

LATVIJAS UNIVERSITĀTE  
BIZNESA, VADĪBAS UN EKONOMIKAS FAKULTĀTE  
Globālās ekonomikas starpdisciplināro studiju nodaļa

**LĪDERĪBAS STILS KĀ NOTEICĒJFAKTORS STARPTAUTISKO  
UZŅĒMUMU DIGITĀLĀS TRANSFORMĀCIJAS VADĪŠANĀ**

**LEADERSHIP STYLE AS DETERMINANT OF  
INTERNATIONAL COMPANIES DIGITAL TRANSFORMATION  
MANAGEMENT**

BAKALaura DARBS

Starptautiskā ekonomika un komercdiplomātija bakalaura studiju  
programma

Autors: Jekaterīna Kaļiņina

Studenta apliecības Nr.: jk16085

Darba vadītājs: Dr. oec. prof. Ērika Šumilo

RĪGA (2020)

## **ANOTĀCIJA**

Bakalaura darbs ir veltīts starptautisko uzņēmumu digitālās transformācijas vadīšanas un līderības stila izpētei, par darba mērķi tiek izvirzīts digitālo transformāciju veicinošā stila noteikšana. Darbā tiek pētīti sekojoši koncepti: digitālā transformācija, pārmaiņu vadība, līderības stils. Par pētījuma analīzes pieeju darba autore izvēlās interpretatīvo pieeju un sekojošas darba metodes: zinātniskās literatūras un citu informācijas avotu izpēte, starptautisko uzņēmumu vadītāju intervija, starptautisko uzņēmumu darbinieku fokuss grupas intervija; pētījumā piedalās tikai uzņēmumi, kuros notiek digitālā transformācija. Īstenotā pētījuma rezultāti ļauj noteikt līderības stila nepieciešamās īpašības, bet nenosaka vienīgo piemērotu līderības stilu digitālā transformācijas vadībā.

Atslēgvārdi: digitālā transformācija, pārmaiņu vadība, līderības stils, organizācijas kultūra.

## **ANNOTATION**

Bachelor thesis is devoted to international companies' digital transformation management and leadership style research. In the thesis there are different concepts been explored, these are digital transformation, change management, leadership style. To conduct research author chooses interpretative analyses approach and following methods: scientific literature and other information sources research, international companies' leaders' interview, international companies' workers' focus group interview. Only companies that currently perform digital transformation are involved in the research. Research results allows to specify leadership style necessary elements, but do not determine one specific leadership style as the only one enabling digital transformation.

Keywords: digital transformation, change management, leadership style, organizational culture.

## SATURA RĀDĪTĀJS

<b>ANOTĀCIJA .....</b>	<b>2</b>
<b>APZĪMĒJUMU SARAKSTS .....</b>	<b>4</b>
<b>IEVADS.....</b>	<b>5</b>
<b>1. DIGITĀLĀS TRANSFORMĀCIJAS KĀ PĀRMAIŅU VADĪBAS TEORĒTISKIE ASPEKTI .....</b>	<b>7</b>
1.1. Pārmaiņu vadības koncepts .....	7
1.1.1. Pārmaiņu būtība .....	7
1.1.2. Pārmaiņu vadības jēdziens un nozīme .....	11
1.1.3. Vadītāja nozīme pārmaiņu vadības kontekstā.....	15
1.2. Vadības stili un to pielietojums .....	17
1.2.1. Vadības stilu klasifikācijas.....	17
1.2.2. Pārmaiņu vadības stili .....	22
1.3. Digitālās transformācijas koncepts .....	25
1.3.1. Digitālās transformācijas jēdziens.....	25
1.3.2. Digitālās transformācijas būtība uzņēmumā .....	27
<b>2. DIGITĀLĀS TRANSFORMĀCIJAS ATTĪSTĪBAS RAKSTUROJUMS.....</b>	<b>30</b>
2.1. Uzņēmējdarbības digitālās transformācijas tendences .....	30
2.1.1. Digitālās transformācijas izplatība starptautiskajā uzņēmējdarbībā .....	30
2.1.2. Digitālās tehnoloģijas un pielietotās metodes .....	35
2.2. Digitālās transformācija un organizācijas kultūra .....	40
2.2.1. Digitālā transformācija un darba vide .....	40
2.2.2. Vadības raksturojums un pielietotie stili .....	43
<b>3. LĪDERĪBAS STILS STARPTAUTISKO UZŅĒMUMU DIGITĀLĀS TRANSFORMĀCIJAS VADĪBĀ.....</b>	<b>48</b>
3.1. Pētījuma metodoloģija.....	48
3.2. Starptautisko uzņēmumu vadības un digitālās transformācijas aspektu raksturojums.....	53
3.3. Līderības stila noteikšana starptautisko uzņēmumu digitālās transformācijas vadībā .....	56
3.3.1. Starptautisko uzņēmumu vadītāju intervijas apraksts un analīze .....	56
3.3.2. Starptautisko uzņēmumu darbinieku grupas intervijas apraksts un analīze .....	61
3.4. Empīriskā pētījuma iegūto rezultātu interpretācija.....	65
<b>SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI .....</b>	<b>69</b>
<b>IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN INFORMĀCIJAS AVOTU SARAKSTS .....</b>	<b>71</b>
<b>PIELIKUMI .....</b>	<b>79</b>
1. pielikums. Starptautisko uzņēmumu vadītāju intervijas jautājumi .....	79
2. pielikums. Starptautisko uzņēmumu darbinieku fokuss grupas intervijas jautājumi .....	80
3. pielikums. Intervija ar ELME MESSER GAAS Baltijas Pārdošanas un Mārketinga nodaļas vadītāju .....	81
4. pielikums. Intervija ar Accenture Latvija Projektu Kontroles Servisa Ziemeļu reģiona Automatizācijas vadītāju .....	90
5. pielikums. Intervija ar starptautisko uzņēmumu darbiniekiem.....	94

## **APZĪMĒJUMU SARAKSTS**

DESI – Digital Society and Economy Index

DTII – Digital Technology Integration Index

DTEI – Digital Transformation Enablers' Index

EU – European Union

## IEVADS

21. gadsimta globālā ekonomika sabiedrībā tiek saukta dažādos vārdos “gig economy”, “sharing economy”, “e-economy”, bet visu alegorisko nosaukumu pamatā ir informācijas un komunikācijas tehnoloģiju strauja attīstība, ko piedzīvo mūsdienu pasaule. Viedo tehnoloģiju ienākšana starptautiskajā ekonomikā un uzņēmējdarbībā ietekmēja iepriekš pieņemtos procesus vairākās nozarēs un vairākos veidos. Tehnoloģiskās pārmaiņas, kas skar starptautisko ekonomiku notiek vairākās dimensijās – politiskajā, juridiskajā, sociālajā - izmaiņām atnākot piem., gan finanšu tirgū, gan darba tirgū, gan produktu un pakalpojumu tirgū.

Pamatojoties uz Eiropas Komisijas ziņojumiem digitālā transformācija ir viens no priekšnoteikumiem veiksmīgai biznesa attīstībai un operēšanai, tāpēc tirgū arvien plašāk tiek piedāvāti viedie risinājumi biznesa procesu pārveidošanai. Tomēr balstoties uz DESI rādītājiem, digitāla pāreja tiek ieviesta lēnā tempā un šie risinājumi netiek izmantoti pilnā apjomā, tādejādi vairākums uzņēmēju un uzņēmumu nav gatavi izmainīt esošus biznesa procesus. Pārmaiņu vadības kontekstā digitalizācija tiek atzīta par vienu no izmaiņām, kas pieprasa īpašu uzmanību. Pārmaiņu vadības eksperti Graetz F. un Sith A. ir pārliecināti, ka jauna digitālā biznesa vide pieprasa īpašu pieeju un īpašu nozīmi dod līderības fenomenam, izdalot tieši uzņēmuma organizatoriskas kultūras kodolā ietvertu vērtību un nostāju dabas izmaiņu ietekmi uz līdera veidolu un tā jaunām raksturīgām prasmēm.

Digitalizācija ir ārējais faktors organizācijas darba vides un kultūras attīstības pārmaiņās, un neapšaubāmi veido jauna veida izaicinājumus, kuri gan līderim, gan darbiniekiem ir jārisina, tādejādi veidojas nepieciešamība pēc konkrēta vadības stila, kas tiktu pielietots pārmaiņu procesa vadībā. Līdera ieguldījums organizācijas kultūrā veido svarīgu pārmaiņu īstenošanas procesa pamatelementu – pārmaiņu uztveri, ko darbinieki veido balstoties uz vairākiem iekšējiem un ārējiem faktoriem, tādejādi dažādos veidos ietekmējot padoto gatavību un spēju “sadzīvot” digitālās transformācijas kontekstā. Identificējot un attīstot nepieciešamās un aktuālās līderības prasmes, vadītājs darbojas uzņēmuma interešu virzīšanā, veidojot labvēlīgu klimatu darbinieku uzdevumu un mērķu sasniegšanai un personīgai izaugsmei.

Pamatojoties uz iepriekš minēto temata aktualitāti, autoru izvirzīta darba problēma: kāds līderības stils uzņēmuma līderim jāattīsta un jāpielieto, vadot digitālo transformāciju uzņēmumā? Bakalaura darba mērķis: izpētīt un noteikt, kāda ir digitālās transformācijas ietekme uz līderības konceptu un pielietojamo līderības stilu, un izstrādāt priekšlikumus uzņēmumu līderiem, kas vada digitālo transformāciju.

Bakalaura darba pētījumā balstās uz interpretatīvās analīzes pieejas un izmanto sekojošas metodes ir zinātniskās literatūras un citu informācijas avotu izpēte, daļēji strukturētā intervija, fokuss grupas intervija. Darba teorētiskās daļas ietvaros darba autore pievērsās pie literatūras izpētes sekojošās jomās: pārmaiņu vadība, līderība, organizācijas kultūra un socioloģija, digitālā transformācija, digitālā vadība, digitālā ekonomika. Īstenojot bakalaura darba pētījumu, tika pieņemti vairāki ierobežojumi. Pirmkārt, eksistē viedoklis, ka līderība ir tikai vadības elements, tomēr ir jāatzīmē, ka šī bakalaura darba ietvaros vadība un līderība ir sinonīmi, t.i. līderis ir vadītājs un vadības stils ir līderības stils. Otrkārt, pētījumā tiek analizēti un piedalās tikai uzņēmumu līderi, kuriem ir darba vietā oficiāli nostiprināti vadošie amati, tādejādi darbā netiek apskatīti citi indivīdi, kuri uzvedība un darbība jebkādā veidā var būt raksturota kā līderim raksturīga. Pētījums ir ierobežots ar tradicionāli pielietotiem stiliem pārmaiņu vadībā.

Lai sasniegtu izvirzīto mērķi, darba autore uzstādīja sekojošus uzdevumus:

1. Izpētīt zinātnisko literatūru un citus avotus par pārmaiņu vadību uzņēmumā;
2. Izpētīt zinātnisko literatūru un citus avotus par digitālās transformācijas ietekmi uz biznesa kultūru un vadīšanu;
3. Noskaidrot līderības stilu raksturīgas īpašības;
4. Izpētīt un aprakstīt aktuālos līderības stilus pārmaiņu vadības kontekstā;
5. Izstrādāt aptaujas jautājumus un intervēt respondentus, kas strādā un vada starptautiskos uzņēmumos digitālās transformācijas laikā;
6. Izanalizēt un izvērtēt darbinieku un uzņēmumu līderu interviju gaitā iegūtās atbildes;
7. Izdarīt secinājumus, balstoties uz iegūto informāciju.

Šajā bakalaura darbā tika pielietotas tādas darba metodes kā:

1. Zinātniskās literatūras un citu informācijas avotu analīze;
2. Intervijas ar starptautisko uzņēmumu vadītājiem;
3. Fokuss grupas intervija ar starptautisko uzņēmumu darbiniekiem;

Pētījuma periods: 04.02.2020 – 22.05.2020.

# 1. DIGITĀLĀS TRANSFORMĀCIJAS KĀ PĀRMAIŅU VADĪBAS TEORĒTISKIE ASPEKTI

## 1.1. Pārmaiņu vadības koncepts

Digitālā transformācija ir viena no grūtāk vadāmajām pārmaiņām uzņēmumā. Darba autore šīs apakšnodaļas ietvaros pievērsās pārmaiņu un pārmaiņu vadības koncepta teorijas izpētei, balstoties uz zinātnisko literatūru, pētījumiem un citiem autoriem pieejamiem informācijas avotiem. Iepazīstoties ar vairākiem pārmaiņu vadības un organizācijas kultūras jomas zinātnieku darbiem, darba autore piekrīt viedoklim, ka vadītājam ir virzošs spēks digitālās transformācijas vadībā.

### 1.1.1. Pārmaiņu būtība

Mūsdienu starptautiskā kārtība paredz pārmaiņas dažādās vidēs un vairākos veidos: tādi faktori, kā globalizācija, integrācija, tehnoloģiskais progress rada arvien jaunākus izaicinājumus, kas ietekmē uzņēmuma darbības attīstību un stratēģijas veidošanos. Ātrums un veids, ar kuru tiek nodrošināta informācijas nodošana un saņemšana – komunikācija un to datu analīze, palielinās ar katru dienu, tādejādi kļūstot par noteicošo faktoru globālo inovāciju pastāvīgai attīstībai un pārmaiņu ieviešanai uzņēmumos.

Pārmaiņas ir jēdziens, kuram nav plašs definīciju skaits, bet ir nozīmīgs uztveres un traktējuma spektrs, tā kā pārmaiņas un to raksturojums tiek apzinātas dažādos indivīda apziņas līmeņos. Vārda “pārmaiņas” (*no angļu val. change*) skaidrojums pēc Kembridžas vārdnīcas ir šis: “pārmaiņas ir akts, kura laikā kļūst atšķirīgs vai arī kļūstot atšķirīgam rezultāts”<sup>1</sup>, tomēr arī tajā ir ietvertas vairākas šī vārda nozīmes. Pārmaiņas ir aprakstītas gan kā darbība, kuras laikā noteikts objekts vai subjekts tiek modificēts, gan kā darbības produkts, tādejādi atspoguļojot šī vārda daudzdimensionālo būtību. Pārmaiņu vadības jomas pētnieku starpā ir pieņemts apskatīt un saprast pārmaiņas kā progresu, attīstību, uzlabojumu, pielāgošanu vai attīstību.<sup>2</sup>

Pārmaiņu būtība zinātniskajos darbos, ko apskata, tiek iedalītas pēc vairākiem kritērijiem, tādejādi tiek veidots plašs klasifikāciju kopums, uz kura balstās pārmaiņu analīzē un vadības plāna izstrādē. Organizācijas vadības un organizācijas kultūras akadēmisko darbu izveidē galvenokārt balstās uz Johnson un Scholes izstrādātiem pārmaiņu tipu klasifikācijām.

---

<sup>1</sup> Cambridge Dictionary. Pieejams: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/change> [skatīts 23.03.2020]

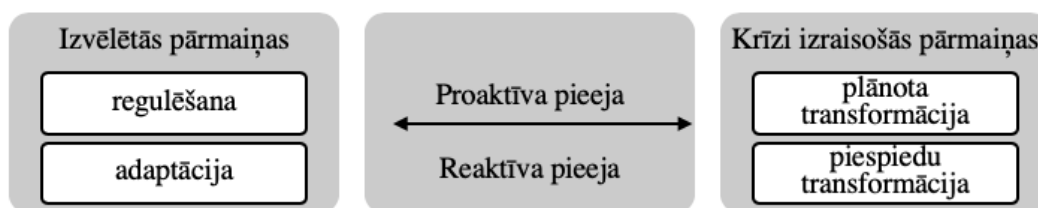
<sup>2</sup> Graetz, F., Rimmer, M., Lawrence, A., Smith, A. *Managing Organization Change 3rd Australian Edition*. Australia, John Wiley & Sons. 2010.

Zinātnieki savos darbos pārmaiņas klasificē pēc izraisošo faktoru būtības.<sup>3</sup> Uzņēmumam darbojoties multidimensionalā vidē, pārmaiņas pamatā tiek iedalītas kā papildinošas (no angļu val. *incremental*) un transformējošas (no angļu val. *transformational*).

Tos raksturo sekojoši:

1. **Papildinošas** pārmaiņas tiek balstītas uz paradigmām un organizācijas rutīnām. Izmaiņas tiek veiktas no iekšienes un tikai organizācijas ietvaros, tādejādi jauninājumi tiek izstrādāti dabiskā un ierastā veidā.
2. **Transformējošām** pārmaiņām raksturīgās inovāciju un neprognozējamības iezīmes ir pamatotas ar ārējo faktoru nozīmi. Uzņēmums ir ielikts pārmaiņu rāmjos un tā rutīnas un normas tiek testētas. Tā ka organizācijas nozīme ārējās vides veidošanā netiek uzsvērta un analizēta.

Balstoties uz šiem tiem, profesori Price un Chahal nosauc šīs pārmaiņas citādi: izvēlētās un krīzi izraisošās; akadēmiķi pēta kādā veidā uzņēmumam ir jāstrādā ar šīm izmaiņām un savā darbā izšķir 2 dažādas pieejas, kuras uzņēmumu vadītājiem un darbiniekiem ir vērts izmantot pārmaiņu implementēšana: pro-aktīva un reaktīva.<sup>4</sup>



**Attēls 1.1. Pārmaiņu tipi.<sup>5</sup>**

Attēlā 1.1. ir atainots, kā notiek jauninājumu un uzņēmuma esošās kārtības mijiedarbība, izmantojot pro-aktīvo vai reaktīvo metodi. Attēla baltos laukumos ir atspoguļoti pārmaiņu implementēšanas veidi jeb šīs mijiedarbības rezultāts. Izvēlētās jeb brīvprātīgās pārmaiņas un krīzi izraisošās pārmaiņas varbūt vadītas vairākos veidos, un tās implementēt var gan esot pro-aktīvam un tādejādi, mazinot stresu organizācijā, gan reaģējot uz tām, pieņemot kā faktu. Zinātniska raksta autori uzver, ka uzņēmuma vadītājs ir tas subjekts, kas izvēloties pārmaiņu vadības metodi nosaka, kā konkrētas inovācijas tiks uztvertas organizācijā un vai to implementēšana būs veiksmīga.

<sup>3</sup> Balogun J., Hailey V.H., Johnson G., Scholes K. *Exploring Strategic Change 3rd Edition*. Pearson. London, 2008. 20.-24.lpp

<sup>4</sup> Price A.D.F., Chahal K. *Framework for organizational change*. Construction Management and Economics, 24:3, 237-251, DOI: 10.1080/01446190500227011 . Routledge, 2007, 239.lpp.

<sup>5</sup> Autores veidots pēc Price A.D.F., Chahal K. *Framework for organizational change*. Construction Management and Economics, 24:3, 237-251, DOI: 10.1080/01446190500227011 . Routledge, 2007, 239.lpp.

Pārmaiņas klasificē arī Vivetta Payne savā darbā “Pārmaiņu plānošana un vadība”, apskatot un nošķirot tos pēc tempa. Eksperte apgalvo, ka katram tipam ir raksturīgs attiecīgs ātrums, ar kuru pārmaiņas notiek un attīstās. Pēc grāmatas autores viedokļa, eksistē 5 pamat tipi<sup>6</sup> un tiem ir sekojoši raksturojumi:

1. Evolucionāras – pārmaiņas, kas ienāk organizācijā lēni un papildina jau esošos produktus, procesus un darba procedūras.
2. Attīstošas/Attīstības – pārmaiņas, kurām nav raksturīgs ātrāks temps, bet kas nevis papildina, bet gan uzlabo, modificē pārmaiņu objektu.
3. Pārejas – pārmaiņas, kas prasa ko jaunu un līdz šim nepieņemtu konkrētas organizācijas kontekstā. Raksturīgs mērens temps.
4. Radikālas – ātras, negaidītas un kritiskas pārmaiņas.
5. Transformējošās – renovējošas, pārveidojošās un ļoti laukietilpīgas pārmaiņas.

*1.1.tabula*

### 5 Pārmaiņu tipi un to piemēri.<sup>7</sup>

Pārmaiņu tips	Piemērs
Evolucionāras	<ul style="list-style-type: none"> <li>● produkta līnijas ieviešana un izstrāde;</li> <li>● attiecību veidošana</li> </ul>
Attīstības	<ul style="list-style-type: none"> <li>● uzlabojumi jau esošos darba procesos;</li> <li>● ēkas restrukturizācija</li> </ul>
Pārejas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● pāreja uz jauno darbavietu;</li> <li>● jaunas datora sistēmas ieviešana</li> </ul>
Radikālas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● darbinieku atlaišana;</li> <li>● reglamenta/juridiskie jaunievedumi</li> </ul>
Transformējošas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● jaunas darba kultūras virzīšana;</li> <li>● karjeras izmaiņas</li> <li>● uzņēmumu pārņemšana un apvienošana</li> </ul>

Pēc šīs klasifikācijas bakalaura darba autore pieņem, ka pārmaiņu uztveres ātrums ir atkarīgs no tā – vai pārmaiņas ir plānotas vai neplānotas. Analizējot tipu raksturojumus, var redzēt, ka tie netieši sevī ietver organizācijas gatavību konkrētam jaunievedumam.

<sup>6</sup> Payne V. *Planning and Managing Change*. American Management Association International, 2005. 9.lpp

<sup>7</sup> Autores veidots pēc Payne V. *Planning and Managing Change*. American Management Association International, 2005. 9.lpp

Evolucionāras pārmaiņas tiek uztvertas kā lēnākās, jo tās ir relatīvi dabiskas konkrētai organizācijai. Tā kā tās veidojas pamatojoties jau uz uzņēmumā iepriekš vai arī sākotnēji eksistējošām paražām un normām, darba vide un kultūra netiek satriektas pārmaiņu efekta iespaidā. Savukārt, radikālas pārmaiņas tiek uzsvērtas kā ātras, tā kā uzņēmuma attīstības ciklā tiem nav paredzēta vieta. Tabulā minētais piemērs par likumdošanas izmaiņām krasi ataino iemeslu - uzņēmumam ir jāpakļaujas jauninājumam, kas paredz izmaiņas noteikta laika periodā un tādējādi izraisot stresu.

Iedalot pārmaiņas kā plānotas un neplānotas, ātrās vai lēnas, piespiedu vai labprātīgas, vairākos zinātniskajos darbos tiek uzsvērtā organizācijas kultūras nozīme pārmaiņu uztveres procesā un pārmaiņu ieviešanā. Analizējot augstāk aprakstītas pieejas, darba autore gribētu pievērst uzmanību tam, ka mūsdienās nedrīkst aizmirst arī par uzņēmuma iespējam ietekmēt "ārējos" faktorus, kā arī iespēju veidot biznesa kultūru, kas veicinātu pozitīvo pārmaiņu uztveri gan mikro, gan makro līmenī.

Pārmaiņu koncepts organizācijas uzvedības un vadības literatūrā tiek raksturots kā neizbēgama parādība, piemēram, Colorado University zinātnieks Dean Anderson redz pārmaiņas kā "izaugsmes esenci"<sup>8</sup> un atzīst, ka tā veicina ilgtspējīgu attīstību<sup>9</sup>, tādējādi akcentējot pārmaiņu viennozīmīgu pozitīvo ietekmi uz organizācijas nākotni. Paļaujoties uz šī uzskata piekritēju viedokļa, pārmaiņu raksturs viennozīmīgi ir pozitīvs, tā kā negatīva saskarsme ar grūtībām veicina pieredzes un zināšanu uzkrāšanos un sagatavo jauniem izaicinājumiem tirgū.<sup>10</sup> Uzņēmējdarbības kontekstā pārmaiņas ir kompleksas; jaunākās jurisprudences, politikas, klimata, tehnoloģiju progresa un vairāku citu nozaru attīstības tendences ietekmē uzņēmuma darbību – ierobežojot, veicinot, apturot, modificējot uzņēmumā ierastus operēšanas procesus, organizācijas kultūras pamatelementus, piemēram, tādu kā pakļautības struktūru. Cēloņi var būt dažāda rakstura, tomēr neapšaubāmi, uzņēmuma vadītājiem ir jāreāģinās ar tiem un jābūt gataviem laicīgi reaģēt.

Šajā apakšnodaļā darba autore noteica, kādā veidā un pēc kādiem principiem pārmaiņas tiek raksturotas, kā arī akcentēja to neizbēgamo ietekmi uz uzņēmumu. Uzņēmuma vadītāja spēja sekot līdzi un pilnveidot pārmaiņu vadības metodi ir vitāla uzņēmuma attīstībā. Vide, kurā operē uzņēmums ietekmē pārmaiņu vadību un darba autore piekrīt Bernarda Burnes grāmatā izteiktai domai, ka neskatoties uz to, kādus produktus, pakalpojumus un kādā veidā uzņēmums

---

<sup>8</sup> Anderson D., Anderson L.A. *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*. John Wiley & Sons, 2010. 18.lpp

<sup>9</sup> Turpat, 18. lpp.

<sup>10</sup> Turpat. 18.lpp.

piedāvā tirgū, pārmaiņas ir faktors, kas vieno un apvieno visus uzņēmumus globāli.<sup>11</sup> Pēc grāmatas autora domām, veiksmīga uzņēmuma konkurence starptautiskajā tirgū ir atspoguļojums prasmei – vadīt pārmaiņas.<sup>12</sup>

### 1.1.2. Pārmaiņu vadības jēdziens un nozīme

John P. Kotter uzskata, ka “vadība ir procesu kopums, kas ļauj uzturēt kompleksu cilvēku un tehnoloģiju sistēmas darbību, ļauj uzņēmumam adaptēties mainīgos apstākļos”.<sup>13</sup> Iepriekšējā apakšnodaļā darba autore minēja, ka pārmaiņas ir vadāms process un uzņēmuma vadītāji var izvēlēties vairākus vadības veidus. Pārmaiņu vadības aspekti un jēdziens tiek plaši pētīts un izraisa vairākas diskusijas Amerikas un Skandināvu akadēmiskajās platformās. Pārmaiņu vadība tiek aprakstīta kā kompleks process, kuram piemīt vairāki kompleksi aspekti, kuri ir atsevišķu pētījumu ievērtīgi. Karud un Arvik analizējot vairākus zinātniskus darbus, starp kuriem akcentēts tiek Jacobsen darbs<sup>14</sup>, savā pētījumā izšķir un apraksta vairākus pamatelementus, kas nosaka, kā tiek strukturēti pārmaiņu vadības posmi. Balstoties uz šo autoru darbu “Agile Change Management”<sup>15</sup>, tie ir sekojoši:

- **konteksts** – ārējā un iekšēja vide;
- **virzošie faktori** – notikumi un mehānismi, kas “iedarbina” pārmaiņas;
- **saturs** – objekts un tā specifika, kas tiek pakļauti izmaiņām;
- **process** – aktivitāšu kopums;
- **gala rezultāts** – pārmaiņu procesa produkts.

Autori uzskata, ka apskatot pārmaiņu vadības procesus uzņēmumā balstoties uz šiem aspektiem, ir iespējams objektīvi novērtēt, vai uzņēmuma pielietotā stratēģija ir attiecīgi izstrādāta.

Padziļinoties šo aspektu pētījumos, jāsecina, ka mūsdienās neeksistē vienots viedoklis par to, kas ietilpst katra aspekta analīzē un vai tiem ir strikts ierobežojums. Darba autore kā piemēru gribētu minēt, virzošu faktoru aprakstu zinātniskajos darbos. Balstoties uz augstāk

---

<sup>11</sup> **Burnes B.** *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. Pearson Education, 2009. 397.lpp.

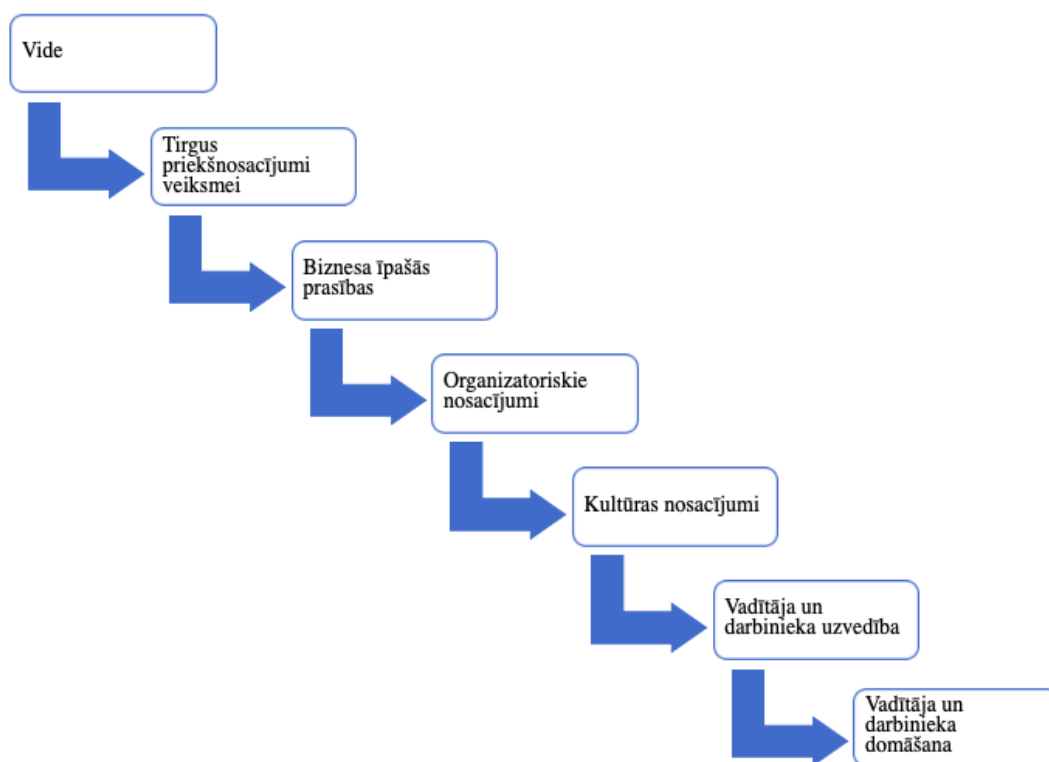
<sup>12</sup> Turpat, 397.lpp.

<sup>13</sup> **Kotter J.P.** *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston. 1996. p. 25.

<sup>14</sup> **Jacobsen D. I.** *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget, Bergen. 2012.

<sup>15</sup> **Karud K.R., Arvik K. V.** *Agile Change Management: Developing an agile change management framework based on Norwegian change management practises*. NTNU. 2017. 21.-22. lpp.

minēto autoru darbu, virzošie spēki un vide ir dažādi patstāvīgi elementi, tomēr eksistē ar cita viedokļa piekritēji, kuri izvēlās par labu citam skatījumam.



### Attēls 1.2. Pārmaiņu virzošie spēki.<sup>16</sup>

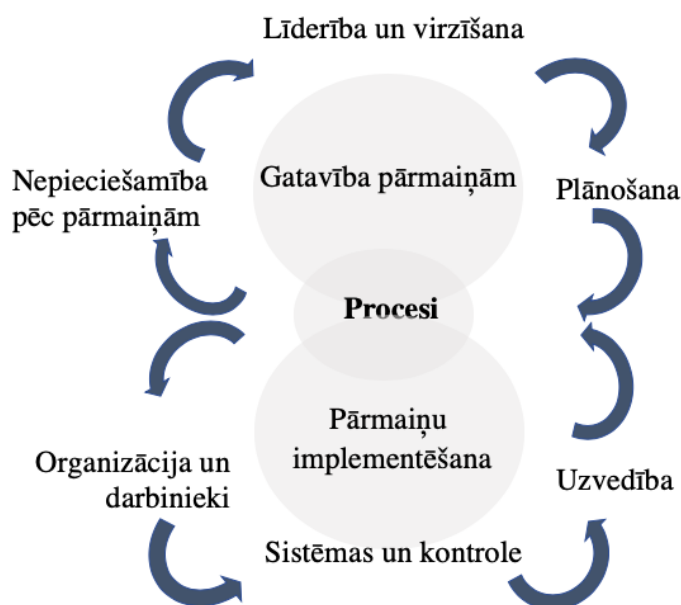
Attēlā ir atspoguļota kārtība, pēc kuras virzošie faktori iekustina pārmaiņas organizācijā. Balstoties uz veiktiem pētījumiem profesionālās darbības ietvaros, zinātnieki Anderson Dean un Anderson Laura iedala tieši šos 7 pamatelementus pārmaiņu “dzīves” ciklā. Pēc šī modeļa var redzēt, ka izmaiņas vienā no elementiem izsauc izmaiņas otrajā elementā un tālāk secīgi atainojot pieprasījuma-reakcijas attiecības starp tā sauktajiem “katalizatoriem”<sup>17</sup>. Šis modelis ataino “vidi” kā virzošo spēku, pretēji Karuda un Arvika darbos pieņemtajam uzskatam, kur vide darbojas konteksta lomā. Darba autore gribētu pievērst uzmanību tam, ka modelis nevar tikt uzskatīts kā pilnīgs un neapstrīdams, jo tā strikti sakārtota regresija savā veidā izslēdz iespējamību elementiem mijiedarboties citā kārtībā.

Darba autore jau minēja, ka pārmaiņu vadības process tiek sadalīts vairākos posmos un starpposmos. Nosakot, kāds elements ir noteicošais pārmaiņu vadības kontekstā, Price un Chahal savā darbā uzsver stratēģijas izstrādi, un tā nevar būt izslēgta arī negaidītu pārmaiņu vadībā, tā kā tieši stratēģijas īpašības un pamatnostādnes ir tie faktori, kas liek uztvert

<sup>16</sup> Autore veidots pēc **Anderson D., Anderson L. A.** *Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*. John Wiley & Sons, 2002. 17.lpp.

<sup>17</sup> Turpat, 17.lpp.

pārmaiņas dažādi.<sup>18</sup> Akadēmiskajā vidē ir pieņemti vairāki pārmaiņu “dzīves” cikla modeļi, kuriem ir gan līdzīgi, gan unikāli raksturojumi. Pārmaiņu vadības stratēģijas izstrādē plaši tiek pielietots 20.gadsimtā veidots un mūsdienās aktuāls McKinsey 7 “S” modelis.<sup>19</sup> Izmantojot šo modeli, tiek izstrādāti arvien kompleksāki un pilnvērtīgāki modeļi. Par tādu jāatzīst John Oakland modeli, kas ir sekojošs:



**Attēls 1.3. Organizācijas pārmaiņu shēma.<sup>20</sup>**

Pēc šī modeļa var izsekot, kādā kārtībā sakarības pastāv starp visiem pārmaiņu vadībā esošiem elementiem un pamata posmiem. Modeļa autors sauc pamatposmus (gatavība pārmaiņām un pārmaiņu implementēšana) par “interaktīviem apliem”, kas mudina lasītāju uztvert šos posmus kā reaģēt-spējīgiem un mainīgiem elementiem. Oakland akcentē, ka procesi ir šī modeļa centrā, tie tiek pakļauti pārmaiņām, to būtība un raksturojums, ir atkarīgs no tā – vai un kā uzņēmums ir sagatavots izmaiņām un kādā veidā uzņēmums reaģē uz izmaiņām. Tādējādi, pēc attēlā redzamajai informācijai, procesi mainās un pārveidojas plānošanas un uzņēmuma subjektu uzvedības iespaidā. Darba autore gribētu uzsvērt, ka šis modelis parāda arī

<sup>18</sup> Price A.D.F., Chahal K. *Framework for Organizational Change*. Construction Management and Economics, 24:3, 237-251, DOI: 10.1080/01446190500227011 . Routledge, 2007, 238.-239.lpp.

<sup>19</sup> McKinsey & Company. *Enduring Ideas: The 7-S Framework*. March 2008. Pieejams: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework> [skatīts: 23.03.2020]

<sup>20</sup> Oakland J.S. *Total Quality Management and Operational Excellence*. Routledge: New York, 2014. 191.lpp

nozīmīgu īpašību, ko implicīti parāda vai neparāda arī citi akadēmiskajā vidē izmantotie modeļi – cikliskumu. Vienreiz pārveidotie procesi paliek šajā ķēdē un turpina piedalīties modelī.

Turklāt John Oakland savā darbā piemin, ka tieši uzņēmuma vadītājam vai vadītāju grupai, ir nepieciešams saprast, ka gadījumā, ja kāds no elementiem netiek analizēts un aizmirsts, rezultāti var būt neapmierinoši visā pārmaiņu implementēšanas posmā un tādejādi tiek apgrūtināts cits posms – gatavība pārmaiņām. Efektīvi vadīt nozīmē fokusēties uz katra elementa un iekļaut to savā vadības plānā.<sup>21</sup>

Neapšaubāmi, dažādas nozīmes un dažāda lieluma pārmaiņas tiek uztverti arī dažādos veidos, tādejādi tādas pārmaiņas, kas skar mazu darbinieku skaitu, ļauj uzņēmumā norobežot no kopējā stresa un panikas riska. Tomēr uzņēmuma vadītājam ir nepieciešams apzināties, ka jebkuras izmaiņas ir detalizētas analīzes vērtas un to ieviešanai ir izstrādātas vairākas universālās sistēmas. Darba autore šīs apakšnodaļas ietvaros gribētu iepazīt lasītāju ar Kottera “astoņām stadijām”. Pēc autora domām, “vienīgi līderība var motivēt darbības, vienīgi līderis var nostiprināt inovācijas organizācijas kultūrā”,<sup>22</sup> kas pierāda vadītāja un vadības stila nozīmīgumu. John Kotter veļtot lielu profesionālās dzīves daļu pārmaiņu vadības izpētei, izstrādāja darbību struktūru, pēc kuras, pēc autora viedokļa, var balstīties vadītāji saskaroties ar pārmaiņu nepieciešamības faktu. Šie 8 soļi ir sekojoši:<sup>23</sup>

1. steidzamības sajūtas izveide;
2. vadošās koalīcijas formēšana;
3. redzējuma un stratēģijas attīstība;
4. pārmaiņu redzējuma apspriede un komunikācijas noteikšana;
5. darbinieku plašas darbības nodrošināšana;
6. īstermiņa uzvaru ģenerēšana;
7. ieguvumu konsolidēšana un nākamo pārmaiņu izveide;
8. jauninājumu un jaunas pieejas nostiprināšana organizācijas kultūrā.

