņemts vērā padoto viedoklis, vadītājs uzskata, ka bieži, bet padotie domā, ka dažreiz un pat reti, vadītājam ikdienā būtu vairāk jāpievērš uzmanība, kad padotie izsaka savu viedokli, tas jāuzklausa, protams, ne vienmēr tas jāņem vērā, bet jāuzklausa gan. Par to, ka vadītājs savas darbības un pieņemtos lēmumus padotajiem nepaskaidro, pats vadītājs uzskata, ka dažreiz, tomēr viņa padotie domā, ka tā ir diezgan bieži. Uz jautājumu, vai uzslavas un kritika par padoto veikto darbu tiek apspriesta personīgi, vadītājs uzskata, ka vienmēr, bet padotie domā, ka bieži. Vadītājs uzskata, ka dažreiz iejaucas padoto darba norisēs un dažreiz ir stingra kontrole, bet viņa padotie vienlīdzīgā skaitā domā, ka tā ir reti un pat nekad. Uz jautājumu, vai vadītājs iejaucas lēmumu pieņemšanas procesā tikai pēc padoto lūguma, vadītājs uzskata, ka dažreiz, bet padotie, ka reti. Informētība komandas locekļu starpā ir svarīga, tās trūkums liecina par komunikācijas problēmām. Pēc jautājuma, vai komandas locekļi ir vienlīdz informēti par notiekošo, kur vadītājs atbild, ka bieži, bet padotie – dažreiz, var spriest, ka komandā ir komunikācijas problēmas. Uz jautājumu, vai vadītājs jūtas kā komandas loceklis un netiek vilktas striktas robežas starp viņu un padotajiem, vadītājs uzskata, ka bieži, bet komanda domā, ka reti un 8,33% pat uzskata, ka nekad. Analizējot visus 16 jautājumus, autore secina, ka vadītājs par savu darbu ikdienā ir nedaudz augstākās domās, nekā viņa padotie.

Piektās komandas aptaujātais vadītājs ikdienā izmanto demokrātisko vadības stilu, kas tika noteikts pēc SAGE datubāzes anketas aizpildīšanas (skat. 1.pielikumu). Šī vadītāja komanda aizpildīja anketu par apmierinātību ar darbu, kopumā piedalījušies 9 cilvēki.

1.Uz darbu dodos ar prieku, esmu tur apmierināts ar vidi sev apkārt.

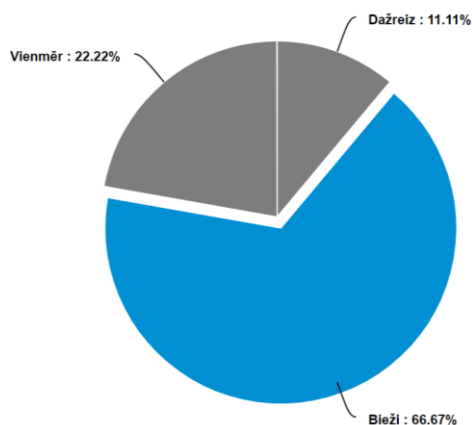


3.40.attēls Apmierinātība ar darba vidi.

Avots: darba autores veidots attēls

Uz jautājumu par to, vai uz darbu dodas ar prieku un ir apmierināts ar vidi sev apkārt, vairāk kā puse respondentu jeb 66, 67% atbildēja – bieži, un 22,22%, ka dažreiz (skat. 3.40. att.), tas liecina par to, ka iekšējais mikroklimate uzņēmumā un komandā ir vērtējams salīdzinoši labi.

4.Vadītājs mani motivē un iedrošina.



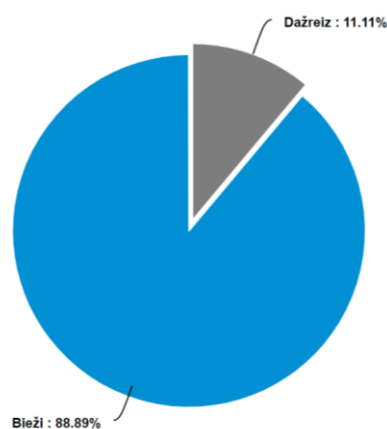
3.41.attēls Vadītāja motivācija un iedrošinājums.

Avots: darba autores veidots attēls

Uz jautājumu par to, vai vadītājs motivē un iedrošina, 66,67% jeb 6 respondenti atbildēja, ka bieži, bet 22,22% jeb 2 respondenti atbildēja, ka vienmēr (skat. 3.41. att.), tas liecina, ka komandas vadītājam ar tā dalībniekiem ir pozitīva mijiedarbība un padotie tiek

pārliecināti, kā arī tiek motivēta viņu aktivitāte un iniciatīva. Apmierinātībai ar darbu ir svarīgi just, ka kāds motivē, jo ne vienmēr ikdienā pašam ir pietiekoši spēka to darīt.

5.Periodiski tiek apspriesta mana produktivitāte un izaugsme.

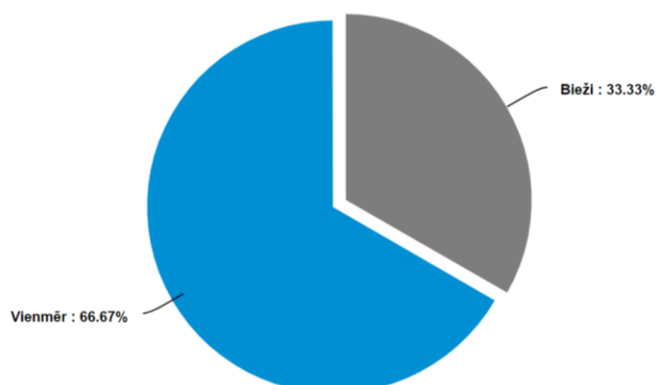


3.42.attēls Produktivitātes un izaugsmes apspriešana.

Avots: darba autores veidots attēls

Par cik demokrātiskā vadības stila vadītājs ir daļa no komandas, kurš iesaista padotos lēmumu pieņemšanā, līdz ar to ir svarīgi apspriest produktivitāti un izaugsmi, jo tas varētu ietekmēt kāda konkrēta uzdevuma galarezultātu. Uz jautājumu, vai tiek periodiski apspriesta produktivitāte un izaugsme, 88,89% no respondentiem atbildēja, ka bieži (skat. 3.42. att.), tas liecina par to, ka vadītājs apzinās, cik svarīgi komandas kopējam rezultātam ir katra grupas dalībnieka individuālā produktivitāte. Autores prāt, izaugsme ir kā papildus stimuls būt produktīvākam.

7.Varu uzticēties un lūgt padomu savam vadītājam.



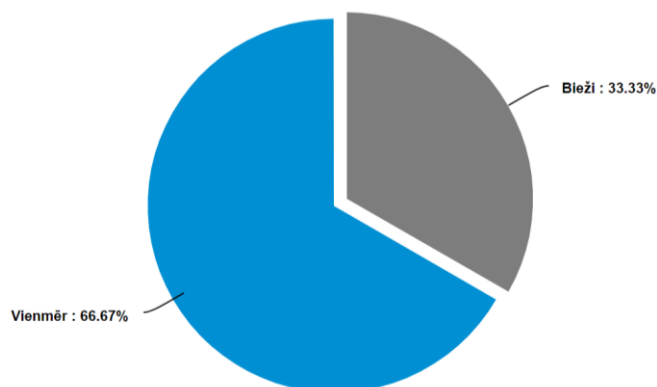
3.43.attēls Uzticība vadītājam.

