

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
BIZNESA, VADĪBAS UN EKONOMIKAS FAKULTĀTE
VADĪBZINĀTNES NODAĻA

**LĪDERĪBAS STILS UN VADĪTĀJU-PADOTO ATTIECĪBU
MIJIEDARBĪBAS KVALITĀTES SAISTĪBA ORGANIZĀCIJĀ
AS „RĪGAS SILTUMS”**

**Leadership style and Leader – Member Exchange in organization
AS „Rīgas siltums”**

BAKALAURA DARBS

Vadības zinību bakalaura studiju programma
Organizāciju vadības apakšprogramma

Autors: **Zane Darša**
Studenta apliecības Nr.: zd14007
Darba vadītājs: Lekt. Jūlija Žakemo

RĪGA 2018

ANOTĀCIJA

Mūsdienu organizācijās ir sastopami vadītāji, kuri vadās pēc noteikumiem un veic konkrētus pienākumus, tomēr, vai šīs personas ir arī līderi, kas ar savu vadīšanas stilu varētu cilvēkos radīt interesi par darbu un profesiju. Darba procesā ļoti svarīga ir arī komunikācija un sadarbība. Darbību kopums - komunikācija, savstarpējās attiecības, vadītāja vadības stils - ietekmē ne tikai nodaļas rezultātus, bet visas organizācijas sasniegumus. Līdz ar to ir ļoti svarīgi, lai organizācijā strādātu tādi vadītāji/ līderi, kuri rada atgriezenisko saiti- veicina cilvēku līdzdalību darba procesos un izmanto savas spējas radoši izpausties.

Darba mērķis ir noskaidrot, vai pastāv saistība starp vadītāja stilu un vadītāja – padoto attiecību kvalitāti uzņēmumā AS „Rīgas siltums”, ņemot vērā iegūtos rezultātus, izstrādāt uzņēmuma vadībai un vadītājiem rekomendācijas savstarpējo attiecību un komunikācijas pilnveidošanai.

Pēc veiktās datu analīzes tiek secināts, ka uzņēmuma AS „Rīgas siltums” vadītāju atrašanās vieta menedžmenta režģī norāda uz virzību sasniegt kolektīvās vadības stilu. Starp vadītāju un padotajiem novērojamas augstas kvalitātes attiecības. Vadītāju vadīšanas stila izmaiņas ietekmē attiecības ar padotajiem uzņēmumā AS „Rīgas siltums”.

Atslēgvārdi: vadītājs, līderis, līderības stils, līdera – padotā attiecības, menedžmenta režģis.

ANNOTATION

It is easy to find managers in nowadays organizations, who follow the rules and carry out certain responsibilities, however, are these people also leaders, who with their management style could create an interest in work and profession to subordinates. Communication and the ability to work with subordinates also is very important. A set of activities – communication, mutual relationships and management style affects not only department results but achievements of the entire organization. Therefore it is very important that for the organization works managers/ leaders who create feedbacks, encourage people to participate in work processes and use their abilities to work creative.

The aim of the work is to find out if there is a connection between management style and the quality of the leader – member relationships in organization AS „Rīgas siltums” to develop recommendations for the company and managers to improve relationships and communication.

After the data analysis the author concluded that location of AS „Rīgas siltums” managers in the managerial grid indicates the progress to achieve a collective management type. There is a high quality relationships between the manager and subordinates. Changes in management style affect mutual interaction between the manager and subordinates in organization AS „Rīgas siltums”.

Keywords: manager, leader, leadership style, leader – member exchange, managerial grid.

SATURA RĀDĪTĀJS

IEVADS	5
1. LĪDERIS UN LĪDERĪBA – VADOŠAIS UN NOZĪMĪGĀKAIS ASPEKTS EFEKTĪVĀ ORGANIZĀCIJAS DARBĪBĀ	7
1.1. Līdera kā indivīda jēdziens un raksturojums	7
1.2. Līdera un vadītāja savstarpējā mijiedarbība	9
1.3. Līderības jēdziens, iezīmes un funkcijas	12
1.4. Līdera un līderības efektivitātes kritēriji	14
2. UNIVERSĀLA UN ZINĀTNISKI PIERĀDĪTA LĪDERĪBAS (VADĪŠANAS) STILA NOTEIKŠANAS SISTĒMA – BLEIKA UN MOUTONAS MENEDŽMENTA REŽĢIS	19
2.1. Menedžmenta režģa būtība un mērķauditorija	19
2.2. Formulas – menedžmenta režģa izvirzītie vadības tipi	21
2.3. Priekšrocības un nepilnības menedžmenta režģa sistēmā	26
3. SAVSTARPĒJO ATTIECĪBU MIJIEDARBĪBAS MODELIS LMX	28
3.1. Līdera – padotā attiecību apmaiņas teorijas būtība un mērķauditorija	28
3.2. Attiecību kvalitātes novērtējums	31
3.3. LMX kā transformatīva/ transaktīva līderība	35
3.4. LMX teorijas priekšrocības un trūkumi	38
4. LĪDERĪBAS STILA UN LĪDERA – PADOTĀ ATTIECĪBU KVALITĀTES NOVĒRTĒJUMS AS „RĪGAS SILTUMS”	42
4.1. Organizācijas vispārīgais raksturojums	42
4.2. Pētījuma metodoloģija	44
4.3. AS „Rīgas siltums” rezultātu apkopojums	46
4.3.1. Līderības stila noteikšana organizācijā AS „Rīgas siltums” izmantojot menedžmenta režģi	46
4.3.2. Līdera – padotā savstarpējo attiecību novērtējums AS „Rīgas siltums” izmantojot LMX modeli	58
4.3.3. Vadības stila ietekme uz vadītāja – padoto attiecību kvalitāti AS „Rīgas siltums”	62
SECINĀJUMI	64
PRIEKŠLIKUMI	65
IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI	66
PIELIKUMI	
1. pielikums. Bleika un Moutonas menedžmenta režģa aptaujas anketa	
2. pielikums. LMX – 7	
3. pielikums. AS „Rīgas siltums” organizatoriskā struktūra	

IEVADS

Katrā uzņēmumā, vai tas ir liels vai mazs, ir vismaz viens vadītājs ar atbilstošu kvalifikāciju un prasmēm vadīšanā. Vadītājs var būt atbildīgs par Mārketinga nodaļu, Pārdošanas nodaļu, Personāla nodaļu vai jebkuru citu nodaļu, vai uzņēmumu kopumā. Vadītājs veic un uzdod konkrētus, stabilus norādījumus dienu no dienas, kas darbiniekiem laika gaitā var kļūt par rutīnu, tādējādi pazūd interese par darbu un izvēlēto profesiju kopumā. Ja šādā pašā gadījumā vadītāju nomaina cilvēks, kas ir līderis, darba procesam tiek piešķirta pavisam cita virzība, un izmainās vispārējā atmosfēra kolektīvā. Darbs kļūst dinamiskāks, interesantāks un iedvesmojošāks. Līderis ir tā persona, kas cilvēkos rada pārliecību pašiem par sevi, par savām prasmēm veikt uzdevumu un sasniegt pilnīgi visus mērķus, spēj motivēt un aizraut, iesaistot lēmumu pieņemšanā. Līdera uztverē katram indivīdam ir svarīga loma, jo tieši viņi ir tie, kas realizē uzņēmuma mērķus, tādēļ ir svarīgi, lai ikviens darbinieks justos labi. Tomēr- vai mūsdienu organizācijās ir viegli sastapt šādu cilvēku – līderi, kas ar savu līderības (vadīšanas) stilu varētu cilvēkos radīt interesi par darbu un profesiju?