Pēc grāmatā detalizēti aprakstītās instrukcijas, var izsekot, ka 1., 2., 3., 4 soļi ir domāti, lai savā veidā “atsaldētu” organizāciju, tie ir sagatavošanās pasākumi, un tādā veidā pārmaiņu ieviešanas process tiek noskaņots organizācijas ietvaros. Īstas pārmaiņas organizācijā ienāk sākot ar 5. soli, kad uzņēmuma vadītājs pārliecinās, ka darbinieku profesionāla pieredze ļauj tiem iesaistīties un adoptēt jaunieviešumus.<sup>24</sup> Par svarīgiem faktoriem šajā stadijā tiek uzskatītas darbinieku kompetences un iemaņas, kā arī organizācijā pieņemtās formālās

---

<sup>21</sup> Turpat, 191. lpp.

<sup>22</sup> **Kotter J.P.** *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston. 1996, p. 30.

<sup>23</sup> Turpat.

<sup>24</sup> Turpat, 33.-145.lpp.



dalībnieks kopj un kuriem seko, ir meklējams neapzinātā laika telpā. Tādejādi organizācijas kultūras veidotājiem ir jāpievērš uzmanība šo veidošanas mehānismu izpētei un analīzei, pirms tiek eksplīcēti noteiktas organizācijas kultūras normas. Pēc šī modeļa prizmas, uzņēmuma vadītājam ir jāapskata organizācijas kultūra, kas ir uzskatāma arī kā pārmaiņu procesa ieviešanas vides sastāvdaļa.

F. Taylor, zinātniskās vadības teorijas pamatlicējs, definēja vadību kā mākslu zināt, kas ir jāizdara, un redzēt, ka tas ir izdarīts vislabākajā un lētākajā veidā.<sup>28</sup> Šī definīcija balstās uz plānošanas un kontroles principiem. H. Fayol, mūsdienu vadības koncepcijas pamatlicējs, apgalvoja, ka vadība nozīmē paredzēt un plānot, organizēt, komandēt, koordinēt un kontrolēt citu aktivitātes.<sup>29</sup> Jau savā definīcijā Fayol bija aizgājis tālāk par savu kolēģi Taylor un noteicis 5 vadīšanas funkcijas, balstoties uz kurām, vadītājam jākontaktējas ar darbiniekiem, lai būtu sekmīgs darba process. Tās ir:

- **Plānošana** (izpētīt, kas varētu notikt nākotnē un attiecīgi izvēlēties darbības plānu katram ražošanas posmam);
- **Organizēšana** (izveidot divkāršu struktūru, materiālrесursu un cilvēkrесursu);
- **Komandēšana** (saglabāt aktivitāti personālsastāvā);
- **Koordinēšana** (apvienot un harmonizēt visas aktivitātes un pūles);
- **Kontrolēšana** (vērot, lai viss notiek attiecīgi norādītajiem noteikumiem).<sup>30</sup>

Iepriekš minēto definīciju galvenā doma: vadītājs ir tas cilvēks, kas spēj efektīvi kontrolēt darba procesu, lai uzņēmums sasniegtu uzstādītos mērķus, respektīvi, gūt peļņu un veiksmīgi operēt tirgū salīdzinājumā ar saviem konkurentiem.

Vadītāja loma un funkcijas ir saistītas ar kultūru. Hofstede apgalvo, ka vadīšanas teorijas pamatlicēji meklēja vispārējus principus un noliedza Montaigne relatīvismu, tomēr paradoksāli ir tas, ka viņu izstrādātajās teorijās ir pamanāma viņu pašu kultūru ietekme, jo gan Taylor, gan Fayol ir savu kultūru bērni, kuri izauga savās ģimenēs, mācījās, strādāja uzņēmumos, līdz ar to viņu teorijas balstās uz viņu kultūras vides pieredzi, jo zinātnieki ir cilvēki un atspoguļo kultūras tendences tā pat kā visi.<sup>31</sup>

Balstoties uz zinātniskās literatūras avotiem, tika secināts, ka pārmaiņu vadībā izšķiroša loma ir uzņēmuma vadītājam, tā kā viņš ir organizācijas kultūras izveides un realizācijas kodolā.

---

<sup>28</sup> **Taylor F.** *Scientific Management*. New York: Routledge, 2003. 21.lpp.

<sup>29</sup> **Fayol H.** *General and Industrial Management*. London: Pitman Publisher, Ltd, 1949. 6. lpp.

<sup>30</sup> Turpat, 6.lpp.

<sup>31</sup> **Hofstede G.** *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations.-2nd edn*. London: Sage Publications, Inc., 2001. 378. lpp.

## 1.2. Vadības stili un to pielietojums

Pārmaiņu vadības procesi neapšaubāmi ir ietekmēti vadītāja izvēlētajā vadības stila iespaidā. Tā kā vadītāja darbs ir viens no pamatelementiem uzņēmuma kodolā, ir vērtīgi iepazīties ar dažādiem vadības stiliem, ko vadītāji izmanto vadot ikdienas procesus un strādājot pie uzņēmuma stratēģijas. Šajā apakšnodaļā darba autore apskatīs, kādi vadības stili ir pieņemti un tradicionāli tiek pielietoti organizācijas vadībā, kā arī definēs stilus, ko nozares eksperti un akadēmiskie spēki iesaka pielietot vadot pārmaiņas uzņēmuma ietvaros.

### 1.2.1 Vadības stilu klasifikācijas

Vadības stili tiek formēti balstoties uz vairākiem faktoriem, kas ir savstarpēji atkarīgi un pastāvīgi atrodas mijiedarbībā, piemēram, jau minētā organizācijas kultūra, biznesa kultūra. Vadības stils pēc Oksforda vārdnīcas definīcijas ir “metožu kopums, ko persona lieto vadot organizāciju vai cilvēku grupu”.<sup>32</sup> Līdzīgas definīcijas ir vairākiem sociālo un humanitāro jomu zinātniekiem, piemēram, vadības un darba attiecību teorētiķis Džons Parcells vadības stilu definē kā “īpatnējs principu komplekts... kas uzstāda parametrus, uz kuriem vadītājs balstās veicot darbu un izturoties pret darbiniekiem”.<sup>33</sup>

Pasaulē ir pieņemtas un izmantotas vairākas pieejas un teorijas, pētot vadības stilus un to raksturojumus. Senākā no tām ir “uz vadītāja rakstura īpašībām balstīta pieeja”. Darba autore pieņem, ka vadītāja rakstura īpašību kopums nav mazsvarīgs, tomēr, piekrīt tam, ka vadītāja prasme vadīt nevar būt ierobežota tikai ar dabas doto talantu. Tapšana par līderi nozīmē lielu darbu ar indivīda cilvēkkapitālu, tāpēc neapšaubāmi līderība un līderības stils var būt brīvprātīgi izvēlēts un apgūts.

Bieži zinātniskajā literatūrā un nozares publicistu rakstos<sup>34</sup> tiek minēti sekojoši vadības pamata stili un to raksturojumi, kuru pamatlicēji ir Tannebaum un Šmits<sup>35</sup>:

- **Autoritārais** vadītājs ir tas, kurš pieņem lēmumus individuālā kārtībā, neapspriežot savas idejas ar padotajiem un kolēģiem; veicina un pats ievēro stingras kontroles formas; ierobežo sava kolektīva darba rezultātu/produktu ar savu cilvēka kapitālu – tā kā stratēģijas izveidē un darba procesā

<sup>32</sup>Oxford Dictionary. Management Style. Pieejams:

[https://en.oxforddictionaries.com/definition/management\\_style](https://en.oxforddictionaries.com/definition/management_style) [skatīts 12.03.2020]

<sup>33</sup>Purcell J., *Mapping management styles in employee relations*, Journal of Management Studies, September 1987, 533.lpp. Pieejams: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00462.x> [skatīts 12.03.2020]

<sup>34</sup>Biruma A., *Kādu vadīšanas stilu izvēlēties šajos ekonomiskajos apstākļos*, 23.01.2009. Pieejams: <http://www.db.lv/zinas/kadu-vadibas-stilu-izveleties-sajos-ekonomiskajos-apstaklos-108812> [skatīts 12.03.2020]

<sup>35</sup>Tannenbaum R., Schmidt W., *How to choose a leadership pattern*. Harvard Business Review, Vol. 36(2), 1958. 95.-101.lpp.

vienpersoniski veido vadlīnijas, kas norobežo darbinieku zināšanu un kompetenču ieguldījumu darbā;

- **“Labais tēvs”** ir vadītājs, kurš lēmuma pieņemšanas procesā iesaista jau vairākas personu grupas, tādejādi veicinot uzņēmumā sadarbību starp kolektīviem, biznesa vidē – ar sabiedrību; vienlaicīgi tiek uzstādīta varas distance un padotie jūtās vadītāja “paspārnē”, tā kā viņiem tiek dota iespēja izteikties un dalīties ar saviem redzējumiem, bet tikai vadītāja noteiktajā kārtībā un ievērojot ieteikumus, ko sniedz līderis.<sup>36</sup> Noteicoša vara tomēr tiek deleģēta uz darbinieku pleciem – ja neieklausās līdera padomos – paši ir atbildīgi un vainīgi.
- **Demokrātiskais** līderis ir persona, kura nodrošina sev noteicošu varu darba kolektīva ietvaros, izveidojot platformas un nosakot jomas un uzdevumus, kurās darbiniekiem ir dota brīvība lemt, darīt, kontrolēt, vadīt. Tādejādi vadītājs darbiniekiem dod iespēju netikai iesaistīties lēmuma pieņemšanas procesā, bet gan būt radošiem konkrētos jautājumos.
- **Liberālais** vadītājs ir cilvēks, kas ir vienmēr atvērts jaunajam. Pie viņa darbinieki var vērsties netikai pēc padoma, bet gan izsakot kritiku un savu nostāju, ko vadītājs vienmēr ir gatavs objektīvi novērtēt un veicināt tālāko diskusiju. Vadītājs izvēlās pēc iespējas mazāk un retāk iejaukties savu padoto darbā un dod priekšroku labprātīgai komunikācijai, novēršot jebkādu padotā-vadītāja komunikācijas robežas, kas nereti ir viens no svarīgākajiem faktoriem sadarbības veicināšanas jautājumos.

Bakalaura darba ietvaros autore iepazīnās arī ar Paula Torntona 3D vadības stilu pētījumu<sup>37</sup> un informāciju par tiem var apkopot sekojoši:

- **Virzošs stils** (*Directing style*).

Izmantojot šo stilu, kolektīvā tiek nodrošināta sekojoša kārtība: vadītājam pieder noteicoša vara par to, kā un kāpēc tiek izpildīts konkrēts uzdevums darba kolektīvā. Tādejādi tiek noteikti darba procesa pamati – procedūru standarti, instrukcijas, vadlīnijas, komunikācijas platforma un veidi. Vadītājs neprasa atskaites un atsauksmes, viņu galvenokārt interesē, vai padotajam ir saprotams, kā strādā šī komanda un vai visi uzdevumu izpildes soļi ir aprakstīti detalizēti.

---

<sup>36</sup>Hofstede, G. *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw Hill, 1991.

<sup>37</sup>Thornton P., *The Triangles of Management and Leadership* Chapter 6, p.37, Llumina Press, 2003

Analizējot mērķa noteikšanu, ir jāatzīst, ka šī stila piekritējiem, ir raksturīgs noteikt īstermiņa mērķus, kas savā būtībā arī neprasa apjomīgus laika un enerģijas ieguldījumus. Tā kā darbiniekam pēc iespējas detalizēti tiek izklāstīts pienākumi konkrētā projektā, vadītājs vieglāk var izsekot tam, kurā brīdī un vai darbiniekam rodas jebkāda veida grūtības. Darbinieks ir kā “mašīna”, “robots”, kas balstoties uz noteiktajiem soļiem pilda savu darbu. Darba efektivitātes kontrolē vadītājs izvēlās redzēt reālo bildi, jo domā par potenciāli nepieciešamajiem labojumiem jau esošā darba kārtībā.

Vadītājs kaut arī nosaka stingru un neelastīgu kārtību, iesaistās darbinieka snieguma pilnveidošanas procesā un palīdz ar ieteikumiem, jo kā jau bija minēts, vadītājs ir vienpersoniski atbildīgs par neskaidrām instrukcijām un to efektiem. Labākais rezultāts ir kad, darbinieks izpilda visus soļus no A līdz Z un nonāk pie vēlamā darba produkta. Virzoša stila sekotāji nodrošina struktūru, darbības pasākumus un pārbaudes, kas vajadzīgas, lai pabeigtu uzdevumu.

- **Līdzdalības stils** (*Discussing Style*)

Šī stila piekritēji galvenokārt saskata savu vadītāja funkciju kā diskusijas radīšana. Biznesa jautājumi un organizācijas iekšējas problēmas – abi ir sarunas vērti. Padotie tiek aicināti šaubīties, apspriest, kļūdīties savā redzējumā, analizēt - sniegt atgriezenisko saiti par visiem organizācijā aktuālajiem notikumiem un izmaiņām. Arī pats vadītājs nav tikai klausītājs, bet gan moderators, virzošs spēks un tas, kura viedoklis var būt atšķirīgs un ne universāls.

Tādā veidā vadītāji-līdzdalībnieki kopj abpusējo komunikāciju komandā. Vadītāji plāno savu noslogojumu un laiku tādejādi, lai varētu gan kodolīgi atbildēt uz padoto jautājumiem, gan būt aktīvam jautājumu uzdošanā, lai darbinieki pastāvīgi būtu vidē, kur izmaiņām un jaunām radošām idejām ir pozitīvs un pieņemošs raksturs. Tas tiek izskaidrots ar darbinieka un vadītāja vienādo vērtību komandas griezumā – jā, vadītājs darbojas kā galvenais spēks, bet lēmuma pieņemšana tomēr tiek balstīta uz diskusiju. Jo labāk ir iztirzāts darba jautājums, jo pareizāks ir gala lēmums par turpmākiem soļiem. Gan vadītājs, gan darbinieks arī ir darba procesa uzraugi un kontrolieri.

Darba autore gribētu atzīmēt, ka šajā perspektīvā ir nepieciešams nodrošināt, ka darbinieks apzinās savu pienākumu – dot atgriezenisko saiti un ieklausīties citu diskusijas dalībnieku viedokļos, nevis tikai ievērot vadītāja teikto. Komandas darba vērtības apzināšanās ir priekšnosacījums šī stila veiksmīgai pielietošanai.

- **Deleģējošs stils** (*Delegating Style*)

Deleģējošu stilu parasti izmanto vadītāji, kuri ir gatavi nodot atbildību un pilnvaras padotajam. Darbinieki šajā gadījumā ir nesaistīti darba procesu noteikšanā un izstrādē, vadītājam eksplicēti paliekot neiesaistītam.

Vadītājs komandai uzstāda uzdevumu un gaida gala produkta prezentāciju. Viņš izvēlās neierobežot darbiniekus viņu radošumā un iejaucas tikai, ja darba gaitā ir radušies traucējumi, ko darbinieki patstāvīgi nevar novērst. Par tādu ir jāmin darbinieka nepietiekamu izpratni par nospraustu mērķi, tā kā komandā netiek veicināta diskusija. Ziņot par uzdevuma neizpildes iemesliem un potenciāli nepieciešamiem uzlabojumiem arī darbinieka kompetencē.

Tā kā šī stila svarīgākā priekšrocība ir radošuma veicināšana komandas ietvaros, par priekšnosacījumu veiksmīgam darbam kļūst motivācijas un prasmju esamība padoto vidū, komandas biedri ir uztverti par spējīgiem izvērtēt kā padarīt darbu un novērtēt pašu procesu. Vadītājs atbrīvo darbiniekus no liekām formalitātēm un varas izpausmēm, kas šī stila griezumā varētu negatīvi ietekmēt komandas darbu un darba vidi. Šis stils dod vadītājiem iespēju, vairāk laika veltīt citiem uzdevumiem, piemēram, stratēģiskai domāšanai un plānošanai.

Vairākos biznesa pētījumos var atrast viedokli, ka līderība un vadība ir šķirti jēdzieni, un, ka vadīšanas funkcija ir “būt līderim”, kas nozīmē iedvesmot un iedrošināt darbinieku.<sup>38</sup> Tajā pašā laikā, līderi definē kā atsevišķu indivīdu, kas atrodas augstāk un ir nozīmīgāks par uzņēmumā esošo vadītāju; kura mērķis ir ietekmēt vadītāja un vadītāju grupas domas.<sup>39</sup> Arī Pīters Drakeris un viņa sekotāji ļoti ilgi savos darbos nošķīra līderi no vadītāja, proti, vadītājs “izpilda lietas pareizi” (*no angļu val. do things right*), veicinot efektivitāti, bet īsts līderis “dara pareizās lietas” (*no angļu val. do the right things*).<sup>40</sup>

Līderības definīcijai arī pastāv variācijas. Balstoties uz literatūras avotiem, pārsvarā līderim piemīt varoņa, ģēnija īpašības, kuram ir gatavi sekot cilvēki.<sup>41</sup> Viena no Amerikā populārajām publicistēm, Šērija Kembela, uzskata, ka līderības mērķis ir tieši vairot panākumus, tādejādi var secināt, ka vadītājs pilda līdera funkciju, jo viņa uzdevums vienmēr ir veiksmīga darba uzdevumu izpilde, kas uzņēmumam nesīs panākumus.<sup>42</sup> Šajā darbā līderība netiek definēta, kā viena no vadīšanas stila sastāvdaļām, tā tiek pieņemta kā vadības sinonīms, t.i. vadīt – būt līderim. Tāpēc darba autore gribētu iepazīstināt arī ar Situatīvās pieejas piekritēja

---

<sup>38</sup> Koontz H., Wehrich H., *Management*, 6th edition, New York: Harper & Row, 1988. 392. lpp.

<sup>39</sup> Byars L., *Strategic Management*. New York: Harper & Row, 1987. 159.lpp.

<sup>40</sup> Warren B., Nanus B. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper and Row, 1985. 21.lpp.

<sup>41</sup> Bass B., Bass R. *Handbook of Leadership: A survey of Theory and Research, rev. edn.*. New York: The Free Press, 1981

<sup>42</sup> Campbell S. *8 Habits of Highly Successful Leaders*. Entrepreneur Europe. 01.02.2018. Pieejams: <https://www.entrepreneur.com/article/308282> skatīts: 31.03.2020]

Daniela Golemana stilu klasifikāciju. Pētnieks uzskata vadību par līderības sinonīmu, veicot pētījumu<sup>43</sup>, kas tika balstīts uz organizācijas klimatu, viņš noteica 6 līderības stilus:

- **Vadītājs – “etalons”** (*no angļu val. pace setting leader*) ir tas, kas prasa no savas komandas izcilību un pieprasa no saviem darbiniekiem savu rīcību atdarināšanu burtiski. Ja šis stils būtu izteikts ar vienu frāzi, tas būtu: “dari, kā es to daru tagad”. Stils darbojas vislabāk, kad komanda jau ir motivēta un kvalificēta, bet līderis ir vajadzīgs ātriem rezultātiem. Šī metode ir plaši izmantota ASV, tomēr, šis stils var nomākt komandas biedrus un iespējamās inovācijas.
- **Autoritatīvs līderis** mobilizē komandu ar kopīgu vīziju un ir vērsts uz gala mērķiem. “Nāc ar mani!”. Autoritatīvs stils darbojas vislabāk, kad komandai nepieciešams jauns redzējums, jo ir mainījušies apstākļi, vai tad, kad skaidri vadība nav nepieciešama. Autoritatīvu līderi iedvesmo uzņēmējdarbības garu un dzīvo entuziasmu attiecībā uz misiju. Tas nav labākais variants, kad vadītājs strādā ar ekspertu grupu, kas zina vairāk, nekā viņš.
- **Piederības sajūtas** (*no angļu val. affiliative*) **vadītāja** darbs, ir radīt emocionālās saites, kas rada sajūtu, sakaru un piederību organizācijai. “Cilvēki nāk pirmie.” Stils ir īpaši iedarbīgs stresa situācijās, kad komandas biedriem ir nepieciešams atveseļoties no traumas, vai arī, kad komandai nepieciešams atjaunot uzticību. Šis stils nevar būt izmantots ekskluzīvi, jo pārāk liela pašaušanās uz audzināšanu var cilvēkos izjaukt virziena un mērķa saprašanu.
- **Vadītājs – koučs** (*no angļu val. coaching manager*) attīsta cilvēku nākotnei. Galvenā ideja ir “pamēģini.” Stils darbojas, kad vadītājs vēlas palīdzēt komandas biedriem izveidot stipras personiskas puses, kas padara tos veiksmīgākus kopumā. Tas ir mazāk efektīvi, kad komandas biedri ir izaicinoši un nevēlas mainīties un mācīties.
- **Piespiedu līderis** (*no angļu val. coercive leader*) prasa tūlītējo atbilstību. Ja šis stils tiktu apkopots vienā frāzē, tas varētu būt “Darīt to, ko es jums saku”. Piespiedu stils ir visefektīvākais krīzes laikā, piemēram, uzņēmuma pārņemšanas mēģinājums, vai faktiskās avārijas laikā, piemēram, viesuļvētra vai ugunsgrēks. Šis stils var arī palīdzēt kontrolēt komandas vājo locekli, ja visi cits neizdodas. Tomēr vajadzētu izvairīties no šī stila pārmērīgas

---

<sup>43</sup>**Goleman D.** *Leadership That Gets Results* (Harvard Business Review Classics) Harvard Business Press, Jun 6, 2017

izmantošanas, jo tas var atstumt cilvēkus un noslāpēt elastību un izdomu kolektīvā.

- **Demokrātisks līderis** būvē vienprātību, izmantojot līdzdalību. “Ko jūs domājat?” Demokrātisks stils ir īpaši efektīvs, kad vadītājam ir nepieciešama komanda, lai iegūtu īpašuma tiesības uz risinājumu, plānu vai mērķi, vai arī situācijā, kad vadītājam ir neskaidra vai arī nepieciešama svaiga ideja no kvalificētiem komandas biedriem. Šis līderības stils nav labākais, ko izmantot ārkārtas situācijās, kad laiks ir vērtīgs un komandas biedri nav bijuši lietas kursā par situāciju, lai tajā brīdī piedāvātu problēmas risināšanai efektīvus paņēmienus.

Darba autore šajā apakšnodaļā apskatīja un iepazīstināja ar dažādiem vadīšanas stiliem, dažādām vadīšanas stilu klasifikācijām un to raksturošanas pieejām. Apkopojot literatūras avotus, var redzēt, ka neeksistē vienots “pareizais” vadītāja tēls, kas būtu piemērots visām organizācijām. Izpētot, ar kādu vadītāju darbinieki grib vai ir pieraduši sadarboties, var veicināt uzņēmuma darbu.

### 1.2.2. Pārmaiņu vadības stili

Pārmaiņu vadības kontekstā līderības jeb vadības stilam ir noteikta nozīmīga vieta – kļūst par katalizatoru inovācijām un turpmākajai uzņēmuma attīstībai. Kā jau bija minēts iepriekšējās apakšnodaļās, pārmaiņu process ir saistīts ar vairākiem riskiem, kuru pamatā bieži vien nonāk nepareizā vai arī negatīvā jauninājumu uztvere darbinieku starpā, tādejādi izvēloties vadības stilu, mainot komunikācijas, lēmuma pieņemšanas un kontroles struktūras, vadītājs nosaka, kā konkrēta inovācija “iedzīvosies” uzņēmumā.”<sup>44</sup> Pēc rakstā uzsvērtās domas: “organizācijā līdera loma ir nodrošināt redzējumu un stratēģiskās domāšanas sistēmu, ... pielāgojot organizāciju videi. Vadītājs ir arī apņēmies nodrošināt darbinieku attīstību un nepārtrauktas mācīšanās koncepciju.”<sup>45</sup>

Izpētot zinātnisko literatūru, darba autore iedala sekojošus līderības stilus, kuri lielākoties tiek pielietoti uzņēmuma transformācijas laika periodā vai arī pastāvīgi, ņemot vērā konstanti mainīgo globālas ekonomikas stāvokli: transformējošs stils un darījumu stils. Par abiem stiliem nereti tiek runāts kā par paveidiem, uzskatot, ka tie ir veidoti balstoties uz tradicionāliem vadības stiliem, jau aprakstītiem iepriekš. Darba autore piekrīt tam viedoklim,

---

<sup>44</sup> **Jokic S., Ilic M., Rankovic, M., Mitic, B.** *Leadership and Management and Its Role in Strategic Change.* Annals of Spiru Haret University. Economic Series, 19(3), 2019. 91. lpp. Pieejams: <https://doi.org/10.26458/1939> [skatīts 23.03.2020]

<sup>45</sup> Turpat, 97.lpp.

ka pamati ir aizgūti no klasiskiem vadības stiliem, tomēr abus stilus par specifiskiem padarā gan to mērķis – ieviest pārmaiņas uzņēmuma ietvaros, gan to izpausme darba vidē. Pirmsākumi abu stilu eksistencei ir meklējami 20.gadsimta 70.-os gados, zinātnieks James MacGregor Burns bija pievērsies vadītāja un vadītāja personīgas vērtību sistēmas mijiedarbības izpētei, un tādejādi nonāca pie transformējoša un darījumu stilu kategorijām.<sup>46</sup> Informāciju par abiem stiliem ir iespējams apkopot sekojoši:

- **Darījumu** (*no angļu val. Transactional*) stila pamatā ir darbs ar darba operācijām, ar struktūrām, ar formāli noteiktām procedūrām un kārtībām. Vadītājs tādejādi fokusējas uz jau pieņemto normu un pamatvērtību sistēmu un ieviešot pārmaiņas, galvenokārt pievēršas to efektivitātei un efektam uz ikdienas darbu. Šī stila sekotāji galvenokārt velta uzmanību tieši darbinieka pienākumu transformācijai, nevis darbinieka vīzijas un uztveres modifikācijai. Vadītājs neizslēdz abpusējo komunikāciju, tomēr minimāli apskata cilvēkfaktora nozīmi un vērtību pārmaiņu vadības kontekstā.

Darījumu stila piekritējiem ir grūtāk paredzēt riskus, kuri ir saistīti ar darbinieka nepietiekamu motivāciju, pārmaiņu nepieciešamības noraidījumu vai pārmaiņu būtības izpratnes trūkumu. Vadītājs pievēršoties darbinieka funkciju un uzdevumu transformācijai, nemaina būtisku – pārmaiņu būtības vīziju, kas ietverta organizācijas kultūrā.

- **Transformējošs** (*no angļu val. Transformational*) vadītājs ir pretstatījums darījumu stila vadītājam. Uzsvars tiek likts uz uzņēmuma misijas, darba komandas vīzijas un pārmaiņu stratēģijas izstrādi. Viņš tiek saukts arī par “pārmaiņu aģentu”, jo darbojās kā “dzinējs” pārmaiņu ieviešanas procesā, pievēršoties motivācijas un iedvesmas veicināšanai darba komandā, kā arī pārliecināšanai par to, ka inovācijas ir biznesa nepieciešamība. Transformējoša līdera uzdevums ir pārveidot organizācijas kultūras trūkumus, kas varētu negatīvi ietekmēt pārmaiņu ieviešanu.

Operējot ar šīm vadības stilu kategorijām, akadēmiskajā pasaulē arī mūsdienās notiek diskusija par šo stilu svarīgākajiem aspektiem. Transformējošā līderība kļuva par populārāku un iecienītāku pētījumu objektu. Balstoties uz saviem un sava kolēģu iepriekšējiem darbiem, Bass 2006. gadā noteica transformējošās vadības pamatīpašības<sup>47</sup>, tās tika apkopotas sekojoši:

---

<sup>46</sup> Burns J.M. *Leadership*. Harper Torchbook, New York 1978.

<sup>47</sup> Bass, B.M., Riggio, R.E. *Transformational leadership*, 2nd ed. L. Erlbaum Associates, Mahwah, 2006. 5.-8. lpp.

- **Idealizētā ietekme** – vadītājam, rīkojoties ar optimismu un pārliecību, tiek piedēvēts “kouča” status. Darbinieki tiek apmācīti pieņemt lēmumus vadoties, pēc ētiskiem un morāles principiem. Vadītājs ar savām rīcībām nodrošina un rūpējas par “jauka” veidola pastāvēšanu, izmantojot vairākas tehnikas, piemēram, pārlieki nekritizējot padotos un neuzspiežot rupjā formā savu skatījumu.
- **Iedvesmojoša motivācija** – vadītājs komandai atklāj augstāko mērķi, ko uzņēmums ir uzstādījis, izņemot peļņas gūšanu utml. Tiek izmantoti psiholoģiskie paņēmieni, kas ļauj darbiniekam pozitīvi skatīties uz problēmsituāciju un nezaudēt ticību saviem spēkiem. Vadītājs ar šo nodrošina komandas optimistisko nostāju un garu, kas ļaus pārvarēt jebkāda veida grūtības.
- **Intelektuālā stimulācija** – komandas dalībnieku starpā vadītājs stimulē biedru centienus un pārdomas, pašvērtējuma radošo procesu, esot labvēlīgs un atvērts kritikai, padomiem no padoto puses, nekritizējot pēc subjektīva redzējuma komandas idejas. Vadītājs dibina vidi, kurā nav vietas publiskai pazemošanai vai negatīva rakstura kritikai, sodam, noskaņojot padotos uz kļūdu neizbēgamo esamību. Komandā tiek ieaudzīnāta nostādne – apskatīt problēmu no vairākām perspektīvām un apmainīties ar pamatotiem viedokļiem darba rezultāta labā.
- **Individualizēta pieeja** – organizācijas ietvaros vadītājs rūpējas par daudzveidību visās tās izpausmēs. Līderis novēro un atpazīst, pieņem un padara par priekšrocību atšķirības darbinieku pieejās, attieksmēs, raksturos. Viens no svarīgākajiem mērķiem ir uzbūvēt inovācijām drošu vidi – darbiniekam ir jāļauj un jāpalīdz pildīt jauni uzdevumi, īstenot jaunas sistēmas, mēģinot uzlabot esošās. Katra komandas biedra darbs tiek uzsvērts kā ieguldījums, nevis tikai uzdevuma izpildes rezultāts.

Apskatot vairākus pārmaiņu vadības stilus tiek secināts, ka vadītājam, izvēloties atbilstošu vadības stilu, ir jāanalizē, kas ir ieviests vai plānots inovāciju kodolā. Pārmaiņu būtībai nosakot, vai tiek mainītas tikai darba procedūras kārtības, vai arī ir nepieciešams darbs ar vīzijas un organizācijas kultūra jauno stūrakmeņu modelēšanu (piemēram, evolucionāru pārmaiņu kontekstā), vadītājs var noteikt, kāds vadības stils ir nepieciešams, lai pēc iespējas veiksmīgāk vadīt pārmaiņas. Darījumu stils ir pretstats transformējošam stilam, uzsvāri tiek likti uz dažādiem vadības elementiem, tomēr abi ir izveidoti inovāciju ieviešanas procesa kontekstā, kas apliecina, ka dažādas pārmaiņas var būt vadītas dažādā veidā.

### 1.3. Digitālās transformācijas koncepts

Bakalaura darba ietvaros darba autore pēta digitālās transformācijas vadību, kurai ir raksturīgas konkrētas iezīmes. Šīs apakšnodaļas ietvaros tiek apskatīts digitālās transformācijas jēdziena definējums un būtība un izpausmes uzņēmuma darbības kontekstā, kā arī atainoti vairāki ekspertu skatījumi uz digitālās transformācijas konceptu.

#### 1.3.1. Digitālās transformācijas jēdziens

John P. Kotter jau iepriekšējā apakšnodaļā pieminētajā darbā, veltītajā pārmaiņu vadībai, min tehnoloģiskās izmaiņas kā vienu no pamatelementiem globālās ekonomikas progresa attīstībā, uzskatot to par tik pat svarīgu kā piem. politiskā režīma maiņa vai attīstīto valstu tirgus tendences.<sup>48</sup> Uzņēmējdarbībā tas nozīmē neizbēgamus un pastāvīgus jauninājumus. Informācijas un komunikācijas tehnoloģiju attīstības 21.gadsimta ātrais temps noved pie situācijas, kad business nav iedomājams bez viedo tehnoloģiju pielietošanas dažāda līmeņa procesos: produkta ražošana, apkalpošanā, finanšu analītikā, vadība un daudzās citās. Pakāpeniski ieviešot plaša veida viedās tehnoloģijas un integrējot tās uzņēmuma darbībā – veidojas digitālā transformācija.

Pētot digitālās transformācijas jēdziena definējumus, darba autore konstatēja, ka vienots viedoklis un vienota definīcija uz doto brīdi nav pieņemta akadēmiskajā pasaulē, kā arī atšķirās biznesa analītiķu un pētnieku lokā. Zinātniskajā literatūrā un arī vadības un IT nozaru ekspertu publikācijās digitālās transformācijas koncepts ir bieži aizstāts ar īsāku – “digitalizācijas” jēdzienu. Ar digitalizāciju pārsvarā saprot: “veidu, kādā sociālās dzīves jomas tiek pārstrukturētas ap digitālo komunikāciju un mediju infrastruktūru”.<sup>49</sup> Citu zinātnieku starpā ir viedoklis par to, ka digitālā transformācija nav pārmaiņu veids, bet gan specifisks uzņēmējdarbības modelis, kas “ir veidots balstoties uz izmaiņām, ko digitālā tehnoloģija izraisa vai ietekmē visos cilvēka dzīves aspektos”.<sup>50</sup>

Jēdziena definēšana ir pakļauta dažādu faktoru ietekmei un tāpēc traktējumi ir vairāki nekā viens. Pakļaujoties izmaiņām un tendencēm konkrētā vidē jēdziens var mainīties savā mērķī, struktūrā, tādejādi mainoties traktējuma nozīmei. Piemēram, pārmaiņu vadības pētnieku starpā ir bieži sastopams viedoklis, ka digitālā transformācija ir “globāli paātrināts tehniskās

---

<sup>48</sup> **Kotter J.P.** *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston. 1996. p. 19.

<sup>49</sup> **Brennen S., Kreiss D.** *Digitalization and Digitization*. Culture Digitally, 2014. Pieejams: <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization> [skatīts 13.04.2020]

<sup>50</sup> **Stolterman E., Fors A. C.** *Information Technology and the Good Life*. In: **Kaplan B., Truexll D. P., Wastell D., Wood-Haprer A. T., DeGross, J. I.** (Eds.). *Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice*. London: Kluwer Academic Publishers. 2004. 689.lpp.

adaptācijas process indivīdu, uzņēmumu, sabiedrības un tautas līmenī”.<sup>51</sup> Khan arī piemin, ka digitālā transformācija ir tik pat sarežģīts un neviennozīmīgs jēdziens kā globalizācija, tāpēc tā pati par sevi nevar pieļaut vienu pareizo definīciju.<sup>52</sup> Pēdējo 10 gadu laikā izstrādātajos pētījums kļūst aktuāls viedoklis, ka digitālā transformācija ir viennozīmīgas organizācijas kultūras pārmaiņas jeb organizatoriskās pārmaiņas, jo prasa jauno vērtību ieviešanu un kultūras artefaktu modifikāciju,<sup>53</sup> šim viedoklim piekrīt arī bakalaura darba autore.

Grāmatā “Digital Transformation of Industry: Continuing Change”, John Stark arī interpretē digitālo transformāciju kā organizācijas pārmaiņas un apkopo šī viedokļa piemērus. Balstoties uz apkopojumu, var izšķirt vairākas raksturīgākos atslēgvārdus digitālās transformācijas uztverē un traktējumā, tie ir sekojoši: tehnoloģijas, ātrums, pārmaiņas, informācijas pieejamība, savienojums.<sup>54</sup> Neapšaubāmi šīs raksturīgākās iezīmes var tikt attiecināmas arī uz mūsdienu uzņēmumu globālajā ekonomikā. Stark veltījis 30 karjeras gadus tehnoloģiju un biznesa mijiedarbības izpētei, mūsdienās pievērošoties tieši digitālās transformācijas konceptam. Digitalizācija skar vairākās uzņēmējdarbības dimensijas un grāmatas autors akcentē sekojošas 9 digitālās transformācijas sfēras jeb izpausmes<sup>55</sup>:

1. Datortehnikas un aprīkojuma transformācija
2. Programmatūras transformācija
3. Komunikācijas transformācija
4. Tirdzniecības transformācija
5. Attiecību transformācija
6. Produktu transformācija
7. Cilvēku transformācija
8. Sabiedrības transformācija
9. Ražošanas transformācija

Uzņēmumam darbojoties tirgū jo vairāk ir jārēķinās ar tendencēm, augstāk minētajās sfērās, lai būtu konkurētspējīgam un veicinātu kopējo izaugsmi. Tā kā pārmaiņas tiek novērotas tik plašā dimensiju lokā, uzņēmuma vadītājiem un arī kolektīvam ir jāpiedzīvo kompleksas pārmaiņas. Bakalaura darba autore šīs apakšnodaļas ietvaros iekļauj sociālās, politiskās un

---

<sup>51</sup> **Khan S.** *Leadership In The Digital Age – A Study On The Effects Of Digitalisation On Top Management Leadership*. Stockholm Business School. 2016. 7.lpp.