Avots: darba autores veidots attēls

Uz jautājumu, vai komandas locekļi var uzticēties un lūgt padomu savam vadītājam, 66,67% jeb 6 respondenti atbildēja, ka vienmēr un 33,33% jeb 3 respondenti, ka bieži (skat.

3.43. att.) Attiecības ar vadītāju ir nozīmīga sastāvdaļa gan ikdienā, gan darba uzdevumu pildīšanā, ir svarīgi, lai vadītājam var uzticēties un lūgt padomus, jo ne vienmēr ir skaidrs, kā atrisināt konkrētas problēmas un izpildīt deleģētos uzdevumus. Kā arī svarīgi uzticēties, lai ne tikai varētu runāt par darba jautājumiem, bet arī par lietām, kas nomāc ārpus darba un vadītājs ir informēts, kāpēc, piemēram, kādu dienu darbinieka produktivitāte ir zemāka.

9. Mans viedoklis tiek uzklauts.

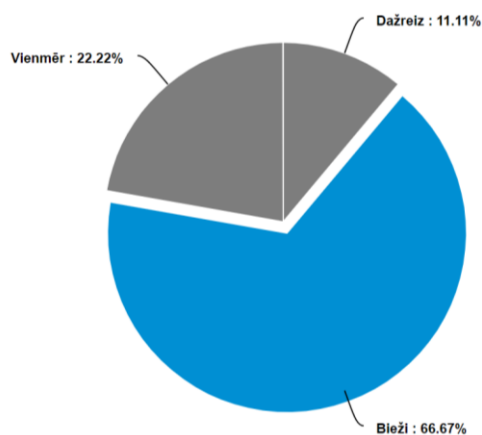


3.44.attēls Viedokļa uzklautšana.

Avots: darba autores veidots attēls

Uz jautājumu, vai darbinieka viedoklis tiek uzklauts, 66,67% jeb 6 respondenti atbildēja, ka vienmēr un 33,33% jeb 3 respondenti atbildēja, ka bieži (skat. 3.44.att.). Šādu rezultātu var skaidrot ar to, ka demokrātiskajam stilam raksturīgs, ka darbinieki jūtas brīvi izteikt viedokli par dažādiem jautājumiem, nebaudoties no nepatīkšanām, jo zina, ka vadītājs un kolēģi būs saprotoši un nenošodīs, jo katram ir savs subjektīvais viedoklis.

10. Idejas, ar kurām dalos, tiek ņemtas vērā.

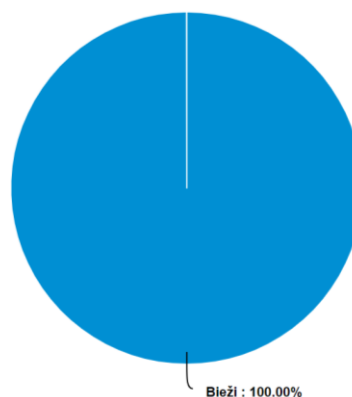


3.45.attēls Ideju ņemšana vērā.

Avots: darba autores veidots attēls

Uz jautājumu, vai idejas, ar kurām dalos, tiek ņemtas vērā, 66,67% jeb 6 respondenti atbildēja, ka bieži un 22,22% atbildēja, ka vienmēr (skat. 3.45. att.). Demokrātiskā stila vadītāji ne tikai uzklausa savu padoto viedokļus, bet arī apspriežas ar tiem par idejām, kas tiek izteiktas, jo viņi ir pārliecināti, ka prasmīgi organizētas apspriedes gaitā vienmēr var atrast optimālus lēmumus.

11.Varu piedalīties lēmumu pieņemšanas procesā.

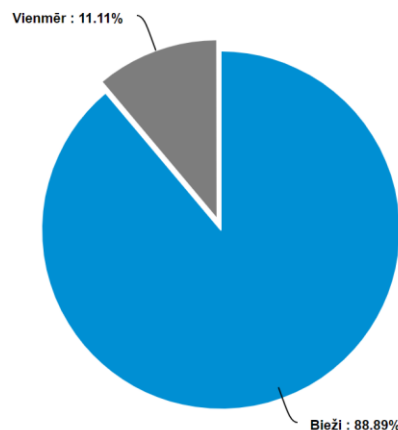


3.46.attēls Lēmumu pieņemšana.

Avots: darba autores veidots attēls

Uz jautājumu, vai komandas dalībnieki var piedalīties lēmumu pieņemšanas procesā, visi 9 respondenti vienprātīgi atbild, ka bieži (skat 3.46. att.), jo demokrātiskā vadības stila īstenošanā, kolektīvs piedalās darba vadīšanas procesā, protams, ka rīcība ir ierobežota, bet izteikšanās par jebkuru lēmumu ir neierobežota. Šīs grupas vadītājs acīmredzami cenšas iesaistīt visu komandu ikdienas lēmumu apspriešanā un pieņemšanas procesā, lai nevienam nerastos aizvainojums.

12.Mana komanda ir saliedēta.

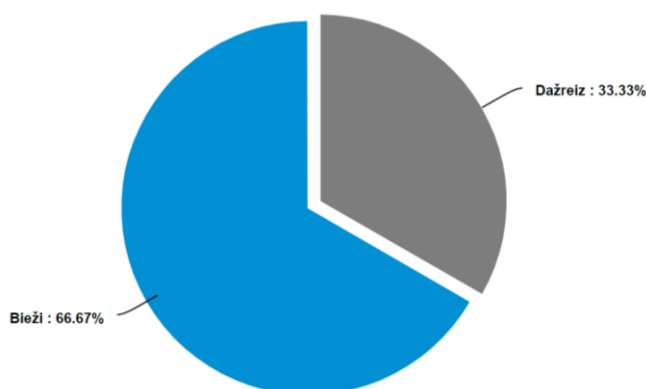


3.47.attēls Komandas saliedētība.

Avots: darba autores veidots attēls

Saliedētība šajā komandā ir acīmredzama, jo uz jautājumu, vai komanda ir saliedēta, 88,89% jeb 8 respondenti atbildēja, ka bieži un 11,11% jeb 1 respondents atbildēja, ka vienmēr (skat. 3.47. att.). Autore uzskata, ka viens no iemesliem komandas saliedētībai, ir vadītāja izmantotais vadības stils, jo arī pirmā komanda, kuru vadītājs izmanto demokrātisko stilu, bija saliedēti, bet ja salīdzina, piemēram, ar autoritārā vadītāja komandas atbildēm, tie nemaz tik bieži nejutās saliedēti.

15. Darba uzdevumu izpildes un problēmu risināšanas pieejā ir pilnīga brīvība.



3.48.attēls Brīvība darba uzdevumu izpildē.

Avots: darba autores veidots attēls

Visbiežāk demokrātiskā stila vadītāji ļauj kolektīvam pašiem sadalīt darbus savā starpā, vadītājs tikai dod ieteikumus un padomus, kā tikt galā ar uzdevumiem, ar kuriem netiek galā paši darbinieki. Par to liecina arī atbilde uz jautājumu, vai darba uzdevumu izpildes un problēmu risināšanas pieejā ir pilnīga brīvība, 66,67% jeb 6 respondenti atbildēja, ka bieži (skat. 3.48. att.). Kolektīvam ir jāveic konkrēts darbs un ir zināms, kas jāasniedz gala rezultātā, bet izpildes tehnikā tiek dota diez gan liela brīvība.

Ņemot vērā atbildes uz jautājumiem un to vidējos rādītājus, autore uzskata, ka komanda ir apmierināta ar darba vidi, ir motivēti, tiek uzklausi un kopumā komanda jūtas saliedēta, kā arī jūtama uzticība vadītājam.