Neskatoties uz to, vai vadītājs ir līderis vai nav, darba procesā ļoti svarīga ir komunikācija un spēja sadarboties ar saviem padotajiem. Līderim, iespējams, ir vieglāk atrast kopīgu valodu ar saviem sekotājiem nekā vadītājam. Vadītāja interesēs ir nodrošināt uzņēmuma vadības izvirzīto mērķu izpildi. Lai sasniegtu vēlamu, vairāk tiek izmantota pavēļu forma, kas nogurdina cilvēku nekā ieinteresē notiekošajā procesā. Savukārt līderis balstās uz kopīgu sadarbību, kas veicina cilvēku līdzdalību procesā.

Komunikācija, attiecības starp vadītāju un padotajiem, kā arī vadītāja vadības stils ietekmē ne tikai nodaļas rezultātus, bet visas organizācijas sasniegumus. Mūsdienu organizācijas strauji virzās uz priekšu un sasniedz savas ieceres, bet tas tiek panākts caur smagu darbu, kuru iegulda darbinieki, veicot standartizētas darbības ikdienā. Taču, kādas virsotnes tiktu sasniegtas, ja vadītājs pilnveidotu sevi, kļūtu par līderi vai arī, esot vadītāja statusā, veiksmīgi komunicētu, atbalstītu un uzticētos saviem darbiniekiem?

Bakalaura darba **mērķis** ir noskaidrot, vai pastāv saistība starp vadītāja stilu un vadītāja – padoto attiecību kvalitāti uzņēmumā AS „Rīgas siltums”, izstrādāt uzņēmuma vadībai un vadītājiem rekomendācijas savstarpējo attiecību un komunikācijas pilnveidošanai.

Izvirzītā mērķa sasniegšanai tiek noteikti sekojoši **uzdevumi**:

1. Noskaidrot līdera un līderības raksturīgākās īpašības, funkcijas un galvenās atšķirīgās iezīmes starp vadītāju.

2. Noskaidrot Bleika un Moutonas menedžmenta režģa un līdera – padotā attiecību apmaiņas teorijas būtību, formulas un klasifikāciju.
3. Raksturot AS „Rīgas siltums” saimniecisko darbību.
4. Veikt AS „Rīgas siltums” vadītāju un to darbinieku anketēšanu.
5. Apkopot iegūtos rezultātus un analizēt tos.
6. Izstrādāt priekšlikumus AS „Rīgas siltums” vadībai un vadītājiem.

Pētījumā izvirzītie jautājumi:

- 1) Kādi vadības stili pastāv uzņēmumā AS „Rīgas siltums”?
- 2) Kāda attiecību kvalitāte novērojama starp vadītāju un darbiniekiem organizācijā AS „Rīgas siltums”?
- 3) Kāda ir saistība starp vadītāja stilu un līdera – padotā attiecībām?

Bakalaura darbs tika sadalīts 4 nodaļās. Pirmā un otrā nodaļa tiek apskatīta, lai turpmākajā darbā varētu novērtēt, vai konkrētajiem vadītājiem piemīt kādas no nodaļā minētajām iezīmēm, tādējādi secinot vadītāja iespējamību būt par apkārtējo atzītu līderi. Savukārt Bleika un Moutonas menedžmenta režģis, kā arī LMX modelis tiek apskatīts, lai pierādītu izvirzīto mērķi.

Pētījuma laikā darba autore izmanto Bleika un Moutonas menedžmenta režģi, kas ir viena no veiksmīgākajām vadības (līderības) stila noteikšanas metodēm, lai identificētu, vai uzņēmumā strādājošie vadītāji spēj būt arī līderi, kas rāda pozitīvu paraugu, iedvesmo, motivē un izraisa vēlmi viņiem līdzināties. Savukārt, lai novērtētu attiecību kvalitāti un mijiedarbību starp vadītāju un darbiniekiem, darba autore izmanto LMX modeli, kas vispilnīgāk identificē sakarību starp lomām. Laipārbaudītu datu kopu savstarpējo saistību, darba autore pielieto korelāciju.

Bakalaura darba pētījums tika veikts AS „Rīgas siltums” laika posmā no 2018.gada marta līdz 2018.gada maijam. Darba autore pētījumu veica šajā laika posmā, jo gada pirmie mēneši (janvāris, februāris) ir uzņēmuma darbīgākais laiks, kad jāsaņem visas nepieciešamās atskaites, līdz ar to, lai nenovērstu vadītāju un darbinieku uzmanību, tika izvēlēts periods, kad darba apjoms ir samazinājies.

Darba autore studiju noslēguma darbā izmantoja 13 grāmatas dažādās valodās un 14 zinātniskos rakstus angļu valodā. Kā arī tika izmantoti 3 interneta resursi un uzņēmuma gada pārskats par 2017.gadu.

1. LĪDERIS UN LĪDERĪBA – VADOŠAIS UN NOZĪMĪGĀKAIS ASPEKTS EFEKTĪVĀ ORGANIZĀCIJAS DARBĪBĀ

1.1. Līdera kā indivīda jēdziens un raksturojums

Ja būtu nepieciešams definēt vārdu līderis, viennozīmīgi atbilde būtu, ka līderis ir cilvēks, persona vai indivīds, kuram piemīt virkne specifisku īpašību, labas vadīšanas spējas, kuras iespējams iemācīties, attīstīt un praktizēt laika gaitā. Profesionālajā literatūrā vārdam līderis ir daudz un dažādi skaidrojumi: vadošā un galvenā persona organizācijā, bet viens no skaidrojumiem, kas tiešām izsaka līdera būtību, ir tas, ka šī ir persona, kurai citi vēlas sekot.¹