<sup>52</sup> Turpat, 7.lpp.

<sup>53</sup> **Shaughnessy H.** *Creating Digital Transformation: Strategies And Steps*. Strategy & Leadership, Vol. 46 No. 2, 2018. 19-25.lpp. Pieejams: <https://doi.org/10.1108/SL-12-2017-0126> [skatīts 13.04.2020].

<sup>54</sup> **Stark J.** *Digital Transformation of Industry: Continuing Change*. Springer Nature, Switzerland. 2020. 24.lpp.

<sup>55</sup> Turpat, 25.-27.lpp.

reglamentējošās, tehnoloģiskās vides iespaidus uz digitālās transformācijas jēdzienu, pievērsoties jēdziena izpētei no uzņēmuma (mikro) līmeņa viedokļa.

### 1.3.2. Digitālās transformācijas būtība uzņēmumā

Apskatot zinātniskajā literatūrā minētos digitālās transformācijas raksturojumus, ir jāsecina, ka digitālai transformācijai ir vairāki noteikti mērķi, kurus tiecās sasniegt organizācijas. McKinsey & Co par tādiem sauc vairākus un vienādi nozīmīgus mērķus<sup>56</sup>, kas ir sekojoši:

- Kompleksas informācijas analīzes uzlabošana
- Prototipēšanas un testēšanas ieviešana
- Informācijas pieejamības atvieglināšana
- Starp nodaļu un kross-komandu darbības pārskatāmas atbildības nodrošināšana
- Pašapkalpošanās tehnoloģiju integrēšana
- Kontroles un efektivitātes sistēmu ieviešana

Minētie mērķi nav vienīgie, kas pamato digitālās transformācijas nepieciešamību un ieviešanu. Digitālā transformācija, kā jau bija minēts šīs apakšnodaļas ietvaros, ir komplekss process, un tās iniciēšanas iemesli arī varētu būt dažāda rakstura, tomēr neapstrīdams un vienots viedoklis akadēmiskajā lokā ir, ka digitālā transformācija tiek iesākta, lai uzlabotu biznesa situāciju konkrētā laika periodā.<sup>57</sup> Darba autore gribētu arī nedefinēt galvenās digitālās transformācijas iezīmes, kas ir visplašāk sastopamas informācijas avotos, un par kuriem zinātnieku un publicistu starpā ir konsensus. Pamatojoties uz “Leadership in the Digital Age” darbā analizētiem raksturojumiem<sup>58</sup>, tās ir sekojošas:

- **Savstarpējas saiknes uzlabošana** (*Interconnectedness*) – digitālās transformācijas biežāk sastopamais raksturojums; uzņēmējdarbības, biznesa rīku, komunikācijas sistēmu palielināta integritāte. Autori secina, ka sociālā mijiedarbība (*no angļu val. social interaction*) tiek akcentēta un tās kārtības un struktūra mainās – viss ir saistīts, piemēram, CRM un ERP sistēmu ieviešanas padara cilvēku attiecību veidošanu

---

<sup>56</sup> De La Boutetière H., Montagner A., Reich A. *Unlocking Success In Digital Transformations*. McKinsey & Company, October 2018. Pieejams: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations> [skatīts 13.04.2020]

<sup>57</sup> Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Boston, MA: Harvard Business Review Press. 2014.

<sup>58</sup> Khan S. *Leadership In The Digital Age – A Study On The Effects Of Digitalisation On Top Management Leadership*. Stockholm Business School. 2016. 17.-19.lpp

par kompleksu, bet izsmeltošu mehānismu, kas ļauj izsekot klienta/darbinieka vēlmju, uzdevumu, mērķu, grūtību, resursu un citu elementu attīstību.

- **Laika nobīdes un informācijas pārpilnības mazināšana** (*Diminishing time lag and abundance of information*) – šis raksturojums ir veidots pamatojoties uz izmaiņām galvenokārt lēmuma pieņemšanas procesā, kas tiek paātrināts un vienkāršots jeb sakārtos jauno analītikas palīgu izmantošanas iespaidā. Datu analītikas rīki un sistēmas ievieš vairākus jauninājumus – īsāki laika periodi ir nepieciešami, lai izvērtētu savu izvēli; datu apstrādes ātrums ietaupa darba laiku; jauno komunikācijas rīku izmantošana ļauj diskutēt ar komandas biedriem reālā laika telpā (piemēram, t.i. neizmantojot e-pastu/pastu, kas prasa laiku, lai sūtītājs saņemtu reakcijas atbildi).

- **Pārskatāmības veicināšana un kompleksitāte** (*Increased transparency and complexity*) – kā jau bija minēts, datu apstrāde, analītika tiek paātrināta, bet jāatzīmē, ka arī datu reprezentācija paliek ērtāka, piemēram, specifiski dati sistēmā tiek automātiski sakārtoti pēc izvēlēta vizuālā noformējuma, kā arī viedais rīks automātiski spēj analizēt labākus datu atspoguļošanas dizainus un formātus, piedāvājot lietotājam izvēlēties tīkamo. Arī ir jāatzīmē, ka kaut arī viedie palīgi ļauj vienkāršot vai automatizēt vairākus analīzes procesus, tomēr tie uzstāda jaunus izaicinājumus – dati tiek savilkti, veidojot jaunākas saiknes, attiecības, kuras līdz šim nebija iespējams izsekot, tādejādi uzņēmums sastopas ar inovatīviem uzdevumiem, kuri potenciāli pat nebija izvērtēti konkrētas biznesa procedūras kontekstā.

- **Hierarhijas zudums** (*Hierarchy removal*) – grāmatas autors par pamatu šai iezīmei sauc personisko barjeru zudumu, ko piemēram, veicina jaunākās cilvēku vadības sistēmas. Virtuālajā uzņēmuma realitātē HR speciālisti nodrošina aktuālos datus par piedāvātajiem amatiem, darba pozīcijām, karjeras izaugsmes iespējam, personīgas attīstības un citiem svarīgiem cilvēkresursu jautājumiem, tādejādi ļaujot darbiniekam pašam izvēlēties nākamo soli viņa karjeras ceļā. Jau minētā informācijas pārskatāmība un savstarpējās saiknes pastiprināšanās veicina darbinieka zināšanas par karjeras plānu uzņēmumā, tādejādi zūd pakļautā pārlietu vadītāja pārvēršana par “elku”, un strikta korporatīvās pakļaušanas sistēma jau nav tik ierobežojoša. Darbinieks tiek iepazīstināts ar ceļu, ko ir nogājis kolēģis, ieņemošais augstāku amatu. Pētījuma autors min interesantu jauninājumu, ko piedāvā digitāli transformēti uzņēmumi, revers-mentoringa ieviešana,<sup>59</sup> kura ir platforma hierarhijas vājināšanas uzturēšanai.

---

<sup>59</sup> Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Boston, MA: Harvard Business Review Press. 2014. 229.lpp.

- **Lēmuma un integritātes uzlabošana** (*Decision enabler and integrity enhancing*) – digitalizācija nodrošina vienu no vitāliem pamatelementiem gan starppersonu, gan biznesa attiecībās – uzticēšanās augsto līmeni. Tas pozitīvi ietekmē uz jauno lēmumu un jauno projektu izstrādes procesu gan vienas komandas, gan viena uzņēmuma, gan starp biznesa partneriem. Piemēram, pārdošanas un mārketinga digitālie risinājumi pārsvarā mudina pārrunu partneri uzticēties, jo ir domāts, ka jaunākie sadarbības piedāvājumi ir kritiski novērtēti ar mākslīga intelekta palīdzību, ko nevar nekādi iespaidot kāda indivīda personīgas idejas un vēlmes. Tādejādi, gala lēmuma pieņemšana notiek efektīvāk, tāpēc ka sistēmām uzticas vairāk nekā cilvēkam.

- **Humanizējošs efekts** (*Humanising effect*) – cilvēku darba attiecības paliek arvien humānākas. Robotizētas un automatizētas sistēmas aizvietojo daudā veida rutīna uzdevumu izpildi un funkcijas, ko agrāk ir pildījis darbinieks, paplašina komandas biedru komunikācijas iespējas un dimensijas. Tas ir pamatots netikai ar ietaupīta laika un enerģijas resursu daudzumu, bet arī ar izdegšanas sindroma atvieglināšanu, kura mudinātājs ir galvenokārt vienkāršo, nenozīmīgu, strikti noteiktu un atkārtotu pienākumu izpilde. Komandas biedriem ar viedo tehnoloģiju izmantošanu, tiek nodrošināti resursi personalizētai komunikācijai un radošumam, kas neapšaubāmi palīdz attīstīt cilvēkkapitālu un veicina uzņēmuma attīstību.

Citā zinātniskajā darbā šie digitālās transformācijas būtība tiek traktēta kā “zināšanu un prakses apmaiņu, mikro - un makroekonomisko kontekstu modelēšanu, kas veicina produktivitāti, kvalitāti un efektivitāti strukturētā vidē, vienlaikus atbrīvojot radošumu, inovācijas, dinamisku tīklu veidošanu un līdzdalību nestrukturētos apstākļos.”<sup>60</sup> Organizācijas kultūras pētnieku starpā arī ir skatījums, ka “digitālā transformācija ir jauno digitālo artefaktu, sistēmu un simbolu izmantošanā organizācijās un ap tām.”<sup>61</sup>

Digitālā transformācija tiek raksturota no dažādām perspektīvām, tomēr balsoties uz augstāk minētiem punktiem, bakalaura darba autore secina, ka digitālā transformācija tiešām ir organizācijas kultūras pārmaiņa, tā kā tiek ietekmēti artefakti, vērtību sistēmas un veidošanas mehānismi.

---

<sup>60</sup> **Nachira F., Nicolai A., Dini P., Louarn M., Leon, R.** *Digital Business Ecosystems*. Directorate-General for the Information Society and Media (European Commission). 2007. 12. lpp. Pieejams: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/53e45e55-4bd2-42a4-ad25-27b339b051e0> [skatīts 13.04.2020]

<sup>61</sup> **Bounfour A.** *Digital Futures, Digital Transformation, Progress in IS*. Springer International Publishing, Cham. 2016. 20. lpp.

## 2. DIGITĀLĀS TRANSFORMĀCIJAS ATTĪSTĪBAS RAKSTUROJUMS

### 2.1. Uzņēmējdarbības digitālās transformācijas tendences

Šis bakalaura darba nodaļas ietvaros darba autore pievērsās pie digitālās transformācijas globālās nozīmes un īpašību izpētes. Apakšnodaļā tiek atspoguļotas un analizētas digitālās transformācijas mūsdienu attīstības tendences un nākotnes perspektīvas. Darba autore iepazīstina ar digitalizācijas līmeni, priekšnosacījumiem, efektiem un aktuālo līderības nozīmi starptautiskās uzņēmējdarbības perspektīvā. Balstoties uz veikto analīzi, tiek secināts, ka mūsdienās digitālā transformācija ir arvien plašāk izplatītā parādība, un uzņēmuma vadītāja līderības stilam ir vitāla loma tās vadīšanā.

#### 2.1.1. Digitālās transformācijas izplatība starptautiskajā uzņēmējdarbībā

Kā jau bija minēts šī bakalaura darba pirmajā nodaļā, digitālā transformācija arvien striktāk nosaka uzņēmuma konkurētspēju starptautiskajā tirgū. Digitālā transformācija kļūst par 21. gadsimta reālo izaicinājumu gan uzņēmuma vadītāju, gan uzņēmuma darbinieku starpā. Dažāda veida tehnoloģijas pārvērš uzņēmumus, maina tirgus īpašības un neapšaubāmi ietekmē starptautiskās ekonomikas labklājības perspektīvas. Starptautiskās organizācijas uzsver digitālās transformācijas nozīmi un izplatības ātrumu, par to liecina arī jaunie ekonomiskie rādītāji, kas ir pieejami mūsdienu ekonomistiem.

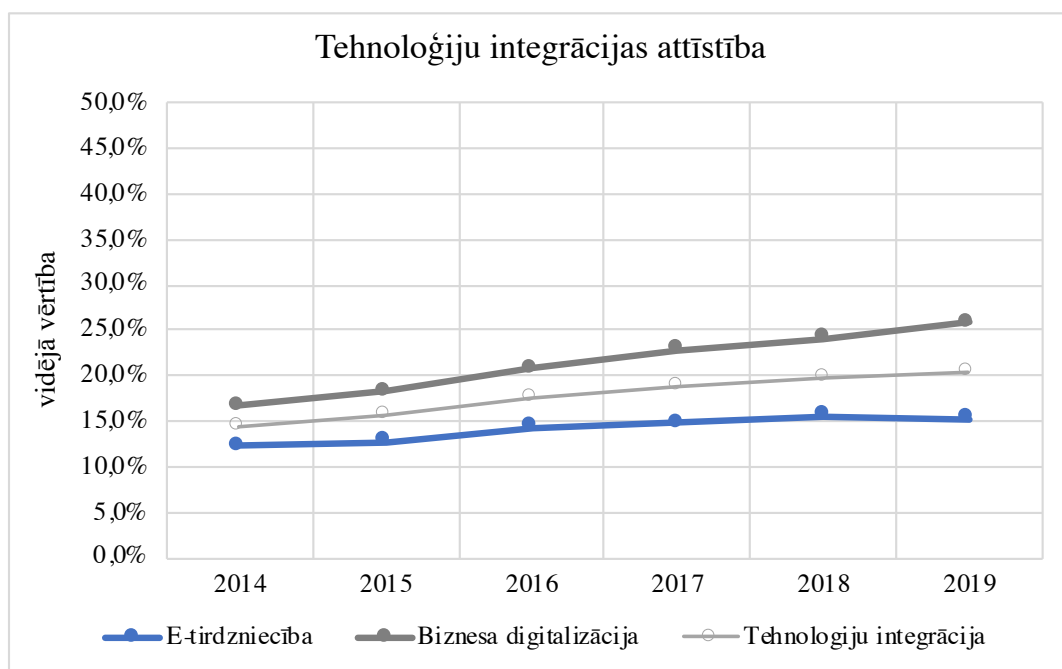
Izpētot Pasaules Bankas Attīstības Ziņojumu darba autore saskarās ar neviennozīmīgu situāciju starptautiskajā tirgū – no viena skatu punkta, “Revolūcija 4.0” strauji attīstās, no otra, pasaulē vēl arvien eksistē reģioni, kuros viedās tehnoloģijas nav attīstītas nepieejamības dēļ.<sup>62</sup> Tādējādi, ir jāsecina, ka nevienmērīga tehnoloģiju izplatība kļūst par negatīvu priekšnosacījumu digitālās transformācijas ieviešanai uzņēmumos. Balstoties uz DAI (Digital Adoption Index) rādītāja datiem var novērot, ka mūsdienās eksistē spilgta atšķirība starp digitālo tehnoloģiju izplatību starp attīstības un attīstītajām valstīm, piemēram rīki, kuru darbība ir nosakāma ar interneta pieejamību, tiek izmantoti mazāk nekā 40% attīstības valstu uzņēmumos un vairāk nekā 60% attīstīto valstu uzņēmumos vidēji pēdējo 10 gadu laikā.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> **World Bank.** *World Development Report 2016: Digital Dividends.* Washington, DC. 2016. 6.-7.lpp.  
Pieejams: <http://documents.worldbank.org/curated/en/896971468194972881/pdf/102725-PUB-Placement-PUBLIC.pdf> [skatīts 09.04.2020]

<sup>63</sup> Turpat, 6.-7.lpp.

Analizējot digitālās transformāciju uzņēmumos Eiropas Savienības ietvaros, ir jāvērtē pie Eiropas Komisijas izstrādātā “Digitālās Transformācijas 2018”<sup>64</sup> ziņojuma, kurā ir apkopota plaša veida informācija un statistiskie dati par nozarēm un Eiropas Savienības valstīm, kurās tiek īstenota digitālā transformācija. Ziņojuma autori balstās uz jaunizstrādātā DESI rādītāja<sup>65</sup> (*no angļu val. Digital Economy and Society Index*), kas ir “salikts indekss, kurš apkopo būtiskus rādītājus par Eiropas vispārējo digitālo sniegumu un izseko ES dalībvalstu attīstību digitālās konkurētspējas jomā.”<sup>66</sup> Pētījumā piedalījās gan lielie, gan vidējie, gan mazie MNU, tādejādi sniegtie dati ataino kopējo situāciju Eiropas Savienības uzņēmējdarbībā.



**Attēls 2.1. Tehnoloģiju integrācijas attīstība EU uzņēmumos no 2014. līdz 2019.gadam.**<sup>67</sup>

Augšā redzamajā attēlā ir atainotas tehnoloģiju integrācijas (kas ir viena no DESI kompleksa indeksa sastāvdaļām) izplatīšanās vidējās vērtības EU. Lai novērotu, kā konkrētas viedās tehnoloģijas attīstās 5 gadu laika periodā, tiek piedāvāts apskatīt e-tirdzniecības un

<sup>64</sup> **European Commission.** *Digital transformation scoreboard 2018. EU businesses go digital : opportunities, outcomes and uptake.* Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018. Pieejams: [https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/683fe365-408b-11e9-8d04-01aa75ed71a1?WT.mc\\_id=NEWSLETTER\\_February2020](https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/683fe365-408b-11e9-8d04-01aa75ed71a1?WT.mc_id=NEWSLETTER_February2020) [skatīts 09.04.2020]

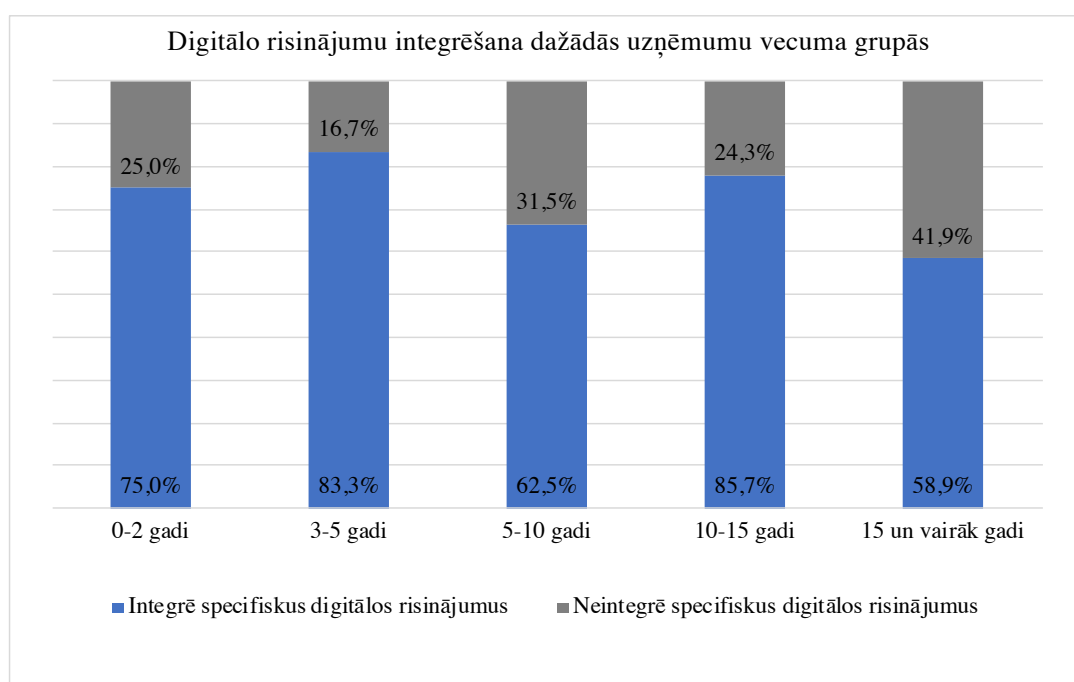
<sup>65</sup> **European Commission.** *DESI Index.* Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology, European Commission. Pieejams: <https://digital-agenda-data.eu/datasets/desi/visualizations> [skatīts 09.04.2020]

<sup>66</sup> **European Commission.** Digital Transformation Monitor. Pieejams: <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/scoreboard> [skatīts 09.04.2020]

<sup>67</sup> Autores veidots pēc **European Commission.** Compare the Evolution of DESI Components. Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology, European Commission. Pieejams: [https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-see-the-evolution-of-an-indicator-and-compare-breakdowns#chart={\"indicator\":\"desi\\_4\\_idt\",\"breakdown-group\":\"desi\\_4\\_idt\",\"unit-measure\":\"pc\\_desi\\_4\\_idt\",\"ref-area\":\"EU\"}](https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-see-the-evolution-of-an-indicator-and-compare-breakdowns#chart={\) [skatīts 09.04.2020]

biznesa digitalizācijas izplatības rādītājus atsevišķi. Par biznesa digitalizāciju šajā Eiropas Komisijas izveidotajā statistikā pieņem pārējos viedos biznesa risinājumus, tādus kā mākoņa tehnoloģijas, lielle dati un sociālie mēdiji.<sup>68</sup> Pēc statistikas var novērot, ka EU abās kategorijās – e-tirdzniecībā un citu veidu biznesa digitalizācijā ir novērota augšanas progresīvā tendence, vidējais rādītājs ES ar katru gadu palielinās. Kaut arī e-tirdzniecības rādītāji nedaudz atpaliek no biznesa digitalizācijas, ja raugās uz šo grafiku mediānu jeb kopīgo tehnoloģijas integrācijas līkni, var redzēt, ka tā tik un tā pieaug, neskatoties uz to, ka e-tirdzniecība pēdējā gada laika periodā bija mazāk pielietota starp EU uzņēmumiem.<sup>69</sup>

Ziņojumā ir pieejama statistika par digitālās transformācijas izplatību uzņēmumos dažāda vecuma kategorijās.



**Attēls 2.2. Digitālās transformācijas izplatība dažāda vecuma uzņēmumu grupās.<sup>70</sup>**

Šajā attēlā ir atspoguļots digitālās tehnoloģijas apguvušo uzņēmumu proporcija konkrētā uzņēmumu vecuma grupā 2018.gada laika periodā. Pētījumā par analizētām tehnoloģijām tika uzvēlētas populārākās viedo risinājumu grupas, tāpēc šī statistika izslēdz mazāk pazīstamas un retāk pielietotas tehnoloģijas, kas varētu būt noteiktas kādā specifiskā

<sup>68</sup> **European Commission.** DESI Dimensions. Pieejams: <https://digital-agenda-data.eu/datasets/desi/indicators> [skatīts 09.04.2020]

<sup>69</sup> **European Commission.** Compare the Evolution of DESI Components. Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology, European Commission. Pieejams: [https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-see-the-evolution-of-an-indicator-and-compare-breakdowns#chart={"indicator":"desi\\_4\\_idt","breakdown-group":"desi\\_4\\_idt","unit-measure":"pc\\_desi\\_4\\_idt","ref-area":"EU"}](https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-see-the-evolution-of-an-indicator-and-compare-breakdowns#chart={) [skatīts 09.04.2020]

<sup>70</sup> Autores veidots pēc **European Commission.** *Digital transformation scoreboard 2018. EU businesses go digital : opportunities, outcomes and uptake.* Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018. 33.lpp. Pieejams: [https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/683fe365-408b-11e9-8d04-01aa75ed71a1?WT.mc\\_id=NEWSLETTER\\_February2020](https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/683fe365-408b-11e9-8d04-01aa75ed71a1?WT.mc_id=NEWSLETTER_February2020) [skatīts 09.04.2020]

biznesa nozarē. Balstoties uz datiem, var novērot īpaši svarīgu īpašību – jaunākie uzņēmumi ir aktīvākie viedo tehnoloģiju izmantošanas piekritēji, kas labvēlīgi ietekmē globālās ekonomikas attīstību, atbilstot pieprasījumam - būt viedo tehnoloģiju orientētam un būt “tehnoloģiski gudram” uzņēmumam. Bakalaura darba autore gribētu arī atzīmēt, ka pēc šiem datiem, var secināt, ka pētījuma respondentu, kuri izmanto tehnoloģijas, īpatsvars visās vecuma grupās ir lielāks, kā arī rezultāti svārstās un nevar būt sarindoti jebkura veida kārtībā pēc vecuma, t.i. nevar apgalvot ka “jo vecāks uzņēmums, jo retāk tajā integrē viedos rīkus”. Tādejādi digitalizācija paliek par visiem pieņemtu parādību gan jaunu, gan nobriedušo uzņēmumu vidū.

Balstoties uz vienu no DESI sastāvā esošo DTII<sup>71</sup> datiem, ES uzņēmumi, kuros notiek digitālo tehnoloģiju integrācija ES perspektīvā uz 2018.gadu sastāda vairāk nekā 37%. Uzņēmumu skaits salīdzinājumā ar iepriekšējiem gadiem pakāpeniski aug, kas liecina, ka digitālā transformācija paliek arvien izplatītāka un populārāka uzņēmējdarbības pasaulē. Par izteiktiem līderiem starp valstīm ir jāatzīst Skandināvu valstis,<sup>72</sup> kurās digitālās transformācijas līmenis ir lielāks par 53% un ievērojami atšķiras citu ES reģionu starpā, esot izlīdzināts visā Skandināvijas reģionā ( robežās no 53% līdz 62%).<sup>73</sup> Salīdzinot citus ES reģionus, jāatzīst, ka situācija visos reģionos ir līdzīga, tajos var novērot gan izteiktus līderus, gan pilnīgus iesācējus. Digitālā transformācija zemā līmenī ir novērota pārsvarā Centrālās un Austrumeiropas reģionu valstu uzņēmumos, kur DTII rādītājs atrodas 18%-20% robežās.<sup>74</sup>

DTII rādītājs tiek cieši saistīts ar DTEI rādītāju, kas mēra valsts labvēlīgo priekšnosacījumu jeb digitālās transformācijas ieviešanas veicinošās vides līmeni. Balstoties uz statistiskiem datiem, par līderi jāatzīst Nīderlandes uzņēmumi, kuri auglīgi strādā un sadarbojas viedo tehnoloģiju ieviešanā uzņēmējdarbībā. Pārējo valstu starpā DTEI un DTII dati ir tieši proporcionāli, un atspoguļo viedo tehnoloģiju integrāciju ciešu saistību ar vides priekšnosacījumiem.<sup>75</sup> Darba autore, analizējot Eiropas Komisijas sniegtā ziņojuma datus, gribētu atzīmēt, ka datiem atšķiroties dažādu valstu starpā, ir jāatzīst, ka ir novērojamas pozitīvas tendences digitālās transformācijas ieviešanā, tā kā augsts veicinošās vides attīstības līmenis norāda uz valstu un uzņēmumu velmi – veicināt viedo tehnoloģiju integrāciju.

---

<sup>71</sup> **European Commission.** *Methodology Used For The Construction Of The Indices.* Digital Transformation Monitor. Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology, European Commission. Pieejams: <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/data-explorer/methodology> [skatīts 09.04.2020]

<sup>72</sup> Autore piezīme: tās ir Dānija, Somija un Zviedrija; Norvēģija netiek analizēta, tā kā tā nav ES dalībvalsts.

<sup>73</sup> **European Commission.** *Digital transformation scoreboard 2018. EU businesses go digital : opportunities, outcomes and uptake.* Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018. 65.lpp. Pieejams: [https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/683fe365-408b-11e9-8d04-01aa75ed71a1?WT.mc\\_id=NEWSLETTER\\_February2020](https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/683fe365-408b-11e9-8d04-01aa75ed71a1?WT.mc_id=NEWSLETTER_February2020) [skatīts 09.04.2020]

<sup>74</sup> Turpat, 65.lpp.

<sup>75</sup> Turpat, 65.lpp

Balstoties uz šī ziņojuma datiem, arī jāpievērš uzmanība interesantai detaļai – uzņēmumos parādās jauns amats – Digitālais Vadītājs (Chief Digital Officer) arī sauktais par Pieredzes Vadītājs (Chief Experience Officer) un Inovāciju Vadītājs (Chief Innovation Officer).<sup>76</sup> Paplašināt C-suite loku izvēlās pagaidām mazākums no pētījuma respondentiem, tomēr šī tendence var nozīmēt, ka pārmaiņu vadība uzņēmumos ir pārāk komplekss process jau esošajam vadītājam, kas varētu būt paskaidrots ar nepietiekamu prasmju kopumu.

Biznesa un tehnoloģiju nozare tiek daudzus gadus apskatīta no vairākiem aspektiem pasaules ekonomikas zinātnieku vidū. Oxford Economics, kas ir atzīts pasaulē par līderi kvantitatīvās analīzes un plānošanas sektorā, daudzus gadus studē un pēta digitalizācijas un biznesa mijiedarbības procesus, analizējot arī ekonomiskos, sociālos un cita veida efektus. Ekonomisti Edward Cone un Adrianna Gregory 2019.gadā sadarbībā ar biznesa konsultāciju gigantu PwC izstrādāja ikgadējo ziņojumu “Digital IQ 2020”<sup>77</sup>, kurā piedalījās vairāk nekā 2300 respondenti - uzņēmumu vadītāji no vairāk nekā 60 pasaules valstīm. Darba autore uzskata šo Oxford Economics pētījumu par īpaši vērtīgu, jo tajā tika iesaistīti tie uzņēmumi, kuros nesen iesākās, notiek un tiek plānota digitālā transformācija, tādejādi respondentu pieredze ir gan daudzveidīga, gan fokusēta uz digitālās transformācijas būtību.

Balstoties uz “Digital IQ 2020”, ir jāsecina, ka digitālās transformācijas uztvere vairākumam no respondentiem ir optimistiska, kas pozitīvi ietekmēja arī biznesa attīstību. Ziņojumā tiek atzīts, ka digitāli absolūti veiksmīgi stāsti mūsdienās ir relatīvi reta parādība, ekonomisti par indikatoru izvēlās investīciju lielumu un to atmaksu. Pētījuma dati parāda, ka uzņēmumi investē ne tikai jau esošajos un pārbaudītos viedos risinājumos, bet arī tā sauktajās “digitālajās iniciatīvās”; 33% no iesaistītajiem uzņēmumu vadītājiem ir gatavi implementēt arvien jaunākus digitālos rīkus un struktūras, investējot to izstrādē un tādejādi pašiem kontrolējot nākamo digitālā biznesa realitāti.<sup>78</sup> Darba autore gribētu akcentēt, ka šī ir pozitīvā tendence digitālās transformācijas attīstībā, tā kā iesaistoties un vadītājiem pašiem esot par “pārmaiņu virzošiem spēkiem” organizācijas kultūrā tiek mazināts negatīvā šoka, stresa, darbinieku neuzticības un citu problēmu varbūtību, viedo risinājumu ieviešanas procesā. Šos datus var interpretēt arī sekojoši – vēlme investēt norāda, ka digitālā transformācija jau tiek uztverta pozitīvi organizācijas ietvaros, un darbinieki uz doto brīdi ir gatavi sekot savam vadītājam jauno pārmaiņu ceļā.

---

<sup>76</sup> Turpat, 21.lpp.

<sup>77</sup> **Cone E., Gregory A.** The No-Excuses Way To Win In A Digital World. Oxford Economics. Pieejams: <https://www.oxfordeconomics.com/recent-releases/88f258a1-f834-4315-bc05-26f55105ca19> [skatīts 13.04.2020]

<sup>78</sup> **PwC.** 2020 Global Digital IQ Survey: Payback ahead. Take charge of your future. PwC Global. Pieejams: <https://www.pwc.com/us/en/library/digital-iq.html> [skatīts 13.04.2020]

Konstatējot, ka investēt tehnoloģijās ir kompleksa darbība, kas prasa pieredzi netikai investīciju, finanšu, ekonomikas nozarēs, bet gan arī vadības mākslā, viens no respondentiem uzsver, ka “digitālā transformācija nav tikai jauno tehnoloģiju adaptācija. Tas ir holistisks uzdevums, kas prasa skaidru vīziju... , izsmelšu un visaptverošu implementācijas plānu.”<sup>79</sup> Pētījumā arī tiek analizēta vadītāja nozīme un būtība digitālās transformācijas vadības kontekstā. Vairākums no uzņēmuma vadītājiem jeb 91% no respondentiem uzskata, ka vadītājs ir tas, kurš ģenerē idejas un vada to īstenošanu uzņēmuma ietvaros, tādejādi pārmaiņu vadība ir galvenokārt uzņēmuma līdera kompetence. “Pārmaiņas sākas ar darbiniekiem; kā viņi sadarbojas, kā viņi iesaistās, kā viņi pieņem izaicinājumus,”<sup>80</sup> akcentēja viens no finanšu uzņēmuma līderiem, pamatojot vadības un vadītāja nozīmi digitālās transformācijas ceļā.

Bakalaura darba autore gribētu arī atzīmēt citu svarīgu atziņu, ko guva analizējot “Digital IQ 2020” pētījumu. Balstoties uz pieejamo informāciju, gandrīz divas trešdaļas no uzņēmumiem bija saskaršies ar traucējumiem, barjerām, kas nozīmīgi ietekmēja biznesa darbību ieviešot digitālo transformāciju, tādejādi norādot, ka sākotnēji pārmaiņu vadības pieeja nebija veiksmīga. Organizācijas kultūra netika pietiekami novērtēta, un kļūdu labojums vadītājiem nozīmēja jaunās inovatīvās un elastīgas kultūras veidošanu, kas vēlreiz pasvītro vadības stila un vadītāja nozīmi.

### 2.1.2. Digitālas tehnoloģijas un pielietotās metodes

Bakalaura darba teorētiskajā nodaļā tika apskatītas digitālās transformācijas teorētiskās izpausmes uzņēmuma darbības dimensijās. Tomēr, lai pēc iespējas sniegtu kvalitatīvāku digitālās transformācijas mūsdienu attīstības raksturojumu, darba autore tālāk min populārākus viedo tehnoloģiju veidus, kuri tiek plašāk jo plašāk pielietoti un integrēti uzņēmumos.

Pamatojoties uz EU Digital Transformation ScoreBoard 2018<sup>81</sup>, par visplašāk mūsdienās izmantotajām tehnoloģijām ir jāatzīst 9 grupas<sup>82</sup>:

1. Sociālie mediji (*Social Media*)
2. Lielie dati un datu analītika (*Big Data and Analytics*)
3. Mākoņdati un mākoņtehnoloģijas (*Cloud Technologies*)
4. Lietu jeb lietiskais internets (*Internet of Things*)

---

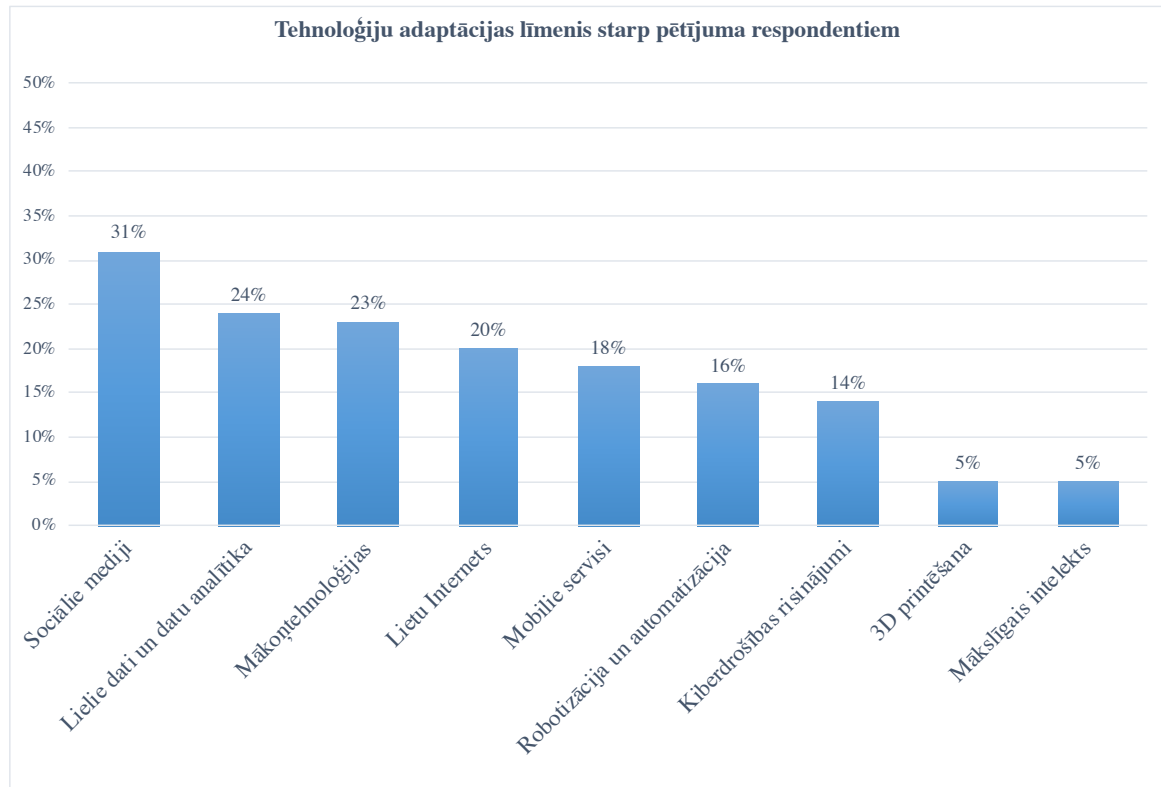
<sup>79</sup> Turpat.

<sup>80</sup> Turpat.

<sup>81</sup> Autore piezīme: ziņojums tiek sagatavots, pamatojoties uz gadījumu izpēti (case study research) un 2018.gadā par fokusu industrijām, uz kuru bāzes tika sniegts apkopojums, bija būvniecība un pārtika.