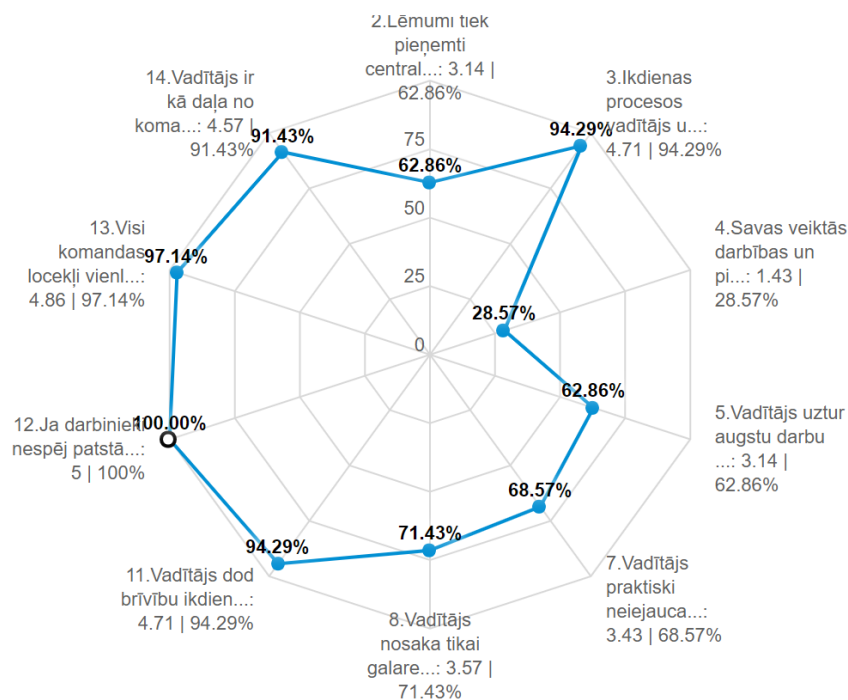
Komandas vadītājs aizpildīja anketu ar savu darbību novērtējumu (skat. 3.5. tabulu), arī komandas dalībnieki aizpildīja līdzīgu anketu, ar jautājumiem par sava vadītāja uzvedības dažādiem aspektiem, kuri apkopoti diagrammā (skat. 3.49. att.).

Vadītāja pašnovērtējums un komandas vērtējums vadītājam

Nr.	Apgalvojums	Vadītāja pašnovērtējums	Komandu dalībnieku novērtējums par savu vadītāju				
			Nekad	Reti	Dažreiz	Bieži	Vienmēr
1.	Jums ir individuāla vadīšanas pieeja katram darbiniekam, neatkarīgi no viņa pieredzes u.c. individuālajiem faktoriem.	Bieži			14,29%	71,43%	14,29%
2.	Lēmumi tiek pieņemti centralizēti, koncentrēti vadītāja rokās.	Dažreiz		14,29%	57,14%	28,57%	
3.	Ikdienas procesos tiek uzklauts un ņemts vērā padoto viedoklis.	Vienmēr				28,57%	71,43%
4.	Savas veiktās darbības un pieņemtie lēmumi padotajiem netiek paskaidroti.	Reti	57,14%	42,86%			
5.	Tiek uzturēts augsts darbu veikšanas temps un apjoms.	Bieži		14,29%	57,14%	28,57%	
6.	Uzslavas un kritika par padoto veikto darbu tiek apspriesta personīgi.	Vienmēr				57,14%	42,86%
7.	Praktiski netiek veikta iejaukšanās padoto darba norisēs, nav stingra kontrole.	Vienmēr		28,57%		71,43%	
8.	Tiek noteikti tikai galarezultāta mērķi, padotie paši izvēlas darba uzdevumus un paņēmienus, lai tos sasniegtu.	Bieži			57,14%	28,57%	14,29%
9.	Jūsu kā vadītāja iejaukšanās lēmumu pieņemšanas procesā ir pēc padoto lūguma.	Bieži		14,29%		85,71%	
10.	Darbinieki tiek iesaistīti diskusijās, tiek kopīgi apspriestas rīcības sekas.	Vienmēr				71,43%	28,57%
11.	Tiek dota brīvība ikdienas darbu plānošanai pēc katra komandas locekļa ieskatiem.	Vienmēr				28,57%	71,43%
12.	Ja darbinieki nespēj patstāvīgi atrisināt problēmu, iesaistos ar padomiem un ieteikumiem.	Vienmēr					100%
13.	Visi komandas locekļi vienlīdzīgi tiek informēti par notiekošo, jo komunikācija ir gan starp vadītāju un padotajiem, gan starp darbiniekiem pašiem.	Vienmēr				14,29%	85,71%

14.	Jūtos kā daļa no komandas, netiek vilktas striktas robežas starp vadītāju un padotajiem.	Vienmēr				42,86%	57,14%
15.	Darbiniekiem nodrošinu laiku un resursus, lai viņi varētu sasniegt savus attīstības mērķus.	Vienmēr			14,29%	42,86%	42,86%
16.	Darbinieku sasniegumi vai neveiksmes tiek novērtēti ar nepārtrauktiem iedrošinājumiem un motivēšanu.	Vienmēr			14,29%	71,43%	14,29%

Avots: darba autores veidota tabula



3.49.attēls Komandas novērtējums vadītājam.

Avots: darba autores veidots attēls

Ja salīdzina vadītāja un padoto atbildes uz jautājumiem, var secināt, ka atbildes ir diez gan līdzīgas. Gan vadītājs pats, gan padotie uzskata, ka vadītājam bieži ir individuāla vadīšanas pieeja katram darbiniekam, neatkarīgi no viņa pieredzes u.c. individuālajiem faktoriem. Kā jau iepriekš tika pieminēts, ir ļoti svarīgi, ka darba ikdienā tiek ņemts vērā padoto viedoklis, uz šo jautājumu gan vadītājs, gan lielākā daļa no komandas, uzskata, ka viņu viedoklis vienmēr tiek ņemts vērā. Uz jautājumu, vai tiek uzturēts augsts darbu veikšanas temps un apjoms, vadītājs uzskata, ka bieži, bet komandas dalībnieki sliecas uz to, ka tā ir tikai dažreiz. Dalītas domas ir par jautājumu, vai tiek veikta iekšējās padoto darba norisēs, nav stingra kontrole, vadītājs uzskata, ka vienmēr, bet vairāk kā puse no respondentiem domā, ka bieži un 28,57% uzskata, ka nav stingra kontrole tikai retos gadījumos. Uz jautājumu, vai no vadītāja puses tiek noteikti tikai galarezultāta mērķi, padotie paši izvēlas darba uzdevumus un paņēmienus, lai tos

sasniegtu, vadītājs uzskata, ka bieži, bet padotie, ka dažreiz. Uz jautājumiem par to, vai vadītājs darbiniekus iesaista diskusijās, apspriež rīcības sekas, iesaistās ar saviem padomiem padoto darbā, vienlīdzīgi informē visus komandas locekļus, kā arī vadītājs ir ne tikai vadītājs, bet arī komandas loceklis un velta savu laiku darbinieku attīstības mērķiem, gan pats vadītājs, gan lielākā daļa no komandas uzskata, ka tā ir vienmēr.