Lai kļūtu par apkārtējo atzītu līderi, personai jāpiemīt īpašībām, kas ļautu izcelties, dominēt, un apkārtējie šo personu uztvertu, kā līderi ar vēlmi viņam sekot. Līderim jābūt entuziasma pilnam, viņam jāparāda aizrautība un vēlēšanās. Personai jābūt kā uzņēmuma iekšējam motoram, kas ar savu enerģiju un degsmi sekotājus iedvesmo veikt darba uzdevumus nevis tikai tādēļ, ka darbs ir jāizdara, bet darītu to ar aizrautību un lielu interesi. Godīgs līderis savos sekotājos izraisīs uzticību, kas ir ļoti svarīga īpašība, it īpaši mūsdienās, kad cilvēki pieraduši vilties sava uzņēmuma vadībā, darba kolēģos vai valsts iekārtā. Esot godīgam pret saviem sekotājiem, līderis parādīs to, ka viņam ir svarīgi cilvēki, ar kuriem viņš kopā strādā. Pat tad, ja līderim būs jāpavēsta sliktas ziņas, padotie to novērtēs un spēs uzticēties arī turpmāk. Līderim jābūt stingram un prasīgam. Viņš nevar būt tikai labais cilvēks uzņēmumā, kurš rūpējas par padoto labklājību un nodrošina labus darba apstākļus. Viņam jāveicina arī darba uzdevumu izpilde un mērķu īstenošana, tādēļ dažreiz jābūt arī stingram un prasīgam, lai veicinātu darba ražīgumu. Šī persona nevar pārvērtēt ne savas, ne arī padoto spējas. Līderim jābūt saprotošam, laipnam, līdzjūtīgam un sirsnīgam pret saviem darbiniekiem. Šādas īpašības norāda uz pozitīvām emocijām darba vidē, patiesu interesi par komandas veicamajiem uzdevumiem un jau sasniegto, kā arī pieķeršanos cilvēkiem, kas parāda līdera cilvēcīgo attieksmi un uzmanību, kopumā radot draudzīgu, brīvu un atvērtu komunikāciju darba apstākļos un ārpus darba kopīgajās aktivitātēs. Katrs indivīds savu darbu veic spēju robežās, kuras līderim nevajadzētu pārkāpt. Kā rezultātā līderim jābūt cilvēcīgam un jāsaprot, ka ikviens darbu veic tik labi, cik var. Pieņemot lēmumus, nodrošinot uzdevumu izpildi, koordinējot padotos vai veicot jebkuru citu darbu, līderim ir jābūt pārliecinātam. Līdera pārliecība ieviesīs šo sajūtu arī sekotājos, līdz ar to ikviens būs drošs par paveikto. Ja šīs pārliecības nebūs, arī sekotāji nejutīsies pārliecināti par darbu, kuru veic. Līderim jābūt

¹ Dubkēvičs L. „Līderība vadīšanā”, Rīga, „RaKa”, 2011, 20.lpp

pazemīgam. Tas nozīmē, ka viņam jāapzinās savu spēju robežas, jābūt gatavam uz klausīt sekotāju priekšlikumus un idejas, jāspēj atzīt savas kļūdas un cienīt ikvienu uzņēmuma darbinieku. Kaut kādā ziņā cilvēki, kuri seko līderim, apzinās, ka līderis ir tā persona, caur kuru var izteikt savas intereses. Ja pats sekotājs nejūtas spēcīgs un uzskata, ka nevar kļūt par līderi, tad viņš atrod tādu personu, kura ir gatava augstākai vadībai piedāvāt visu padoto izteiktos priekšlikumus un idejas, izteikt nepatiku pret uzņēmuma darbību, bet galvenais – nodrošināt darba spēka labsajūtu. Tieši tādēļ ikvienam līderim jābūt drosmīgam, lai sekotāju cerības attaisnotu.²

Raugoties uz to, ka cilvēks, kurš kļuvis par līderi, ir indivīds, sākotnēji iedvesmo un uzrunā tieši atsevišķas personas jeb indivīdus. Šāda cilvēku iedvesmošana un vēlēšanās līdzināties līderim visbiežāk sastopama, ja līderis ir organizācijas augstāka līmeņa vadītājs vai kāda cita persona organizācijā, kura ar savu harizmu un ārējo tēlu cilvēkā izraisa vēlmi sevī kaut ko mainīt vai uzlabot un ar laiku pietuvoties vadītājam. Līderis pārvēršas par elku, gluži tāpat, kā slaveni ārzemju aktieri, mūziķi vai augstas aprindas cilvēki, ietekmē visas pasaules iedzīvotājus ar ģērbšanās stilu, statusu un izturēšanos sabiedrībā. Tiek darīts iespējama un neiespējama, lai uzlabotu sevi gan kā pamanāmu personu, mainot ģērbšanās stilu, gan tiek uzlabotas manieres un celtas prasmes, kvalifikācija, darba kvalitāte, lai vismaz nedaudz pietuvotos cilvēkam, kurš devis piemēru, kā kļūt par veiksmīgu personību.

Līdera sekotāji var būt arī grupa. Grupu kā jēdzienu ir diezgan grūti definēt, jo pastāv liela grupu daudzveidība un dažādas zinātnes nozares to interpretē atšķirīgi. Piemēram, psiholoģijā grupa tiek definēta kā “skaitliski ierobežots, pēc kādām noteiktām pazīmēm (sociālā vai šķiriskā piederība, struktūra, u.c.) no sociālā veselā izdalīts cilvēku kopums”. Socioloģijā, savukārt, definē kā “sociālā grupa – viens no socioloģijas vispārīgajiem jēdzieniem, kas apzīmē jebkuru pēc formālām vai būtiskām pazīmēm apvienotu cilvēku kopumu.”³ Pēc darba autores domām grupā ietilpst no diviem līdz pieciem cilvēkiem, kuriem ir kopīgas intereses vai kuri ir apvienojušies uz noteiktu laiku kāda mērķa sasniegšanai un pēc darba izpildes beidz sadarbību. Kā rezultātā līderis ir persona, kas grupu saved kopā, dod skaidrus norādījumus mērķu sasniegšanai un uz noteikto laiku gādā par cilvēku labsajūtu un piederību grupai.

Līderis ar savām īpašībām spēj iedvesmot arī veselu komandu. Komanda tāpat kā grupa sastāv no vairākiem cilvēkiem, kas ar savām prasmēm sekmē uzņēmuma izvirzīto mērķu sasniegšanu. Smits un Kacenbahs komandu definē kā: “... neliels cilvēku skaits ar nepieciešamajām prasmēm, kas nododas vienotam mērķim, uzdevumiem un kopīgai pieejai,

²Edeirs Dž. „Kā izaudzēt līderus”, Rīga, Lietišķās izdevniecības dienests, 2008, 38.-39.lpp

³Omārova S. „Cilvēks dzīvo grupā”, Rīga, Kamene, 2006, 104.lpp

par kuriem ikviens uzņemas atbildību.”⁴Galvenā atšķirība ir tāda, ka komandas locekļi savā starpā ir vairāk vienoti: gatavi palīdzēt jebkurā jautājumā gan darbā, gan ārpus darba. Līdera darbs noteikti ir efektīvs, ja spēj ne tikai katru cilvēku atsevišķi, bet vairāku cilvēku sastāvošu komandu iedvesmot un aizraut ar darbībām, kas noved pie rezultatīva, kvalitatīva un efektīva gala rezultāta.