<sup>82</sup> **European Commission.** *Digital transformation scoreboard 2018. EU businesses go digital : opportunities, outcomes and uptake.* Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018. 7. lpp. Pieejams: [https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/683fe365-408b-11e9-8d04-01aa75ed71a1?WT.mc\\_id=NEWSLETTER\\_February2020](https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/683fe365-408b-11e9-8d04-01aa75ed71a1?WT.mc_id=NEWSLETTER_February2020) [skatīts 09.04.2020]

5. Mobilie servisi (*Mobile Services*)
6. Robotizācija un automatizācija (*Robotization and Automation*)
7. Kiberdrošība (*Cybersecurity solutions*)
8. 3D printēšana (*3D printing*)
9. Mākslīgais intelekts (*Artificial Intelligence*)



### **Attēls 2.3. Tehnoloģiju adaptācijas līmenis starp ES Digitālās Transformācijas 2018. gada pētījuma respondentiem<sup>83</sup>**

Attēlā 2.3. ir attēlota tabula, kurā lejupejošā kārtībā tiek atspoguļoti dati par specifisko tehnoloģiju integrāciju jeb adaptāciju Eiropas Savienības uzņēmumu starpā. Šajā attēlā var novērot, ka starp 9 populārākajām tehnoloģiju grupām līderis ir sociālo mediju tehnoloģijas (t.i. Yammer, Slack Technologies, Zimbra, Clarizen). Piemēram, pēc Apple pārdošanas nodaļas vice-prezidentes un Fortune “Ietekmīgākas Sievietes 2017” topa 20 dalībnieces, Angelas

<sup>83</sup> Autore veidots pēc **European Commission. Digital Transformation Scoreboard 2018. EU Businesses Go Digital : Opportunities, Outcomes And Uptake.** Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018. 19.lpp. Pieejams: [https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/683fe365-408b-11e9-8d04-01aa75ed71a1?WT.mc\\_id=NEWSLETTER\\_February2020](https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/683fe365-408b-11e9-8d04-01aa75ed71a1?WT.mc_id=NEWSLETTER_February2020) [skatīts 09.04.2020]

Ahrendts<sup>84</sup> domām: “jo tehnoloģiski attīstītāka kļūst mūsu sabiedrība, jo vairāk mums ir jāatgriežas pie cilvēka komunikācijas pamatprincipiem,”<sup>85</sup> tāpēc arī tīklošanas rīki un platformas kļūst par populārākajiem. Salīdzinoši vienādi izplatīti ir Lielie dati un to Analītika, Mākoņtehnoloģijas, Lietu Internets. Uzņēmumi relatīvi pret citām tehnoloģiju grupām visretāk izvēlās Mākslīgā Intelekta un 3D printēšanas risinājumus.

Eiropas Komisija pārskatā nosakot uzņēmējdarbības digitalizācijas līmeni, ievieš arī uzņēmumu klasifikāciju pēc digitalizācijas veida, t.i. sagrupē uzņēmumus pēc “digitālās gudrības”, tādējādi ļaujot pārskatīt, kādi uzņēmumi sastāda kopējo tirgu un kuriem ir konkurētspējīgas priekšrocības.<sup>86</sup> Pieejamie dati liecina, ka Eiropas Savienībā pārsvarā darbojas ļoti zemi digitāli kvalificēti uzņēmumi, kas ir vairāk nekā 33% 2019.gadā, tie ir tie uzņēmumi, kuri bija spējīgi apgūt pašas vienkāršākās tehnoloģijas, pašus pamatus, nevirzoties tālāk. Pēc bakalaura darba autores domām, šis nevar viennozīmīgi norādīt uz to, ka digitālās transformācijas ceļš nebija veiksmīgs vai otrādi, jo uzņēmums arī patstāvīgi nosaka motīvus, pēc kuriem tiek lemts par viedo tehnoloģiju izmantošanas nepieciešamību, nevis tikai vadās pēc ārējiem faktoriem. Arī jāpiebilst, ka šie uzņēmumi tiek noteikti kā digitāli transformēti, tādējādi nebūtu korekti uzskatīt tos par neveiksminiekiem, tā kā tie ir iniciējuši un noteiktā veidā sasniedza digitālo briedumu relatīvi viņu attīstībai.

KPMG 2019.gada ziņojumā “Agile or Irrelevant” tika iesaistīti vairāku nozaru uzņēmumu ģenerāldirektori.<sup>87</sup> Pētījuma dati viedo tehnoloģiju topa līdera pozīcijās izvieta kibernetikas risinājumus, 71% no aptaujātiem uzņēmumu vadītājiem izvēlās investēt tieši kibernetikas uzturēšanā un nodrošināšanā organizācijas ietvaros.<sup>88</sup> Digitālie uzbrukumi ir viens no riskiem, ar kuru jārēķinās katram uzņēmējam, un pētījuma dati liecina, ka vairāk nekā 60% no uzņēmuma vadītājiem ir pārliecināti, ka viņi ir gatavi stāties pretī hakeru uzbrukumiem globālajā tīklā.<sup>89</sup> Kibernetika ir atzīta par konkurētspējas nozīmīgāko faktoru 21.gadsimta perspektīvā, piemēram, visā pasaulē strauji attīstās ētiskā hakerēšana (*no angļu val. ethical hacking*) un tādas organizācijas, kā HackerOne,<sup>90</sup> kuras mērķis ir atrast vājās vietas uzņēmuma

---

<sup>84</sup> **Fortune.** Most Powerful Women 2017. Fortune Media LP. Pieejams : <https://fortune.com/most-powerful-women/2017/angela-ahrendts/> [skatīts 13.04.2020]

<sup>85</sup> **Reingold J.** *What The Heck Is Angela Ahrendts Doing At Apple.* Fortune 2015. Pieejams: <https://fortune.com/2015/09/10/angela-ahrendts-apple> [skatīts 13.04.2020].

<sup>86</sup> **European Commission.** Digital Economy and Society Index Report 2019: Integration of Digital Technology. 5.lpp. Pieejams: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/integration-digital-technology> [skatīts 13.04.2020]

<sup>87</sup> **KPMG International.** Agile or irrelevant. Redefining resilience: 2019 Global CEO Outlook. KPMG International Cooperative 2019. Pieejams: <https://home.kpmg/xx/en/home/campaigns/2019/05/global-ceo-outlook-2019.html> [skatīts 13.04.2020]

<sup>88</sup> Turpat, 14. lpp.

<sup>89</sup> Turpat, 14.lpp.

<sup>90</sup> **Anonymous.** *Hack for Good.* HackerOne. Pieejams: <https://www.hackerone.com/hack-for-good> [skatīts 13.04.2020]

drošības struktūrā, tiek īpaši pieprasītas globālajā tirgū. HackerOne eksperti arī nodrošina digitālās transformācijas nākotni, tā kā uzlabojot uzņēmuma kļūdas viedo rīku izmantošanā, tiek veicināta to rīku izmantošana turpmāk.

Minētie digitālās transformācijas rīki tiek pielietoti plašāk un plašāk, un McKinsey & Co pētot to efektivitāti uzņēmumos, atzīst, ka kompleksāki un grūtāk integrējami viedie risinājumi tiek lielākoties pielietoti tajos uzņēmumos, kuri bija veiksmīgi vadījuši digitālās transformācijas savu uzņēmumu ietvaros.<sup>91</sup> McKinsey rezultātus sadala divās grupās – respondenti, kuri ir veiksmīgi transformējuši organizācijas un pārējie respondenti, kuri atzīst neveiksmi vai arī ir apgrūtināti sniedzot atbildi. Šāda pieeja ļauj labāk atspoguļot korelāciju starp viediem rīkiem un uzņēmuma digitālās transformācijas efektivitāti. Tradicionāli par visplašāk pielietotām tehnoloģijām kļūst Web tehnoloģijas un mākoņrisinājumi – 85% no pētījumā abās grupās analizētiem respondentiem izvēlās tās integrēt sava biznesa darbībā, un iekļauj arī biznesa modeļa plānošanā un veidošanā.<sup>92</sup> Apskatot citas tehnoloģijas, ir jāsecina, ka visām grupām ir līdzīga situācija – uzņēmumu “veiksminieku” īpatsvars ir lielāks tehnoloģiju adaptējošo uzņēmumu kopumā. Vienīgi ir jāuzsver, ka robotizācija nav tas risinājums, ko izvēlās vairākums no digitāli transformētiem respondentiem, bet gan tie, kas atrodas transformācijas ceļā un pagaidām nespēj novērtēt pārmaiņu vadības efektu.<sup>93</sup>

Arī ir būtiski atzīmēt, ka tādas nozares, kas ir uzskatītas par viedo tehnoloģiju pamatlicējiem un līderiem, kā telekomunikācijas, augstās tehnoloģijas, arī izjūt grūtības digitālās transformācijas periodā.<sup>94</sup> Tādejādi paradoksāli, bet tomēr jau minētie sociālo mediju, kibersdrošības un citi risinājumi potenciāli nav viegli implementēt pat digitālajos uzņēmumos.

---

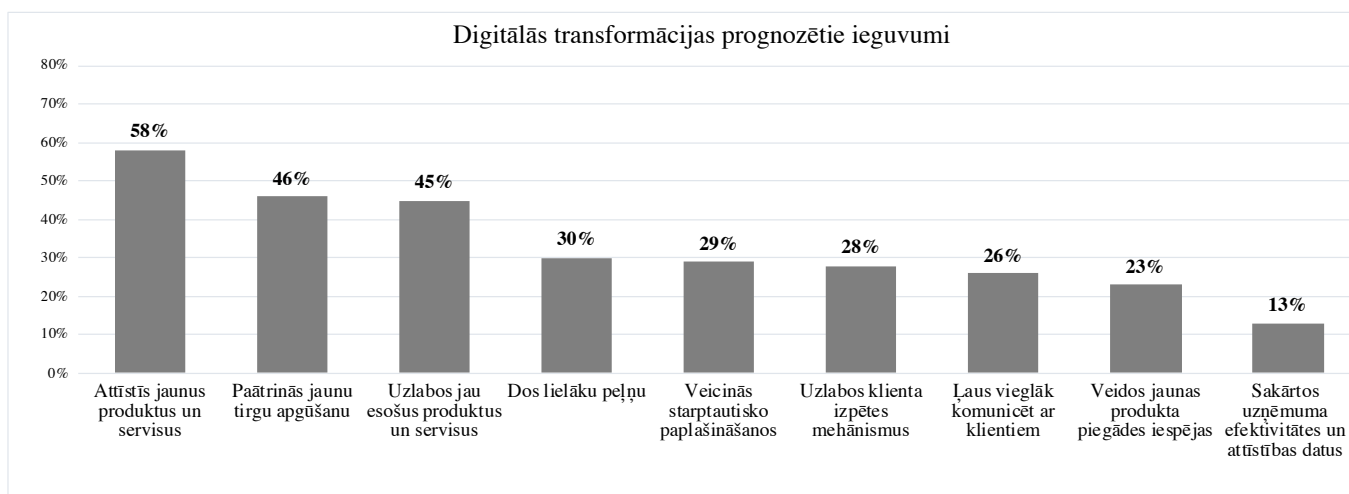
<sup>91</sup> **De La Boutetière H., Montagner A., Reich A.** *Unlocking Success In Digital Transformations*. McKinsey & Company, October 2018. Pieejams: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations> [skatīts 13.04.2020]

<sup>92</sup> Turpat.

<sup>93</sup> Turpat.

<sup>94</sup> Turpat.

Priekšrocības, ko dod digitālā transformācija arī ir iespējams apskatīt no vairākiem resursiem. Digitālās transformācijas līderi parasta par ieguvumiem mūsdienās min sekojošus elementus, balstoties uz EY Digital Leadership pārskata<sup>95</sup> datiem:



**Attēls 2.4. Digitālās transformācijas ieguvumi pēc respondentu prognozēm, 2016.<sup>96</sup>**

Pēc attēlā redzamiem datiem, var secināt, ka par galveno ieguvumu uzņēmumu vadītāji uzskata uzņēmuma produktu un servīsu portfolio diversifikāciju un paplašināšanos. Digitālā transformācija arī tiek apskatīta kā ceļš uz jauniem tirgiem vai pat starptautiskās darbības uzsākšanu, kas vēlreiz atspoguļo digitālās transformācijas un tirgū konkurētspējas tiešo sakarību. Jāatzīmē, ka tie ir prognozes dati, tie nav apstiprināti un sasniegti, bet gan tie, kurus vadītāji redz kā potenciālus.

Dažāda veida viedās tehnoloģijas mikro-līmenī netiek apskatītas ka obligāti negatīvas, bet gan tehnoloģiskas attīstības tendences ārējā vidē izsauc uztraukumu un aizdomas. Apskatot populārākās tehnoloģijas, to izplatību un potenciālus efektus, darba autore nākamajā daļā pievērsies organizācijas kultūras aspektam, kas neapšaubāmi ir visas biznesa darbības kodolā.

<sup>95</sup> EY. *Sustaining Digital Leadership! Agile Technology Strategies For Growth, Business Models And Customer Engagement*. Digital Leadership Study Series from EY's Global Technology Center and Global Media & Entertainment Center Report No. 2, 2016. 8.-9. lpp Pieejams: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Sustaining-digital-leadership/\\$FILE/EY-Sustaining-digital-leadership.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Sustaining-digital-leadership/$FILE/EY-Sustaining-digital-leadership.pdf) [skatīts 09.04.2020]

<sup>96</sup> Autores veidots pēc EY. *Sustaining Digital Leadership! Agile Technology Strategies For Growth, Business Models And Customer Engagement*. Digital Leadership Study Series from EY's Global Technology Center and Global Media & Entertainment Center Report No. 2, 2016. 8.-9. lpp Pieejams: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Sustaining-digital-leadership/\\$FILE/EY-Sustaining-digital-leadership.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Sustaining-digital-leadership/$FILE/EY-Sustaining-digital-leadership.pdf) [skatīts 09.04.2020]

## 2.2. Digitālās transformācija un organizācijas kultūra

Pamatojoties uz iepriekšējā apakšnodaļā analizētiem informācijas avotiem un papildus pētījumu publikācijām, bakalaura darba autore šīs apakšnodaļas ietvaros iepazīstina ar digitālās transformācijas ietekmi uz organizācijas iekšējiem un ārējiem procesiem, organizācijas kultūru un tās veidošanas priekšnosacījumiem pārmaiņu ieviešanas kontekstā. Vadītājam uzņēmumā esot par “atslēga subjektu” digitālās transformācijas vadībā, darbā tiek apskatīti un apkopoti dati par pārmaiņu vadības stiliem, kas ir aktuāli mūsdienās un plaši izmantoti uzņēmumu līderu vidū.

### 2.2.1. Digitālā transformācija un darba vide

Neapšaubāmi, viedie risinājumi un to sistēmas, kuri tiek ieviesti jau esošajos un darbošos biznesa operācijās, ietekmē darba kārtību un notiekošos procesus organizācijas ietvaros. Tehnoloģijām ienākot darba vietā, mainās darba vide, kurā ikdienā darbojas darbinieki un vadītājs. Digitalizācijas un viedās darba vides jautājums tiek pētīts jau vairāku gadu laikā, tomēr pētījumi un to daudzums neliecina par pētāmo jautājumu dažādību un izsmelto atziņu kopumu. Pētot pieejamos informācijas avotus, darba autore saskarās ar sava veida grūtībām, meklējot dažādu viedokļu un skatu punktu piekritējus. Pārsvārā akadēmiskajās pasaulē piekritī eksistējošam dominējošam viedoklim, nedaudz modificējot vai papildinot esošus pētījumu tvērumu.

Harvard Business Review un Red Hat Analytic 2020.gada martā publicēja jaunāko pārskatu “Rethinking Digital Transformation: New Data Examines the Culture and Process Change Imperative in 2020”,<sup>97</sup> kur apkopojā vairāku aptauju rezultātus, kuri bija organizēti starptautisko uzņēmumos. Būtiski ir tas, ka 73% no analizē pārstāvētiem uzņēmumiem nodarbina vairāk nekā 1000 darbinieku, visi pētītie uzņēmumi vidēji nodarbina ap 3000 cilvēkiem.<sup>98</sup> Darbā tiek īpaša uzmanība veltīta organizācijas kultūrai digitālās transformācijas kontekstā, 72% no aptaujātiem uzņēmumu līderiem atzina, ka līderības un organizācijas kultūras vērtība un loma pieauga pēdējo divu gadu laika periodā, kas liecina par strauju 4.0 Revolūcijas ātrumu.<sup>99</sup> Viens no respondentiem atzīmē, ka “transformācija nav tikai projekts. Tas ir kaut kas, kam jāklūst par daļu no organizācijas būtības. Tas nozīmē, ka jāievieš kultūra,

---

<sup>97</sup> **Harvard Business Review**. *Rethinking Digital Transformation: New Data Examines the Culture and Process Change Imperative in 2020*. Harvard Business School Publishing, 2020. Pieejams: <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/red%20hat/RethinkingDigitalTransformation.pdf> [skatīts 13.04.2020]

<sup>98</sup> Turpat, 12.lpp.

<sup>99</sup> Turpat, 2.lpp.

lai transformācija kļūst par dabisku darba veidu,”<sup>100</sup> tādā veidā pārliecinot par to, ka darba vide digitāli transformētos uzņēmumos ir īpaša, un tai konstanti ir jāmainās.

Publiskajā telpā par dominējošo viedokli ir jāatzīst digitalizācijas redzējums kā graujošs.<sup>101</sup> Organizācijas kultūra un tās pamatelementi atrodas zem spiediena, ko patstāvīgi nodrošina arvien jaunāko tehnoloģiju ienākšanas biznesa vidē un organizācijā. Neapšaubāmi, kā arī jebkura cita veida pārmaiņas, digitālā transformācija pieprasa lielus un dažāda veida ieguldījumus, tomēr bakalaura darba autore tikai daļēji piekrīt šim viedoklim. Digitālā transformācija ir ceļš uz inovācijām, restrukturizāciju, viedokļu maiņu, tomēr organizācija, kurā ir noteikta kārtība un veiksmīga pārmaiņu vadības stils un metodes, nav viennozīmīgi spiesta būt pretstatā ar jauninājumiem, un pakļauta sagrāves riskam.

Analizējot digitālās transformācijas efektus, ir jāatzīmē, ka par pārmaiņām pakļautiem uzņēmumu pārstāvji min komunikācijas, lēmuma pieņemšanas un pakļautības struktūras.<sup>102</sup> Viedo rīku izmantošana ļauj uzņēmumā nodibināt virtuālo sociālo tīklu, kura efekti ir vairāk pozitīvi nekā negatīvi. Starp tādiem ir jāatzīst, gan ātrāka informācijas apmaiņas iespēja, gan atvieglināts tīklošanās process. Tie savukārt ļauj organizācijas iekšienē būvēt ciešākas attiecības starp kolēģiem, īpaši attālināta darba režīma gadījumā. Darbiniekiem tas arī ļauj ātrāk apmainīties ar viedokļiem, kas veicina komandā noteikta darba uzdevuma izpildi. Viedie komunikācijas rīki ļauj arī savā veidā mazināt iespējamās blakusparādības vadītāja un darbinieka personīga kontakta laikā, emocionāla spriedze tiek mazināta ar fiziska kontakta neesamību, kas nereti ir faktors, kas arī ietekmē sarunu starp pakļauto un līderi. Neapšaubāmi, šī paša barjera ietekmē arī lēmuma pieņemšanas procesu, nedodot subjektīvam viedoklim pārspēt objektīvo.

Cita teoriju piekritēji otrādi apskata komunikācijas un lēmuma pieņemšanas procesu izmaiņas. Eksistē diskusija par to, vai attālināta komunikācija ir tik pat efektīva kā klātienē saruna – jo ne visu vecuma grupu cilvēkiem ir tuvs virtuālo saziņas līdzekļu veids. Accenture pētījumā tiek minēts, ka dažāda vecuma grupām ir dažāds priekšstats par efektīvās komunikācijas priekšnosacījumiem. Piemēram, tā jaunākās paaudzes pārstāvji tiek atzīti par virtuālās saziņas veicinātājiem, bet citu grupu pārstāvji par tiem, kuri izvēlās par labu

---

<sup>100</sup> **Westermann G.** for **Harvard Business Review**. *Rethinking Digital Transformation: New Data Examines the Culture and Process Change Imperative in 2020*. Harvard Business School Publishing, 2020. 10.lpp. Pieejams: <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/red%20hat/RethinkingDigitalTransformation.pdf> [skatīts 13.04.2020]

<sup>101</sup> **Matt C., Hess T., Benlian A.** *Digital transformation strategies*. Business & Information Systems Engineering, 57(5), 2015. 339-343.

<sup>102</sup> **Harvard Business Review**. *Rethinking Digital Transformation: New Data Examines the Culture and Process Change Imperative in 2020*. Harvard Business School Publishing, 2020. 9.lpp. Pieejams: <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/red%20hat/RethinkingDigitalTransformation.pdf> [skatīts 13.04.2020]

personiskam kontaktam.<sup>103</sup> Par noteicošo faktoru publikācijā tiek sauktas tehnoloģiskās prasmes.<sup>104</sup>

Darba autore gribētu atzīmēt, ka netikai sociālo mediju grupas viedie risinājumi rosina jautājumu par jaunām prasmēm un iemaņām, kas ir nepieciešami mūsdienu biznesa pasaulē. IT risinājumu un biznesa konsultāciju pakalpojumu globālais līderis Accenture Global katru gadu investē cilvēku un finanšu resursus digitālās organizācijas kultūras pētījumos, sniedzot daudzveidīgus ieskatus digitālās transformācijas īstenotāju darbā. 2018. gadā veiktais pētījums “Reworking the Revolution: Future Workspace 2018” atspoguļo vairākus trendus cilvēkresursu un cilvēkkapitāla mūsdienu attīstībā. Accenture eksperti secināja, ka eksistējošā nepieciešamība pēc specifiskām IT prasmēm varētu ietekmēt darba tirgu ne tikai negatīvi, bet arī pozitīvi. Par negatīvo efektu, ko varētu rosināt tehnoloģiskais apvērsums, var pieņemt uzņēmumā esošās komandas biedru aizstāšanu ar jauniem speciālistiem; par pozitīvo uzskata veco darbinieku pārkvalificēšanos jeb cilvēkkapitāla palielināšanu.<sup>105</sup>

Šis pētījums uzsver mūsdienu nepieciešamību – organizācijas kultūrā ir jābūt noteiktai pastāvīgas apmācības vietai. Digitāli transformētas darba vietas prasa netikai prasmes, iemaņas, bet gan arī darbinieka skaidru vīziju par jaunāko un aktuālu iemaņu apguvi. Pēc Accenture ziņojuma datiem, var novērot īpašu situāciju – darba devēji ir tie, kas neuzticas un novērtē par zemu viņu pakļautībā esošu darbinieku velmi un motivāciju attīstīties. Vairāk nekā 75% novērotos gadījumos, līderi bija kļūdījušies un viņu cerības par to, vai komanda ir motivēta apgūt jaunās iemaņas, bija nenovērtēta.<sup>106</sup>

Vēl viena interesanta parādība, ko pēta digitālās transformācijas kontekstā ir automatizēto un robotizēto rīku potenciāls darba vietā, t.i. vai cilvēks kā resurss var tikt aizvietots pavisam kādas organizācijas kontekstā. Vairāku publicistu gan Eiropas, gan Amerikas, gan pasaules nozīmes, raksti laikrakstos un zinātniskajos žurnālos ļauj diskutēt par cilvēka nākotnes perspektīvām digitālajā uzņēmumā. Neapšaubāmi, šī viedokļa aizstāvju viedoklis nevar būt uzskatāms par viennozīmīgi korektu, kā arī pierādītu, kā arī tas negatīvi ietekmē digitālās transformācijas uztveri un vīziju globāli. Situācijā, kad darbinieka uzdevums tiek vienkāršots un aizņem mazāku enerģijas un laika resursu, darbiniekam rodas bieži vien maldinošs uzskats par to, ka viņa nozīme uzņēmuma darbībā tiek minimizēta un viņš drīz nebūs nepieciešams uzdevuma veikšanā.<sup>107</sup>

---

<sup>103</sup> **Knickrehm M., Shook M.J.** *Reworking The Revolution: Future Workforce*. Accenture Global Research, 2018. 36. lpp.

<sup>104</sup> Turpat, 36. lpp.

<sup>105</sup> Turpat, 21. lpp.

<sup>106</sup> Turpat, 9. lpp.

<sup>107</sup> **McKinsey Global Institute.** *Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions In A Time Of Automation*. McKinsey & Co, December 2017. 23.27. lpp. Pieejams:

Organizācijas kultūras kontekstā tas nozīmē jaunu izaicinājumu – pārliecināt komandu, ka viedie risinājumi nav veids, kā samazināt darba resursu izmaksas, bet gan, lai pēc iespējas efektīvāk un rezultatīvāk nodrošināt darba uzdevuma izpildi. Jau minētajā Accenture darbā aptaujāto darbinieku vairākums jeb 62% uzskata, ka digitālās tehnoloģijas nodrošinās jaunā darba iespējas, bet jau mazāks respondentu skaits, 45%, tic, ka inteliģentās tehnoloģijas ir veidotas, lai palīdzētu viņiem izpildīt uzdevumu labāk.<sup>108</sup> Tādejādi pasaulē tomēr paliek vieta neuzticībai tam, ka digitālā transformācija atņems vai arī negatīvi ietekmēs darba uzdevuma izpildi.

Apskatītie dati vēlreiz dod bakalaura darba autorei secināt, ka digitālām pārmaiņām raksturīgais transformējošs tips mudina organizācijas netikai pilnveidot organizācijas kultūru, bet arī dibināt jaunu elastīgu un pārmaiņām gatavām organizācijas iekārtu.

### 2.2.2. Vadības raksturojums un pielietotie stili

Bakalaura darba autore empīriskajā pētījumā fokusēsies uz vadības stilu nozīmi digitālās transformācijas vadības kontekstā, tāpēc ir būtiski apskatīt, kādi stili tiek mūsdienās pielietoti uzņēmumu vadītāju starpā. Darba autore analizējot pieejamos informācijas avotus, secina, ka pārsvarā vadības stils kā faktors, kurš ietekmē digitālās transformācijas gaitu, tiek apskatīts Skandināvu un Amerikas zinātnieku akadēmiskajā vidū. Šeit ir jāsaprot, ka balstoties uz datiem iepriekšējā apakšnodaļā, tieši Dānijas, Zviedrijas, Somijas valstis ir tās, kurās uzņēmumu digitālās transformācijas līmenis ir augstākais Eiropas reģionā un pasaulē, kas kļūst par pamatu izteiktai akadēmiķu interesei šajā nozarē.

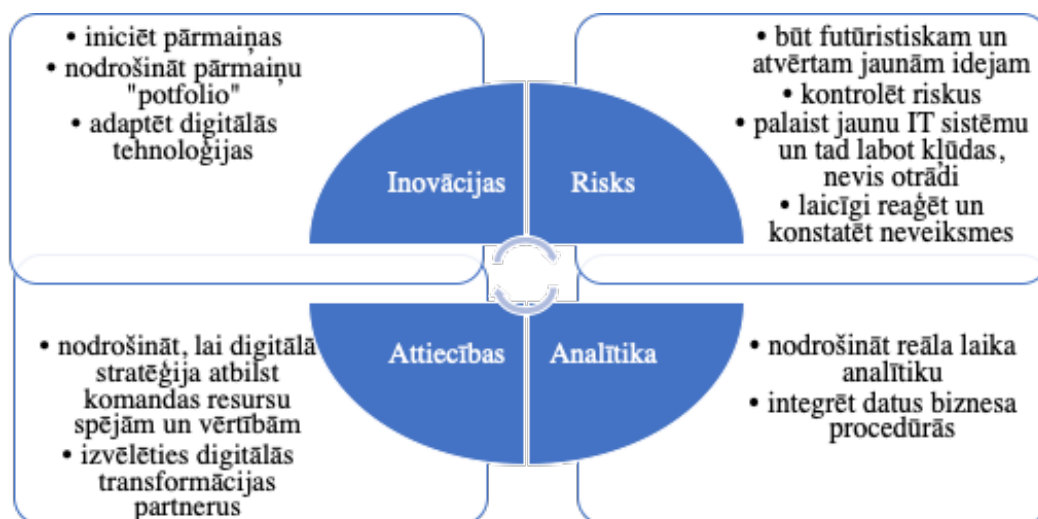
Runājot par vadību digitālās transformācijas kontekstā, ir jāsaprot, ka digitālā transformācija jo biežāk tiek analizēta caur organizācijas kultūras izmaiņu prizmu. Balstoties uz EY statistisko pētījuma datiem, kas tapis sadarbībā ar Oxford Economics ekspertiem,

---

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Future%20of%20Organizations/What%20the%20future%20of%20work%20will%20mean%20for%20jobs%20skills%20and%20wages/MGI-Jobs-Lost-Jobs-Gained-Report-December-6-2017.ashx> [skatīts 13.04.2020]

<sup>108</sup> **Knickrehm M., Shook M.J.** *Reworking The Revolution: Future Workforce*. Accenture Global Research, 2018. 9. lpp.

darbinieki novērtē vadītāja funkcijas pēc 4 dimensijām.<sup>109</sup>



Attēls 2.5. 4 vadītāja funkciju dimensijas.<sup>110</sup>

Veidojot augstāk redzamo attēlu, bakalaura darba autore gribēja iedalīt pamata izpausmes katrai no funkciju dimensijām, balstoties uz EY pārskata pieejamiem datiem. Attēlā 2.5. tiek atainots, ka vadības koncepts paliek plašs digitālo pārmaiņu kontekstā un iekļauj sevī nozīmīgākās līdera pienākumus jebkuras organizācijas kontekstā. Vadītājs ir tas, kurš darbojas vairākās disciplīnās arī digitālās transformācijas nosacījumos, esot gan vadošais analītiķis, gan risku vadītājs, gan inovāciju veicinātājs, gan komunikācijas guru.

Bakalaura darba autorei ir jāatzīst, ka zinātniski pētniecisku darbu apjoms, kuros būtu analizēti un salīdzināti vadības stili digitālās transformācijas vadībā ir pieejami ļoti ierobežotā daudzumā, kas varētu šķist paradoksāls digitālās transformācijas aktualitātes kontekstā, tomēr darba autore gribētu vēlreiz piesaistīt uzmanību pie tā, ka digitālās transformācijas vadība un stili ir attiecīgi jauns koncepts, un tāpēc akadēmiskajā lokā pētījumi ir limitēti. Tomēr, ir jāuzsver, ka pieejamie pētījumi ir akadēmiskās uzmanības vērti un pierāda, ka zinātniskam darbam ir jābūt unikālam un domāt-rosinošam.

Digitālās līderības eksperti savos darbos izmanto vairākas pieejas, lai noteiktu – kāds vadības stils ir jāizvēlas digitālām līderim. Populārākā metode ir digitālās transformācijas iespaidoto darbinieku viedokļu analīze. Valerie Böck un Marion Sarah Lange sava zinātniska pētījuma ietvaros pēta līdera uztveri starp darbiniekiem, kuri reprezentē vairākas biznesa

<sup>109</sup> EY. *Sustaining Digital Leadership! Agile Technology Strategies For Growth, Business Models And Customer Engagement*. Digital Leadership Study Series from EY's Global Technology Center and Global Media & Entertainment Center Report No. 2, 2016. 6. lpp. Pieejams: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Sustaining-digital-leadership/\\$FILE/EY-Sustaining-digital-leadership.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Sustaining-digital-leadership/$FILE/EY-Sustaining-digital-leadership.pdf) skatīts [09.04.2020]

<sup>110</sup> Autores veidots pēc EY. *Sustaining Digital Leadership! Agile Technology Strategies For Growth, Business Models And Customer Engagement*. Digital Leadership Study Series from EY's Global Technology Center and Global Media & Entertainment Center Report No. 2, 2016. 6. lpp. Pieejams: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Sustaining-digital-leadership/\\$FILE/EY-Sustaining-digital-leadership.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Sustaining-digital-leadership/$FILE/EY-Sustaining-digital-leadership.pdf) skatīts [09.04.2020]

nozares, gan ražošanu, gan telekomunikācijas, gan ēdināšanas un izmitināšanas servisu, un citus.<sup>111</sup> Pēc autoru domām, līdera koncepts ir mainījies uzņēmumā iesākot digitālo transformāciju, tomēr izmaiņām pakļauto indivīdu izpratne par vadītāja nozīmi ir vienota pārsvarā.<sup>112</sup>

Böck un Lange vērš uzmanību pie tā fakta, ka mūsdienās tiek attīstītas arvien jaunākas un inovatīvas līderības stilu teorijas un tipoloģijas, tomēr par piemērotiem autores uzskata tādus tipus kā pielāgojošs, ierēdņa, autentisks, kas ir pēc Bass stilu teorijas izstrādāti.<sup>113</sup> Piemēram, ierēdņa stils ir modificēts darījuma stila (*transcational*) veids, bet pielāgojoša un autentiska tipa piekrītēji pārsvarā balstās uz transformējošās (*transformational*) līderības koncepta, kaut arī to eksplicīti neatzīst. Darbā tiek arī uzsvērti vairāki aktuāli vadības stili, ko pētījuma autori uzskata par vislabāk piemērotiem digitalizācijas, bet ne vienīgiem vadīšanā.

Vadītāja kompetence	Pielāgojošs stils	Ierēdņa stils	Autentisks stils
Motivētprasme			
Atvērtība			
Empātija			

Attēls 2.6. Digitālās transformācijas vadībā pielietotie stili.<sup>114</sup>

Augstāk esošajā attēlā vari novērot, kā pētījuma autores bija izvēlējušās sagrupēt empīriskā pētījuma rezultātus. Pētījuma respondentiem bija jāapraksta viņu ideāls vadītāja veidols, un pētījuma autore pēc atslēgvārdiem aprakstos bija izstrādājuši šāda veida apkopojumu. Tā kā darbā tika apskatīti vairāki stili un to detalizēti raksturojumi, pētījuma autores iedalīja katram stilam raksturīgākās iezīmes, izstrādājot kategorijas, pēc kurām ir iespējams redzēt un izšķirt katra stila specifiku attiecīgi citam stilam. Rezultāti nedeva iespēju viennozīmīgi noteikt vislabāko stila tipu, respondenti visvairāk bija novērtējuši vadītāja prasmi būt atvērtam tomēr tas neliecināja par labu tikai vienam konkrētam stilam, jo visu analizēto

<sup>111</sup> **Bock V., Lange M.S.** *Leadership in Digitalisation. Employees' perception of effective leadership in digitalisation.* Jonkoping University International Business School, May 2018.

<sup>112</sup> Turpat, 55.-56. lpp.

<sup>113</sup> **Bass B., Bass R.** *Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application.* 4 ed. Free Press: New York. 2008. 575.- 635. lpp

<sup>114</sup> Autores veidots pēc **Bock V., Lange M.S.** *Leadership in Digitalisation. Employees' perception of effective leadership in digitalisation.* Jonkoping University International Business School, May 2018. 65.lpp.

stilu raksturojumos ir uzsvērtas šīs kompetences. Runājot par motivācijas nodrošināšanu, arī nebija izteikta līdera, tā kā gan pielāgojoša stila, gan autentiska stila piekritēji to kopj.

Pēc bakalaura darba autores domām, te jāpiebilst Accenture ziņojumā uzsvērtā atziņa, ka “tā kā hierarhijas sabrūk un starp nodaļu komandas pašas savācās kopā un izjūk, līderi kļūst par līdz radītājiem un līdz strādniekiem kopā ar viņu cilvēkiem.”<sup>115</sup> Motivēt un būt atvērtam ir perfekts šīs atziņas atainojums, vadītājam ir jābūt līdzās un jāatbalsta, un tajā pašā laikā jāpaliek gatavam jauniem izaicinājumiem, jaunām grūtībām un to apspriešanai komandas ietvaros. Respondenti izvēlās par labu līderim, kurš ir gatavs neslēpt īstās pārmaiņu iemeslus, sekas un procesa gaitas saasinājumus. Pēc Böck un Lange “līderim ir jāattīsta sekojošās prasmes: atvērtība, drosme kļūdīties, pielāgošanās spēja, empātija, motivācija, komunikācija un tehnoloģiskā izpratne,”<sup>116</sup> tādejādi digitālā transformācija organizācijā tiek veicināta.

Böck un Lange kā vienu svarīgākiem darba secinājumiem uzskata to, ka digitālā transformācija nemaina pamata vadības konceptu, kā arī vēlreiz akcentē vadības nozīmes un pieejas nepieciešamo analīzi; līderības stils un stratēģija var būt attīstīta vadoties pēc pārmaiņu vadība izmantotām teorijām.<sup>117</sup> Līderība ir neatņemams digitālās transformācijas gaitas elements un no tās ir atkarīgs, vai digitālā transformācija tiks īstenota ar mazāko stresu organizācijas kolektīva ietvaros.