3.6.tabula

Salīdzinošā tabula par darbinieku apmierinātību, atkarībā no vadības stila

Nr.	Analizētie apmierinātības rādītāji	Demokrātiskais vadības stils		Liberālais vadības stils	Autoritārais vadības stils	
		1.komandas vadītājs	5.komandas vadītājs	2.komandas vadītājs	3.komandas vadītājs	4.komandas vadītājs
1.	Apmierinātība ar darba vidi	Bieži (69,23%)	Bieži (66,67%)	Bieži (42,86%)	Dažreiz (50,00%)	Dažreiz (54,55%)
2.	Saņemta atzinība	Bieži (61,54%)	Bieži (77,78%)	Dažreiz (50,00%)	Dažreiz (50,00%)	Dažreiz (72,73%)
3.	Motivēšana	Bieži (53,85%)	Bieži (66,67%)	Bieži (42,86%)	Dažreiz (58,33%)	Reti (66,67%)
4.	Izaugsmes novērtējums	Bieži (53,85%)	Bieži (88,89%)	Bieži (42,86%)	Dažreiz (50,00%)	Reti (63,64%)
5.	Uzticēšanās vadītājam	Bieži (53,85%)	Vienmēr (66,67%)	Bieži (35,71%)	Bieži (58,33%)	Dažreiz (66,67%)
6.	Viedokļa uzklaušana	Bieži (53,85%)	Vienmēr (66,67%)	Bieži (50,00%)	Dažreiz (83,33%)	Reti (45,45%)
7.	Ideju ņemšana vērā	Bieži (53,85%)	Bieži (66,67%)	Bieži (64,29%)	Reti (50,00%)	Reti (50,00%)
8.	Saliedēta komanda	Bieži (53,85%)	Bieži (88,89%)	Bieži (71,43%)	Dažreiz (58,33%)	Dažreiz (50,00%)
9.	Nepiespiesta gaisotne ikdienā	Bieži (53,85%)	Bieži (66,67%)	Bieži (50,00%)	Dažreiz (58,33%)	Reti (54,55%)

Avots: darba autores veidota tabula

Divi no pētījumā iekļauto komandu vadītājiem ikdienā izmanto demokrātisko vadības stilu. Ja salīdzina abu komandu rezultātus, tad tie bijuši diez gan līdzīgi, abu komandu lielākā respondentu daļa (69,23% un 66,67%) uz darbu bieži dodas ar prieku un ir apmierināti ar vidi sev apkārt. Autore secina, ka demokrātiskā vadības stila vadītāji ikdienā pievērš lielu uzmanību motivēšanai un iedrošināšanai, jo abu komandu procentuāli lielākā respondentu daļa atbildējuši, ka viņu vadītājs bieži (53,85% un 66,67%) viņus motivē un iedrošina. Komandas saliedētība ir neatņemams darba vides apmierinātības rādītājs, jo ar šiem cilvēkiem pavadām vismaz 8 stundas katru darba dienu, kas ir diez gan liela diennakts daļa, līdz ar to ir svarīgi, lai atmosfēra

kolēģu vidū ir patīkama un saliedēta. Par saliedētību noteikti ir jāpateicas arī vadītājam, kurš iegulda laiku un pūles, lai komanda tāda būtu, analizējot iegūtos datus, izskatās, ka demokrātiskā stila vadītāji to arī dara, jo abas komandas bieži (53,85% un 88,89%) jūtas saliedētas ar saviem tiešajiem kolēģiem. Kā arī līdz ar saliedētību klāt nāk brīva un nepiespiesta gaisotne, ko bieži (53,85% un 66,67%) savā ikdienā sajūt abas komandas.

Salīdzinot abas komandas, kuru vadītāji izmanto autoritāro vadības stilu, var secināt, ka lielākā abu komandu daļa tikai dažreiz (50,00% un 54,55%) jūtas apmierināti ar savu darba vidi, iegūtie dati liecina par to, ka šis apmierinātības rādītājs visticamāk ir saistīts ar vadītāja izmantoto vadības stilu, jo arī uz jautājumu par robežu vilkšanu starp darbiniekiem un vadītāju, abas komandas lielāko ties atbildēja, ka reti vai dažreiz jūtas, ka viņu vadītājs ir arī viņu kolēģis, tieši tā pat arī komandas nejūtas īpaši saliedētas ikdienā, saliedētības sajūta ir tikai dažreiz (58,33% un 50,00%) vai pat reti (25,00% un 18,18%). Abu komandu vadītāji diez gan maz laika patērē motivēšanai, pirmās komandas lielākā daļa dalībnieku to sajūt dažreiz (58,33%), bet otrās – reti (66,67%), līdz ar to var secināt, ka vadības stils ir tas, kas ietekmējis šo motivēšanas trūkumu, jo, piemēram, abu demokrātisko stilu vadītāji, motivēšanai un iedrošināšanai velta daudz vairāk laika, ko jūt arī paši darbinieki.

Analīzē iekļauta viena komanda, kuru vadītājs ir liberālā vadības stila pārstāvis, apmierinātība ar darba vidi ir diez gan līdzīga kā demokrātiskā vadības stila vadītāju komandām, dalībnieki bieži (42,86%) dodas uz darbu ar prieku. Par motivēšanu un iedrošināšanu vidējais rādītājs ir nedaudz zemāks (42,86% atbildēja ar bieži), kā demokrātiskā stila vadītāju komandām, bet augstāks kā autoritārā vadības stila komandām, tas varētu būt saistīts ar to, ka vadītājs bieži vien nepiedalās komandas ikdienas procesos, un viņi paši viens otru atbalsta, motivē un iedrošina, līdz ar to komandai ir augsts saliedētības rādītājs, viņi bieži (71,43%) jūtas saliedēti. Kā arī komandas dalībnieku idejas un viedoklis tiek ņemts vērā daudz vairāk (50,00% atbildēja ar bieži), nekā, piemēram, autoritārā vadības stila komandu dalībnieku, jo liberālā stila vadītājs parasti neiejaucas lēmumu pieņemšanā un visa iniciatīva lielāko ties ir uz pašu darbinieku pleciem. Liberālā un autoritārā vadības stila pārstāvji mazāk iegulda resursus savu darbinieku sasniedzamo mērķu un izaugsmes apspriešanā (42,85% atbildēja, ka bieži), nekā to dara demokrātiskā vadības stila vadītāji (53,85% un 88,89% atbildēja, ka bieži). Autore uzskata, ka novērtējuma sistēma ir ļoti svarīgs rādītājs, kas var celt apmierinātību darbinieku vidū, līdz ar to gan liberālā, gan autoritārā stila pārstāvjiem tam būtu jāpievērš lielāka uzmanība, kaut gan, kā jau tika apspriests pirmajā darba daļā – liberālā un autoritārā stila līderi ikdienā mazāk uzturas savu darbinieku vidū, tāpēc viņiem šādu sistēmu, ar izaugsmes un mērķu pārrunāšanu, izveidot ir daudz grūtāk.

Ņemot vērā visu komandu procentuāli augstākos rezultātus (skat. 3.6. tabulu), kuri apkopoti tabulā pēc skalas- nekad, reti, dažreiz, bieži, vienmēr, un to salīdzinājumu savā starpā, autore uzskata, ka apmierinātības rādītājs, motivēšanas un savstarpējās komunikācijas visaugstākais rādītājs ir abām komandām, kuru vadītāji ir demokrātiskā stila pārstāvji, diez gan augsti rādītāji ir arī liberālā stila vadītāja komandā, bet viszemākie rādītāji ir abās autoritārā vadības stila vadītāju komandās. Pēc konkrētā pētījuma veikšanas, autore secina, ka šī uzņēmuma finanšu un kontroles departamenta apmierinātākie darbinieki, ir tieši demokrātiskā stila vadītāju komandas pārstāvji.