1.2.Līdera un vadītāja savstarpējā mijiedarbība

Bieži vien šos divus terminus līderis un vadītājs uzskata par sinonīmiem, taču, kā jau iepriekš tika minēts, tad līderim ir sekotāji-cilvēki, kuri ir izraudzījušies attiecīgo personu par elku vai autoritāti, kurai vēlas kaut kādā ziņā līdzināties, gūt iedvesmu un veikt visus darba uzdevumus mērķu sasniegšanai šīs personas uzraudzībā. Savukārt vadītājam ir padotie, kuriem tiek dotas skaidras norādes, pavēles par to, kādi darba uzdevumi ir jāveic un kādā kvalitātē darbiem jābūt izdarītiem. Rezultātā var secināt, ka līderim un vadītājam var būt dažas līdzīgas īpašības un funkcijas, bet darba izpildes veids un darbs ar cilvēkiem ir atšķirīgs.⁵

Vēl viena būtiska un acīmredzama atšķirība starp abām lomām ir tā, ka vadītāju var raksturot vairāk kā personu, kuru ieceļ vai paaugstina amatā. Piemēram, cilvēks vairākus gadus ir strādājis ražošanas daļā pie ražošanas lentas. Uzņēmuma augstākie vadītāji novērtē darbinieka ilgo darba pieredzi un zināšanas, kā rezultātā ieceļ par ražošanas daļas vadītāju. Savukārt, lai raksturotu indivīdu kā līderi, var minēt, ka minētai personai nav jābūt ražošanas daļas vadītājam, lai būtu līderis. Ražošanas lentas darbinieks var būt kolēģu līderis, neieņemot vadītāja lomu. Iespējams viņš dalās pieredzē un zināšanās, sniedz padomus un iedrošina apkārtējos, kā rezultātā citos radot priekšstatu par viņu kā līderi.Līdz ar to var teikt, ka līderis un vadītājs nav gluži viens un tas pats.⁶Lai būtu saprotamāk, kādas tieši ir atšķirības starp šiem abiem terminiem, darba autore atspoguļojusi tās 1.1.tabulā.

⁴Elearn, “Vadīt komandas”, Rīga, ”Lietišķās informācijas dienests”, 2009, 11.lpp

⁵Dubkēvičs L. „Līderība vadīšanā” izdevniecība, Rīga, „RaKa”, 2011, 21.lpp

⁶Reņģe V. „Mūsdienu organizāciju psiholoģija”, Rīga, Zvaigzne ABC, 2007, 88.lpp

Galvenās atšķirības starp līderi un vadītāju (Autores veidots, adaptēts no Algahtani, 2014)

Līderis	Vadītājs
Koncentrējas uz cilvēkiem	Koncentrējas uz sistēmām un struktūru
Uzņemas risku	Minimizē riskus - neriskē
Sekmē lēmumu pieņemšanu	Pieņem lēmumus
Veic uzdevumus, kuras uzskata par nepieciešamiem konkrētajā situācijā	Veic uzdevumus, atbilstoši standartiem
Transformatīvs līderis	Transaktīvs līderis
Nosaka stratēģijas un vīzijas	Nosaka plānus un budžetus
Izaicina problēmas	Samierinās ar problēmām
Oriģināls	Kopē
Izmanto intuīciju	Izmanto prātu
Darbojas enerģiski	Enerģiju izmanto saudzīgi
Izvirza neprātīgus mērķus	Izvirza prātīgus mērķus
Motivē	Kontrolē
Veido komandas	Veido noteikumus
Ievieš inovācijas	Seko standartiem
Drosmīgs	Stabils
Plaša spektra pieeja	Analītisks
Vērtību izcelšana	Noteikumi
Iedvesmojošs	Konsultējošs
Ievieš un rada	Administrē
Sapņotājs, aizrautīgs, radošs un elastīgs	Kontrolējošs, stingri domājošs, racionāls

Pēc tabulā apskatītajām līdera un vadītāja atšķirīgajām iezīmēm darba autore secina, ka vadītājam ir ļoti svarīga kvalitatīva uzdevumu un mērķu izstrāde, savukārt līderim svarīgi ir cilvēki, kuri veic darba procesu. Kā arī līderis ir atvērts jaunām idejām, ir gatavs riskēt un veikt pārmaiņas uzņēmumā, taču vadītājs jūtas ērti un mierīgi, ja ir stabilitāte. Pats svarīgākais ir tas, ka vadītājam ir iespēja kļūt par līderi, ja vien viņš pats to vēlas un ir gatavs pārkāpt saviem principiem un nostājai.

Vadītājs tiek klasificēts kā formālais līderu tips, kura galvenā atšķirība ir meklējama autoritātes līmenī. Vadītājam ļoti svarīga ir vara organizācijā, pārliecība, ka viņš ir augstāka

līmeņa darbinieks nekā viņa zemākā līmeņa padotie. No otras puses līderis sekotāju acīs uzslavas izpelnījies, pateicoties personiskajām īpašībām, kā rezultātā līderis izceļas ar savām individuālajām iezīmēm. Vadītāju var saukt par līderi tikai tādā gadījumā, ja viņš ar personības īpatnībām spēj rast sekotājus.⁷

Lai vadītājs kļūtu par līderi, viņam, galvenokārt, jāklūst par autoritāti apkārtējo acīs. Autoritāte izpaužas, kā padoto cieņa pret konkrēto personu, kura ar savu darbību, nopelniem un attieksmi sabiedrībā panākusi, ka cilvēki ar viņa viedokli rēķināsies un ņems to vērā. Katrs indivīds ir pieņēmis lēmumu, ka šāda tipa cilvēks ir atdarināšanas cienīgs paraugs.⁸

Pastāv daudz un dažādu faktoru, kuri vadītājam jāietver savā darba procesā, lai sabiedrība pieņemtu viņu kā paraugu. Vadītājam jābūt labam organizatoram, kas spēj veidot labas attiecības gan ar indivīdiem, gan ar darba grupām. Jābūt savstarpēji labai komunikācijai, kas ļautu izprast abu pušu vēlmes un ieceres. Vadītājam jāizceļas ar savām profesionālajām zināšanām, kas ietver dažādu darbu un nozaru izzināšanu. Zināšanas par jaunāko tehnoloģiju, ekonomiku, likumdošanu, psiholoģiju un daudzām citām tēmām ļauj vadītājam atstāt iespaidu uz padotajiem, savukārt padotajiem radīsies vēlme papildināt savas zināšanas, lai atrastos vienā līmenī ar vadītāju. Cilvēki augstu novērtē, ja vadītājs savas zināšanas pielieto praktiski un iesaistās darba procesos. Tādēļ vadītājam jā saglabā darbaspējas, lai ikdienu būtu kopā ar savu komandu, sniegtu padomus un kopā virzītos uz mērķi. Viens no svarīgākajiem faktoriem, kuru vērtē sabiedrība, ir labvēlīga attieksme pret viņiem. Vadītājam jābūt cilvēciskai un saprotošai attieksmei, nevis nosodošai vai pārāk uzstājīgai, kas padotajos raisa negatīvas emocijas un līdz ar to arī negatīvu attieksmi. Vadītājam jānodrošina, ka viņa teiktais sakrīt arī ar darbiem, ja vadītājs būs kaut ko apsolijis, bet tas netiks realizēts, padotie to noteikti pamanīs un negatīvi novērtēs, jo uzskatīs, ka šim cilvēkam nevar uzticēties. Vadītāja-līdera loma ietver arī spēju pārliecināt, izveidot tādu vadīšanas stilu, kuru pieņem apkārtējie, motivēt un izraisīt cieņu ar savu personību (erudīcija, uzmanība, komunikācija, cieņa pret citiem u.c.).⁹