Cits zinātniskais darbs, kura analīzei izvēlējas pievērsties šī bakalaura darba autore, ir starpdisciplinārs pētījums, ko izstrādāja Erik Selmanovic.<sup>118</sup> Pētījuma autors izvēlējas vairākas pētījuma metodes, kombinējot gan daļēji strukturētas intervijas, gan novērojumus, gan gadījumu izpēti. Par tiešām vērtīgu un unikālu šo pētījumu padara iespēja veidot korelāciju starp līderu digitālās vadības skatījumu un pakļautiem nepieciešamās vadības un vadītāja īpašībām, kas tiek veidota darba rezultātā. Analizējot, kā dažādu nozaru organizācijās tiek uztvertas viedās pārmaiņas, tiek iedalīti vairāki atslēgvārdi: **strukturēti, moderni, efektīvi, atvērti.**<sup>119</sup> Šos vārdus vadītāji un darbinieki dažādos veidos (t.i. impicīti/eksplicīti) pielieto raksturojot ideālus priekšnosacījumus digitālās darba vietas nodrošināšanai uzņēmumā. Ir jāatzīst, ka darbā netiek klasificēti un iedalīti vadības stili, autors dod vairākus priekšlikumus

---

<sup>115</sup> **Knickrehm M., Shook M.J.** *Reworking The Revolution: Future Workforce*. Accenture Global Research, 2018. 30.lpp

<sup>116</sup> **Böck V., Lange M.S.** *Leadership in Digitalisation. Employees' perception of effective leadership in digitalisation*. Jonköping University International Business School, May 2018. 67.lpp. Pieejams: [http://primolatvija.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/fi3266/TN\\_divahj-39532](http://primolatvija.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/fi3266/TN_divahj-39532) [skatīts 13.04.2020]

<sup>117</sup> Turpat, 70.lpp.

<sup>118</sup> **Selmanovic E.** *Implementing and Managing Digital Change*. Uppsala University, 2018.

<sup>119</sup> Turpat, 40-42.lpp.

un korektās digitālās vadības pieejas raksturojumus, tomēr ideāli iederīgo metožu kopums netiek piešķirts kādas vadības stila ietvaros.<sup>120</sup>

Teorētiskajā nodaļā tika minēti vairāki digitālās transformācijas efekti, kuri pārsvarā pārliecina par atvērtās, draudzīgas un hierarhiju noliedzošas līderības modeļa pielietošanu. IMD Business School profesori Jennifer Jordan, Michael Wade un Elizabeth Teracino publicēja rakstu, kurā piedāvā vēlreiz aizdomāties, vai tiešām digitālās pārmaiņas ir iespējamās tikai un vienīgi demokrātiskas līderības modeļa iespaidā.<sup>121</sup> Raksta autori izšķir tradicionālu stilu grupu (autoritatīvais stils un tā paveidi) un modernu stilu grupu (liberālais, deleģējošs, un to paveidi), mudinot aizdomāties, vai tiešām ir nepieciešams izšķirties par labu tikai vienam noteiktam vadības stilam. Līderības un vadības profesoru viedoklis ir sekojošs: labs pārmaiņu vadītājs ir tas, kurš prot kombinēt vairākus stilus, tādējādi pašam nodrošinot balansu pielietotu metožu kopumā un līdzsvarojot viņa attiecības kolektīvā. Autori piemin, ka tas īpaši ir aktuāls digitālās transformācijas nosacījumos, kad pārmaiņas skar visu organizāciju, nevis tikai kādu noteiktu darbības jomu.<sup>122</sup> Raksta autori dod arī vairākus ieteikumus, pēc kuriem vadītājam 2020.gadā ir jāvadās. Bakalaura darba autore pēc raksta analīzes, kā nozīmīgāko rekomendāciju no piedāvātām, gribētu iedalīt tieši “kontekstuālo izpratni” – prasmi orientēties vidē un sīkumos analizēt tās nosacījumus.<sup>123</sup>

Šī nodaļa tika izstrādāta, balstoties uz “kontekstuālās izpratnes” nepieciešamību vadības metožu un stilu izvēles ietvaros, aprakstot digitālo transformāciju no vairākiem aspektiem un piedāvājot analīzei vairākus aktuālus pētījumus. Pēc bakalaura darba autores uzskata, vadības stilu izpēte digitālās transformācijas kontekstā pieprasa vairāk ieguldījumu, un šis bakalaura darbs ir viens no veidiem, kā pievērst uzmanību šīs jomas turpmākai akadēmiskai attīstībai.

---

<sup>120</sup> Turpat, 51.lpp.

<sup>121</sup> **Jordan J., Wade M., Teracino E.** *Every Leader Needs to Navigate These 7 Tensions*. Harvard Business Review February 2020. Pieejams: <https://hbr.org/2020/02/every-leader-needs-to-navigate-these-7-tensions> [skatīts 13.04.2020]

<sup>122</sup> Turpat.

<sup>123</sup> Turpat.

### 3. LĪDERĪBAS STILS STARPTAUTISKO UZŅĒMUMU DIGITĀLĀS TRANSFORMĀCIJAS VADĪBĀ

#### 3.1. Pētījuma metodoloģija

Pētījuma filozofija ir balstīta uz interpretatīvās (*no angļu val. Interpretive*) analīzes pieejas, darbā netika pieņemta hipotēze, kuru darba autore testē - apstrīdē vai pierāda. Drīzāk var apgalvot, ka pētījuma ietvaros, darba autore iepazīstas, izskata, un izzina, kāds vadības stils ir piemērots, lai vadītu digitālo transformāciju. Par interpretatīvās pieejas vispār pieņemtajiem un plaši izplatītajiem metodēm uzskata vairākus veidus, kas ir kopīgi dažādu disciplīnu un starpdisciplināro pētījumu starpā, piemēram, “klasiskas tradicionālas intervijas, gadījumu novērojumi, fokuss grupu intervijas, ... personīgās pieredzes analīze,”<sup>124</sup> visu metožu kopuma būtība ir “situācijas izpratne, nozīmes veidošana, nevis paskaidrojums.”<sup>125</sup>

Šī bakalaura darba pētījuma darba autore izvēlējās kvalitatīvā pētījuma stratēģiju, par pētījuma metodes veidu dodot priekšroku daļēji strukturētai intervijai un fokusgrupas intervijai. Daļēji strukturētās intervijas veidam ir raksturīgs vispārīgo jautājumu kopums, kas var būt palielināts, darba autorei papildinot to ar citiem jautājumiem, nepieciešamības gadījumā. Pētījuma ietvaros tiks īstenotas vairākas daļēji strukturētas intervijas, kuras ir “balstītas uz jautājumu sēriju, kura seko konkrētam mērķim,”<sup>126</sup> kas pieprasa labi attīstītas komunikācijas prasmes, kurās ietilpst svarīgākais – aktīvā klausīšanās. Šī prasme ļauj nodibināt tuvu kontaktu starp respondentiem un intervētāju, kas nav mazsvarīgs interviju vadīšanā. Kā arī tika pielietota fokusgrupas intervijas metode, pētot līderības stila problēmu starptautisko uzņēmumu darbinieku vidū. Darba autore uzskata, ka tādejādi ir iespējams iegūt labākus un kvalitatīvākus datus, ko izmantot analīzē.

Digitālai transformācijai esot par komplicēti vadāmo pārmaiņas veidu, darba autore uzskata, ka ir nepieciešams analizēt situāciju no abām iesaistītām pusēm - gan no vadītāja, gan no darbinieku jeb vadības stila efektam pakļauto viedokļa. Intervijas ar starptautisko uzņēmumu vadītājiem ir nepieciešamas, tā kā organizācijas vadītājs ir tas, kurš pielieto un translē vadības stilu, nosakot to, kādā veidā pārmaiņu process tiek iniciēts, kontrolēts un implementēts. Vadītājs ir indivīds, kura viedoklim un rīcībām, ir pakļauti tie, kas ikdienā strādā un pielieto viedos rīkus, tādejādi pielietotais vadības stils var gan motivēt darboties, gan otrādi, apgrūtināt

---

<sup>124</sup> **Given Lisa M.** *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. 0 vols. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc., 2008. 465. lpp. doi: 10.4135/9781412963909.

<sup>125</sup> Turpat, 465.lpp.

<sup>126</sup> **Easterby-Smith M., Thorpe R., Jackson, P. R.** *Management And Business Research* (5th ed.). London: Sage Publications Ltd. 2015. 134.lpp.

pārmaiņu procesu. Intervijas tika organizētas atsevišķi ar starptautisko uzņēmumu vadītājiem un starptautisko uzņēmumu darbinieku grupu, lai pēc iespējas mazinātu patieso viedokļu slēpšanas risku, ko varētu hipotētiski novērot iekļaujot vadītāju fokuss grupā un intervējot respondentus vienlaicīgi. Bakalaura darba empīriskā pētījuma mērķis nav konstatēt efektivitāti, tāpēc darba autore gribētu pieminēt, ka darbinieku un vadītāju sniegtie dati netiks analizēti tādā salīdzinošā rakstura perspektīvā.

Tā kā bakalaura darbā tiek izskatīta starptautisko uzņēmumu digitālās transformācijas process, darba autore izvēloties intervijas respondentus (t.i. līderis un darbinieku grupu) vadījās pēc sekojošiem pamata principiem: uzņēmums ir starptautisks, veic starptautisko darbību; uzņēmumā notiek digitālā transformācija. Jau iepazīstoties ar pārmaiņu vadības specifiku, darba autore apzinās, ka pārmaiņu uztvere, tātad arī digitālās transformācijas vadības stratēģijas uzsvars varētu atšķirties organizācijās, kurās pārmaiņu process ir ilgstošs un tajās, kurās digitālā transformācija ir sākumposmā jeb tikai iesākas. Neapšaubāmi, teorētiskajā darba daļā tika minēts, kā organizācijas kultūrai arī ir svarīgs faktors, kas paātrina, veicina, vai otrādi apstādina, ir barjera veiksmīgai uzņēmuma digitālai transformācijai. Tomēr, tika minēts, ka laiks un reālā dzīves pieredze (problēmas, veiksme, ko izjūt organizācijā) ir tas, kas ietekmē organizācijas kultūras veidošanos, tātad digitālās transformācijas pirmā pieredze un digitālā transformācija ilgstošais process var būt pieņemts kā kritērijs uzņēmumu izšķiršanai.

Interviju jautājumi tika sagatavoti balstoties uz teorētiskām zināšanām un analītiskām atziņām, ko darba autore ir ieguvusi un pilnveidojusi bakalaura darba tapšanas laikā. Tā kā pētījuma produkts ir vadības stila raksturojums, darba autore apzinās, balstoties uz vairāku vadības un pārmaiņu vadības stilu klasifikāciju daudzumu, pētījuma rezultāti nevar būt uzskatīti par objektīvi standartizētiem. Lai īstenotu datu analīzi, darba autore par jautājumu grupu pamatu izvēlās galvenos līderības stila pamatelementus: problēmas risināšana, lēmumu pieņemšana, informācijas vadība, ietekme un motivēšana<sup>127</sup> pēc Winder metodes; Winder apskatot veidus, kādā tiek īstenoti šie procesi klasificē pārmaiņu vadības stilus.<sup>128</sup> 12 jautājumi tika sadalīti divās daļās: pirmās daļas jautājumu mērķis ir izpētīt, kā līderības koncepts un digitalizācija tiek uztverti indivīdu starpā, otrās daļas jautājumi tika sadalīti četrās jau pieminētās grupās, kuru mērķis ir noteikt kā veiksmīgais līderības stils tiek raksturots digitālās transformācijas periodā. Tādejādi starptautisko uzņēmumu vadītājiem un darbiniekiem bija sagatavoti jautājumi sekojošā struktūra:

---

<sup>127</sup> **Winder R.** *Organizational dynamics and development*. *Futurics*, 27(1), 5. 2003. 9.lpp. Pieejams: <https://datubazes.lanet.lv:4975/docview/219840072?accountid=27169> [skatīts 27.04.2020]

<sup>128</sup> Turpat, 9.lpp.

Pirmā daļas jautājumi tika izstrādāti, lai gūtu ieskatu par vairākiem digitālās transformācijas aspektiem, kas tika apskatīti bakalaura darba teorētiskajā daļā. Darba autore izveidoja 6 jautājumus, kuru fokusā ir:

- digitālās transformācijas definējums – darba autore darbā minēja to, ka digitālās transformācijas jēdzienam ir vairāki traktējumi, un pamatojoties, piemēram, uz Khan pārlicību, ka digitālā transformācija ir kompleksa parādība pārmaiņu vadības kontekstā un prasa organizācijas kultūras pārmaiņas,<sup>129</sup> bakalaura darba autore gribētu izsekot līdz tam – kā šī parādība tiek interpretēta un kāda veida pārmaiņas starptautiskajos uzņēmumos tiek attiecināmi uz digitālo transformāciju;
- pārmaiņu uztvere – bakalaura darba autore, balstoties uz teorētiskajā daļā analizētās vadības ekspertu nostājas<sup>130</sup>, ir pārlicināta, ka gan vadītāja, gan darbinieka pārmaiņu uztvere ietekmē turpmāko pārmaiņu gaitu un rezultāta veiksmi, tāpēc darba autore gribētu izpētīt, kā pētījumā iesaistītās puses ir noskaņoti pret digitālo transformāciju un pārmaiņu procesiem uzņēmumā. Tādejādi darba autore izseko, vai pielietotais līderības stils un tā izpausmes ir korektas digitālās transformācijas vadības kontekstā. Respondenti tiek aicināti dalīties ar saviem novērojumiem par aizkavējošiem un veicinošiem faktoriem, priekšrocībām un grūtībām uzņēmumā, ļaujot bakalaura darba autore redzēt uzņēmuma digitālās transformācijas attīstības reālu ainu;
- līderības stila nozīme – pamatojoties uz pārmaiņu vadības nozares pētnieku darbiem, piemēram jau teorētiskās nodaļas ietvaros minēto “Managing Organization

---

<sup>129</sup> **Khan, S.** *Leadership In The Digital Age – A Study On The Effects Of Digitalisation On Top Management Leadership*. Stockholm Business School. 2016. 7.lpp.

<sup>130</sup> **Jokic, S., Ilic, M., Rankovic, M., Mitic, B.** *Leadership and Management and Its Role in Strategic Change*. Annals of Spiru Haret University. Economic Series, 19(3), 2019. 91. lpp. Pieejams: <https://doi.org/10.26458/1939> [skatīts 23.03.2020]

Change”<sup>131</sup>, pārmaiņu procesu ietekmē vairāki faktori, bet viens no svarīgākajiem kļūst vadītājs un tā izvēlētais līderības stils, tāpēc bakalaura darba autore gribētu, vēl pirms pārejas pie otrās daļas jautājumiem, noteikt, vai starptautisko uzņēmumu vadītāji un darbinieki redz līderības stilu kā vienu noteicējspēkiem.

Šie pamatelementi ļauj darba autorei analizēt sekojošus digitālās transformācijas koncepta aspektus: digitālās transformācijas būtība, plusi un mīnusi; ietekmējošie faktori; uzņēmuma digitālās transformācijas novērtējums; vadītāja komandas attieksme pret pārmaiņām; kas nepieciešams, lai pilnveidot teorētiskās atziņas, gūtās bakalaura darbā noteikto 1. un 2. uzdevumu izpildes ietvaros.

Otrās daļas 6 jautājumi, kā jau tika minēts, ir veltīti digitālās transformācijas vadības izpētei, un interviju jautājumi tiek fokusēti uz līderības stila raksturojuma, t.i. respondenti ir aicināti sniegt ieskatu par sekojošiem līderības stila elementiem: problēmas risināšana, lēmumu pieņemšana, informācijas vadība, ietekme un motivēšana<sup>132</sup> pēc Winder metodes. Tā kā vadītājam ir svarīgākā nozīme pārmaiņu vadībā pēc Price and Chahal uzskata,<sup>133</sup> bakalaura darba autore gribētu, pēc iespējas, gūt detalizētāku priekšstatu par uzņēmumos digitālās transformācijas vadībā pielietotiem līderības stiliem, lai papildinātu jau esošās analītiskās atziņas, gūtās 3. un 4. bakalaura darba izpildes ietvaros. Digitālās transformācijas līderības stila noteikšanā par atslēgas momentu kļūst vadītāja un vadības stila uztvere. Pētījuma mērķis nav noteikt standartu digitālās transformācijas vadības stilu, bet gan balstoties uz mūsdienu digitalizētas biznesa vides attīstību, noteikt, kāds vadības stils būtu vispiemērotākais un labvēlīgi ietekmētu starptautisko uzņēmumu digitālās transformācijas procesu, tāpēc bakalaura darba autore izstrādā priekšlikumus, kas palīdz vadītājam vadības stila izveles un plānošanas gaitā. Neapšaubāmi ir jāatzīmē, ka otrās daļas jautājumi bija re-strukturēti atkarībā, no tā, vai tie tiek uzdoti pašam līderības stila nesējam vai līderības stila pakļautiem indivīdiem. Pilns uzņēmuma vadītāju un fokuss grupas interviju jautājumu saraksts ir pieejams šī bakalaura darba pielikumā.<sup>134</sup>

Bakalaura darba autore pētījuma ietvaros apskata digitālo transformāciju kā vienu no pārmaiņas veidiem, ko vada uzņēmuma līderis. Winder vadības stilus apraksta un salīdzinošā

---

<sup>131</sup> **Graetz, F., Rimmer, M., Lawrence, A., Smith, A.** *Managing Organization Change 3rd Australian Edition*. Australia, John Wiley & Sons. 2010.

<sup>132</sup> **Winder R.** *Organizational dynamics and development*. *Futurics*, 27(1), 5. 2003. 9.lpp. Pieejams: <https://datubazes.lanet.lv:4975/docview/219840072?accountid=27169> [skatīts 27.04.2020]

<sup>133</sup> **Price, A.D.F., Chahal, K.** *Framework for organizational change*. *Construction Management and Economics*, 24:3, 237-251, DOI: 10.1080/01446190500227011 . Routledge, 2007, 239.lpp.

<sup>134</sup> Skat. 3., 4., 5. pielikumu.

analīzē vērtē pēc 4 pamatelementiem: problēmas risināšana, lēmumu pieņemšana, informācijas vadība, ietekme un motivēšana.<sup>135</sup> Balstoties uz šo, bakalaura darba autore adaptēja Winder salīdzinošu raksturojumu struktūru, apkopojot informāciju par pamata pārmaiņas vadības stiliem, ko izstrādāja Bass pēc Burns teorijām, un kuri tika apskatīti teorētiskās un analītiskās daļas ietvaros.<sup>136</sup>

3.1. tabula <sup>137</sup>

Pārmaiņu vadības stils	Problēmas risināšana	Lēmuma pieņemšana	Informācijas vadība	Ietekme un motivēšana
<b>Transformējošs (harizmātisks) stils</b>	Inovātīvā pieeja; Interpretāciju dažādība;	Fokusēts uz jauno kārtību veicinošām normām; Tiecas pie organizācijas kultūras inovācijas	Proaktīva pieeja;	Fokusēts uz darbinieku vērtību sistēmu, nostāju un vīziju; Harizma un entuziasms
<b>Darījumu (birokrātiskais) stils</b>	Plānošana un izpilde; Kārtība un paredzamība	Fokusēts uz organizācijas kultūras pieņemtām normām; Tiecas pie organizācijas kultūras un darījumu kārtības saglabāšanas	Reaktīva pieeja;	Fokusēts uz attiecībām, kas jau ir izveidotas starp vadītāju un darbiniekiem; Darbinieka sniegums un efektivitāte; Apbalvošana

Augstāk redzamajā tabulā 3.1. var redzēt, pēc kādiem kritērijiem un raksturojošām īpašībām tiek izšķirti pētījumam izvēlētie līderības stili. Bakalaura darba autore pētījuma analīzē un rezultātu interpretācijas gaitā balstās uz tabulā 3.1. apkopotiem transformējošā un darījumu stilu raksturojumiem. Pilns uzņēmuma vadītāju un fokuss grupas interviju jautājumu saraksts ir pieejams šī bakalaura darba pielikumā.<sup>138</sup>

<sup>135</sup> Winder, R. *Organizational dynamics and development*. *Futurics*, 27(1), 5. 2003. Pieejams: <https://datubazes.lanet.lv:4975/docview/219840072?accountid=27169> [skatīts 27.04.2020]

<sup>136</sup> Bass B., Bass R. *Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application*. 4 ed. Free Press: New York. 2008. 575.- 635. lpp un Burns J.M. *Leadership*. Harper Torchbook, New York 1978.

<sup>137</sup> Autores veidots pēc Winder R. *Organizational dynamics and development*. *Futurics*, 27(1), 5. 2003. Pieejams: <https://datubazes.lanet.lv:4975/docview/219840072?accountid=27169> [skatīts 27.04.2020] adaptējot Bass B., Bass R. *Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application*. 4 ed. Free Press: New York. 2008. 575.- 635. lpp un Burns J.M. *Leadership*. Harper Torchbook, New York 1978.

<sup>138</sup> Skat. 1., 2. pielikumu.

### 3.2. Starptautisko uzņēmumu vadības un digitālās transformācijas aspektu raksturojums

Apskatot digitālās transformācijas vadīšanas un līderība stila īpašības starptautiskajos uzņēmumos, darba autore uzskata par nepieciešamu šīs apakšnodaļas ietvaros iepazīstināt ar uzņēmumu darbības specifiku, uzsverot arī digitalizācijas un vadības aspektus. Pētījumā piedalās sekojoši uzņēmumi:

#### 1. ELME MESSER GAAS A/S (Reģ. adrese – Kopli 103, 11712 Tallinn, Estonia).

Kompānija ELME MESSER GAAS ir vadošā gāzes un metālu apstrādes aprīkojuma kompānija, kas veidota un ilgus gadus operē Baltijas reģionā. Tās saknes ir meklējamas vācu MESSER GROUP uzņēmuma vēsturē. Starptautiskais uzņēmums MESSER GROUP sauc sevi par “MESSER ģimeni” jau vairāk par 100 gadiem; tika dibināts 1898.gadā kā ģimenes uzņēmums, tas attīstījās pasaules tirgos, iekarojot gan Eiropas, gan Ziemeļamerikas kontinentu, un pakāpeniski pārauga par uzņēmumu, kura nodaļas, meitas uzņēmumi un biroji ir izklidēti pa visu pasauli. Tas ir piedzīvojis vairākas politikas, ekonomikas, tehnoloģiju progresa pārmaiņas, kas ļauj mūsdienu uzņēmuma menedžmentam jauno tirgu apguves stratēģijas izstrādē balstīties uz nenovērtējamo pieredzi. Tādējādi 1999.gadā MESSER GROUP<sup>139</sup> bija, vienojies ar Igaunijas uzņēmumu holdingu A/S BLRT<sup>140</sup> par kopuzņēmuma izveidošanu – ELME MESSER GAAS, kas tika uzskatīts par veiksmīgāko Baltijas valstu un Austrumeiropas tirgu iekarošanas veidu. Savukārt mūsdienās ELME MESSER GAAS pieder 3 filiāles, kas atrodas katrā Baltijas valstī, un 2 filiāles Austrumeiropā (Krievijā un Ukrainā).

Arī mūsdienās uzņēmums nodarbojas ar industriālo gāzu ražošanu un pārdošanu, kā arī nodrošina to sistēmu un iekārtu apkalpošanas servisu. Mūsdienu ELME MESSER GAAS uzņēmumam ir noteikta vadības kultūra, kura ir balstīta uz MESSER GROUP organizācijas tradīcijām. Uzņēmuma valdē ir divi valdes locekļi: viens no BLRT un viens no MESSER GROUP. Organizatoriskā struktūra paredz, ka uzņēmums ir sadalīts vairākās funkcionālajās nodaļās, kurām ir noteikts viens vadītājs, kurš ir atbildīgs par vadāmiem procesiem valdes priekšā. Struktūrai ir raksturīga strikta un hierarhiska kārtība un pakļautība; komunikācija starp vadītājiem un komandu pārsvarā tiek nodrošināta plānotā veidā. Organizācijas politikas veidošanā uzsvars tiek likts uz sekojošām vērtībām: komandas darbs, “ģimenes sajūta”, personas izaugsme, tradīciju saglabāšana.<sup>141</sup> Darba autore gribētu arī pieminēt vadītāja nozīmi,

<sup>139</sup> MESSER GROUP. *About Messer*. Pieejams: <https://www.messergroup.com/messer-world> [skatīts 11.05.2020]

<sup>140</sup> BLRT GROUP. *About Us*. Pieejams: <https://www.blrt.ee/en/about-us/about-blrt-grupp> [skatīts 11.05.2020]

<sup>141</sup> Lesczenski, J. *100 Per Cent MESSER: The Return Of Family Firm 1898 To The Present Day*. Piper Verlag GmbH, Munchen 2007. 106-108.lpp.

organizācijas kultūras kontekstā: vadītājs ir tas, kurš “ir piemērs”<sup>142</sup> un tas, kura pienākums ir “darbinieku starpā veicināt viņiem uzticētās iniciatīvas garu, vēlēšanos strādāt, darboties atbildīgi un apzināties viņu atbildību sadarbībā ar citiem”<sup>143</sup>. Tādejādi var novērot, ka uzņēmumā tiek īpaša uzmanība veltīta personīgās atbildības veicināšana kolektīva sadarbības ietvaros. “Ģimenes gara” popularizēšana ir viens no svarīgākajiem organizācijas tēla veidošanas mehānismiem, tādejādi starp darbiniekiem un partneriem tiek kopta uzticības un lojalitātes pildītas attiecības. Arī jāatzīmē, ka uzņēmumā īpaši novērtē ilglaicīgu darbinieka un uzņēmuma sadarbību, kolektīva izmaiņas un kadru maiņa notiek mērenā tempā, balstoties uz tirgus tendencēm.

Tehnoloģijas ir vitālas uzņēmuma attīstībā, tāpēc jau vairāku gadu garumā uzņēmumā tiek veidota vide, kurā varētu brīvi “iedzīvoties” arvien jaunāki gudrie biznesa risinājumi. Adolf Messer ir teicis, ka uzņēmuma darbinieki “attīstās ne tikai klientu labā, bet gan kopā ar viņiem”<sup>144</sup>, uzņēmuma partneri ir globāli uzņēmumi, kuri strādā ķīmisko vielu ražošanā, metālu apstrādē, medicīnā, naftas pārstrādē un citās vairākās nozarēs. Gudrās tehnoloģijas ir nepieciešamas, lai būtu vienmēr līdzīgās pozīcijās netikai ar uzņēmuma konkurējošām kompānijām, arī ar klientiem un veicināt to izaugsmi. Digitālās tehnoloģijas tiek pielietotas vairākās darbības sfērās, idejas un īstenošanas veidu plāni tiek izstrādāti balstoties uz pieredzes apmaiņu starp holdinga uzņēmumiem. Piemēram, 2020.gadā MESSER GROUP ASV nodaļa tika apbalvota ar AVA Digital Awards zelta medaļu, ko MESSER ģimenē uzskata par kopīgu sasniegumu un ļoti cer atkārtot arī citu valstu un reģionu komandās.

Bakalaura darba ietvaros digitālās pārmaiņas tiek apskatītas uzņēmuma pārdošanas un mārketinga nodaļas ietvaros un tāpēc ir vitāli izsekot digitālās transformācijas gaitu un vidi šajā uzņēmuma darbības sfērā. Kā jau bija minēts teorētiskajā daļā, uzņēmuma digitālai transformācijai eksistē vairākas izpausmes.<sup>145</sup> Pētījumā iesaistītais uzņēmums virzās pie jauna projekta īstenošanas – e-tirdzniecības jeb e-veikala iestatīšanas. ELME MESSER GAAS pašlaik klientiem piedāvā iespēju piekļūt produktu portfolio klāstam elektroniski, bet iegādāties vai pasūtīt preci ir iespējams tikai oficiālajās filiālēs vai dīleru pārstāvniecībās, t.i. klātienē vai arī telefoniski. Neapšaubāmi, uzņēmums saviem partneriem piedāvā produktu piegādi, bet tomēr kontrakta slēgšana, preces cenu, atlaižu piedāvājums, pārrunas un citi vairāki nozīmīgi partnerattiecību veidošanas procesi pieprasa klātienē komunikāciju. Saistībā ar e-komercijas

---

<sup>142</sup> **Lesczenski, J.** *100 Per Cent MESSER: The Return Of Family Firm 1898 to the present day.* Piper Verlag GmbH, Munchen 2007. 109.lpp.

<sup>143</sup> Turpat, 109.lpp.

<sup>144</sup> Turpat, 110.lpp.

<sup>145</sup> Skat. šī bakalaura darba 1.3.1 un 1.3.2 apakšnodaļas.

paplašināšanos uzņēmuma nozarē, pēc Vadima Kjašiļa<sup>146</sup> virzītās iniciatīvas tika pieņemts lēmums par e-veikala nepieciešamību. E-veikals ļautu klientiem, piemēram, pārskatīt lietošanā esošus gāzes balonus un pēc nepieciešamības ātri un ērti pasūtīt papildus. Tas skar vairākas uzņēmuma nodaļu komandas, izņemot jau pieminēto pārdošanas un mārketinga grupu, tā kā projekta īstenošanai bija nepieciešams ievadīt inovācijas arī ražošanas, kvalitātes kontroles un citu komandu darbības procesos. Par piemēru var minēt – tā saucamo Baltijas tirgū unificēto “personas kodu” piešķiršanu gāzes baloniem, kas vēl pirms 2-3 gadiem nebija aktuāls, bet kas ir vitāls priekšnosacījums produktu plūsmas kontroles gadījumā starpvalstu tirdzniecībā. Ar e-veikala ieviešanu, izmaiņas skar un skars gan klientus, gan uzņēmuma darbiniekus.

## **2. Accenture Latvijas filiāle SIA, (Reģ. adrese: Brīvības gatve 214, Rīga, LV-1039, Latvija).**

Accenture Latvijas filiāle jeb Accenture Latvija ir A/S Accenture Global filiāle, kas ir vienīgā A/S Accenture filiāle Baltijas valstīs un kas veic starptautisko darbību, apkalpojot vairāku Eiropas, ASV, Āzijas valstu tirgus. Accenture Latvija tika dibināta 2002.gadā, 13 gadus pēc A/S Accenture Global ceļa sākuma. Uzņēmums nodrošina plašu pakalpojumu un IT produktu klāstu saviem klientiem piedāvājot tādus risinājumus kā: mākoņtehnoloģijas, lielle dati un analītika, robotika, automatizācija, mākslīgais intelekts, ko integrē visa veida partnera darbības sfērās, piemēram, ražošanā, tirgus izpētē, komunikācijā ar klientiem.

Latvijas filiāles pārvaldību nodrošina ievēlētais valdes priekšsēdētājs un funkcionālo nodaļu vadītāji. Uzņēmumā organizatoriska struktūrai ir raksturīga strikta pakļautības kārtība un hierarhija. Komunikācija tiek veicināta starp komandām un starp nodaļām, tādejādi mazinot hierarhijas negatīvo efektu riskus. Analizējot organizācijas kultūru no vadības aspekta, ir jāmin, ka uzņēmums balstās uz Accenture Global vērtībām, tās ir: starpkultūru komanda, viena globāla tīkla veidošana, cieņa pret indivīdu, integritāte, stratēģiskā līderība.<sup>147</sup> Līderis ir pieņemts kā pārmaiņu labvēlīgas augsnes un pašu inovāciju iespējamības moderators un viņa uzdevums ir veicināt attiecībās ar darbiniekiem uzticības līmeni, jo “uzticība ir digitālā laikmeta valūta, un pārskatāmība veido uzticību.”<sup>148</sup> Līderim tiek piedēvēts atklātā un vienmēr atbalstoša indivīda tēls.

Viedās tehnoloģijas ir tas, ar ko darbinieki strādā ikdienā un attīsta arvien inovatīvākus biznesa risinājumus, ko piedāvā dažādu jomu gan publiskā sektora (piem., valsts aģentūru

---

<sup>146</sup> Autores piezīme: ELME MESSER GAAS Baltijas Pārdošanas un Mārketinga Direktors 2020.g.-pašlaik; ELME MESSER GAAS Latvijas filiāles direktors 2004.-2020.g.

<sup>147</sup> Accenture Global, Pieejams: <https://www.accenture.com/us-en/about/company-index> [skatīts 11.05.2020]

<sup>148</sup> 14. lpp. Pieejams: <https://www.accenture.com/acnmedia/thought-leadership-assets/pdf/accenture-wf-decoding-organizational-dna.pdf> [skatīts 11.05.2020]

pasūtījumi), gan privāta sektora klientiem. Digitālā transformācija ir tas, ko uzņēmums palīdz implementēt saviem partneriem, pilnīgi realizējot projektus un vēlāk kontrolējot un konsultējot digitāli jauna uzņēmuma darbiniekus. Ir jāatzīst, ka īpaši Accenture organizācijas ietvaros digitālā transformācija ir nepieciešams un neizbēgams process, ko izjūt un ko ģenerē, jo uzņēmumam ir jābūt nevis savu klientu priekšā šīs attīstības kontekstā, bet gan pašiem esot par attīstību. Accenture speciālisti pārveido pasauli, izgudrojot un izplatot inovācijas, un arī organizācijas iekšienē darbinieku komanda sadzīvo ar pastāvīgam pārmaiņām, ar gudriem jauninājumiem un to efektiem uz darba vidi. Bakalaura darba pētījuma ietvaros digitālā transformācija tiek pētīta konkrētā sfērā – projektu vadībā, pētījums tiek īstenots iesaistot projektu kontroles servisu nodaļā. Kā jau bija minēts, uzņēmuma esot par digitālo risinājumu sniedzēju, digitālās tehnoloģijas tiek implementētas visās komandās. Projektu kontroles servisu nodaļas darbs ir saistīts ar vairākām funkcijām, darbinieki strādā, pildot tādas funkcijas kā administratīvā, lietišķo pārrunu īstenošana, lietvedības nodrošināšana, efektivitātes kontrole u.c. Accenture Latvija arī šajā nodaļā pakāpeniski ievieš automatizētās sistēmas un robotizētos rīkus, kas palīdz sasniegt pārskatāmību, efektivitāti, ātrumu un mazina kļūdas iespējamību. Nodaļā strādā atsevišķa projektu procesu automatizācijas komanda, kas nodrošina tehnoloģisko attīstību. Ir jāatzīmē, ka darbiniekiem tas nozīmē lielākoties “gudrās darba vides” ieviešanu un cilvēka manuālo darbību mazināšanu, kas ir veicināts, lai nodaļas darbinieki varētu veltīt laiku un enerģiju resursus uz uzdevumiem, kas prasa radošumu. Par tādiem rīkiem var minēt Power BI un JIRA.

### **3.3. Līderības stila noteikšana starptautisko uzņēmumu digitālās transformācijas vadībā**

#### **3.3.1. Starptautisko uzņēmumu vadītāju intervijas apraksts un analīze**

Bakalaura darba tapšanas sākuma periodā bija paredzēts veikt intervijas klātienē, tā kā tādu veidu darba autore bija pielietojusi un attīstījusi bakalaura programmas studiju laikā, īstenojot vairākas intervijas kursa darbu pētījumos. Tomēr bakalaura darba autorei bija jārēķinās ar vairākiem ierobežojumiem un intervijas tika īstenotas video-konferences formātā, pielāgojoties mūsdienu pasaules drošības situācijai. Sakarā ar COVID-II efektu uz globālo ekonomiku un sabiedrību, pētījuma īstenošanas brīdī tika ieviestas valstī obligāti starp cilvēku fiziska kontakta ierobežojumi<sup>149</sup>, kas lika darba autorei modificēt iepriekš plānotas tradicionālas

---

<sup>149</sup> Ministru Kabinets. *Rīkojums Nr.103 Par Ārkārtējas Situācijas Izsludināšanu*. Punkts 4.5.2. Rīga, 12.03.2020. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/313191-par-arkartejas-situacijas-izsludinasanu> [skatīts 07.05.2020]

tiešās intervijas, kuru laikā pārrunas notiek klātienē. Video-konference ir veids, kā veicināt humanizējošu efektu - fizisks kontakts tiek aizvietots ar virtuālo "tikšanos", pēc iespējas saglabājot klātienes efektu. Video ieraksts nav pieejams publikācijai, taču visu interviju transkripcijas ir pieejamas bakalaura darba pielikumā.<sup>150</sup>

Abas intervijas tika īstenotas 2020.gada 07. maijā. Respondentiem bija piedāvāts iepazīties gan ar bakalaura darba tematu, gan intervijas jautājumiem. Abiem uzņēmumu vadītājiem 2 nedēļas pirms sarunātā laika elektroniski tika nosūtīti īss bakalaura darba apraksts un visi intervijas jautājumi. Darba autore piedāvāja respondentiem 2 nedēļu laikā elektroniski dalīties ar komentāriem, kritiku, ieteikumiem un jautājumiem par darba saturu un intervijas jautājumu būtību. Uzņēmumu vadītāji izmantoja šo iespēju pēc savas izvēles un galvenokārt uzdeva jautājumus par intervijas gaitu. Bakalaura darba autore uzskata, ka tādejādi bija izdevies iepazīties, nodibināt kontaktu ar respondentiem vēl pirms intervijas, kas noteikti mazināja emocionālo slodzi gan intervējamam, gan intervētājam starpā. Ņemot vērā izvēlēto intervijas īstenošanas veidu, var apgalvot, ka pētījums arī savā veidā tika pakļauts digitālai transformācijai, ko uzsvēra arī respondenti.

#### **Intervijā piedalījās zemāk aprakstītie respondenti:**

##### **Intervējamais N1: Vadims Kjasilis; ELME MESSER GAAS Baltic Sales and Marketing Director.**

Kjasila kungs no 2004.gada līdz 2020. gada janvārim ilgus gadus bija veiksmīgi vadījis ELME MESSER GAAS kompānijas Latvijas nodaļu, bet šī gada februārī Vadims Kjasilis pieņēma jaunu izaicinājumu: vadīt pārdošanas un mārketinga ELME MESSER GAAS Baltijas reģiona komandu. Pirms izdarot pirmo soli starptautiskās uzņēmējdarbības ceļā, Vadims Kjasilis bija ieguvis vairākus augstākās izglītības grādus. 1995. gadā Kjasila kungs absolvējis Rīgas Tehniskās Universitātes (RTU) Mehānikas – Mašīnbūves fakultāti; 2005.gadā pabeidzis Sanktpēterburgas Ārējo ekonomisko sakaru institūta Ekonomikas un Starptautiskā menedžmenta fakultāti. Mūsdienās Kjasila kungs velta lielu uzmanību savu prasmju pilnveidošanai jauno tehnoloģiju apgūšanā un pielietošanā darbā.