SECINĀJUMI

Pamatojoties uz līderības teoriju, līderības stiliem no vispārīgā aspekta, kā arī SIA "Circle K Business Centre" finanšu un kontroles departamenta darbinieku vidū veikto anketēšanu un to rezultātu analīzi, darba autore nonāca pie šādiem secinājumiem:

1. Analizējot nozares literatūru, tiek secināts, ka vadība ir sociālās ietekmes process, kurā vadītājs cenšas brīvprātīgi iesaistīt padotos sasniegt organizācijas mērķus. Vadītāju var definēt kā personu, kura deleģē vai ietekmē citus rīkoties, lai īstenotu noteiktos mērķus.
2. No vadības teorijas izriet, ka ar vadīšanas stilu saprot darba paņēmieni sistēmu, ko izmanto darbā ar cilvēkiem, vadīšanas stilu ietekmē arī katra vadītāja individuālas īpašības: fizioloģiskie parametri (nervu darbības īpatnības, vielmaiņa u.tml.), izglītība, pieredze, intereses, darbības mērķi u.c.
3. Viena vadības stila pielietošana ikdienā, nav efektīvākais veids, bet būtu attiecīgi katrā situācijā jāizvērtē, kurš no vadības stiliem būtu piemērotāks, lai apmierināti būtu gan darbinieki, gan vadītājs ar kopējo gūto rezultātu, kā to norāda literatūras analīze darba 1. nodaļā.
4. SIA "Circle K Business Centre" ir daļa no starptautiska uzņēmuma Circle K grupas, kas Latvijā darbojas kopš 2012. gada ar mērķi sniegt centralizētus grāmatvedības, finanšu, IT, personāla administrācijas, un klientu atbalsta pakalpojumus birojiem un degvielas uzpildes stacijām 8 valstīs.
5. Uzņēmumā ir attiecīgi rūpīgi pārdomāta un izstrādāta personāla politika, sākot no darbinieku atlases procedūrām, līdz apmācībām, karjeras izaugsmes, atalgojuma un bonusa sistēmas izveidei un attīstībai.
6. Analizējot veiktā pētījuma SIA "Circle K Business Centre" finanšu un kontroles departamenta ietvaros iegūtos rezultātus, var secināt, ka demokrātiskā un liberālā vadīšanas stila vadītāju komandas locekļi uz darbu dodas ar prieku un ir apmierināti ar darba vidi, par to liecina, ka uz šo jautājumu demokrātiskā stila vadītāja 69,23 % un 66,67% no komandas atbildēja ar "bieži" un liberālā stila vadītāja komandas 42,86%, no visiem aptaujātajiem respondentiem, atbildēja arī ar "bieži".
7. Atzinībai un motivēšanai gan demokrātiskā, gan liberālā stila vadītāji ikdienā pievērš lielāku uzmanību, par ko liecina iegūtie pētījuma rezultāti, kur uz šiem jautājumiem vairāk kā puse respondentu atbildēja ar "bieži".
8. Izaugsmes novērtēšanai lielāku uzmanību pievērš demokrātiskā un liberālā vadības stila vadītāji, kā to var secināt pēc pētījumā iegūto datu analīzes, kur ar

“bieži” atbildēja 53,85% un 88,89% no demokrātiskā vadības stila vadītāja un 42,86% no liberālā vadības stila vadītāja komandas.

9. Uzticēšanās vadītājam, salīdzinot iegūtos pētījuma datus, liecina par to, ka vadīšanas stils nav primāri noteicošs, jo gan demokrātiskā, gan liberālā, gan viena autoritatīvā līdera komanda ir sniegusi pozitīvu novērtējumu.
10. Viedokļa uzklauššana un ideju ņemšana vērā, kas ir viens no svarīgiem apmierinātības faktoriem darba vietā, augstākos rezultātus ir snieguši darbinieki ar vadītājiem, kuri ikdienā pielieto demokrātisko un liberālo vadīšanas stilu, jo uz šiem abiem jautājumiem vairāk kā 50% no respondentiem ir atbildējuši ar “bieži”.
11. Saliedētākās komandas, ar nepiespiestu gaisotni ikdienā ir demokrātiskā stila un liberālā stila vadītājiem, un par saliedētību noteikti ir jāpateicas arī vadītājam, kurš iegulda laiku un pūles, lai komanda tāda būtu. Par to, ka komanda saliedēta ir “bieži”, atbildēja attiecīgi 53,85% un 88,89% demokrātiskā vadības stila vadītāju komandu daļas, un 71,43% liberālā vadības stila vadītāja komandas daļa.
12. Pēc vadītāju pašnovērtējuma anketu un gandrīz tādu pašu darbinieku novērtējuma anketu par savu tiešo vadītāju salīdzināšanas, darba autore secina, ka viedokļi visvairāk sakrīt demokrātiskā vadības stila vadītājiem ar saviem padotajiem, bet vismazāk sakritību bija autoritatīvā vadības stila vadītājiem ar saviem padotajiem, piemēram, uz jautājumu, vai vadītājs uzklauša un ņem vērā padoto viedokli, vadītājs savā vērtējumā atzīmējis, ka “bieži”, bet vairāk kā puse jeb 66,67% komandas locekļu uzskata, ka tas notiek “reti”.
13. Pēc konkrētā pētījuma veikšanas, autore secina, ka šī uzņēmuma finanšu un kontroles departamenta apmierinātākie darbinieki, ir tieši demokrātiskā stila vadītāju komandas pārstāvji.

PRIEKŠLIKUMI

Pamatojoties uz SIA "Circle K Business Centre" finanšu un kontroles departamenta darbinieku vidū veikto anketēšanu un to rezultātu analīzi, darba autore sniedz šādus priekšlikumus uzņēmuma vadībai, komandu vadītājiem un pašiem darbiniekiem.

I Uzņēmuma vadībai:

1. Vadītāju anketēšanas laikā SIA "Circle K Business Centre" finanšu un kontroles departamenta ietvaros, tika secināts, ka vadītāji nezina, ka viņi izmanto kādus konkrētus vadības stilus, bet tas viņiem šķita kas jauns un interesants, līdz ar to, darba autore iesaka uzņēmuma vadībai ietvert šāda veida izzinošās un pašnovērtējošās anketas komandu vadītāju apmācību procesos.
2. Darba autore sniedz priekšlikumu vadībai vairāk pievērst uzmanību mikroklimatam, kāds ir katras komandas vidū, jo ir vērojams, ka autoritatīvo vadītāju komandas locekļi tikai dažreiz dodas uz darbu ar prieku un ir apmierināti ar vidi sev apkārt.
3. Par cik motivēšanai un atzinībai ne visas komandas pievērš lielu uzmanību, darba autore iesaka uzņēmumam izveidot ikmēneša sapulces katras komandas ietvaros, kuros tiek runāts tikai par pozitīvajām paveiktajām lietām un šajā rezervētajā laikā izmantot iespēju, lai motivētu darbiniekus kā individuālu, tā organizācijas mērķu sasniegšanai.
4. Obligāts izaugsmes novērtējums uzņēmumā parasti notiek tikai reizi gadā, bet par cik dažās komandās, tas nav jūtams ikdienā, tad būtu nepieciešamība ieviest izaugsmes novērtējuma sapulces vismaz reizi ceturksnī.