⁷Dubkēvičs L. „Līderība vadīšanā”, Rīga, „RaKa”, 2011, 21.lpp

⁸<http://www.letonika.lv/groups/default.aspx?r=1107&q=autorit%C4%81te&id=2060939&g=1>

⁹Ruskule S., Muška A., „Vadīšana un vadītājs”, Rīga, KIF „Biznesa komplekss”, 2001, 51-54.lpp

1.3.Līderības jēdziens, iezīmes un funkcijas

Jēdziens līderība tiek definēts ļoti daudzos veidos, jo ikviens pētnieks, kurš ir mēģinājis šo jēdzienu interpretēt, pielietojis atšķirīgu pieeju tā izpētīšanā un traktēšanā. Līderība pārsvarā tiek definēta saistībā ar līdera iezīmēm, uzvedību, ietekmi, mijiedarbību starp padotajiem, lomu attiecībām un darbību administratīvajā amatā. Kā piemēru līderības jēdzienam var minēt, ka tas ir mērķu sasniegšanas process, izmantojot kolektīvo darbu un vēlēšanos, pieliekot vien pūles un gribasspēku. Tāpat var teikt, ka līderība ir individuāla spēja ietekmēt, motivēt padotos, lai veicinātu efektīvu darbu un panākumus organizācijā. Pastāv vēl daudz un dažādu definīciju, bet vairākums no tām atspoguļo pieņēmumu, ka jēdziens saistīts ar procesu, kurā viens cilvēks apzināti ietekmē citus cilvēkus, lai vadītu, strukturētu, atvieglotu darbības un attiecības grupā vai organizācijā.¹⁰

Pastāv vairākas līderības iezīmes, kas līderim ļauj sasniegt izvirzītos mērķus. Kā viena no svarīgākajām iezīmēm ir vadība, kas sevī ietver līdera spēju atrast virzienu, pareizo ceļu, pa kuru doties un pa kuru virzīt savu komandu. Viņam jābūt tai personai, kura radīs sajūtu, ka noteiktais virziens, pa kuru tiek iets, ir pareizais. Vadība var ietvert mērķu izvirzīšanu, jaunu produktu vai pakalpojumu izveidošanu un iekļaušanu tirgū. Ņemot vērā to, ka viena no līdera īpašībām ir entuziasms, tad ar šo īpašību jārada iedvesma. Līderība kopumā ir arī iedvesmošana. Visas prasmes un spējas jāizmanto, lai motivētu un virzītu indivīdu, grupu vai komandu. Līderis ikvienu cilvēku, ar kuru sadarbojas, pieskaita savai komandai. Pat tad, ja viņam nākas sadarboties ar indivīdu, līdera uzskatos tā būs komanda, tādēļ ļoti svarīga ir veiksmīgas un efektīvas komandas izveidošana. Ne velti līderim ir sekotāji, jo viņš sniedz savu ieguldījumu kopīgu uzdevumu veikšanā un rāda piemēru, kādu citi, iespējams, nevēlas vai nevarētu sniegt. Piemēru rādīšana nostāda viņu vadošajā pozīcijā. Svarīga iezīme ir arī pieņemšana. Pieņemšana tādā ziņā, kā apstiprinājums no cilvēkiem, ar kuriem tiks īstenoti organizācijas mērķi. Galvenais, lai sekotāji pilnībā pieņemtu līderi- gan ar prātu, gan ar sirdi.¹¹

Līderības galvenās funkcijas ietver sevī uzstādījumu panākt, lai indivīdi, grupa vai komanda veiksmīgi sastrādātos un kopīgi realizētu personīgos un organizācijas mērķus. Indivīdam kā veiksmīgam līderim jānorāda virziens un veiksmīgi jāievada darba procesā ikviena persona, lai nodrošinātu uzdevumu norisi uz priekšu. Svarīga ir darba uzdevumu izskaidrošana, kas atbild uz jautājumiem: kādēļ, kas, kā, kad, kur un kurš. Šādu efektu var

¹⁰Gary Y., „Leadership in organizations” six edition, Pearson Prenticehall, 2006, 2.-3.lpp

¹¹Edeirs Dž., „Nevis priekšnieki, bet līderi”, Rīga, Lietišķās izdevniecības dienests, 2008, 73.-74.lpp

panākt, ja līderis plāno tagadnes un nākotnes darba procesus. Efektīvi organizē laiku, darba procesus un pienākumu sadali. Svarīgs aspekts ir arī mērķu noteikšana. Mērķus nevar vienpersoniski noteikt līderis, par tiem noteikti jāvienojas ar augstāko vadību un padotajiem. No tā izriet arī fakts, ka jāvalda savstarpējai saziņai, lai līderis spētu izskaidrot mērķus un uzdevumus, kā arī atbildēt uz iespējamajiem jautājumiem no padoto puses, piemēram, kādēļ tiek veiktas tieši šādas darbības nevis citas? Līderis koordinē un kontrolē, cik kvalitatīvi vai nekvalitatīvi tiek veikti uzdevumi. Viņš motivē, atbalsta, iedrošina un izrāda rūpes par darbiniekiem, lai nodrošinātu, ka ikviens jūtas labi savā darba vietā, tiek ņemtas vērā darbinieku vajadzības un spējas veikt konkrēto uzdevumu. Līderis pieņem un lūdz padoto palīdzību dažādu jautājumu risināšanā, priekšlikumu un ideju ierosināšanā. Līderis nodrošina, lai starp grupu vai komandu dalībniekiem norisinās veiksmīga komunikācija, kas sekmē gan labu atmosfēru darba vidē, gan nodrošina mērķu sasniegšanu augstā līmenī. Tomēr galvenā līdera funkcija ir panākt, lai padotie ieklausās, droši piedalās uzņēmuma darbībā, rod motivāciju un ir aizrautīgi, ņemot piemēru no viņa – līdera.¹²

Neskatoties uz to, ka līderība veicina pozitīvas emocijas un līderis darbojas sekotāju, organizācijas vārdā Kottermansuzskata, ka efektīvus rezultātus organizācija var sasniegt, ja tajā valda stipra līderība un stipra vadīšana vienlaicīgi. Mūsdienu dinamiskajā biznesa vidē ir nepieciešami līderi, lai tiktu galā ar jauniem izaicinājumiem un pārveidotu organizāciju, lai nodrošinātu konkurētspējīgas priekšrocības tirgū. Savukārt vadītāji nepieciešami, lai uzturētu vienmērīgi funkcionējošu darba vidi un efektīvi izmantotu uzņēmuma rīcībā esošos resursus. Apvienojot līderus un vadītājus, organizācija sasniegtu daudz vairāk nekā, ja abas lomas darbosies šķirti.¹³ Darba autore abu procesu raksturīgākās iezīmes atspoguļojusi 1.2.tabulā.