##### **Intervējamais N2: Romāns Piskunovs; Accenture Latvija Project Control Services Nordic Automation Lead.**

Piskunova kungs 2015. gadā absolvēja Latvijas Universitātes Fizikas un Matemātikas fakultātes Matemātikas nodaļu, iegūstot bakalaura grādu un iesaistoties vairāku pētījumu izstrādē. Uzreiz pēc absolvēšanas iesāka karjeras ceļu Accenture Latvia paspārnē un 6 gadu laikā ir vairākkārt pilnveidojis IT projektu vadībā, biznesa procesu automatizācijā un līderības

---

<sup>150</sup> Skat. 3.,4. pielikumu.

jomās, kļūstot par Accenture Latvia uzņēmuma projektu automatizācijas Ziemeļeiropas (tirgus) komandas vadītāju. Romāns ir pierādījis sevi kā kompetents vadītājs digitālajā transformācijā, kas uzņēmuma darba specifikas dēļ ir nepārtraukta.

Intervijas datu analīze tiks strukturēta atbilstoši izvēlētai jautājumu kārtībai un struktūrai, dati tiks sadalīti divos blokos, pirmais bloks ir veltīts digitālās transformācijas konceptam, otrais bloks līderības konceptam un digitālās transformācijas vadīšanai.

- **Digitālās transformācijas koncepts**

- Digitālās transformācijas būtība, plusi un mīnusi*

Bakalaura darba autore bija izstrādājusi šīs daļas jautājumus, lai izpētītu, kā digitālā transformācijas koncepts tiek pieņemts, raksturots un kāda attīstība ir novērojama starptautisko uzņēmumu digitālajā transformācijas procesos.

Interviju gaitā tika novērots gan sakritības, gan nesakritības vadītāju viedokļos. Accenture Latvia respondents (Romāns) uzskata, ka *“digitālā transformācija ir biznesa adaptācija jaunajai pasaules realitātei”*, bet ELME MESSER GAAS respondents (Vadims) bija pārliecināts, ka digitālā transformācija ir tā realitāte, kurā uzņēmumam ir jādzīvo, un kurā jādarbojas un jācīnās. Balstoties uz abu vadītāju nostājam, var secināt, ka digitālās pārmaiņas skar un skars gandrīz katru uzņēmumu, neatkarībā no nozares. Digitālo pārmaiņu mērķis pēc Romāna Piskunova redzējuma ir *“dot labumu”* un pēc Vadima Kjasila viedokļa *“dot pozitīvu attīstību – finansiālo vai funkcionālo”*. Vadītāji pieminēja, ka digitālās pārmaiņas ļauj cilvēkam palikt brīvam no rutīnas un ļauj tam piedalīties uzdevumos, kas pieprasa intelekta piepūli, nevis mehāniskās darbības.

Intervējamie apskatīja konceptu no vairākiem skatu punktiem un varēja apgalvot, ka digitālās pārmaiņas nes uzņēmumam gan zaudējumus, gan priekšrocības tirgū. Tika uzsvērtā COVID situācija un digitalizēto uzņēmumu attiecības; respondenti uzskata to par spilgtu piemēru tam – kā digitālā transformācija dod iespēju biznesam izdzīvot, piemēram, pārejot uz attālināto darba režīmu un darbu virtuālā vidē.

ELME MESSER GAAS pārstāvis pieminēja, ka ir svarīgi atcerēties, ka *“uzņēmums ir cilvēku kopums”*, tāpēc gan priekšrocības, gan zaudējumi ir saistīti ar cilvēku savstarpējās sadarbības attīstību. Vadims Kjasilis ir pārliecināts, ka svarīgākais digitālās transformācijas mīnuss ir jauna digitālā rīka izmantošanas vienāda adaptācija dažādu cilvēku starpā. Darbiniekiem ir dažāda izglītības, darba pieredze, bet digitalizācija arvien vairāk mudina dot priekšroku universālām metodēm. Nepieciešamība pēc vienādas pieejas darbam bieži vien negatīvi ietekmē radošumu komandā; tomēr tas nav raksturīgs visiem gadījumiem ELME MESSER GAAS uzņēmumā.

### *Ietekmējošie faktori*

Bakalaura darba autore uzrunāja vadītājus arī ar lūgumu aprakstīt faktoros, kas ietekmē digitālo transformāciju viņu uzņēmumos. Par veicinošiem faktoriem Vadims Kjasilis sauca konkurences nosacījumus un vadītāja imidžu, un arī uzsvēra, ka digitālo pārmaiņu vadība ir “kapteiņa darbs”, ko vadītājs īsteno praktiski vienatnē. Romāns Piskunovs uzskata, ka digitālās transformācijas strauja attīstība uzņēmumā ir uzņēmuma tēla diktēta – tā kā Accenture ir IT risinājumu piedāvājuma ģenerētājs un pārdevējs pasaules tirgū, tam ir nepieciešams arī uzņēmuma iekšējos procesos būt viedam un pierādīt, ka digitālās pārmaiņas ir reālas un nepieciešamas.

Abi vadītāji nosauca vadītāja līderības stilu par noteicējfaktoru, kas jebkuru pārmaiņu situācijā kļūst par īpaši svarīgu. Vadītāji ir pārliecināti, ka vadītāja darbs nosaka, vai komandā tiks pieņemtas digitālās un arī cita veida pārmaiņas, tāpēc respondenti īpašu uzmanību velta savam veidolam, reputācijai un aktivitātei šajā aspektā. Nereti arī novatoriskas idejas pieder tieši vadītājam, tāpēc komandā ir jānodibina savstarpējās uzticēšanās nosacījumus, kuros padotie pieņem un nav “iestatīti” pretoties vadītāja ieviestām jauninājumiem.

### *Uzņēmuma digitālās transformācijas novērtējums*

Novērtējot digitālo pārmaiņu procesus uzņēmumos, tika atzīts, ka uzņēmumiem bija un ir grūtības, ar kurām ikdienā ir jāstrādā. Ir jāatzīmē, ka grūtības nav saistītas tikai ar digitālā risinājuma izvēli un iestatījumu, bet arī ar viedā palīga darbību – arvien jaunāki tehniskie atjauninājumi, papildinājumi nav izslēdzami, un ir nepieciešami, tomēr sagādā lielu diskomfortu lietotāju starpā, pieprasot laiku un enerģijas resursu patēriņu.

### *Vadītāja komandas attieksme pret pārmaiņām*

Īstenojot intervijas, bakalaura darba autore apstiprināja teorētiskās un analītiskās daļās iegūto atziņu, ka pārmaiņu uztvere ir vitāla transformācijas gaitā. Uzņēmumu vadītāji uzsvēra, ka komandas nostāja pret digitāla risinājuma pielietošanu ir dažāda un to bieži ir grūti paredzēt, ja tam nevelta nepieciešamo uzmanību un enerģiju. Komandā valdošs noskaņojums nereti kļūst par barjeru, ko vadītājam ir jāpārvar, lai nodrošinātu digitalizācijas attīstību uzņēmuma ietvaros.

- **Digitālās transformācijas vadīšana**

### *Problēmas situāciju risināšana*

Šī aspekta būtība bija apskatīt, kādā veidā tiek pieņemts problēmas risinājums, vai tam ir raksturīga inovācija, interpretāciju dažādība, kārtība. Līderi uzskata, ka eksistē dažāda

mēroga problēmsituācijas un tās ir jāapskata, izmantojot dažādas pieejas. Vadims Kjasilis minēja, ka nevar nošķirt starp inovatīvo un tradicionālo risinājumu, jo neapšaubāmi ir jāanalizē koptēls un jānovērtē visi iespējami riski, ieguldījumi, atdeve. Uzņēmējdarbības pasaulē nedrīkst paļauties tikai un vienīgi uz jaunajām atziņām, bet gan jāfokusē sava uzmanība arī uz uzņēmuma pagātni un pieredzi. Respondents atzīmēja, ka kaut gan esot par lielāko digitalizācijas fanu sava uzņēmuma ietvaros, darbā nevar paļauties uz kāda ambīcijām, sapņiem, bet vienmēr kritiski jāanalizē darītais un plānotais.

Pētījumā iesaistīto starptautisko uzņēmumu vadītāju viedokļi atšķiras šī temata ietvaros. Romāns Piskunovs uzskata, ka uzņēmuma līderu komandai ir raksturīga inovatīva domāšana un uzdevumi tiek risināti inovatīvā veidā. Priekšroka tiek dota tādiem risinājumiem, kas būtu īpaši organizācijas biznesa procesu kontekstā. Tādā veidā vadītājam padodas vienmēr virzīties uz priekšu un attīstīties pašam.

### ***Lēmumu pieņemšana***

Par pamatu lēmuma pieņemšanā ir uzskatīta uzņēmumā pieņemtā organizācijas kultūra, tādejādi, vadītāji izvēlās balstīties lēmuma pieņemšanas procesā uz viņiem pazīstamām vērtībām. Balstoties uz respondentu atbildēm, darba autore novēroja, ka vadītāji neizvēlās par labu lēmumiem, kas varētu būt nesaskaņā ar jau ieviestu kultūru, tādejādi var apgalvot, ka respondenti pārmaiņu vadības procesā pieņemtie lēmumi ir tieši saistīti ar organizācijā jau aktīvu kārtību; lēmuma pieņemšanas process nav inovatīvs, un lēmuma daba ir paredzama. Arī ir jāatzīmē, ka tas liecina par to, ka vadītāji pieturoties pie tādas kārtības, savā veidā aizstāv un pierāda, ka kultūrā pieņemtās normas ir universālas; tas nav mazsvarīgi, tā kā vadītājs ir viens no svarīgākajiem kultūras veidotājiem, un neatkāpjoties no paša spēkiem popularizētās un ieaudzīnātās vērtību sistēmas, tas savā tēlā nostiprina sekojošas īpašības: konsekvents un atbildīgs.

### ***Informācijas vadība***

Informācijas plūsmu vadība ir vitāls process jebkuru pārmaiņu ieviešanas kontekstā. Accenture Latvia PCS Automatizācijas Nodaļas vadītāja uzskats ir sekojošs: komandas darbiniekiem pašiem ir jāattīstās un pašiem ir jātestē jaunākos tehnoloģijas risinājumus, būt sagatavotiem to ienākšanai darba vietā un biznesa procesos. ELME MESSER GAAS pārstāvja viedoklis ir atšķirīgs, nevar būt gatavam jauninājumiem tirgū, bet ir jābūt profesionālam informācijas analīzē. Bakalaura darba autore novēroja, ka tādejādi tiek atbalstītas abas gan proaktīvā, gan reaktīvā pieeja informācijas vadības aspektā.

### ***Ietekme un motivēšana***

Digitālās transformācijas vadībā ir nepieciešams īpašs darbs ar darbinieku motivācijas nodrošināšanu. Bakalaura darba autore gribētu uzvērt Vadima Kjasīļa vārdus: “nav nekas

sliktāks, nekā strādāt ar nemotivētiem cilvēkiem”. Ir jāatzīmē Vadima un Romāna darbinieka nozīmes un vietas komandā redzējums. Tā kā digitālās pārmaiņas atnes jaunas uzdevumu, pienākumu formas, ir nepieciešams īpašu uzmanību veltīt darbinieka vietai šajā transformācijā – vadītāji izvērtē padoto personālās vērtības, spēcīgas un vājas vietas, vēlāk piemeklējot indivīdam komfortablu lomu komandas ietvaros. Tādā veidā tiek vadītāji rūpējas par to, lai komandā būtu balanss un saskaņa, kas motivētu darbinieku strādāt cītīgi un ilgstoši.

Kjasiļa kungs atbalsta uzskatu, ka līderis ir reāls modelis tam, kā ir jāstrādā un viņa uzņēmumā padotie vadās pēc viņa piemēra, izvēloties karjeras ceļu. Respondents uzsvēra, ka vērtību ieaudzināšana ir ļoti komplekss process, un bieži tas nestrādā tādā veidā, kādā bija paredzēts, tāpēc esot par eksperta, ideālā darbinieka piemēru, Kjasiļa kungs saviem sekotājiem interpretē – kā jāizpaužas uzņēmuma klimatā pieņemtām kārtībām, normām un vērtībām. Darba autore par virzītājspēku šajā gadījumā pieņem harizmu un entuziasmu, ko Vadims Kjasilis pielieto pārmaiņu vadībā, digitālās transformācijas vadībā. Pēc Romāna Piskunova domām, vadītāja uzdevums ir nodibināt *“atbalsta pildītu vidi, kas piedāvā psiholoģisku drošību, lai riskēt un sadarboties. Videi jāpiedāvā darbiniekam izaugsmes iespējas, citādi motivācija vairākumam pazudīs.”*

### 3.3.2. Starptautisko uzņēmumu darbinieku grupas intervijas apraksts un analīze

Bakalaura darba autore izvēlējās kombinēt starptautisko uzņēmumu vadītāju intervijas ar fokuss grupas interviju. Par fokuss grupas dalībniekiem tika izvēlēti starptautisko uzņēmumu darbinieki, kuri ikdienā strādā digitālās transformācijas nosacījumos un ir pakļauti noteiktam vadības stilam. Intervējamie ir Accenture Latvia un ELME MESSER GAAS uzņēmumu darbinieki, uzņēmumu apraksti ir pieejami iepriekšējā bakalaura darba apakšnodaļā 3.2.1. Dalībnieki tika izvēlēti nejaušā kārtībā; bakalaura darba autore izsūtīja elektroniskas vēstules ar aicinājumu piedalīties grupas intervijā un vēstules pielikumā nosūtīja intervijas jautājumus. Dalībai intervijā sākotnēji pieteicās vairāk par 15 respondentiem, bet dažādas darba slodzes, darba grafika, t.i. respondentu pieejamības, intervijas fokuss grupa bija veidota no 7 indivīdiem.

Darba autore neizšķir divu uzņēmumu darbiniekus dažādās grupās, pētījuma respondenti nav sadalīti arī pēc dzimuma, vecuma, amata, un citiem kritērijiem. Pētījumā iesaistītie starptautisko uzņēmumu darbinieki strādā uzņēmuma digitālās transformācijas periodā, lai pēc iespējas gūtu kvalitatīvākus datus, darba autore vēlreiz gribētu atzīmēt, ka intervijā piedalās tie uzņēmumi, kuros digitālā transformācija ir gan ilgstoša, gan nesen iesākta

(mazāk par gadu) relatīvi bakalaura darba pētījuma īstenošanas perioda sākumam. Ir vitāli novērot, kāds vadītājs un kāds vadītāja stils ir pieņemts par nepieciešamo digitālās transformācijas veiksmīgai gaitai un vadīšanai.

Fokuss grupas intervija ir komplekss uzdevums, ko pēc darba autores uzskata, ir izdevies veiksmīgi īstenot. Tā kā lielākoties respondenti nebija pazīstami savā starpā, darba autore uzsvēra saspringtas atmosfēras risku, kas varētu negatīvi ietekmēt sarunas plūsmu un apgrūtināt pētījumu. Lai mazinātu šī riska iespējamo efektu, darba autore 2 dienas pirms intervijas īstenošanas bija veikusi vairākus pasākumus – iepazīstināšanās virtuālo tikšanos (ilgums: 12 minūtes) un kopīga MS Teams kanāla izveide. Abu pasākumu mērķis bija nodrošināt atklātību un komfortu komunikācijā, tā kā grupas intervijās dalībnieki mijiedarbojas arī savā starpā, ne tikai tieši ar moderatoru (intervētāju). Respondenti bija aicināti uzdot jautājumus, dalīties ar aizdomām un kritiku pirms intervijas. Intervija tika īstenota ar viedo rīku palīdzību – intervētājs un intervējamie izmantoja MS Teams tehnoloģiju diskusijas nodrošināšanai. Video un audio ieraksti nav pieejami publikācijai, intervijas transkripcija ir pieejama šī bakalaura darba pielikumā.<sup>151</sup>

Respondentu jautājumi grupas intervijai bija izstrādāti pēc tādas pašas struktūras kā intervijai ar uzņēmumu vadītājiem, tādejādi ļaujot darba autorei pētījuma rezultātus apkopot un vieglāk apskatīt šīs nodaļas pēdējā apakšnodaļā. Zemāk ir pieejama fokuss grupas intervijas iegūto datu analīze.

- **Digitālās transformācijas koncepts**

- Digitālās transformācijas būtība, plusi un mīnusi*

Respondentu atbildēs bija novērota viedokļu sakritība par sekojošu uzskatu: digitālā transformācija ir parādība, kas sagādā zināmu stresu un grūtības. Respondentiem nebija viegli sākumposmā saprast pārmaiņu būtību un turpmāko gaitu, kā arī tika vairākkārt pieminēts “nenoteiktības” stāvoklis. Digitālā transformācija pēc viena no respondenta domām ir “gudrais klimats”, kas ataino digitālo transformāciju kā vidi, kurā operē komanda.

Vairākums respondentu atzīmēja, ka digitālās pārmaiņas liek viņiem konstanti attīstīties un apgūt jaunas kompetences, ko var apskatīt gan kā ieguvumu, gan kā zaudējumu. Darbinieki ir situācijā, kad viedie palīgi pastāvīgi tiek atjaunināti arvien ar komplicētākām funkcijām un papildinājumiem, kas liek darba vietā mācīties un kļūdīties. Darba autore gribētu atzīmēt, ka atbildot uz šo jautājumu, starp respondentiem bija tādi, kas atzīmēja, ka digitālā transformācija ir tas, kas vienmēr liek aizdomāties par “zināšanu trūkumu”. Izmantojot digitālos rīkus

---

<sup>151</sup> Skat. 5. pielikumu.

darbinieki atzīst, ka darba uzdevuma temps kļuvis ātrāks un darba uzdevuma kvalitāti ir vieglāk novērtēt, kas tiek pieņemts kā digitālās transformācijas pluss.

Apskatot digitālās transformācijas mīnus, respondenti vairākkārt minēja ierastās darba rutīnas sabrukumu, pie kuras bija grūti pierast sākumposmā. Piemēram, Respondents B savā atbildē uzsver, ka *“protams, mēs nekļūsim par robotiem, un varbūt kādreiz tie mūs aizvietos, tomēr visi no mums baidās zaudēt kopienas, komandas, atbalsta izjūtu”*.

### ***Ietekmējošie faktori***

Par digitālās transformācijas veicinošu faktoru respondenti uzskatīja konkrēta uzņēmuma darbības nozari, darbības stratēģiju, piemēram, Respondents G min, ka *“nevar pat sapņot par to, lai liktu šai neprātīgai digitālāi pasaulei apstāties,”* tādejādi ārējie spēki ietekmē digitālās transformācijas gaitu un vadības īpašības. Digitālās transformācijas nepieciešamība tiek uzskatīta par laika jautājumu, Respondents E saka, ka *“pat tie, kuri saka, ka viņu biznesam digitālie rīki nav vajadzīgi, drīzumā redzēs, ka viņiem jāmaina viedoklis.”* Intervijas dalībnieki tādejādi implicīti apliecina, ka nepieciešamības apzināšana liek viņiem vieglāk uztvert un strādāt ar jauniem rīkiem un jaunā veidā.

Par svarīgu faktoru digitālās transformācijas adaptācijai uzņēmumā Respondents A sauc *“tavu kolēģu, tava vadītāja, tavu partnera domāšanas veids. Mūsu komandā tas bija veicinātājs.”* Balstoties arī uz citu intervijas dalībnieku izteiktām domām, darba autore pārlicinājās, ka organizācijas kultūras un vadītāja izvēlēta līderības stila izpausme ir vitāls aspekts šo pārmaiņu vadības pētīšanā.

### ***Uzņēmuma digitālās transformācijas novērtējums***

Lai izvērtētu pašreizējo digitālās transformācijas uztveres statusu, darba autore aicināja respondentus dalīties ar savām pārdomām un izjūtām par digitālo pārmaiņu veidoto klimatu uzņēmumā, novērtējot tā veiksmi. Lielākoties respondenti atbildēs varēja novērot viedokli par to, ka pārmaiņu process arī mūsdienās ir izaicinājums iesaistītajām pusēm.

Darba autore gribētu atzīmēt, ka digitālā transformācija darbinieku starpā ieviesa vēl vienu īpašu parādību – respondenti A un D minēja, ka pārmaiņām iesākoties, viņi regulāri izjūt bailes pievilt savu komandu un vadītāju. Ir jāatzīst, ka tas liecina par sava veida problēmām komandas iekšējā klimatā, komandas biedru uztraukumam ir pamats – viņi nejūtas pietiekami atbalstīti. Neskatoties uz pieminēto, grupas kopējais viedoklis ir pozitīvās nokrāsās un darbinieki uz doto brīdi nebaidās no turpmākās digitālās transformācijas attīstības.

### ***Komandas attieksme pret digitālās transformācijas vadību***

Intervijā iesaistīto starptautisko uzņēmumu darbinieku skatījumā galvenā nozīme vadībā pieder vadītājam, tomēr ne visi respondenti atbalstīja vadītāja izvēlēto stilu. Respondents A min, ka darba vietā komunikācijas ir palikusi vēl sakārtotāka un formālāka, ka

trūkstot “*atbalsta sajūta*”, kas pēc vairākuma dalībnieku domām ir nepieciešams jebkuru pārmaiņu kontekstā. Komunikācijas un darba izpildes kārtību arī kritizē Respondents G, sakot ka “*tev vienmēr ir instrukcijas, kurām sekot. Bet instrukcijas var būt kļūdainas, tāpēc arī tu kļūdi, un ne visi priekšnieki var atzīt savu vainu.*” Tādejādi var redzēt, ka rodas strīdīga situācija, jo no vienas puses respondenti pozitīvi uztver struktūras, darba kārtības un strikti iedalīto pienākumu esamību, bet no otras puses atsakās no instrukciju absolūtās pielietojšanas. Piemēram, Respondents F uzskata, ka “*svarīgākais vadītāja panākums ir saprast, kā haosu strukturizēt.*”

- **Digitālās transformācijas vadīšana**

***Problēmas situāciju risināšana***

Intervijas dalībniekiem bija uzdots jautājums par problēmas situāciju risināšanas dabu, uz kuru atbildot, dalībnieku viedokļi dalījās. Piemēram, Respondents C apgalvoja, ka “*kaut kur mums ir nepieciešami jauninājumi, bet kaut kur nekādām garām un kompleksām diskusijām nav vietas, tikai darbība.*” Daļa no respondentiem izteicās par labu inovatīvām pārmaiņām, kas tiek koptas un popularizētas uzņēmuma ietvaros, uzsverot apgalvot 100% vai uzņēmumā ir priekšroka inovatīviem vai tradicionāliem risinājumiem, jo ir svarīgs konteksts.

Pēc Respondenta F domām, “*inovācijas ir iespējamās tikai tur, kur komandas biedri zina kārtību,*” kas liecina par to, ka pārmaiņas var “*iedzīvoties*” tur, kur ir izveidota labvēlīga, stabila un komfortabla vide darbinieku iniciatīvai, bet tai pašā laikā droša pildot ikdienas pienākumus. Intervējamo atbildēs nevar novērot nostiprinātu negatīvu attieksmi pret jauninājumiem, tādejādi var apgalvot, ka pārmaiņu nepieciešamība un gaita ir veiksmīga, organizācijā tiek veidota kultūra, kurā respondenti ir droši par konflikta situāciju risinājumu.

***Lēmumu pieņemšana***

Lēmuma pieņemšanas procesa daba arī ir svarīgs faktors līderības stila noteikšanā, tāpēc dalībnieku sniegums šajā aspektā ir vitāls pētījuma izstrādē. Darba autore pievērsās galvenokārt jautājumam – kāda nozīme ir uzņēmuma tradicionālai kultūrai lēmuma pieņemšanas procesā? Analizējot respondentu atbildes, darba autore konstatēja, ka visiem aptaujātajiem ir kopīgs uzskats par to, ka lēmumi viņu organizācijās ir iespaidoti un balstīti uz tradicionālām vērtībām, paražām. Dalībnieki to uztver pozitīvi, nesaskatot tādā pieejā nekādus zaudējumus. Jāatzīmē, ka respondentu starpā ir atkārtojusies sekojoša nostāja: kultūrai, esot veicinošai, digitālā transformācija labvēlīgāk attīstās, tāpēc atbalstīt jau pieņemtas struktūras nenožīmē pretoties jauninājumiem.

### ***Informācijas vadība***

Intervijas dalībnieki nosauca informācijas plūsmu un to ātrumu par digitalizācijas saknēm, nekārtība un grūtības orientēties informācijas plūsmas negatīvi ietekmē darba uzdevumu izpildi. Uzņēmumos tiek popularizēta proaktīva metode, tomēr vairākumam no respondentiem neliekas, kas tas ir iespējams; proaktīvās darbības nozīme ir pārspīlēta un starp vadītāju un darbinieku tomēr nav saskaņa. Visi respondenti atzīst, ka viņi apzinās, ka jābūt gataviem kritiski novērtēt saņemtās ziņas par tirgus jaunumiem, tomēr paredzēt ieviestus jauninājumus nav iespējams. Īpaša uzmanība šajā aspektā tiek veltīta konkurentu uzņēmumiem – trīs no septiņiem aptaujātajiem, min, ka sekojot līdzī konkurentu biznesam un viņu ieviestām inovācijām, respondentu vadītāji un viņi paši, iegūst noderīgu informāciju un tad sāk tās analīzi.

### ***Ietekme un motivēšana***

Analizējot sniegtās atbildes, bakalaura darba autore gribētu atzīmēt vairākas respondentu sniegtās atziņas:

Respondents B: *“Es piedzīvoju brīžus, kad mani ieteikumi bija ņemti vērā un noderēja, un tas liek man justies piederīgam īstenota risinājuma veiksmi”;*

Respondents G: *“Te man jāmin, ka vara tiek deleģēta, .. sadalīta”*

Respondents D: *“Mums ir jāseko līdzī viņam (vadītājam). Un varbūt tieši tāpēc es vienmēr domāju par atbildību uz maniem pleciem. Man jāstrādā... tik pat perfekti kā mans vadītājs... No vienas puses tas ir grūti, no otras puses tas motivē”;*

Respondents E: *“ Es novērtēju, kad cilvēks var nodrošināt to produktu, ko ir apsoltis. Tā dara mans vadītājs”;*

Respondents C: *“Te nav izjūtams uzsvars uz hierarhiju, bet pareizāk uz indivīda panākumiem”.*

Ietekmes nodrošināšanas veidam ir raksturīga empātijas uzbūve saskarsmē, harizmātiska uzvedība, kas aicina un mudina padotos sekot līdzī, atkārtot vadītāja ceļu, Pamatojoties uz respondentu daudzveidīgām nostājām, var novērot, ka digitālās transformācijas kontekstā vadītāja pielietotās motivācijas veidi un pats līdera tēls ir ļoti daudzdimensionāls; balstoties uz respondentu vairākuma viedokli, ideāls vadītājs prot: uzklaustīt, atbalstīt, dot brīvību radošumam, izpildīt apsoltīto; vadītājs fokusējas uz cilvēka individuālām vērtībām un konsekventi izskaidro organizācijā pieņemto vērtību sistēmu.

### **3.4. Empīriskā pētījuma iegūto rezultātu interpretācija**

Bakalaura darba otrajā nodaļā darba autore jau minēja, ka akadēmiskajās publikācijās esošais pētījumu daudzums par pārmaiņu vadības stiliem, to klasifikācijām un paveidiem

digitālās transformācijas kontekstā ir limitēts. Pētījuma analīzes struktūra bija ierobežota ar tradicionāli pielietotiem stiliem pārmaiņu vadībā.

Pievēršoties pie digitālās transformācijas koncepta, balstoties uz empīriskā pētījuma datiem, var apgalvot, ka visi respondenti apzinās, ka digitālā transformācija ir kompleksas pārmaiņas uzņēmuma darbības kontekstā. Pēc gūtiem rezultātiem, darba autore novēro, ka digitālo risinājumu nepieciešamība ir atzīta gan starptautisko uzņēmumu vadītāju, gan darbinieku vidū, kas liecina par digitālās transformācijas vadības jomas globālo nozīmi. Respondenti atzīst, ka uzņēmuma komandas iekšējās kārtības mainās, ieviešot digitālos risinājumus, kas ietekmē vairākos veidos darba vidi un nozīmē jaunus izaicinājumus, piemēram, organizācijas kultūrā, varas struktūrā, komunikācijā, tādejādi vadītājiem ir nepieciešams uzsvērt līderības funkciju un stila nozīmi. Arī jāpiemin analizētais Khan darbs<sup>152</sup>, kurā zinātnieks secina, ka digitālā transformācija ir kompleksa parādība un pieprasa īpašu vadības stilu, šī bakalaura darba ietvaros tas tiek apstiprināts. Kā arī bakalaura darba autore empīriskā pētījumā rezultātā apstiprināja izvēlēta temata aktualitāti starptautiskās uzņēmējdarbības ietvaros. Rezultātu analīzē darba autore balstās uz metodoloģijas apakšnodaļā sniegto pārmaiņas vadības stilu raksturojumu apkopojumu. Darba autore intervijas analīzes gaitā ir saskaršies ar īpašu situāciju, gan starptautisko uzņēmumu vadītāji, gan starptautisko komandu darbinieku sniegtais ieguldījums pētījumā, ļauj konstatēt vairākas digitālās transformācijas vadības stila īpašības:

- par izšķirošiem faktoriem, pieņemot lēmumu, kļūst organizācijā tradicionālā jeb pieņemtā kultūra un komandas kompetence;
- komandā uzmanība tiek pievērsta indivīdam un tā personai (vērtības, prasmes, profesionālie mērķi, pilnveidošanas iespējas);
- komunikācijā tiek nodrošināts atklātības, komforta un sapratnes atmosfēra;
- uzņēmumu vadītāji īpaši iedala komandu un komandas būtību;
- vadītājs motivē ar savu piemēru;
- vadītājam pieder “kapteiņa” loma;
- komandas līderis nodrošina paredzamību, stabilitāti problēmas situāciju risinājuma meklēšanas procesā;

---

<sup>152</sup> Khan S. *Leadership In The Digital Age – A Study On The Effects Of Digitalisation On Top Management Leadership*. Stockholm Business School. 2016. 7.lpp.

- organizācijā tiek veicināts inovatīvās domāšanas veids;
- vadītājs neprasa no darbiniekiem būt konstanti inovatīviem, bet gan fokusēties uz darbinieka profesionālās izaugsmes, izglītības, meistarības jautājumiem, lai būtu gatavam reaģēt uz tirgus jaunumiem kritiski.

Apskatot iegūtos rezultātus caur darījumu un transformējošā vadības stilu prizmu, nevar apgalvot, ka kādam vadības stilam ir priekšroka pār citu, tā kā stilu raksturojumi pārklājas savā starpā un veido īpašu digitālās transformācijas stilu. Uzņēmumu vadītāji pielieto dažādas un vairākiem pārmainu vadības stiliem raksturīgās pieejas, īstenojot digitālās transformācijas vadību savos uzņēmumos. Digitālās transformācijas vadības stilam raksturīgās **transformējošā stila iezīmes** ir sekojošas: inovatīvs domāšanas veids; inovatīvo risinājumu popularizēšana, izmantojot personīgo piemēru; ietekme balstīta uz harizmu; tiek uzsvērts katra komandas biedra personīgā attīstība, vērtību sistēmas un prasmju atbilstība ieņemtai pozīcijai; produktīvai komunikācijai tiek koptas atklātas, kļūdas pieņemšanas un sapratnes pilnas attiecības starp vadītāju un komandu. Savukārt **darījumu vadības stilam raksturīgās iezīmes** ir sekojošas: strikta kārtība uzdevumu, mērķu noteikšanā; tiek pieņemti organizācijas kultūrai tradicionāli lēmumi, komanda atbalsta paredzamus un skaidrus uzdevuma izpildes soļus; tiekšanās pie kultūras vērtības un nozīmes saglabāšanās; informācijas vadībā raksturīga reaktīva pieeja.

Īstenojot pētījumu, darba autore konstatēja, ka pētījuma rezultāti neļauj noteikt vienīgo pareizo vadības stilu, interpretējot rezultātus, tiek secināts, ka mūsdienās starptautiskajos uzņēmumos tiek izmantots darījumu un transformējoša pārmaiņu vadības stilu **kombinācija**. Interpretējot iegūtos datus, ir jāatzīmē, ka digitālās transformācijas vadībā tiek uzsvērtā saskarsmes vērtība, aktīvā klausīšanās un sadarbība, komunikācijas robežu kārtības noteikšana, vadītāja varas un ietekmes nozīme.

Bakalaura darba autore analizējot pētījuma rezultātus, par svarīgu uzskata interpretēt tos citu jau darbā analizēto zinātnisko pētījuma kontekstā. Digitālās transformācijas vadība konceptam un vadības stilam veltītajos darbos zinātnieki izmanto vairākas pieejas, kas tika apskatītas bakalaura darba 2. nodaļā. Salīdzinot šī bakalaura darba pētījuma rezultātus un Bock un Lange empīriskā pētījumā gūtās atziņas<sup>153</sup>, darba autore konstatē, ka abos pētījumos tiek uzsvērts vadītāja nozīme, vadības stils kā noteicējfaktors, vadītāja kompetences. Balstoties uz šī bakalaura darba pētījuma, tiek apstiprināts Bock un Lange izvirzītās vadītāja kompetences –

<sup>153</sup> **Bock V., Lange M.S.** *Leadership in Digitalisation. Employees' perception of effective leadership in digitalisation.* Jonkoping University International Business School, May 2018. 55-70.lpp. Pieejams: [http://primolativija.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/fi3266/TN\\_divahj-39532](http://primolativija.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/fi3266/TN_divahj-39532) [skatīts 13.04.2020]

motivētprasme, atklātība, empātija. Ir jāatzīmē, ka Bock un Lange līdzīgi rezultātā neiedala konkrētu un vienīgo piemēroto vadības stilu, Bock un Lange gadījumā tas var būt pamatots ar izstrādāto pārmaiņu vadības stilu raksturojumu struktūras nepilnībām un arī noteiktu pārmaiņu vadības stilu izvēli (Bock un Lange pieturās pie šauri izplatītās klasifikācijas). Citā apskatītajā zinātniskajā darbā<sup>154</sup>, kura autors ir Eric Selmanovic, netiek iedalīti digitālās transformācijas vadības stili, bet tiek pievērsta uzmanība digitālās transformācijas vadības raksturojumiem, nosakot, ka tai ir jāietver sevī sekojošas īpašības: moderni, strukturēti, efektīvi, atvērti. Šī bakalaura darba autore savā pētījumā arī konstatē līdzīgus līderības un līdera raksturojumus, tādejādi tiek apstiprinātas Selmanovic atziņas; respondenti vairākkārt atklāti uzsvēra visu pieminēto raksturojumu nepieciešamību un vitālo nozīmi digitālās transformācijas vadībā.

Iegūtie pētījuma rezultāti nenoliedz ne Selmanovic, ne Bock un Lange, ne citu vairāku analizētu zinātnisku pētījumu atziņas, un izstrādātais pētījums bakalaura darba ietvaros ir vērtīgs papildinājums tiem darbiem, kas jau tika izstrādāti digitālās transformācijas līderības stilu izpētē. Tomēr pēc pētījuma autores domām, ir nepieciešams tuvāk pētīt digitālās transformācijas vadības konceptu, kas ļaus skaidrāk un dziļāk izpētīt un izšķirt aktuālus un pielietotus vadības stilus un izstrādā jaunas stilu klasifikācijas.

---

<sup>154</sup> Selmanovic, E. *Implementing and Managing Digital Change*. Uppsala University, 2018.40.-51.lpp.  
Pieejams: [http://primolativija.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/fi3266/TN\\_divamdh-41084](http://primolativija.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/fi3266/TN_divamdh-41084) [skatīts 13.04.2020]

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

### Secinājumi

1. Digitālā transformācija ir vitāla starptautiskās uzņēmējdarbības kontekstā un digitālās transformācijas vadība ir mūsdienās jauna un aktuāla izpētes nozare akadēmiskajā un biznesa lokā.
2. Digitālā transformācija uzņēmumā var norisināties vairākās dimensijās, pārvēršot un uzlabojot uzņēmumā nostiprinātus biznesa procesus un operācijas, izpaužoties vairākos veidos.
3. Zinātniskajā literatūrā digitālās transformācijas jēdziens un digitālās transformācijas vadība tiek apskatīta no pārmaiņu vadības aspekta, uzsverot pārmaiņu vadības stilu pielietošanas nepieciešamību starptautisko uzņēmuma digitālo pārmaiņu vadībā.
4. Vadītājs un viņas pielietotais līderības stils tiek uzskatīts par noteicējfaktoru uzņēmuma digitālās transformācijas vadībā; līderības stils ietekmē digitālo pārmaiņu vadības procesus dažādos veidos un tā izvēle ietekmē uzņēmuma darbinieku pārmaiņu uztveri, kas ir vitāls visa veida pārmaiņu un arī digitālo risinājumu adaptācijā uzņēmuma ietvaros.
5. Digitālā transformācija un organizācijas kultūra mijiedarbojas savā starpā, tādējādi vadītājam esot par galveno organizācijas kultūras veidotāju un veicinātāju, izvēlētais vadības stils ietekmē organizācijas veiksmīgas pastāvēšanās un darbības potenciālu.
6. Līderības stili un pārmaiņu vadības stili tiek analizēti un klasificēti, izmantojot vairākas pieejas, kas nosaka līderības stilu daudzveidību un plašu diskusiju akadēmiskajā un biznesa lokā par līderības stilu pielietošanas nosacījumiem un kontekstiem.
7. Digitālās transformācijas vadībā tiek īpaša uzmanība veltīta sekojošiem elementiem: saskarsmes vērtība, aktīvā klausīšanās un sadarbība, komunikācijas robežu kārtības noteikšana, vadītāja vara un ietekme.
8. Apskatot digitālās transformācijas līderības stilu no vairākiem aspektiem, pētījuma rezultāti ļauj secināt, ka tam ir raksturīgas gan transformējošā, gan darījumu stilu iezīmes, neļaujot iedalīt vienīgu korektu un piemērotu digitālās transformācijas līderības stilu, kas starptautisko uzņēmumu vadītājiem ir jāpielieto digitālo pārmaiņu vadībā.