II Komandu vadītājiem:

5. Autoritatīvā vadīšanas stila līderu komandās būtu nepieciešams ieviest tāfeli vai kastīti, kur katrs komandas loceklis var izteikt savas idejas un viedokli par darba lietām, lai pēc tam tos iknedēļas sapulcēs iztirzātu, tādējādi paaugstinot viedokļa uzklaušanās un ideju ņemšanas vērā rezultātus šajās komandās.
6. Lai veicinātu komandu saliedētību, būtu nepieciešams veidot vairāk kopīgus pasākumus, kas palīdzētu vienam otru vairāk iepazīt, jo īpaši šajā laikā, kad lielāko daļu no darba nedēļas uzņēmumā strādājam vēl joprojām attālināti, šis faktors būtu ļoti svarīgs un noteicošais saliedēšanas uzlabošanai. Pēc tam, atgriežoties ofisa vidē, arī būtu jūtama nepiespiestāka gaisotne, jo darbiniekiem būtu interese runāt savā starpā ne tikai par lietām, kuras ir koncentrētas uz darbu.
7. Pēc pētījuma rezultātiem tika secināts, ka demokrātiskā un liberālā stila vadītāju komandu locekļi ir apmierinātāki ar darbu, tāpēc autore ieteiktu šiem vadītājiem

novadīt kādas apmācības un pieredzes dalīšanās sapulces, lai arī citi vadītāji ņemtu vērā idejas ikdienas darbu vadīšanas procesiem.

III Darbiniekiem:

8. Izteikt savu viedokli, un izteikt idejas, jo tikai tā ir iespēja augt un saprast ikdienas procesus, konkrētos uzdevumus, kā arī neuzņemt kritiku personīgi, bet mācīties no tās, jo tieši darba vide ir tā vieta, kur zināšanas tiek papildinātas.
9. Izrādīt iniciatīvu jaunu ikdienas procesu ieviešanai, kas varētu palīdzēt justies novērtētākiem, piemēram, domu kastītes vai ideju tāfeles ieviešanai, jo šie jauninājumi lielāko iespaidu atstātu tieši uz pašiem komandas dalībniekiem.
10. Izrādīt iniciatīvu kopīgo pasākumu veidošanā komandas ietvaros, lai veicinātu saliedētību un nostiprinātu uzticēšanās saikni gan ar tiešo vadītāju, gan pārējiem kolēģiem.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA

LR likumi

1. Latvijas Vēstnesis. Par Finanšu sektora attīstības plānu 2021.–2023. gadam. Pieejams: <https://www.vestnesis.lv/op/2021/58.8>
2. Likumi.lv. Gada pārskatu un konsolidēto gada pārskatu likums, 2016. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/277779-gada-parskatu-un-konsolideto-gada-parskatu-likums#n-567755>
3. Likumi.lv. Par Finanšu sektora attīstības plānu 2021.-2023. gadam. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/321834-par-finansu-sektora-attistibas-planu-2021-2023-gadam>

Grāmatas

1. Ešenvalde, I. *Personāla vadības mūsdienu metodes*. Rīga: Merkūrijs LAT, 2012. 348 lpp.
2. Ivans, U., Ruskule, S. *Vadīšanas pamati*. Malnava: Latvijas Lauksaimniecības Universitāte, 2006. 502 lpp.
3. Praude, V. *Menedžments, 2. grāmata*. SIA “Burtene”, 2012. 305 lpp.
4. Ukolovs, V., Mass, A., Bistrjakovs, I. *Vadības teorija*. Apgāds “Jumava”, 2006. 246 lpp.
5. Vorončuka, I. *Personāla vadība*. Rīga: Latvijas Universitāte, 2009. 399 lpp.

Raksti zinātniskos izdevumos un periodikā

1. Abbas, M., & Ali, R. (2021). Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*, European management journal, 2021-11.
2. Al Harbi, J., Alarifi, S., & Mosbah, A. (2019). Transformation leadership and creativity: Effects of employees psychological empowerment and intrinsic motivation. *Personnel Review*, 48(5), 1082-1099.
3. Barroso Castro, C., Villegas Periñan, M., & Casillas Bueno, J. (2008). Transformational leadership and followers' attitudes: The mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1842-1863.
4. Bastari, A., Eliyana, A., & Wijayanti, T. (2020). Effects of transformational leadership styles on job performance with job motivation as mediation: A study in a state-owned enterprise. *Management Science Letters*, 10(12), 2883-2888.

5. Bhatti, N., Maitlo, G., Shaikh, N., Hashmi, M., & Shaikh, F. The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research (Toronto)*, 5(2), International business research (Toronto), 2012-01-29, Vol.5 (2).
6. Day V. David. Advances in leader and leadership development: A review of 25years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, Volume 25, Issue 1, 2014, Pages 63-82.
7. Dugan, John P.. *Leadership Theory : Cultivating Critical Perspectives*, John Wiley & Sons, Incorporated, 2017. *ProQuest Ebook Central*
8. Flavián. C., Guinalú. M., Jordán. P. How personality traits, virtuality and leader gender impact trust in the leader and team commitment. *European Research on Management and Business Economics*, Volume 28, Issue 2, 2022.
9. Ford, J., & Harding, N. (2018). Followers in leadership theory: Fiction, fantasy and illusion. *Leadership (London, England)*, 14(1), 3-24.
10. Gutterman, Alan S.. *Cross-Cultural Leadership Studies*, Business Expert Press, 2019. *ProQuest Ebook Central*.
11. Hansen, J., & Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6), 918-944.
12. Henkel, T., Marion, J., & Bourdeau, D. (2019). Project Manager Leadership Behavior: Task-Oriented versus Relationship-Oriented. *Journal of Leadership Education*, 18(2), 1.
13. Jowah, L., & Alagha, I. (2021). The impact of transactional leadership as a strategic imperative in project execution at a mobile company. *Eurasian Journal of Business and Management*, 9(2), 123-138.
14. Kwan, P. (2020). Is Transformational Leadership Theory Passé? Revisiting the Integrative Effect of Instructional Leadership and Transformational Leadership on Student Outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 56(2), 321-349.
15. Longenecker, C., & Insch, G. (2018). Senior leaders' strategic role in leadership development. *Strategic HR Review*, 17(3), 143-149.
16. Maisarah Abdul Ghani. N., Muhamad Yunus. S., Saiful Bahry. N. Leader's Personality Traits and Employees Job Performance in Public Sector. 2016., *Procedia Economics and Finance*, Volume 37.
17. Buble, M., Juras, A., & Matic, I. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation. *Management (Split, Croatia)*, 19(1), 161-193.
18. Megheirkouni, M., Amaugo, A., & Jallo, S. (2018). Transformational and transactional leadership and skills approach. *International Journal of Public Leadership*, 14(4), 245-259.

19. Metcalf, L., & Benn, S. (2013). Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 369-384.
20. Mi, L., Gan, X., Xu, T., Long, R., Qiao, L., & Zhu, H. (2019). A new perspective to promote organizational citizenship behaviour for the environment: The role of transformational leadership. *Journal of Cleaner Production*, 239, 118002.
21. Mustaqim. (2016). The Influence of Leadership Styles and Motivation of Employees Job Satisfaction. *International Journal of Economics and Finance*, 8(10), 176.
22. Park, I., Kim, P., Hai, S., & Zhang, X. (2021). What matters for employees' daily interpersonal behaviors? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(4), 1210-1229.
23. Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., & Niazi, G. (2014). Leadership styles: Relationship with conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214-225.
24. Saiz, O., Comparing Personality, Cognitive Style, and Values in Introverted and Extraverted Leaders., 2017.
25. Sanda, A., & Arthur, N. (2017). Relational impact of authentic and transactional leadership styles on employee creativity: The role of work-related flow and climate for innovation. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 274-295.
26. Szostek, D. Employee behaviors toward using and saving energy at work. The impact of personality traits. *Energies (Basel)*. 2021., 14(12), 3404.
27. The Organisation for Economic Co-operation and Development. Economic Survey of Latvia (March 2022).
28. Volmer, J., Koch, I., & Göritz, A. (2016). The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, 101, 413-418.
29. Zarinah, A., Nur Farhana, A., & Nadiah, A. (2018). Lean production and business performance: Influences of leadership styles. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 9(5S), 1030.