¹²Edeirs Dž., „Iedvesmojošais līderis”, Rīga, Lietišķās izdevniecības dienests, 2007, 46.-47.lpp

¹³Algahtani A., Are leadership and management different? A review”, Journal of management policies and practices, september 2014, Vol.2 No.3, 81.lpp

Līderības un vadīšanas salīdzinājums(Autores veidots, adaptēts no Lunenburg, 2011)

	Līderība	Vadīšana
1. Domāšanas process	Uzsvaru liek uz cilvēkiem un skatās „ārpus rāmjiem”	Uzsvaru liek uz lietām un skatās tikai uzņēmuma noteiktajos standartos
2. Mērķa izvirzīšana	Izveido vīziju un nākotni, „redz mežu”-kopumu	Izveido plānu, uzlabo esošo, „redz kokus”- atsevišķo
3. Attiecības ar darbiniekiem	Pilnvaro, tiek uztverti kā kolēģi, uzticas	Kontrolē, tiek uztverti kā padotie, vada un koordinēt
4. Darbības process	Veic „pareizās” lietas, veic izmaiņas	Dara lietas „pareizi”, pārvalda izmaiņas
5. Valdīšana	Izmanto ietekmi, izmanto konfliktus, darbojas izlēmīgi	Izmanto autoritāti, izvairās no konfliktiem, darbojas atbildīgi

Tabulā 1.2 redzama līderības un vadīšanas nostāja, darba kārtība pret dažādiem procesiem, kas mijiedarbojoties radīs labākus, efektīvākus organizācijas rezultātus. Piemēram, ja kādā svarīgā projektā iesaistītos līderis, kurš izveidotu vīziju, bet vadītājs sastādītu plānu kā to realizētun apvienos spēkus darbinieku koordinēšanai, projekts viennozīmīgi tiktu veiksmīgāk un pilnīgāk izstrādāts.

1.4.Līdera un līderības efektivitātes kritēriji

Līderis var būt grupas varonis, kurš uzņēmumā ievieš jaunas vēsmas un idejas, maina ierasto dienas kārtību. Tomēr- kā var secināt, ka līderis savu darbu veic efektīvi? Iespējams viņš pielieto visas savas līdera īpašības, lai uzlabotu organizācijas darbību, bet galarezultāts nav tāds, kādu vēlētos redzēt darbinieki un uzņēmuma vadība.

Efektivitāti ir ļoti grūti noskaidrot, jo laika gaitā organizācija sadarbojas ar vairākām ārpus uzņēmuma grupām, kur efektivitāte tiek apskatīta no dažādiem skatu punktiem. Investori un akcionāri efektivitāti nosaka pēc tā, vai veiktie ieguldījumi ir bijuši izdevīgi, vai

tie atmaksājas. Galvenokārt viņi skatās uz nākotnes perspektīvām, lai būtu stabilitāte un attīstība ilgtermiņā. Patērētājiem ir svarīgi, lai iegādātais produkts, pakalpojums atbilstu vēlmēm un vajadzībām, kuras viņi sagaida. Uzņēmums darbojas efektīvi, ja cena ir atbilstoša kvalitātei un tiek nodrošināts serviss arī pēc produkta iegādes. Darbinieki sagaida labu atalgojumu un bonusus, personīgo izaugsmi un, protams, arī karjeras iespējas. Personālam ir svarīgi, lai viņi justos apmierināti ar darbu, pretējā gadījumā uzņēmums nedarbojas ar saskanīgām darbībām – nav efektīvs. Katra no minētajām grupām efektivitāti redz citādāk. Pat ja, piemēram, investoriem var likties efektīva uzņēmuma darbība, darbinieki var būt neapmierināti ganar darba organizatorisko procesu, gan sniegtajiem bonusiem, kā rezultātā uzskata vadīšanu par neefektīvu.¹⁴

Organizācijas efektivitāti var apskatīt arī no citiem variantiem. Kā viens no tiem varētu būt ekonomiskais aspekts. Ikviens pavērsiens ekonomikā nebūs šķērslis, lai turpinātu iesāktu. Ja uzņēmums patiešām ir efektīvs, tas spēs pielāgoties jebkurai ekonomiskajai situācijai. Sekojošais aspekts ir neatņemama mūsdienu sastāvdaļa, proti, tehnoloģija. Straujās attīstības dēļ neviens cilvēks, neviens uzņēmums nav iedomājams bez jaunākajām tehnoloģijām, kuras atvieglo dienas ritmu. Modernāko iekārtu efektīva izmantošana ir ceļš uz efektīva uzņēmuma darbību.¹⁵

Porters piecu spēku analīzē izvirzījis faktoru - jaunienācēju radītie draudi. Jaunajiem konkurentiem ir zināmas barjeras ienākšanai tirgū, kā arī citi izaicinoši aspekti. Tomēr arī tirgū jau esošajiem uzņēmumiem tas rada zināmu risku. Līdz ar to ir svarīgi apzināties, vai konkrētā tirgus niša ir īstā, lai attīstītos un ar savu efektivitāti radītu konkurētspēju. Būtiski ir atrast piemērotāko virzienu.¹⁶

Minētie aspekti: ekonomiskais, tehnoloģiskais un komerciālais var norādīt uz organizācijas efektivitāti. Tomēr pastāv iespēja, ka efektivitāti nosaka pēc līdera panākumiem vai neveiksmēm.¹⁷

Lai noteiktu, vai līderis ir efektīvs vai neefektīvs, nepieciešami kritēriji, kas norādītu uz to. Profesors Ralfs Stogdils veica 124 pētījumu rezultātu apkopošanu, kura laikā izvirzīja vairākas efektīva līdera īpašības. Efektīvam līderim piemīt spēja risināt jaunas un sarežģītas situācijas, mācīties no pieredzes, adaptēties, prasme pielietot rīcībā esošās spējas. Līderis tiecas uzzināt kaut ko jaunu. Viņam nav pieņemts atrasties vienā zināšanu punktā. Mērķtiecīgs mācīties un savās zināšanās dalīties ar apkārtējiem. Persona var šķīst izklaidīga

¹⁴Viesturs Reņģe „Mūsdienu organizāciju psiholoģija”, Rīga, Zvaigzne ABC, 2007, 96.lpp

¹⁵turpat 96.lpp

¹⁶turpat 96.lpp

¹⁷turpat 96.lpp

savas enerģijas dēļ, tomēr efektīvs līderis ir aktīvs un reizē arī atbildīgs. Viņš saprot darba nozīmīgumu un pieturas pie plāna.¹⁸