9. Digitālās transformācijas vadībā ir nepieciešams ietvert vairāku pārmaiņas stilu kombināciju, tādējādi atbilstot plašākam uzņēmuma darbinieku loka nepieciešamībām.

10. Īstenojot bakalaura darba pētījuma gaita un rezultāti atbilst bakalaura darba autores izvirzītiem uzdevumiem un ņemot vērā pieņemtos ierobežojumus, šie uzdevumi tika veiksmīgi sasniegti, bakalaura darba autorei izpētot digitālās transformācijas līderības stilus konceptu no vairākiem aspektiem un iesaistīto pušu skatu punktiem.

### **Priekšlikumi**

1. Īstenojot digitālās transformācijas vadīšanu, starptautisko uzņēmumu vadītājiem ir nepieciešams pievērsties tādas organizācijas kultūras veidošanai un nostiprināšanai, kura veicinātu digitālo inovāciju ienākšanu uzņēmumā un to adaptāciju.

2. Starptautisko uzņēmumu vadītājiem digitālu pārmaiņu veicinošās vides un organizācijas kultūras veidošanā ir jābalstās uz sekojošiem digitālās transformācijas līderības stila pamatā nepieciešamām īpašībām:

- organizācijā tradicionālā jeb pieņemtā kultūra un komandas kompetence, vadītāja personīgais piemērs ir izšķiroši lēmuma pieņemšanā;
- indivīda vērtības un cilvēkkapitāla attīstības iespējas ir vitālas darbinieku motivācijas veidošanā;
- atklātība, komforts un sapratne komunikācijā;
- uzsvars uz komandas būtību un komandas darbu;
- paredzamība un stabilitāte problēmas situāciju risinājuma meklēšanas procesā;
- inovatīvās domāšanas veida nostiprināšana.

## IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN INFORMĀCIJAS AVOTU SARAKSTS

### MK noteikumi

1. Ministru Kabinets. *Rīkojums Nr.103 Par Ārkārtējas Situācijas Izsludināšanu*. Punkts 4.5.2. Rīga, 12.03.2020. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/313191-par-arkartejas-situacijas-izsludinasanu> [skatīts 07.05.2020]

### Grāmatas

2. Anderson D., Anderson L. A. *Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*. John Wiley & Sons, 2002. 17.lpp.
3. Anderson D., Anderson L.A. *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*. John Wiley & Sons, 2010. 18.lpp
4. Balogun J., Hailey V.H., Johnson G., Scholes K. *Exploring Strategic Change 3rd Edition*. Pearson. London, 2008. 20.-24.lpp
5. Bass B., Bass R. *Handbook of Leadership: A survey of Theory and Research, rev. edn.*. NewYork: The Free Press, 1981.
6. Bass B., Bass R. *Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application*. 4 ed. Free Press: New York. 2008. 575.- 635. lpp
7. Bass, B.M., Riggio, R.E. *Transformational leadership*, 2nd ed. L. Erlbaum Associates, Mahwah, 2006. 5.-8. lpp.
8. Bounfour A. *Digital Futures, Digital Transformation, Progress in IS*. Springer International Publishing, Cham. 2016. 20. lpp.
9. Burnes B. *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. Pearson Education, 2009. 397.lpp.
10. Burns J.M. *Leadership*. Harper Torchbook, New York 1978.
11. Byars L., *Strategic Management*. NewYork: Harper & Row, 1987. 159.lpp.
12. Easterby-Smith M., Thorpe R., Jackson, P. R. *Management And Business Research* (5th ed.). London: Sage Publications Ltd. 2015. 134.lpp.
13. Fayol H. *General and Industrial Mangement*. London: Pitman Publisher, Ltd, 1949. 6.lpp.

14. Goleman D. *Leadership That Gets Results* (Harvard Business Review Classics)  
Harvard Business Press, Jun 6, 2017
15. Graetz, F., Rimmer, M., Lawrence, A., Smith, A. *Managing Organization Change 3rd Australian Edition*. Australia, John Wiley & Sons. 2010.
16. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*.-2nd edn. London: Sage Publications, Inc., 2001. 378. lpp.
17. Hofstede, G. *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw Hill, 1991.
18. Jacobsen D. I. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget, Bergen. 2012.
19. Kilmann R., Saxton M., Serpa R., *Issues in Understanding and Changing Culture*. California Management Review, XXVIII, 1986. 89. lpp.
20. Koontz H. ,Weihrich H., *Management*, 6th edition, New York: Harper & Row, 1988. 392. lpp.
21. Kotter, J.P. *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston. 1996. p. 19.
22. Kotter, J.P. *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston. 1996, p. 30-145.
23. Lesczenski, J. *100 Per Cent MESSER: The Return Of Family Firm 1898 To The Present Day*. Piper Verlag GmbH, Munchen 2007. 106.-111.lpp.
24. Oakland J.S. *Total Quality Management and Operational Excellence*. Routledge: New York, 2014. 191.lpp
25. Payne V. *Planning and Managing Change*. American Management Association International, 2005. 9.lpp
26. Price, A.D.F., Chahal, K. *Framework for organizational change*. Construction Management and Economics, 24:3, 237-251, DOI: 10.1080/01446190500227011 . Routledge, 2007, 239.lpp.
27. Stark J. *Digital Transformation of Industry: Continuing Change*. Springer Nature, Switzerland. 2020. 24-27.lpp.
28. Stolterman E., Fors A. C. *Information Technology and the Good Life*. In: Kaplan B., Truexll D. P., Wastell D., Wood-Haprer A. T., DeGross, J. I. (Eds.). *Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice*. London: Kluwer Academic Publishers. 2004. 689.lpp.
29. Tannenbaum R., Schmidt W., *How to choose a leadership pattern*. Harvard Business Review, Vol. 36(2), 1958. 95.-101.lpp.

30. Taylor F. *Scientific Management*. New York: Routledge, 2003. 21.lpp.
31. Thornton P., *The Triangles of Management and Leadership* Chapter 6, p.37, Llumina Press, 2003
32. Warren B., Nanus B. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper and Row, 1985. 21.lpp.
33. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Boston, MA: Harvard Business Review Press. 2014. 229.lpp.

Statistisko datu avoti

34. European Commission. Compare the Evolution of DESI Components. Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology, European Commission. Pieejams: [https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-see-the-evolution-of-an-indicator-and-compare-breakdowns#chart={"indicator":"desi\\_4\\_idt","breakdown-group":"desi\\_4\\_idt","unit-measure":"pc\\_desi\\_4\\_idt","ref-area":"EU"}](https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-see-the-evolution-of-an-indicator-and-compare-breakdowns#chart={) [skatīts 09.04.2020]
35. European Commission. Compare the Evolution of DESI Components. Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology, European Commission. Pieejams: [https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-see-the-evolution-of-an-indicator-and-compare-breakdowns#chart={"indicator":"desi\\_4\\_idt","breakdown-group":"desi\\_4\\_idt","unit-measure":"pc\\_desi\\_4\\_idt","ref-area":"EU"}](https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-see-the-evolution-of-an-indicator-and-compare-breakdowns#chart={) [skatīts 09.04.2020]
36. European Commission. DESI Dimensions. Pieejams: <https://digital-agenda-data.eu/datasets/desi/indicators> [skatīts 09.04.2020]
37. European Commission. *DESI Index*. Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology, European Commission. Pieejams: <https://digital-agenda-data.eu/datasets/desi/visualizations> [skatīts 09.04.2020]

Raksti zinātniskos izdevumos un periodikā

38. Ionescu E., Dragomiroiu R., Hurloiu R.L., Rosca P. *Principles of Change Management*. Economy and Sociology. 1:2014. 137. lpp. Pieejams: [ftp://ince.md/Economie%20si%20Sociologie%20nr\\_1-2014/16.ionescu.pdf](ftp://ince.md/Economie%20si%20Sociologie%20nr_1-2014/16.ionescu.pdf) [skatīts 23.03.2020]

39. Jokic S., Ilic M., Rankovic, M., Mitic, B. *Leadership and Management and Its Role in Strategic Change*. Annals of Spiru Haret University. Economic Series, 19(3), 2019. 91-97. lpp. Pieejams: <https://doi.org/10.26458/1939> [skatīts 23.03.2020]
40. Jokic, S., Ilic, M., Rankovic, M., Mitic, B. *Leadership and Management and Its Role in Strategic Change*. Annals of Spiru Haret University. Economic Series, 19(3), 2019. 91. lpp. Pieejams: <https://doi.org/10.26458/1939> [skatīts 23.03.2020]
41. Jordan J., Wade M., Teracino E. *Every Leader Needs to Navigate These 7 Tensions*. Harvard Business Review February 2020. Pieejams: <https://hbr.org/2020/02/every-leader-needs-to-navigate-these-7-tensions> [skatīts 13.04.2020]
42. Matt C., Hess T., Benlian A. *Digital transformation strategies*. Business & Information Systems Engineering, 57(5), 2015. 339-343.
43. Price A.D.F., Chahal K. *Framework for Organizational Change*. Construction Management and Economics, 24:3, 237-251, DOI: 10.1080/01446190500227011 . Routledge, 2007, 238.-239.lpp.
44. Price A.D.F., Chahal K. *Framework for organizational change*. Construction Management and Economics, 24:3, 237-251, DOI: 10.1080/01446190500227011 . Routledge, 2007, 239.lpp.
45. Price, A.D.F., Chahal, K. *Framework for organizational change*. Construction Management and Economics, 24:3, 237-251, DOI: 10.1080/01446190500227011 . Routledge, 2007, 239.lpp.
46. Purcell J., *Mapping management styles in employee relations*, Journal of Management Studies, September 1987, 533.lpp. Pieejams: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00462.x> [skatīts 12.03.2020]
47. Shaughnessy H. *Creating Digital Transformation: Strategies And Steps*. Strategy & Leadership, Vol. 46 No. 2, 2018. 19-25.lpp. Pieejams: <https://doi.org/10.1108/SL-12-2017-0126> [skatīts 13.04.2020].
48. Winder, R. *Organizational dynamics and development*. Futurics, 27(1), 5. 2003. Pieejams: <https://datubazes.lanet.lv:4975/docview/219840072?accountid=27169> [skatīts 27.04.2020]

Disertācijas, maģistru un bakalauru darbi

49. Bock V., Lange M.S. *Leadership in Digitalisation. Employees' perception of effective leadership in digitalisation*. Jonkoping University International Business School, May

2018. 55-70.lpp. Pieejams:  
[http://primolatvija.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/fi3266/TN\\_divahj-39532](http://primolatvija.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/fi3266/TN_divahj-39532)  
[skatīts 13.04.2020]
50. Karud K.R., Arvik K. V. *Agile Change Management: Developing an agile change management framework based on Norwegian change management practises*. NTNU. 2017. 21.-22. lpp. Pieejams: <http://hdl.handle.net/11250/2470471> [skatīts 13.04.2020]
51. Khan, S. *Leadership In The Digital Age – A Study On The Effects Of Digitalisation On Top Management Leadership*. Stockholm Business School. 2016. 7.lpp. Pieejams:  
[http://primolatvija.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/fi3266/TN\\_divasu-133809](http://primolatvija.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/fi3266/TN_divasu-133809)  
[13.04.2020]
52. Selmanovic E. *Implementing and Managing Digital Change*. Uupsala U niversity, 2018.40.-51.lpp. Pieejams:  
[http://primolatvija.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/fi3266/TN\\_divamdh-41084](http://primolatvija.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/fi3266/TN_divamdh-41084)  
[skatīts 13.04.2020]

#### Elektroniskie informācijas avoti

53. Shook, E., Knickrehm, M., Sage-Gavin E. for Accenture Global. *Decoding Organizational DNA*. 14.lpp. Pieejams:  
<https://www.accenture.com/acnmedia/thought-leadership-assets/pdf/accenture-wf-decoding-organizational-dna.pdf> [skatīts 11.05.2020]
54. Accenture Global. *About Company*. Pieejams: <https://www.accenture.com/us-en/about/company-index> [skatīts 11.05.2020]
55. Anonymous. *Hack for Good*. HackerOne. Pieejams:  
<https://www.hackerone.com/hack-for-good> [skatīts 13.04.2020]
56. Autores veidots pēc European Commission. *Digital transformation scoreboard 2018. EU businesses go digital : opportunities, outcomes and uptake*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018. 33.lpp. Pieejams:  
[https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/683fe365-408b-11e9-8d04-01aa75ed71a1?WT.mc\\_id=NEWSLETTER\\_February2020](https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/683fe365-408b-11e9-8d04-01aa75ed71a1?WT.mc_id=NEWSLETTER_February2020) [skatīts 09.04.2020]
57. Biruma A., *Kādu vadīšanas stilu izvēlēties šajos ekonomiskajos apstākļos*, 23.01.2009. Pieejams:<http://www.db.lv/zinas/kadu-vadibas-stilu-izveleties-sajos-ekonomiskajos-apstaklos-108812> [skatīts 12.03.2020]
58. BLRT GROUP. *About Us*. Pieejams: <https://www.blrt.ee/en/about-us/about-blrt-grupp>  
[skatīts 11.05.2020]

59. Brennen S., Kreiss D. *Digitalization and Digitization*. Culture Digitally, 2014.  
Pieejams: <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization> [skatīts 13.04.2020]
60. Cambridge Dictionary. Pieejams:  
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/change> [skatīts 23.03.2020]
61. Campbell S. *8 Habits of Highly Successful Leaders*. Entrepreneur Europe.  
01.02.2018. Pieejams: <https://www.entrepreneur.com/article/308282> [skatīts 31.03.2020]
62. Cone E., Gregory A. *The No-Excuses Way To Win In A Digital World*. Oxford Economics. Pieejams: <https://www.oxfordeconomics.com/recent-releases/88f258a1-f834-4315-bc05-26f55105ca19> [skatīts 13.04.2020].
63. De La Boutetière H., Montagner A., Reich A. *Unlocking Success In Digital Transformations*. McKinsey & Company, October 2018. Pieejams:  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations> [skatīts 13.04.2020]
64. De La Boutetière H., Montagner A., Reich A. *Unlocking Success In Digital Transformations*. McKinsey & Company, October 2018. Pieejams:  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations> [skatīts 13.04.2020]
65. European Commission. *Digital Economy and Society Index Report 2019: Integration of Digital Technology*. 5.lpp. Pieejams: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/integration-digital-technology> [skatīts 13.04.2020]
66. European Commission. *Digital Transformation Monitor*. Pieejams:  
<https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/scoreboard> [skatīts 09.04.2020]
67. European Commission. *Digital transformation scoreboard 2018. EU businesses go digital : opportunities, outcomes and uptake*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018. 7.-65.lpp. Pieejams: [https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/683fe365-408b-11e9-8d04-01aa75ed71a1?WT.mc\\_id=NEWSLETTER\\_February2020](https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/683fe365-408b-11e9-8d04-01aa75ed71a1?WT.mc_id=NEWSLETTER_February2020) [skatīts 09.04.2020]
68. European Commission. *Methodology Used For The Construction Of The Indices*. Digital Transformation Monitor. Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology, European Commission. Pieejams:  
<https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/data-explorer/methodology> [skatīts 09.04.2020]

69. EY. *Sustaining Digital Leadership! Agile Technology Strategies For Growth, Business Models And Customer Engagement*. Digital Leadership Study Series from EY's Global Technology Center and Global Media & Entertainment Center Report No. 2, 2016. 6.-9. lpp. Pieejams: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Sustaining-digital-leadership/\\$FILE/EY-Sustaining-digital-leadership.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Sustaining-digital-leadership/$FILE/EY-Sustaining-digital-leadership.pdf) skatīts [09.04.2020]
70. Fortune. Most Powerful Women 2017. Fortune Media LP. Pieejams : <https://fortune.com/most-powerful-women/2017/angela-ahrendts/> [skatīts 13.04.2020]
71. Given Lisa M. *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. 0 vols. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc., 2008. 465. lpp. doi: 10.4135/9781412963909.
72. Harvard Business Review. *Rethinking Digital Transformation: New Data Examines the Culture and Process Change Imperative in 2020*. Harvard Business School Publishing, 2020. 2.-12.lpp. Pieejams: <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/red%20hat/RethinkingDigitalTransformation.pdf> [skatīts 13.04.2020]
73. Knickrehm M., Shook M.J. *Reworking The Revolution: Future Workforce*. Accenture Global Research, 2018. 9-36.lpp
74. KPMG International. Agile or irrelevant. Redefining resilience: 2019 Global CEO Outlook. KPMG International Cooperative 2019. 14.lpp. Pieejams: <https://home.kpmg/xx/en/home/campaigns/2019/05/global-ceo-outlook-2019.html> [skatīts 13.04.2020]
75. McKinsey & Company. *Enduring Ideas: The 7-S Framework*. March 2008. Pieejams: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework> [skatīts: 23.03.2020]
76. McKinsey Global Institute. *Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions In A Time Of Automation*. McKinsey & Co, December 2017. 23.27.lpp. Pieejams: [https://www.mckinsey.com/~/\\_/media/mckinsey/featured%20insights/Future%20of%20Organizations/What%20the%20future%20of%20work%20will%20mean%20for%20jobs%20skills%20and%20wages/MGI-Jobs-Lost-Jobs-Gained-Report-December-6-2017.ashx](https://www.mckinsey.com/~/_/media/mckinsey/featured%20insights/Future%20of%20Organizations/What%20the%20future%20of%20work%20will%20mean%20for%20jobs%20skills%20and%20wages/MGI-Jobs-Lost-Jobs-Gained-Report-December-6-2017.ashx) [skatīts 13.04.2020]
77. MESSER GROUP. *About Messer*. Pieejams: <https://www.messergroup.com/messer-world> [skatīts 11.05.2020]
78. Nachira F., Nicolai A., Dini P., Louarn M., Leon, R. *Digital Business Ecosystems*. Directorate-General for the Information Society and Media (European Commission).

2007. 12. lpp. Pieejams: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/53e45e55-4bd2-42a4-ad25-27b339b051e0> [skatīts 13.04.2020]
79. Oxford Dictionary. Management Style. Pieejams: [https://en.oxforddictionaries.com/definition/management\\_style](https://en.oxforddictionaries.com/definition/management_style) [skatīts 12.03.2020]
80. PwC. 2020 Global Digital IQ Survey: Payback ahead. Take charge of your future. PwC Global. Pieejams: <https://www.pwc.com/us/en/library/digital-iq.html> [skatīts 13.04.2020].
81. Reingold J. *What The Heck Is Angela Ahrendts Doing At Apple*. Fortune 2015. Pieejams: <https://fortune.com/2015/09/10/angela-ahrendts-apple> [skatīts 13.04.2020].
82. Westermann G. for Harvard Business Review. *Rethinking Digital Transformation: New Data Examines the Culture and Process Change Imperative in 2020*. Harvard Business School Publishing, 2020. 10.lpp. Pieejams: <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/red%20hat/RethinkingDigitalTransformation.pdf> [skatīts 13.04.2020]
83. World Bank. *World Development Report 2016: Digital Dividends*. Washington, DC. 2016. 6.-7.lpp. Pieejams: <http://documents.worldbank.org/curated/en/896971468194972881/pdf/102725-PUB-Replacement-PUBLIC.pdf> [skatīts 09.04.2020]

## PIELIKUMI

*1. pielikums.*

### Starptautisko uzņēmumu vadītāju intervijas jautājumi

#### I DAĻA

1. Kā Jūs saprotat un raksturojat digitālo transformāciju?
2. Kāds priekšrocības un trūkumi varētu būt digitāli nobriedušam uzņēmumam?
3. Kādi faktori veicina/apgrūtina digitālo risinājumu izmantošanu Jūsu organizācijā?
4. Vai Jūs esat/bijāt izjutis jebkāda veida grūtības digitālās transformācijas ietvaros?
5. Kā Jūsu komanda uztver inovācijas un pārmaiņas?
6. Kāda nozīme ir Jūsu līderības stilam – vai tas pozitīvi ietekmē digitālās transformācijas attīstību?

#### II DAĻA

7. Kādā veidā konflikta situācijas tiek risinātas Jūsu uzņēmumā – tradicionālā vai inovatīvā veidā un kāpēc?
8. Kāds ir labs problēmas risinājums – paredzams vai negaidīts (neparasts) un kāpēc?
9. Kāda nozīme ir organizatoriskai kultūrai lēmuma pieņemšanas procesā?
10. Kā Jūs strādājat ar pastāvīgām un mainīgām informācijas plūsmām par arvien jaunākiem biznesa risinājumiem tehnoloģiju tirgū?
11. Kāda nozīme ir motivācijas veidošanai darbinieku starpā un kādos veidos Jūs to veiciniet?
12. Nosauciet savas profesionālās (vadītāja) vērtības. Vai Jūs tās mēģiniet ieaudzināt darbiniekiem?

## Starptautisko uzņēmumu darbinieku fokuss grupas intervijas jautājumi

### I DAĻA

1. Kā Jūs saprotat un raksturojat digitālo transformāciju?
2. Kāds priekšrocības un trūkumi varētu būt digitāli nobriedušam uzņēmumam?
3. Kādi faktori veicina/apgrūtina digitālo risinājumu izmantošanu Jūsu organizācijā?
4. Vai Jūs esat/bijāt izjutis jebkāda veida grūtības digitālās transformācijas ietvaros?
5. Kā Jūsu komanda uztver inovācijas un pārmaiņas?
6. Kāda nozīme ir Jūsu vadītāja līderības stilam – vai tas pozitīvi ietekmē digitālās transformācijas attīstību?

### II DAĻA

7. Kādā veidā konflikta situācijas tiek risinātas Jūsu uzņēmumā – tradicionālā vai inovatīvā veidā un kāpēc?
8. Kāds ir labs problēmas risinājums – paredzams vai negaidīts (neparasts) un kāpēc?
9. Kāda nozīme ir organizatoriskai kultūrai lēmuma pieņemšanas procesā?
10. Kā Jūsu komanda strādā ar pastāvīgām un mainīgām informācijas plūsmām par arvien jaunākiem biznesa risinājumiem tehnoloģiju tirgū?
11. Kāda nozīme ir motivācijas veidošanai darbinieku starpā un kādos veidos Jūsu vadītājs to veicina?
12. Nosauciet savas profesionālās vērtības. Vai Jūsu vadītājs tās iespaido?

### **Intervija ar ELME MESSER GAAS Baltijas Pārdošanas un Mārketinga nodaļas vadītāju**

**Dalībnieku apraksts:**

**Intervētājs:** darba autore Jekaterīna Kaļiņina, LU BVEF studente;

**Intervējamais:** Vadims Kjasilis; ELME MESSER GAAS Baltijas Pārdošanas and Mārketinga Direktors.

**Vieta un laiks:** intervija tika veikta neklātienē izmantojot Microsoft Office viedās komunikācijas tehnoloģijas, 2020. gada 07. Maijā, plkst. 11:30.

**Valoda:** krievu.

Jekaterīna: Здравствуйте, Вадим!

Vadims: Здравствуйте, Екатерина!

Jekaterīna: Наше интервью не будет очень большим. Просто напомню, что у нас будут 12 вопросов. У Вас была возможность с ними ознакомиться и я очень рада, что Вы ей воспользовались и задали вопросы до интервью. Будет две части, первая часть больше сфокусирована на вопросы про саму дигитальную трансформацию, вторая часть вопросов про руководство и стиль руководства. Итак, тогда можем начинать, согласны?

Vadims: Да.

Jekaterīna: Замечательно. Итак начнем в первого вопроса и он звучит так: Как вы понимаете и как могли бы охарактеризовать дигитальную трансформацию?

Vadims: Ну то что касается моего понимания дигитальной трансформации, то это процесс который в организации меняет традиционные формы процессов на форму можно сказать современную, или другую, в которой роль человека существует только на этапах принятия каких-то интеллектуальных решений, заменяя рутину. Фактически любая дигитализация есть попытка выключить рутину человеческую – человеческий труд, связанный с такими очень простыми операциями, вот поэтому мое мнение – она должна быть обязательно и должна нести позитив – либо финансовый, либо функциональный. То есть так называемый ROI или Return on Investment – должен быть позитивным. Это не должны быть игрушки, которые никак не окупаются.

Jekaterīna: Хорошо, да, спасибо за ответ.

Vadims: Вот такой ответ.

Jekaterīna: Очень, очень глубокий и интересный. Тогда возможно вы также могли бы назвать преимущества и какие-то трудности, которые есть у скажем так дигитально “созревших” предприятий.

Vadims: Ну само понятие дигитально созревших предприятий я бы не использовал. Я бы использовал и в меньшей степени рассматривал такой вопрос B2B уровня, то есть более персонально. Ведь предприятие это набор людей. Люди имеют и являются носителями разных идей. Есть новаторы, есть какие-то стагнирующие личности, от части возраст влияет, от части структура характера. Вот. Поэтому я бы ушел от понятия предприятия к наличию людей с желанием что-то делать, современные идеи, с новаторскими качествами. Преимущества и трудности таковы, что мир меняется и те кто делает шаги первым – находятся в более выгодной ситуации. Те, кто тянет до последнего и уже принимая как факт, к сожалению адаптируются с опозданием и убытками. Самые большие трудности что очень сложно в разных рынках, разных коллективах, то есть с разными людьми сделать процесс единым, это действительно большой вызов. Естественное сопротивление, которое оказано коллективом, или личности, которые имеют другое мнение, склонные поддерживать другое традиционное мнение, модели, они эти сопротивления довольно сильные и даже благие намерения всегда упираются в высоко профессиональных личностей, которые стоят на пути, защищая скажем так традиционные ценности. Это первая трудность. А вторая трудность – на втором конце находятся клиенты, как правило, которые должны купить это решение, цифровое. И не все клиенты тоже по определенным причинам, возрастным и так далее, готовы принимать эти решения. Это надо учесть, что все принимаемые решения, они не будут востребованы в полной мере. Но. Такой тренд со временем растущий. Новое поколение приходит и пользуется уже больше.

Jekaterīna: Хорошо, спасибо. Таким образом чтобы подытожить и переходя плавно к следующему вопросу про факторы, да, то фактор который способствует и наоборот не способствует дигитальной трансформации, введению дигитальных решений, получается это возраст и наличие/не наличие новаторской идеи. Вот в вашей организации, кроме названных – какие еще факторы затрудняли/затрудняют и возможно в перспективе будут затруднять?

Vadims: Ну из опыта скажу так – на данный момент нет хороших готовых решений. Рынок не предлагает в отношении дигитализации практически. С точки зрения, общаясь с партнерами по IT и по вопросам дигитализации, могу вот такой

пример привести – если предприниматель или человек идет покупать автомобиль, он приходит в салон, смотрит какой авто визуально нравится, просит на нем прокатиться, смотрит удобно не удобно, спрашивает опции, видит цену, покупает. И понимает чем он пользуется и на что он идет. Да, и то что происходит если мы смотрим на услуги дигитализации и приобретение какого-то IT решения. С точки зрения сравнения с автомобилем. Вот мы приходим в салон - нас спрашивают – вы хотите руль, один? Два? Три? Ты говоришь, ну вроде один нормально. – А педали сколько? – Ну не знаю, давайте одну, мне надо ехать. Кресло надо, не надо? Стекла там. И тебе через месяц показывают то, что ты наговорил, ты говоришь – а можно на этом прокатиться? Тебе говорят – Ну, не совсем, но попробуйте. И это все не едет и это все не удобно. И ты спрашиваешь – и сколько это стоит, а тебе говорят – ну как вы и сказали вот теперь чтобы это доделать – 3 миллиона заплати и на этом ездить можно. Нет готовых решений. Очень сырая индустрия. Это фактор который затрудняет подход к дигитальным решениям, и идя на любой проект это просто мучения, найти какой-то продукт, который хоть как-то был готов к использованию в компании и очень много компаний, которые просто пытаются на этом заработать, зная что они ничего не сделают. Вот. Второй момент, что затрудняет применение – невозможность посчитать выходы. То есть оценить очень сложно, реально. Прямых просчитываемых выгод не всегда можно посчитать. И очень тяжело. И прийти к акционерам и сказать надо потратить миллион, а возврат денег не известно, будет или нет и какой. И в какой длительной перспективе это все произойдет, конечно, не способствует началу проекта. По личному опыту могу сказать, даже довольно скрупулезно подойдя к вопросу, сложно реализовать в срок - потому что субподряд или услуга на маленьких рынках, на таких как наш, на сырьевых рынках, которые не являются передовыми, эта услуга очень некачественная, тяжелая, сложная.

Jekaterīna: Хорошо, спасибо. Тогда возможно есть какой-то фактор, который наоборот, сподвиг к вот например введению, вот вы сказали Web Ordering, Личного Кабинета для продаж, что-то такое позитивное?

Vadims: Ну если посмотреть в корень принятия решений, и почему акционеры дают деньги, это конечно два фактора, Первый – это объективная необходимость, остроту которой доказывают конкуренты. Если бы не конкуренты, которые начинают что-то тестировать и применять, то конечно же никто деньги инвестировать не будет, если твой клиент доволен тобой и не

смотрит в сторону конкурентов, значит ты постепенно теряешь мышечную массу, становишься неактивным, становишься вялым. Конкуренция этот момент меняет, ты смотришь, что твои конкуренты стали что-то подобное делать и у тебя нет выбора. Значит тебе нужно собираться и делать еще лучше, быстрее и так далее. А второй фактор — это репутация человека, который встанет во главе процесса. Практически он должен ее заложить или продать. Если проект будет успешные, это даст ему бонус, репутационный. Если провальный, то в общем — похороны репутации. Как говорят в Грузии “репутация накапливается по капле, а уносится потоком”. Так что это тоже очень большой риск для людей, которые возглавляют эти процессы.

Jekaterīna: Хорошо, большое спасибо. В таком случае, переходя к четвертому вопросу, мне кажется ответ сам собой у меня в голове есть, он звучал так “Испытывали ли Вы какие-то испытания на начальном этапе, трудности?”. Я думаю, Вы на него уже ответили наверное, нет?

Vadims: Ну если коротко подытожить — мучения поиска, переговоры сложные и сложность донесения, сложность доказательной базы, подготовки доказательной базы для акционеров, владельцев денег, что такие изменения необходимы. Это очень мучительный процесс, творческий, но мучительный. Процесс и конфликтный в том числе.

Jekaterīna: Может быть можете поделиться как Ваша команда восприняла нововведения, скажем вот уходя к маркетингу, как новые решения были восприняты, не со стороны акционеров, я имею в виду именно команды, которой реализует и работает с Вами вместе над этим?

Vadims: Сложный вопрос. Попытаюсь обобщить. Команда. Можно сказать, что коллектив не является активным участником этих процессов. То есть это капитанский труд — один человек тащит все. Втаскивает это все в новый мир и люди которые появились в этом новом мире с брызжаниями и недовольствами начинают в нем жить. Фактически только люди которые ориентированы на клиентов, имеют такое устройство характера — воспринимают позитивно. Все остальные, можно сказать с недовольством можно сказать, привыкают. Вот такая реакция на моей практике. И очень. Много критики, оправданной, неоправданной. Но к этому нужно быть готово. Естественное сопротивление изменениям человеку свойственно по природе.

Jekaterīna: Спасибо. Когда мы начали наше интервью, Вы начали со словами — предприятие это люди. Да, то есть тогда Вы можете поделиться

наблюдениями и Вашим мнением - повлиял ли Ваш стиль управления, скажем так общение, коммуникация с Вашими подчиненными, Вашей командой на скажем так позитивное развитие цифровой трансформации в Вашей организации.

Vadims: 100%. Корпоративная культура и руководитель как человек который ее формирует и поддерживает 100% влияет на то – можно ли что-то дигитализировать или нет. Да. Потому что сама дигитализация это попытка снять в какой-то мере контроль, такой жесткий и породить некую творческую атмосферу. Потому что любые изменения сложные и неуспешные. Корпоративная культура определяет – примет данный коллектив, или начнет использовать или нет. В большинстве случаев очень легко саботировать цифровой подход. Потому что он не является вот: вчера был традиционный вариант, а сегодня вот работаем только в такой варианте. В такой варианте, да, когда ломают коллектив под себя, там уже выбора, выхода нет, и кто-то согласен, кто-то нет, вылетает из команды, или не согласен. Это жесткий подход. Я стараюсь ну скажем так я его не применяю. Мой стиль управления — это командная работа – и творческая атмосфера, возможность ошибаться, возможность высказаться свободно свое мнение. Мы стараемся сделать наиболее качественным решение через командную работу. Это позволяет снизить сопротивление с самого начала. Чувствуют солидарными, проще включаются, начинают использовать

Jekaterīna: Спасибо за ответ. Тоже не маловажной, то что я в принципе и исследую в рамках своей бакалаврской работы, это стиль лидерства в контексте дигитализации, и тогда вот будет вопрос первый второй части – Каким образом в Вашем предприятии, в Вашей команде, решаются проблемные ситуации? То есть вы предпочитаете традиционный путь или все-таки новаторский, инновативный

Vadims: Ну если брать проблемы не связанные только с дигитализацией, а в общем проблемы, то можно сказать что мы всегда оцениваем, применяя те или иные инструменты – если что-то более эффективное. И если решение, которое более эффективное, оно имеет характер цифрой или другой, мы применяем.

Jekaterīna: Ваши идеи – каким в идеале должно быть решение проблемной ситуации – предсказуемое либо необычное? Либо предсказуемое и есть инновативное вот в Вашем предприятии?

Vadims: Мне сложно сказать, на этот вопрос, думаю, нельзя так ответить, но, могу по-другому повернуть – любая проблема — это не беда. Ее можно

решить профессионально. Для того чтобы решить профессионально необходимо образование, проф. навык, опыт, без этого невозможно. Или возможно, но случайным образом, хорошо решать вопросы. Рынок Прибалтики и бывшего СССР, на котором мы работаем, наша компания специализируется, на нашем рынке работают 99% непрофессионалов, то есть люди без профессии, в том числе частично и я, да. Конструктор автомобилей, когда получив. Спец, умерла авто отрасль. Шли за доходами. Практически везде сформировалась ситуация, когда люди без образования занимают какие-то позиции, и работают. Поэтому ситуации решаются тяжело с пухом и перьями вокруг. Я за то чтобы в решение проблемных ситуаций участвовали профессионалы, и наличие экспертизы было главным в принятии решений. Не амбиции чьи-то, или желание, а наличие экспертизы.

Jekaterīna: Спасибо, ответ принимается. Говорили с Вами о корпоративной культуре и такой тогда вопрос – какое значение имеет организационная культура имеет вот в процессе нахождения решения, и вот решения какой-то проблемной ситуации. Не беды, беды. А вообще.

Vadims: Я считаю, что орг. культура и орг. поведение как наука является базисом для любой организации, фактически если никто не формирует организационное поведение, то организация не имеет длинного жизненного цикла. Это мое. Мнение. Это такой важный базис. И соответственно все остальные моменты, которые происходят, накладываются на этот базис, в том числе и принятии решений. Я могу сказать, что наша компания проходила разные этапы. И в какой-то момент мы тоже работали над этим вопросом, и продолжаем. И начали так скажем с того, что приняли, то есть объявили ценности, и начали создавать традиции, итд. Это долгий и тяжелый труд, который если никто не делает, то фактически компания быстро превращается в ну неинтересную для того чтобы тратить на нее свое время – для работников.

Jekaterīna: Спасибо, тогда перейдем к следующему вопросу. Вот в условиях конкуренции и в рамках глобального рынка, предприятие находится постоянно, постоянно предлагают новые бизнес решения. Как вы реагируете на этот инфо поток?

Vadims: Вот здесь такой больше дискуссии чем опыта. Действительно инфо про продукты очень много. И если взять все, то что мы тестировали, начиная от ERP и заканчивая CRM, конечно с одной стороны много информации, много рекламных трюков, очень сложно делать выбор. И с каждым

годом, чуть ли не на порядок становится больше предложений, это вводит в стресс, ты не уверен, что это лучшее, что это будет хорошо. Это действительно такой стресс. Я проходил курсы дигитальной компетенции для руководителей. Можно на их сайте КИС посмотреть структуру и преподавателей. Преподаватели были и высокопоставленные, и IT специалисты и директора IT компаний, известные люди, там и министр был, в момент, когда я учился. Задавая вопрос – а какое решение лучше, можете ли Вы помочь в выборе того или иного решения, упирались в то, что это не только проблема для нас пользователей, но и для них экспертов, они тоже не понимают, не успевают осознать и не могут в это мире сказать четко ничего. Уходят от ответа. Примерно как я про автомобиль. Надо работать – давайте задачу будем думать смотреть, потому что это похоже на хаос, чем на какое-то структурированное предложение, это раз. Второй момент, сталкивались с тем, что все не так, как кажется со стороны. Когда у тебя, скажем, Екатерина, будет миллион, и тебе скажут его нужно потратить на решение проблемы, и когда ты начнешь общаться с представителями компаний которые предлагают эти решения, то все будет совсем не так, как они говорят в реальной жизни. И здесь важно уметь работать с информацией, уметь работать с источниками информации, с форумами, много общаться с живыми людьми, которые пробовали, тестировали, и использовали эти решения – анализировать эту информацию, пытаться ее оценить, и знать о инструментах, которые позволяют принимать решения. Надо уметь подобрать. Много фантазеров на рынке.