Elektroniskie informācijas avoti

1. Couche Tard. Our company. Pieejams: <https://corpo.couche-tard.com/en/our-company/>
2. Eiropas Centrālā banka. Banku uzraudzība 2021. gadā. Pieejams: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/publications/annual-report/html/ssm.ar2021~52a7d32451.lv.html>

3. Finanšu ministrija. Finanšu sektora attīstības plāns 2021.–2023. gadam. Pieejams: <https://www.fm.gov.lv/lv/finansu-sektora-attistibas-plans-2021-2023-gadam>
4. Latvijas Banka. Latvijas Bankas 2021. gada pārskats. Pieejams: https://datnes.latvijasbanka.lv/gada/GP/LB_GP_2021.pdf
5. Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra. Latvija triumfē Starptautiskajā biznesa pakalpojumu centru apbalvošanas konkursā, 2019. Pieejams: <http://eksports.liaa.gov.lv/latvija-triumf-starptautiskaj-biznesa-pakalpojumu-centru-apbalvo-anas-konkurs>
6. Lursoft. Circle K Business Centre, SIA. 2021. Pieejams: <https://www.lursoft.lv/gada-parskati/40103511774>
7. Milevica, I. Starpkultūru saskarsme, 2013. Pieejams: https://centerforinterculturaldialogue.files.wordpress.com/2017/06/kc5-icc_latvian.pdf
8. Oficiālās statistikas portāls. KP palielinājums 2021. gadā 4,8 % un 4. ceturksnī 3,5 %. Pieejams: <https://stat.gov.lv/lv/statistikas-temas/valsts-ekonomika/ikp-istermina/preses-relizes/8220-iekaszemes-kopprodukts-2021>
9. Salmiņš, J. Profesionālā izglītība un tautsaimniecības attīstība nākotnē. 2020. Pieejams: <https://www.saeima.lv/documents/be39eae331c9d8cb470e202fdb9d3f5d00f476ac>
10. SIA “Circle K Bussines Centre” iekšējā informācija.
11. The Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD Economic Surveys: Latvia. Pieejams: https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-latvia_25222988
12. TOP darba devējs. Circle K Business Centre SIA, apbalvojumi. Pieejams: <https://www.topdarbadevejs.lv/uznemums/circle-k-business-centre-sia/>
13. Ziņu aģentūra LETA. Statoil negaidīti paziņo par nosaukuma maiņu. Pieejams: <https://nra.lv/latvija/151035-statoil-negaiditi-pazino-par-nosaukuma-mainu.htm>.

PIELIKUMI

1. Pielikums

Komandu vadītāju pašnovērtējuma anketa, lai noteiktu vadības stilu.

Aicinu Jūs piedalīties aptaujā, kura izstrādāta Latvijas Universitātes maģistra studiju programmas ietvaros, lai noskaidrotu, kā Uzņēmumā A/S "Circle K" izpaužas līderības stila tendences ietekme uz darbinieku apmierinātību ar darbu. Vidējais aptaujas izpildes laiks ir 2-3 minūtes.

***Instrukcija:** Piedāvātie apgalvojumi skar vadītāja uzvedības dažādus aspektus. Izvērtējiet, cik tie ir patiesi attiecībā uz Jums kā komandas vadītāju, apvelkot ciparu katra jautājuma atbilstošākajā ailītē.*

1. Jūsu dzimums:
 - Sieviete
 - Vīrietis
2. Jūsu vecums:
 - Līdz 25
 - 25-40
 - Virs 40

Nr	Apgalvojums	Pilnīgi nepiekrītu	Nepiekrītu	Neitrāli	Piekrītu	Pilnīgi piekrītu
1.	Darbinieki ir rūpīgi jāuzrauga, jo pretējā gadījumā viņi neveic savu darbu.	1	2	3	4	5
2.	Darbinieki vēlas piedalīties lēmumu pieņemšanas procesā.	1	2	3	4	5
3.	Sarežģītās situācijās vadītājiem jāļauj padotajiem risināt problēmas pašiem.	1	2	3	4	5
4.	Var teikt, ka lielākā daļa darbinieku ir slinki.	1	2	3	4	5
5.	Neuzspiesta vadlīniju sniegšana, ir atslēga uz to, lai būtu labs vadītājs.	1	2	3	4	5
6.	Līderība prasa izvairīties no iejaukšanās, kā padotie dara savu darbu.	1	2	3	4	5
7.	Lai motivētu darbiniekus sasniegt organizācijas mērķus, viņiem ir jāsaņem atbildība par labi paveikto vai sods kļūdoties.	1	2	3	4	5
8.	Lielākā daļa darbinieku saziņā dod priekšroku atbalstam no vadītāja.	1	2	3	4	5
9.	Parasti vadītājiem būtu jāļauj padotajiem pašiem novērtēt savu darbu.	1	2	3	4	5

10.	Lielākā daļa darbinieku jūtas nedroši par savu darbu, un viņiem ir nepieciešams norādes.	1	2	3	4	5
11.	Vadītājiem ir jāpalīdz padotajiem uzņemties atbildību par savu darbu pabeigšanu.	1	2	3	4	5
12.	Vadītājiem ir jādod padotajiem pilnīga brīvība pašiem risināt problēmas.	1	2	3	4	5
13.	Vadītājs ir galvenais grupas dalībnieku sasniegumu vērtētājs.	1	2	3	4	5
14.	Vadītāja uzdevums ir palīdzēt padotajiem atrast savas stiprās puses.	1	2	3	4	5
15.	Lielākajā daļā situāciju darbinieki dod priekšroku nelielam ieguldījumam no vadītāja puses.	1	2	3	4	5
16.	Efektīvi vadītāji saviem padotajiem dod rīkojumus un skaidro procedūras.	1	2	3	4	5
17.	Padotie ir kompetenti, un, ja viņiem tiek dots uzdevums, viņi to paveiks labi.	1	2	3	4	5
18.	Kopumā vislabāk ir atstāt padotos pašplūsmā.	1	2	3	4	5

Vērtēšana

1. Saskaitiet atbildes uz 1., 4., 7., 10., 13. un 16. punktu (autoritārā vadība).
2. Summējiet atbildes uz 2., 5., 8., 11., 14. un 17. punktu (demokrātiskā vadība).
3. Summējiet atbildes uz 3., 6., 9., 12., 15. un 18. punktu (liberālā vadība).

Kopējais punktu skaits

Autoritārā vadība _____

Demokrātiskā vadība _____

Liberālā vadība _____

2.Pielikums
Komandu vadītāju pašnovērtējuma anketa

Instrukcija: Piedāvātie apgalvojumi skar vadītāja uzvedības dažādus aspektus. Izvērtējiet, cik tie ir patiesi attiecībā uz Jums kā komandas vadītāju, atzīmējot krustiņu katra jautājuma atbilstošākajā ailītē.