Turpinot Stogdila iesākto, citi autori uzskaita tādas līdera īpašības kā-atvērtību, pārliecinātību par sevi. Indivīds ir godīgs gan pret sevi, gan pret saviem sekotājiem, iesaistās avantūrās un nebaidās uzņemties atbildību. Efektīvs līderis ir enerģisks, noturīgs pret stresu un cenšas sevī attīstīt pašefektivitāti.¹⁹

Būtisku soliefektīva līdera identificēšanai spēra autori Roberts Makrejs un Pols Kosta, izveidojot personības piecu faktoru modeli un testu. Pētījumu rezultātā tika izvirzītas piecas personības iezīmes, pēc kurām konstatēja līdera efektivitāti. Minētās personības iezīmes ir ekstraversija, neirotisms, labvēlīgums, apzinīgums un atvērtība.²⁰

Ekstraversija – īpašība, kas raksturo cilvēka spēju atvērties jebkuram. Cilvēks ir sirsnīgs, sabiedrīks, aktīvs un neatlaidīgs. Neirotisms – satraucamība. Persona dzīvo ar depresiju, nemieru, skumjām sevī. Tādi cilvēki ir viegli aizkaitināmi un nemitīgi atrodas nervu sasprindzinājumā. Labvēlīgums – indivīds ir labsirdīgs un atsaucīgs, gatavs palīdzēt un sadarboties ar apkārtējiem. Viņiem ir augsts uzticēšanās līmenis. Apzinīgums – izjūt pienākumu pret saviem līdzcilvēkiem, kolēģiem, kā arī pienākumu veikt uzdoto darbu. Šī persona ir mērķtiecīga ar izteiktu vajadzību sasniegt vairāk. Atvērtība – zinātkārs un atvērts indivīds, pārdzīvojumus un domas plaši un ilgstoši pārdomā sevī, iztēles bagāts cilvēks.²¹

Jāatzīst, ka apskatītās efektīva līdera īpašības nav noteicošās, lai konstatētu organizācijas efektivitāti. Kā jau tika noskaidrots, tad efektivitāti var ietekmēt dažādi faktori, no līdera neatkarīgi vides faktori.²²

Pēdējos gados arvien vairāk tiek izmantota kompetences pieeja, lai tuvāk izpētītu līdera efektivitāti. Pētījumos galvenais akcents tiek likts uz uzvedības normām, kuras var novērot ilgākā laika posmā atrodoties kopā ar līderi, nevis tikai balstīties uz personības raksturojumu. Personības raksturojumus iespējams aplēpt, izspēlēt, tādēļ nav efektīvi vadīties pēc tiem. Savukārt, ja tiks veikti ilgstoši novērojumi, ir lielāka varbūtība pilnībā izzināt konkrēto cilvēku kā līderi.²³

Objektīvs efektīva līdera vērtējums var rasties arī tad, kad vērtēšanas procesā iesaistās kolēģi un priekšnieki. Ja vērtēšanas brīdi līdera pašvērtējums sakrīt ar pārējo indivīdu vērtējumu, līderi var uztvert kā efektīvu. Neefektīvu līderi varēs atpazīt pēc atšķirīgiem

¹⁸V. Reņģe „Mūsdienu organizāciju psiholoģija”, Rīga, Zvaigzne ABC, 2007, 97.lpp

¹⁹turpat 97.lpp

²⁰turpat 97.lpp

²¹turpat 97.-98.lpp

²²turpat 99.lpp

²³turpat 100.lpp

vērtējumiem. Piemēram, līderis sevi ļoti augstu novērtē, taču sekotāji ir veikuši pretēju novērtējumu – zemu.²⁴

Lai pilnvērtīgāk noskaidrotu, vai līderis ir efektīvs vai neefektīvs, zinātnieki arvien vairāk izmantoja pieņēmumus, uz kuriem balstīties un veikt secinājumus. Mičiganas Universitātes zinātnieki, veicot pētījumu par efektīvu/ neefektīvu līderi, orientējās pēc diviem pieņēmumiem. Efektivitāti nosaka līdera koncentrēšanās uz darbu un darbiniekiem. Apkopojot un analizējot iegūtos datus, zinātnieki secināja, ka līderis ir efektīvs, ja viņš cenšas atbalstīt un noturēt labas attiecības ar ikvienu darbinieku grupā, kā arī, ja līderim ir tendence darba procesā iesaistīt visu grupu, nevis izmantot tikai savas individuālās spējas. Uzsvāru liek arī uz darba veikšanu un rezultātu sasniegšanu. Efektīvs līderis nosaka maksimālo punktu, kurš jāsasniedz, veicot darba uzdevumu. Tomēr pats galvenais ir panākt darbinieku līdzdalību organizācijas procesos un sniegt pēc iespējas vairāk padomu un atbalstu saviem darbiniekiem.²⁵

Rakstā par līderību un vadīšanu autors Algahtani apkopojis citu autoru viedokļus par efektīva vadītāja īpašībām. Katz parādīja, lai vadītājs būtu efektīvs, nepieciešamas tikai trīs prasmes: tehniskās dotības, cilvēciskums un konceptuālās spējas. Tehniskās dotības attiecināmas uz specifiskām prasmēm, kuras nepieciešams pielietot jebkura tipa uzdevumos. Tās varētu būt zināšanas un pieredze konkrētajā jomā, kā arī spēja pielietot dažādus instrumentus un metodes. Cilvēciskais faktors – vadītāja prasme sastrādāties ar darbiniekiem, palīdzēt un atbalstīt savus padotos darba izpildes procesā. Konceptuālais aspekts – spēja strādāt ar idejām un ģenerēt tās. Bez jau minētajām īpašībām, Kappauzver, ka vadītājam jābūt labām komunikācijas un organizatoriskajām prasmēm, kā arī vadīšanas, deleģēšanas spējām.²⁶

Pastāv ļoti daudz un dažādu pieņēmumu par to, kā izpaužas efektīva līderība. Tā var būt atkarīga no līdera personiskajām īpašībām un tikt ietekmētai arī no ārējiem faktoriem. Universitātes profesori Knippenbergs un Hoggsir izvirzījuši trīs būtiskākās sastāvdaļas, kuras atklāj līdera efektivitāti. Pirmkārt, līderim ir jāizraisa savas komandas vai grupas vidū situācija, kad apkārtējie viņu uzlūko kā cilvēku, kuram var uzticēties un atzīt par likumīgu ietekmes avotu. Padotajos jāmudina spēja atklāties līderim, izteikt savas domas un ierosinājumus. Radot cilvēkos uzticību, ikviens būs pārliecināts par notiekošajiem darba procesiem, kā rezultātā uzlabosies vispārējais organizācijas darbs un, protams, arī konkrēto darbinieku sniegums, kas mudinās un iedrošinās strādāt vēl cītīgāk. Otrkārt, līderim ir jāveicina attiecību attīstība ar saviem sekotājiem, lai motivētu un sniegtu iespēju rīkoties, lai

²⁴Reņģe V., „Mūsdienu organizāciju psiholoģija”, Rīga, Zvaigzne ABC, 2007, 100.lpp