Jekaterīna: Как вы рассматриваете - Необходимо ли мотивировать и если да, то какими методами Вы пользуетесь, возможно хотели бы пользоваться или у Вас есть золотая середина?

Vadims: Мы здесь говорим не только о цифровых процессах, а говорим в общем параметре, то я бы сказал так, что нет ничего хуже, чем работать с немотивированными людьми. В этом вообще даже смысла нет, мотивация должна быть. И мотивация, мы над ней довольно много работаем. Я могу сказать, есть два момента - на русском языке подмена понятий, есть мотивация и есть стимулирование. Мотивация опирается на какие-то внутренние аспекты человека, рычаги, стимулирование на внешние. На нашем рынке как правило руководители эти понятия подменяют, и думают, что если привязать процент к зарплате, вот мотивация. Нет это не так. Это совсем не так. Да, это стимулирование, мы давим внешним фактором на поведение, это не является

мотивацией. У нас лично адекватное руководство, есть уважение ценностей, уважение к людям, их семьям. У нас есть карьерные лестницы и возможность сесть в карьерный лифт и двигаться на нем вверх. Вот. У нас есть ценность экспертизы, мы поддерживаем обучение, мы пытаемся развивать работников. Такой вот момент. Человек должен чувствовать самосовершенствование. У нас также есть возможность предложить другой вид деятельности, заработать больше, и другие виды стимулирования. По опыту могу сказать, что любая система мотивации со временем превращается в систему де-мотивации. Вот. Система должна пересматриваться каждые 2-3 года, иначе будут потухшие глаза и брюзжание за спинами в коридорах. Это нехорошо. Каждую личность нужно развить и помочь ей найти место в коллективе. Каждой личности нужно найти наиболее комфортное место в максимально долгосрочной перспективе.

Jekaterina: Назовите пожалуйста Ваши ценности как руководителя.

Vadims: Я уже упоминал моя ценность как руководителя – это экспертиза. Более важного момента чем честный разговор – нет. Решения должны быть профессионально подготовлены, переработаны. Только командная работа. Обязательно. Только так можно достичь качества. Еще конечно, я считаю правильным непрерывно учиться – получать навыки. Это помогает в работе, меняет мировоззрение. Нельзя ругать человека, что он плохо работает – у него такое вот мировоззрение. Он относится к проблеме не так. Недостаток образования влияет на все, и на поведение. И давая образование, ты получаешь человека, с которым приятно работать. Пытаюсь ли я привить? Я скажу так – нам со своими детьми не справиться. Заставить научиться нельзя. Только своим примером.

Jekaterina: Итак благодарю. У нас получилась прекрасная финальная нота. На этом мои вопросы закончились. Они были отвечены в конструктивном ключе – за это Вам большое спасибо. Какие-то финальные идеи, которыми хочется поделиться?

Vadims: Я наверное пытался отвечать без лишних слов. Сказал все, что входит в мое мировоззрение. По двум блокам, я бы подытожил. По первому – не всегда надо смотреть на дигитализацию как на манну небесную. Почему? Потому что иногда губительно идти по пути ложных иллюзий. В себе нужно это контролировать. Цифровое решение – инструмент и не выключит человека из процесса, не выключит интеллект. Если нет понимания – не используйте. И в оппозиции тому, что я сказал – нельзя доводить цифровой инструмент до идеала –

это долго и дорого. Нужно максимально быстро начинать использовать его, тестировать и потом уже доводить, это связано со скоростью трансформации отрасли. Что касается организационного поведения, короткий комментарий – это все очень важно и это все часто дисконтировано. Этому долгое время не уделялось должное внимание.

Jekaterīna: Большое спасибо за интересную беседу!

Vadims: Успехов в написании работы! Пока!

Jekaterīna: Всего доброго!

## Intervija ar Accenture Latvija Projektu Kontroles Servisa Ziemeļu reģiona Automatizācijas vadītāju

### Dalībnieku apraksts:

**Intervētājs:** darba autore Jekaterīna Kaļiņina, LU BVEF studente

**Intervējamais:** Romāns Piskunovs; Accenture Latvia Project Control Shared Service Nordic Automation Lead.

**Vieta un laiks:** intervija tika veikta neklātienē izmantojot Microsoft Office viedās komunikācijas tehnoloģijas, 2020. gada 07. Maijā, plkst. 15:30.

**Valoda:** angļu.

Jekaterīna: Hello, Roman!

Romāns: Hi, Katja!

Jekaterīna: I am really glad you agreed to take part in my research and found some spare time to answer interview questions. I believe we have discussed all unclear parts of the questions and we all set to start. Do you agree?

Romāns: Sure, let's start. I will try to be precise in my response

Jekaterīna: How do you understand and describe digital transformation?

Romāns: It's the technological adaptation, mostly of businesses, to the modern world. As society becomes increasingly used to or reliant on digital technology, businesses, governments and other types of organizations must change the way they operate to bring more value.

Jekaterīna: Thank you. Next question would be - what advantages and disadvantages might digitally-advanced company have?

Romāns: Advantages: competitive edge, greater efficiency, ensuring the organization remains relevant in the long-term, reduced costs due to automation, improved reputation, greater ability to respond to crisis situations (i.e. Covid-19). Disadvantages: possible technical risks when working with unstable technologies, possible shortage of personnel with sufficient tech skills, necessity to invest in digital transformation.

Jekaterīna: Thank you for sharing your opinion. What factors enables/complicates use of digitally advanced solutions in your company?

Romāns: It is one of the main priorities of our company. It is positioned as a global leader in helping other organizations become more digitally adapted. Use of digital technologies is promoted for employees as well. Free courses on these technologies are available for employees. It is very easy to work remotely, collaborate with colleagues online, share and store work-related files in cloud environments.

Jekaterīna: Have you experienced (Do you experience) any difficulties during digital transformation?

Romāns: Personally, the only difficulties I experienced were due to the tools/applications receiving very major updates or being replaced entirely. Though the disadvantages have only been short-term – the need to adapt processes, reconfigure tools and receive training. The advantage outweighed these costs, as the newer applications included some more and better features, and had much more potential for an advanced user.

Jekaterīna: Then please share your thoughts on - how does your team perceive innovation and change?

Romāns: My team is responsible for applying technology to increase the effectiveness of the work performed by employees within our unit. We perform automation for the processes being managed by our colleagues and even clients at times. Often, we are the first to learn how to use new technologies for enhancing project management processes. Thus, we are driving innovation and change.

Jekaterīna: Do you think your leadership style may impact digital transformation development in a positive way?

Romāns: A leader's approach always has an impact on this. Leaders who are motivated for their organization to be the best, who are interested in always improving the way work is being done, who prioritize long-term results, are open and have the ability to make final decisions and drive changes have an advantage when transforming an organization in any way, including digital. This is the leadership style I prefer.

Jekaterīna: Thank you. Here we will switch to second crucial topic – leadership style. In what way are conflict situations usually being solved in your company – in a traditional or innovative way? Why?

Romāns: The company is forward-thinking and focuses on the individual – not on a hierarchy. This is a sign of a company that is more ready to seek an innovative way of conflict resolution, regardless of social norms or local customs. I believe conflicts may be resolved either way, and this always depends on the people involved in the conflict. Raising concerns and risks is encouraged, and there is a no-retaliation policy in place.

Jekaterīna: What is a good problem solution – predictable or extraordinary? Why? What are your ideas?

Romāns: Solutions require considering multiple factors and the interests of everyone involved. A solution is predictable when we know enough and can safely make a promise to execute it successfully. I encountered many cases when a traditional solution was proposed, but which had unacceptable downsides to them. In such cases, we succeeded in coming up

with an extraordinary solution – in all such cases, the results were extremely effective. The main requirements for such a solution are adequate preparation and careful execution. The traditional solution may be treated as a Plan-B to encourage the other side to agree to Plan-A.

Jekaterīna: What role does organizational culture have in decision-making process?

Romāns: Culture is shaped by people, and people are shaped by culture. It is a live cycle, and leaders, who are the main decision-makers, have the greatest impact on culture. More forward-thinking company cultures encourage independence, collaborative decision-making, proactiveness and responsibility not just by leads but by every employee, so individuals are more engaged. A certain culture is required to promote this.

Jekaterīna: How do you work and deal with constantly changing stream of information and different solutions being created and sold in the techno market?

Romāns: In many situations an expert on a specific topic, tool, approach or technology is irreplaceable. Thus, I encourage my team members to specialize and grow as experts in a selected set of technologies. We test newer solutions which are relevant to our work, compare them to previously available solutions and decide how best to apply them and whether they will be in demand.

Jekaterīna: How would you describe the necessity of motivation creation between team members and in what ways do you foster it?

Romāns: Without motivation, great results may never be achieved – only mediocre ones at best, and the difference in these two levels of performance is enormous. An exceptionally performed job brings more work from the same client, and other clients start to notice. Both team members and team leads have an impact – a supportive environment which offers psychological safety to take risks and encourages collaboration is essential. This environment must offer growth for its members, or else the motivation for many of them will fall. Every employee has their goals, motivations, strengths and weaknesses, their own specific talents and past experience, and to have an exceptional team, the lead must be able to consider as many of these factors as they are able. At the same time, a team must have goals and a vision which must never be compromised – doing so would endanger the work results, and the team will feel that they have not performed at their best. The team lead must ensure their team members understand their vision and must be able to communicate it effectively – otherwise, they will not have the same picture and not place the same level of importance to their work. You should not treat team members as replaceable – otherwise that is what they will become.

Jekaterīna: Name your main professional values (from team lead perspective). Do you try to somehow impose them to your team members?

Romāns: I value work excellence, critical thinking, personal integrity and responsibility. The environment in my team allows people to use these qualities to their best. Besides these values, there are others which I consider more personal and unique to every member of the team – to impose on them would be to harm the individuality of other team members. Their own values offer their own strengths and insights, and if I were to disregard them, the team would have ‘blank spots’ in its abilities – there would be a lack of openness, creativeness, stability, attention to detail or other traits which are linked to personal values.

Jekaterīna: Your effort and input are really appreciated! Greatest thank you!

Romāns: Best of luck to you in your research

Jekaterīna: Thank you!

### **Intervija ar starptautisko uzņēmumu darbiniekiem**

**Intervētājs:** darba autore Jekaterīna Kaļiņina, LU BVEF studente.

**Respondenti:** Accenture Latvija, ELME MESSER GAAS darbinieki. Dalībnieku vārdi darbā netiek minēti pēc respondentu lūguma, tādejādi saglabājot anonimitāti; vārdi tiek aizvietoti ar latīņu alfabēta burtiem. (A, B, C, D, E, F, G).

**Vieta un laiks:** intervija tika veikta neklātienē izmantojot Microsoft Office viedās komunikācijas tehnoloģijas, 2020. gada 06. Maijā, plkst. 18:30.

**Ilgums:** 86 min.

**Valoda:** angļu valoda.

Jekaterīna: Hello Dear All! I would like to start with saying how grateful I am to all of you as your effort and readiness to contribute will really help me to conduct my final research in the bachelor's studies framework. I believe that all of you had a chance to become introduced with a topic and I would love to hear questions if such appear. Do you have something in mind before we start?

A: Hey, Katja, feel free to start!

G: Sure, thanks, no problem for us, let's start.

Jekaterīna: Great, then – just to remind that we will stick to following interview structure: there are 11 questions that are divided in two groups, and we will go on by one. It is not mandatory to answer to all of the questions, however this would totally benefit the interview, therefore if any of you feel there are some other points not discussed or skipped by others – feel free to interrupt and share your ideas.

G: Okay, agreed. From my side there are no other comments. Guys?

D: Let's continue.

B: Sorry for interruption, there might be some connectivity issues from my side, so if you do not hear me, just pass a message in the chat, ok?

G: Sure, no problem.

A: Of course, B. If this happens and we also disappear for you – let us know somehow (laugh). Just imagine that it will look like a silent show (laugh).

B: Sounds like a total nightmare for someone who is going to gather data (laugh).

Jekaterīna: Thank you for such an optimistic beginning. Seems we can start by now, right? E, F, C, do you have something to share before I start questioning?

F: Nah, I just wanted to add that this is my first time of taking part in events like this, so Katja, apologies for irrelevant or too obvious responses. Not an expert.

E: Yes.

C: Hey! Exactly! Same about me, but this topic is really something that is worth discussing and I will try to do my best.

Jekaterīna: Just as I mentioned some time ago – I really appreciate your readiness and input. And there should be no concerns from your side. Thanks. Then we are moving to the first question and it is following: How do you understand and describe company's digital transformation?

(silence)

A: Maybe I will start? Hope no one is against.

Jekaterīna: Please do.

A: Ok, honestly saying when I heard these two words a few years ago, for the first time, there was some uncertainty all around this. No one could give me an answer that would clarify all of the questions that appeared in my mind during that time. By now I can say that digital transformation should be described as something bringing fluctuations and doubts. Something that sounds too mysterious even for a person who works in a big international company and is experienced in conducting business. This is the main idea I believe is worth considering.

B: A, are you reading my thoughts?

A: Well, someone should be able to represent your opinion while you are dealing with Wi-fi, nope (laughs)?

B: Ok, sorry for interrupting. But all these smart things that are overloading our offices are always about newness and about lack of knowledge. When I entered the doors of my office this was something I realized – virtual robots and machines, they are just all around you and you understand that the only way now to build your career is to learn. Digital transformation as you call it is a process of going really smart in all of the possible ways. You just cannot stop learning because your tools are also ones who are taught to learn.

Jekaterīna: Thank you, really interesting to hear. Does anyone have something to add? Please do not hesitate.

G: Sure. From my perspective there are certainly different aspects to consider as technologies are not only the tools me and other team members use, but the things we create and as B said: teach. Transformation to smart enterprise from my viewpoint is an adaption of smart tools and smart climate that truly upgrade your business. Am I right, guys?

F: Yeah, this should be true for us. We are technology people and we see and encounter this techno-boost every day of our lives. This is not about uncertainty as A and B mentioned, this is about expansion of horizons – you always know why you make this app or tool, how it is gonna be used by others, but you never can be 100% sure that this app is the only one solution

or otherwise. The thing I am trying to say now is that the uncertainty from our perspective as solution providers and end users is a bit of different nature.

C: F, perfect reflection, but I would further elaborate and remind that there are dozens of my colleagues that also work with newly-introduced programs and tools, and this first time experience surely is not smooth. So I mean let's not forget that we also are under this change and use newly generated automated or half-automated systems. Digital transformation can be best described as a change of everything and for ever.

F: C, true though.

Jekaterīna: Great. Then maybe you could in a few sentences tell what are the factors that enables and clockwise stops the digital transformation in your enterprise?

G: The way of thinking. Sure, this is the only factor that enables or puts on hold digital transformation. Of course this way of thinking and perception is influenced by various things, such as company's field and strategy. I mean if you are IT company, you cannot even dream of putting this crazy digital world on hold. This virtual world is actually your reality. Our leadership team is really keen on that way of thinking thing and promotes it via different ways, like courses or presentations, speeches.

E: Please nod if you hear me well. Thanks. Right, as this sector thing is crucial. However I would stress that in our globalized world these digital changes are inevitable. For any sector. It cannot be argued. Even those who say that their business does not need any digital upgrade, in some time will be reassured. This is just a matter of time. Speaking of factors: inside of organization there should be certainly climate for change and climate for techno world. If I heard correctly someone said that smart climate is actually transformation, well, from one hand – yes, from other hand – this is actually the factor that enables robots to enter your office.

Jekaterīna: Maybe you can share your company's experience, E?

E: Oh, apologies. This kind of events is quite new for me, apologies for being not clear enough.

Jekaterīna: E, many thanks for your ideas, please do not take this in a wrong way. Just wanted to hear a bit deeper insight.

E: Oh, all right. I can say that our company is on this market for more than one hundred years. And I meant, that perhaps experience, maybe age, is the factor that influences going digital, however I do not possess any statistics.

A: Well, may I add here?

E: Sure.

A: Thanks. Well we all here are from companies that are operating for more than 10 years and who have experienced different periods on this international arena. Age is not quite

the factor that could stop or boost digital transformation. Do not take me wrong, but still I have strong belief that this is all rooted in culture.

G: As I said the way of thinking, a mindset.

A: Agree, the mindset. The mindset of colleagues, your manager, your partners. In our team it surely was an enabler. I cannot say that we were pro-active in looking for smart solutions for our projects' daily tasks. But. I can say that we were well educated and shown why digital change matters and what it brings. Our minds were ready, not shocked. Maybe surprised, but also in a positive way.

D: Surprized in a positive way might be the best description of going digital, A. Regarding the factors, when you work in a team that is big and multi-cultural, then there certainly is place for miscommunication. I cannot tell that I was super ready for working in a new way. There were some tasks I was used to do. Why should I change? I know, it sounds too pessimistic. But this is how I remember myself. I did not much believe in the positive scenario of restructuring our sales platform, but I was wrong. However, I think communication inside a team and inside of a company is something that makes a ground for digital transformation.

Jekaterīna: Could you share your ideas regarding – what advantages and disadvantages could digitally advanced company have?

D: Well, if we continue to elaborate, then regarding same communication topic – we all know have an opportunity to connect from anywhere and to anything we need, those huge timesheets, financial statements, reports we gather every month – those are stored in a cloud system. Basically, we can refer to some link/database that is online 24/7 and all my colleagues can reach out to it and see necessary arguments and etc. I mean we are now fast in conducting various meetings, catch-ups, urgent calls. Regarding difficulties I guess I mentioned that this communication via wire and reliance on WiFi, laptops, smart gadgets, this is totally making me feeling somehow apart from real life interaction with colleagues. The disadvantage here could be loss of “people-friendly” image, brand. In this sense.

Jekaterīna: Thank you a lot! Some other ideas?

G: Well, I could partly agree here. People-friendly is something difficult we are all working on, but it is not that bad. From my perspective there are no disadvantages to discuss. And good points are really of a big amount. Just imagine, how fast and how easy to work with a tool that has various scenarios of needed actions being built-in and you can just choose needed one. So, digitally advanced teams and processes means you do not waste your time on something really boring and standard.

F: I agree. No disasters are brought. But it is crucial to take care of data storage and accessibility, and data privacy. These are rather challenge than disadvantages, but still.

B: Good points. I think I cannot comment something different. Time will actually show. By now it is hard to say.

A: Right. As we discussed that mindset thing, then it can be also viewed under this pros and cons perspective, but still I rather do not comment this. Going digital is certainly a new must-do, then I believe those benefits are more important and powerful.

E: A, this is the correct position. Jekaterīna, please count me in.

Jekaterīna: Thank you once again for sharing your thoughts regarding factors. Now I would love to hear about difficulties during digital transformation from your perspective? D, could you continue?

D: Okay. Seems I was clear about my first standpoint when heard that our department will buy smart solution for sales platform. It was difficult to understand how we are going to adapt, how we are going to run analytics. I just imagined that perhaps this can ruin my usual working routine.

A: And it was ruined. Right? The difficulties my colleagues encountered and still encounter are much connected with their perception of a real disaster. Career is all about change. Stability is not the only positive scenario. Our manager usually says that growth is always something that appears on the bottom in all senses. It is difficult to let go your worries regarding your future. Management has to deal with this “letting down” syndrome.

D: Well, when you are accountable for something you usually feel that responsibility on your shoulders.

A: Right, I just mean sometimes it is good to not to focus on this bad side.

B: Let it go, let it go. A, thanks for sharing your ideas. I only will add that mainly me and my teammates are stressed about losing ourselves. Of course, we are not going to be robots, and perhaps one day we are replaced by them. But what all of us will lose is community, team, support in that sense.

A: Also true.

G: Sure, there is room for such doubts. Even between us. I mean – we are digital in a nutshell but still this Revolution 4.0 will lead to certain human resource major changes. I would not be stressed so much about this so far, but my children certainly will live in a different world.

A: With totally different mindsets, right?

G: Of course.

Jekaterīna: Thank you all, maybe let try to sum up this question and share how you and your colleagues perceive change and digital transformation process?

A: Well I believe I mostly agree with E, as digital transformation was and still is challenge for us. But I would rather see it as a positive change.

C: This certainly is a change of the whole system and structure, this is hard. But in our company, this constant innovation I hope is perceived as a common thing, right?

G: Yes, C. Sure, we are put in a bit different ecosystem, but still this digital transformation is not really that harmful as it may sound first.

F: Katja, as I understand here it is important to underline that perception may be different from reality? Right?

Jekaterīna: It really depends, but I just wanted to see the current state of your “relationships” with digital transformation.

F: Well, then I should tell you that being a person who loves any kind of challenge, I do like digital transformation and all of the crazy stuff it can bring further.

E: I am pretty sure that no one in our team ever doubted that this change will come. As I said it is inevitable, so it is just as normal as upcoming winter.

Jekaterīna: Great, thank you all. Do you think your leader’s management style fostered digital transformation positive image and adaption?

E: A question that always is trickiest one during evaluations brought by HR. In regard to digital transformation, I can say that our company “X” is the best example how to start going digital.

B: Right, E. I also have many friends who work in competitors’ business and you their feedback usually is not that cool comparing with ours.

D: But we cannot argue that this start was not that smooth. We had, have and will have difficulties. But I cannot argue here that our manager has a fault. No, he is totally a unique man and I love working under his supervision.

A: Well, may I add? In my team there were different conflict cases and unfortunately our direct manager was not always easy to understand and follow. You know, it the hardest thing in cooperation with him is that this style he prefers is really outdated. New age, new challenges, new kind of leadership. That would be right approach.

Jekaterīna: So the style of your manager in a why did not help to adapt to a new digital workplace?

A: Well, yes. It did not make a barrier; it just somehow was a bit less good than it was supposed to be. Sorry for a mess in my thoughts.

B: I guess Katja was looking for such thoughts, A. It cannot be that ideal any way. Just wanted to ask you, as you were speaking about being ready and mindset stuff, somehow does not sound as a bad leadership example?

A: Oh, yes. Do not take me wrong. I saw how this digitally advanced tools entered Sales team life. And it was kind of challenging, but at the same time there were lots of support from a team leader. Am I right, D?

D: Exactly. We always do it together and know that it is challenging for all of us.

A: Yes, this is perhaps, what we are lacking in our internal team. Common sense of support and a shoulder we can rely on. But this is not true for everyone here. And I perfectly understand that.

Jekaterīna: I see, thank you. C, F, G, do you have something to be added from your viewpoint?

G: Sure. I just can say that for me a team lead is someone who knows that fails are obvious. His leading style is somewhere between democratic and delegating, if I remember correctly those names. Have read an article on HBR few weeks ago. So, no offense here, but I understand, that for guys digital transformation was a bit more stressful than for me, just because they felt too responsible. You know, when you are said what to do and how to do, you always are supposed to follow instructions. Well instructions may fail, so do you, but still not everyone can say that the faulty party was that person who gives directions. Usually are blamed those who do a task. Totally wrong approach. I love to be mistaken, it is in my guts, but my lead is someone who really loves when his teammates are mistaken. We just need mistakes as an air to breathe. Sorry for being so long, but to conclude – the approach follows my team lead is the best when we speak of digital change.

C: Greatest topic to discuss today, as all these COVID related issues really out under consideration management and business models that are used. I cannot stop wondering about leadership power over us. I agree with G, there are lots of work done from our managers to make us feel ok with these smart apps, platforms and softs.

F: Still, guys let's not forget about those difficulties we discussed. But, to be short, I must say that the main success of our manager is that he understands how to put a chaos into framework. Or how to make those sensitive topics easy to understand. How to love this crazy and uncertain tomorrow. Leadership style has significant contribution, it seems so.

Jekaterīna: We are having a really great discussion. Thank you! In what way are problems being solved in your company – in a traditional or innovative way?

G: Innovative in a nutshell.

F: Well, here I must add that innovation is possibly only there where team members know the order and know the structure. So, traditional solutions are not that bad. Traditional does not mean boring. It just means it is similar to previous experiences. For me it is necessary

to see that managers are good with the values they promoted before taking an action and taking a decision.

C: Right, and I cannot answer this question deeper. There are different situations and different solutions. Somewhere we need newness, but somewhere no hard and long discussions are needed. Just action. There were several situations during this week when the innovative decision was taken but, in a few days, there was a necessity to change the course and adapt it as well. Then I can surely claim that you and your manager, both should be open to take predictable and stable steps in order to save a project.

A: Seemed a short and easy question, but I cannot say that I myself know the answer. Probably, I agree with C and F.

B: Well, innovative way is not the only right way. I honestly think that in our company traditions have significant role. Then there are no long discussions needed.

D: Exactly.

E: Yeah, but innovations can be taken as traditional way as well. If we elaborate. And here I would add that me and my manager are the ones to admit our mistakes promptly.

Jekaterīna: Then let see What is a good problem solution – predictable or extraordinary? Please mention which way do you prefer, and which way does your leader prefer.

E: Huh, he is totally obsessed with innovations. But I am not sure which way can I actually like most.

A: Let's vote for innovative. It surely brings more difficulties as we have encountered, but it will lead to success.

D: Yes, and sales growth. In our organization teammates are quite eager to follow a leader, so I can say I prefer the way prefers my leader.

G: This is something we share. We also somehow mostly are those who follow the leader's path. Perhaps guys may disagree, but nothing wrong is here. Leader's role is to determine and identify the solution from the bunch of fresh insights we as a team bring to him. Then, when there is mindful conversation held and all parties are considered as right, there appears truth. There a solution is born. Being aside and just waiting for some thoughts given for me is not the right way of living. Our manager totally respects this and therefore either it is traditional or innovative decision – I will support him.

F: Here it is all about trust and respect. I can say that I prefer traditional way, however I cannot 100% argue that it is appropriate in every case.

C: Team Lead is person who decides on action. I am the one who usually has something to share and to argue about, but as I earlier mentioned – different context brings different

solution on the floor. Innovative thinking is not being stubborn about innovations overload, it is about saving resources, time, effort, money. Sometimes it is better to stick to traditions.

Jekaterīna: What role does organizational culture have in decision-making process?

A: Finally my favorite question has arrived. I would highlight that organizational culture always has much to do with decision-making.

B: But if we think of culture that enables change it is rather a benefit.

G: True. Decision-making is something that is influenced by this factor. I do not want to waste your time, Jekaterina, so please take a note that organizational culture usually is that barrier or clockwise in bringing innovative decisions on the table.

E: Yeah, however let's not forget older companies somehow have different cultures and those are very well preserved and not opened to change.

A: This is debatable.

E: Undoubtedly it is. However it is something worth considering.

G: Sure.

A: Well, organizational culture in our company surely is a filter that is used for choosing the approach to a new task. But as I said there is a lot of work being done to change mindsets and change the way things are perceived. Leadership team is closely working with this.

Jekaterīna: How does your teamwork with constantly changing information flow about new business opportunities being created and promoted on techno market?

F: Somehow, we can be blamed for it. But I must say that for me this flow of info is as challenging as for non-IT person. Businesses are moving so fast towards digital reality, that it becomes hard to save the pace and respond to the demand for innovations. We must be proactive in some sense.

C: Right, F. But I was the one who experienced several funny moments in regard to this. Not everyone interprets pro-activity correctly. It somehow is usually thought to be an efficient and effective response to a change. But. Please bear in mind that this is all about being reactive. Pro-active way of working with information around you is really hard. I can't say that even in our team such pro-activity exists.

A: Sorry for interruption, I believe it is fair to say that the only working way of dealing with those daily introduced tools is to know, to be ready for them to appear. And here it is important to note that to react is not always to do an action. You can think, analyze and do not overwhelm your team with news that are bombing from all around. Personally for me it is hard when we are asked to be proactive. I mean what is this. In a sense I cannot predict most of the changes our environment faces, so why there should be a room for some doubts, fear and seeking for solution of uncertainty in advance?

B: Somehow that innovation thing is all about information flows. For me it is indeed uncomfortable, and I do not see that in our team there is someone who believes he is a king of proactivity. Not sure but this notion appeared not so long time ago. It is mainly used by managers to ensure that everyone on the workplace should show his initiative and his motivation. Do you get the idea?

Jekaterīna: Please correct me if I am wrong, but are you trying to say that this proactive approach does not exist?

B: Huh, it is kind of fake. But it is only my experience. Almost every week I read in the media and LinkedIn feed that there are some cool robots, agents, smart assistants going on the market. My skills and knowledge base are not that good for a person whose daily routine is a bit more than just putting raw data into program, I think we should not even always look at our competitors' successes and losses. They can take that pace, it is good. If they need some smarter devices – good. We are not them. No need to live in a hurry and to be one step ahead of everyone.

G: Sure, B. Here it is really important that we are on the same page. As no one is asking to be one or two steps ahead of anyone, I will just sum up and say that information amount and complexity nowadays is of a great scale. Even for IT-guy there are difficulties to live with it and to work in that climate, but for me it is clear that no matter what comes tomorrow, our lead could and should see where the weak spots are. That's it.

B: Indeed.

E: But I personally liked the word “promoted” in the question. For me as I see today's world it is so hard to distinguish the real opportunity from excellently promoted one. I do not like digging too deep, but I am sure to deal with these double standards is not under anyone's supervision. We are not capable of saying that we are ready steady, but we should not panic either.

Jekaterīna: Okay, thank you for sharing your thoughts. Let's move to the next question and it sounds like this: What is the role of motivation between team members and which methods does your leader use to impact and motivate you?

A: This is an excellent question when we are speaking change and of digital change indeed. There were lots of words said about culture and is good to link it with motivation, I guess. As for me this is so important when I work in a place where organizational values are under supervision. It is wrong to forget about your culture and just go for money. But not to be very too detailed in my answer, I just wanted to drop an attention to that shoulder issue I raised. I am looking forward to the leader who can listen to me and understand what I am saying. It is not like I come to him and just start crying how the things are going hard, but sometimes I

would love to see that his attention catches not only crises situations. As I earlier said for me there is lack of this listening and caring in the team I work.

B: A, you are right about this listening thing. I am really proud to be part of my team and see how our manager jumps in discussions and knows his duty is not only to say what to do, but to listen to his guys and make us sure we are safe. A said that it is not only about crisis and I agree. For me it is really inspirational and motivational to see that my ideas are important for my boss. Sure, there is a question of knowledge and expertise that me and my colleagues own, but to be true, I do not feel that I am less professional than my manager. I have seen that my insights were valuable, and this totally makes you feel you belong to success of the solution performed. However, it goes the same for fails. From my side there is nothing else to be added.

G: Hey, then I will continue. Seems that for me important is something different. I agree with A and B, that support and active listening are really cool, but I would add that those positive vibes and emotions are not the only motivators to do a work. I see there should be something more crucial – it is power concept. As the first part of the question was about impact, I was listening to guys and somehow found myself focused on that power part. This is really interesting to see how it is changing and evolving. Here I mean how the power is distributed, delegated or in simple words – shared. My team lead enjoys re-distributing the responsibilities and it is so amazing. One day I felt that I can do some of his tasks on my own, and you know, I did not feel any fear of responsibilities. As we discussed earlier in this call, the responsibilities often give us stress. But for me it is main indicator that I am trusted and valued. This motivates for more. Hope I was clear.

Jekaterīna: Sure, it was clear to follow, thank you. Does anyone have some different viewpoints?

D: Well, here G again raised that responsibility issue and I feel that it also is good to discuss from this question perspective as well. So, I can surely say that my manager uses himself as an example of a great worker. We are supposed to follow and to be like him. And maybe that is why I always think about responsibilities being on my shoulders. I am used to the system that supposes I am perfect in my performance as my manager is. From one side this is hard, from other side it is motivating. Or it was earlier.

(silence)

E: I will be the next one to interrupt that silence and I would say that all what was said before me is relevant. It is hard to see how I am impacted by my leader; I mean exact ways. Guys just uncovered so interesting stories, that I am afraid I cannot share. In my situation, it goes like this: we have some tasks, and all our conversations and focused on work. I do not feel I am supposed to follow each step of our leader, but surely, I do not see that there are lots about

inspiration topics. Rather we have a framework of communication, of collaboration, of control. Of everything. I still see that we were successful in starting that digital transformation and undoubtedly it is because for us there was no matter for some psychological effects. I value when a person can deliver the product he promised. So does my boss. Maybe his style is somehow not that best from human resources people perspective, but it worked and works fine. Struggles are fought, I am happy to start my working day in the office. And even now working from home, I am happy that we have visible and clear order of things. This makes you feel there is ground under your feet no matter what.

F: I am sure this question is a hard one. How I am impacted? Well. As I said leader promotes certain values and this is important that he can stick to them in any kind of situation to show that those values are not just “bla-bla-bla”. You see there is a lot of unexpected situations in our crazy world and what a wonder when a leader can really be consistent in his actions and decisions. Because those values and way of thinking as G and A said is the approach to impact me and my mind. Promotion of values, being open for discussions, for collaborations, and ready to say he is wrong – these are mostly the ways I see my manager uses. So to be clear I wanted to stress that he tries to be self-aware and to pay attention to the stories he is telling.

Jekaterīna: Thank you for great responses. C, do you have anything in mind regarding this question?

C: Oh, sorry for being silent for some time. Was kind of lost in my thoughts. Well motivation is really personal topic. This is a topic to discuss with smart psychologists and organizational culture specialists. From my viewpoint, there are various event held to make us feel ok with digital change and enterprise itself. Big companies, big goals. Here is no stress on hierarchy, but on individual success. So I believe we are brought in an atmosphere where a leader chooses an action plan and then we just go. Go with a flow and work, work, work, work. Our leadership is taking some actions to show that we are in the right place to make a career, to invest in ourselves, to educate.

Jekaterīna: Let’s sum up our discussion with following question - What are your professional (as a worker) values and does your leader impact them? Could you share your thoughts about an ideal leader? Please feel free to share any thoughts on this.

C: This is also hard question with psychological aspect in it. My values certainly are various and it is hard to name them all now. But if to be short I would stick to openness, individual growth, social responsibility towards planet, economy, everything. Regarding impact we have discussed. Leadership team really makes environment for big dreams to come true and for me an ideal leader is someone who sees my potential, who listens, cares and pays attention to my values. That is all.

Jekaterīna: Thank you. Who could continue?

E: I believe I can. For me as a worker it is great when there are competence and collaboration being promoted and nurtured. These are my values – knowledge, competence, responsibility and co-working. Spirit of a team. My leader currently somehow corresponds to it. Maybe more or less, but I feel I am at the right place.

F: Totally agreed. I have kind of similar values. And for me an ideal leader is self-aware and who can be wise when looking for a solution. I like order, structure, so for me it is important when a leader can handle everything without making people around being stressed. Values creation is sensitive topic and there is much to speak about culture, for example. Being in this world means to be impacted and to be that impact at once. This is it from my side. Thank you.

A: From my viewpoint this is something broad, values are created and modified non-stop. Guys are right. I just would once again stress that openness, support, mistake tolerance, independence as my values and as necessary values of my ideal leader. Thank you.

B: Then I can tell that to be open and to be valued – these are my values. I do not want to do useless jobs, pointless tasks and etc. I want to be heard, I want to take part in discussions. So, my ideal leader would be someone who understand his assets, his team members. Some specific style is hard to name here.

G: Not to waste time, I would concentrate on the same values guys said before. When I think of an ideal boss, I see him as someone is decisive, smart, responsible. For me this is also important, and I try to follow these small rules in everyday life. Impact is surely brought by the whole organization culture and people, they show me real life cases and let me to analyze this. Well, a nice ending I would say.

D: Only one point from me to end this beautiful conversation – leader is still an example, right? So I am influenced a priori. Good point here is that I appreciate when I am appreciated, heard, supported in the team – these are for me some basis. For any company I have worked, will work and work. Now this is it.

Jekaterīna: Once again I would thank you for participation. May all of your projects are successful. Please let me know after our call if you feel there is something more to be shared. Ok?

G: Sure.

A: Yes, no problem.

E: Thank you too for a great time together!

B: You have our contacts, call, drop a message if there is anything I can do.

F: Good luck in your studies by the way.

Jekaterīna: Thank you all and enjoy the rest of the day!

B: Bye!

G: Bye bye everyone, was nice to meet you all!

C: Bye, thank you.

A: Have a great evening!

Bakalaura darbs "Līderības stils kā noteicējfaktors starptautisko uzņēmumu digitālās transformācijas vadīšanā" 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: *Jekaterīna Kaļiņina*



22.05.2020.

**Rekomendēju / nerekomendēju** darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: profesore Dr.oec. *Ērika Šumilo* (*personiskais paraksts*) \_\_\_\_\_.2020.

Recenzents: Docents Dr. iur. *Inese Kalniņa*

Darbs iesniegts LU

Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātes Studiju centrā \_\_\_\_\_.2020.

Dekāna pilnvarotā persona: metodiķe Larisa Staņuka \_\_\_\_\_

Darbs aizstāvēts Bakalaura studiju programmas "Starptautiskā ekonomika un komercdiplomātija" gala pārbaudījuma komisijas sēdē \_\_\_\_\_.06.2020. protokola Nr.\_\_\_\_.

Komisijas sekretārs: Mg.,lektors E.Fortiņš \_\_\_\_\_

(*personiskais paraksts un atšifrējums*)