Nr	Apgalvojums	Vienmēr	Bieži	Dažreiz	Reti	Nekad
1.	Jums ir individuāla vadīšanas pieeja katram darbiniekam, neatkarīgi no viņa pieredzes u.c. individuālajiem faktoriem.					
2.	Lēmumi tiek pieņemti centralizēti, koncentrēti vadītāja rokās.					
3.	Ikdienas procesos tiek uzklauts un ņemts vērā padoto viedoklis.					
4.	Savas veiktās darbības un pieņemtie lēmumi padotajiem netiek paskaidroti.					
5.	Tiek uzturēts augsts darbu veikšanas temps un apjoms.					
6.	Uzslavas un kritika par padoto veikto darbu tiek apspriesta personīgi.					
7.	Praktiski netiek veikta iejaukšanās padoto darba norisēs, nav stingra kontrole.					
8.	Tiek noteikti tikai galarezultāta mērķi, padotie paši izvēlas darba uzdevumus un paņēmienus, lai tos sasniegtu.					
9.	Jūsu kā vadītāja iejaukšanās lēmumu pieņemšanas procesā ir pēc padoto lūguma.					
10.	Darbinieki tiek iesaistīti diskusijās, tiek kopīgi apspriestas rīcības sekas.					
11.	Tiek dota brīvība ikdienas darbu plānošanai pēc katra komandas locekļa ieskatiem.					
12.	Ja darbinieki nespēj patstāvīgi atrisināt problēmu, iesaistās ar padomiem un ieteikumiem.					
13.	Visi komandas locekļi vienlīdzīgi tiek informēti par notiekošo, jo komunikācija ir gan starp vadītāju un padotajiem, gan starp darbiniekiem pašiem.					
14.	Jūtos kā daļa no komandas, netiek vilktas striktas robežas starp vadītāju un padotajiem.					
15.	Darbiniekiem nodrošinu laiku un resursus, lai viņi varētu sasniegt savus attīstības mērķus.					
16.	Darbinieku sasniegumi vai neveiksmes tiek novērtēti ar nepārtrauktiem iedrošinājumiem un motivēšanu.					

3.Pielikums
Darbinieku apmierinātības novērtējuma anketa

Aicinu Jūs piedalīties aptaujā, kura izstrādāta Latvijas Universitātes maģistra studiju programmas ietvaros, lai noskaidrotu, kā Uzņēmumā A/S “Circle K” izpaužas līderības stila tendences ietekme uz darbinieku apmierinātību ar darbu. Vidējais aptaujas izpildes laiks ir 2-3 minūtes. Aptauja ir anonīma un tās rezultāti tiks izmantoti tikai apkopotā veidā studiju pētījuma izstrādē.

Instrukcija: Piedāvātie apgalvojumi skar Jūsu darba ikdienas dažādus aspektus. Izvērtējiet, cik tie ir patiesi attiecībā uz Jums kā darbinieku, atzīmējot krustiņu katra jautājuma atbilstošākajā ailītē.

3. Jūsu dzimums:
- Sieviete
 - Vīrietis
4. Jūsu vecums:
- Līdz 25
 - 25-40
 - Virs 40

Nr	Apgalvojums	Vienmēr	Bieži	Dāžreiz	Reti	Nekad
1.	Uz darbu dodos ar prieku, esmu tur apmierināts ar vidi sev apkārt.					
2.	No vadītāja puses tiek saņemta atzinība un uzslavas par manis paveikto darbu.					
3.	Tiek pārrunāti mani galvenie sasniedzamie mērķi konkrētā periodā.					
4.	Vadītājs mani motivē un iedrošina.					
5.	Periodiski tiek apspriesta mana produktivitāte un izaugsme.					
6.	Darba vietā par mani interesējas ne tikai kā darbinieku, bet arī kā cilvēku.					
7.	Varu uzticēties un lūgt padomu savam vadītājam.					
8.	Savu vadītāju varu uzskatīt ne tikai par vadītāju, bet arī par savu kolēģi, netiek novilkta striktas robežas.					
9.	Mans viedoklis tiek uzklauts.					
10.	Idejas, ar kurām dalos, tiek ņemtas vērā.					
11.	Varu piedalīties lēmumu pieņemšanas procesā.					
12.	Mana komanda ir saliedēta.					

13.	Ikdienā komandā jūtama brīva un nepiespiesta gaisotne.					
14.	Brīžos, kad vadītājs nav blakus, komandas produktivitāte zūd.					
15.	Darba uzdevumu izpildes un problēmu risināšanas pieejā ir pilnīga brīvība.					
16.	Darba temps un apjoms, ko dod vadītājs, ir pārāk liels.					

4.Pielikums
Darbinieku novērtējuma anketa vadītājam

Instrukcija: Piedāvātie apgalvojumi skar Jūsu vadītāja rīcību dažādus aspektus. Izvērtējiet, cik tie ir patiesi attiecībā uz Jūsu tiešo vadītāju, atzīmējot krustiņu katra jautājuma atbilstošākajā ailītē.

Nr	Apgalvojums	Vienmēr	Bieži	Dažreiz	Reti	Nekad
1.	Vadītājam ir individuāla vadīšanas pieeja katram darbiniekam, neatkarīgi no viņa pieredzes u.c. individuālajiem faktoriem.					
2.	Lēmumi tiek pieņemti centralizēti, koncentrēti jūsu vadītāja rokās.					
3.	Ikdienas procesos vadītājs uzklausa un ņem vērā padoto viedokli.					
4.	Savas veiktās darbības un pieņemtus lēmumus jūsu vadītājs padotajiem nepaskaidro.					
5.	Vadītājs uztur augstu darbu veikšanas tempu un apjomu.					
6.	Vadītājs uzslavas un kritiku par jūsu veikto darbu apspriež personīgi.					
7.	Vadītājs praktiski neiejaucas komandas locekļu darba norisēs, nav stingra kontrole.					
8.	Vadītājs nosaka tikai galarezultāta mērķi, jūs paši izvēlaties darba uzdevumus un paņēmienus, lai tos sasniegtu.					
9.	Vadītājs iejaucas lēmumu pieņemšanas procesā tikai pēc komandas locekļu lūgumiem.					
10.	Vadītājs jūs iesaista diskusijās, tiek kopīgi apspriestas rīcības sekas.					
11.	Vadītājs dod brīvību ikdienas darbu plānošanai pēc katra komandas locekļa ieskatiem.					
12.	Ja darbinieki nespēj patstāvīgi atrisināt problēmu, vadītājs iesaistās ar padomiem un ieteikumiem.					
13.	Visi komandas locekļi vienlīdzīgi tiek informēti par notiekošo, jo komunikācija ir gan starp vadītāju un padotajiem, gan starp darbiniekiem pašiem.					
14.	Vadītājs ir kā daļa no komandas, netiek vilktas striktas robežas starp vadītāju un padotajiem.					
15.	Vadītājs darbiniekiem nodrošina laiku un resursus, lai jūs sasniegtu savus attīstības mērķus.					
16.	Darbinieku sasniegumi vai neveiksmes no vadītāja puses tiek novērtēti ar nepārtrauktiem iedrošinājumiem un motivēšanu.					

Maģistra darbs „Līderības stila ietekme uz darbinieku apmierinātību un darba efektivitāti finanšu nozares uzņēmumā” izstrādāts LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātē.

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

Autors: _____ Sindija Lelde Tipaine _____._____._____.
(paraksts) (paraksta atšifrējums) (datums)

Rekomendēju / nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: Dr. ekon., prof. Inesa Vorončuka _____ ._____._____.
(paraksts) (datums)

Recenzents: Dr. sc. admin. Antra Līne _____ ._____._____.
(paraksts) (datums)

Darbs iesniegts LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātes Studiju centrā

Dekāna pilnvarotā persona:

metodiķe _____ ._____._____.
(paraksts) (paraksta atšifrējums) (datums)

Darbs aizstāvēts maģistra gala pārbaudījuma komisijas sēdē _____._____._____.
(datums)

Komisijas sekretārs(e): _____ ._____._____.
(paraksts) (paraksta atšifrējums) (datums)