²⁵Forands I., „Menedžmenta autoritātes”, Rīga, Latvijas izglītības fonds, 2007, 87.lpp

²⁶Algahtani A., „Are leadership and management different? A review”, Journal of management policies and practices, september 2014, Vol.2 No.3, 74.lpp

sasniegtu izvirītos mērķus. Pat, ja attiecības ar darbiniekiem ir labas, valda savstarpēja mijiedarbība, nepieciešams tās pilnveidot un uzlabot vēl vairāk. Konstantu attiecību uzturēšana var radīt rutīnu. Padotie to var uztvert kā neuzticību vai nevēlēšanos iesaistīt dziļāk darba vidē vai procesos. Savukārt nepārtraukta attiecību spēcīgāšana radīs uzticēšanos, motivēs, iedrošinās un darbiniekos veicinās atvērtību, kas var atklāt jaunas, interesantas idejas. Kā trešais efektīva līdera komponents ir koncentrēt un vadīt grupas rīcībā esošo resursu efektīvu izmantošanu uzdevuma veikšanai. Neraugoties uz to, ka valda uzticība, ir nepieciešama kontrole, jo ikviens cilvēks spēj kļūdīties. Kontrole samazinās kļūdu rašanos un nodrošinās resursu efektīvu izmantošanu.²⁷

Pēc darba autoresviedokļa vislabāk vadītāja/ līdera efektivitāti ir noteikt pēc pašu līderu un padoto vērtējuma, bet, galvenokārt, pēc padoto vērtējuma. Darbinieki ir spējīgi vadītāju katru dienu novērot: kā vadītājs veido komunikāciju ar grupu un atsevišķiem indivīdiem, kā izturas pret saviem padotajiem. Tā ir daudzu un dažādu darbību novērošana, kas ļauj identificēt vadītāja/ līdera patieso būtību. No vienas puses vadītājs var būt nosvērts, punktuāls, var neizrādīt interesi, no otras puses- viņš var būt aktīvs, enerģisks, iesaistīties visos procesos, bet tas nav rādītājs, ka viņš ir efektīvs/ neefektīvs. Līdz ar to darba autore piekrīt pētījumiem, kuri atklāj efektīva līdera kritērijus- ka nav iespējams cilvēku vērtēt pēc to īpašībām, bet ir nepieciešams viedoklis no darbiniekiem vai novērojumu veikšanai piesaistīt cilvēkus ārpus uzņēmuma.

²⁷Knippenberg D., Hogg M. A., „Leadership and power: identity processes in groups and organizations”, SAGE publications, 2003, 6-7.lpp

2. UNIVERSĀLA UN ZINĀTNISKI PIERĀDĪTA LĪDERĪBAS (VADĪŠANAS) STILA NOTEIKŠANAS SISTĒMA – BLEIKA UN MOUTONAS MENEDŽMENTA REŽĢIS

2.1.Menedžmenta režģa būtība un mērķauditorija

Jauni uzņēmumi, kas nesen uzsākuši savu darbību kādā sev interesējošā sfērā, nozarē un tirgū, jau esošie uzņēmumi ar pieredzi un lielu tirgus daļu- to business kopumā attīstās, pateicoties strauji augošajai tehnoloģiju sfērai, konkurētspējīgām priekšrocībām un paša uzņēmuma personālam, kas veic noteiktas darbības, lai sasniegtu uzņēmuma izvirzītos mērķus un uzdevumus. Viens no svarīgākajiem faktoriem, lai uzņēmums efektīvi strādātu, sasniegtu mērķus, atšķirtos no konkurentiem un izceltos piesātinātajā tirgū, ir cilvēks, kas vada, kontrolē un motivē darba spēku. Vadītājs vai vadītājs - līderis ar savu vadīšanas stilu panāk to, lai pakļautie strādātu, sekotu un īstenotu organizācijas mērķus un nākotnes vīzijas. Vadīšanas stils katram uzņēmumam, katram vadītājam ir savs. Mūsdienās var sastapt daudz un dažādus vadības stilus un modeļus, bet viens no veiksmīgākajiem vadības stila noteikšanas modeļiem ir Bleika un Moutonasmenedžmenta režģis.

Modelis pirmo reizi parādījies agrajos 1960.gados psihologu Bleika un Moutonasvadībā. Pēc neskaitāmu reižu pilnveidošanas un pārveidošanas 1964.gadāmodelis oficiāli tika publicēts.Menedžmenta režģis tiek dēvēts arī par līderības režģi, kas sabiedrībai vairāk zināms kā vadītāja uzvedības modelis. Modeļa nosaukums radies pateicoties tam, ka tas intensīvi tiek izmantots, lai attīstītu, mācītu organizācijas, bet viens no svarīgākajiem iemesliem, lai izskaidrotu, kā līderi palīdz organizācijām sasniegt mērķus, izmantojot divus faktorus: rūpes par darba rezultātu un rūpes par cilvēkiem.²⁸

Rūpes par darba rezultātu balstās uz to, cik līderim ir svarīgi sasniegt uzņēmuma izvirzītos uzdevumus un mērķus. Tas iekļauj sevī plašu darbību kompleksu, tostarp pievēršot uzmanību politiskiem lēmumiem, jaunu produktu attīstībai, procesu gala rezultātam, darba slodzei un pārdošanas apjomiem un vēl daudzām citām darbībām, kas ir cieši saistītas ar to, lai darba uzdevumus tiktu veikti.²⁹

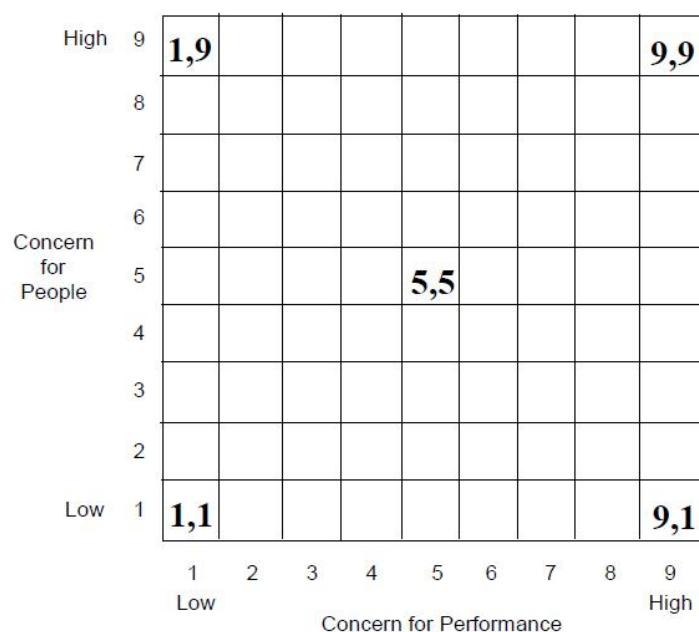
Rūpes par cilvēku balstās uz to, kāda ir līdera attieksme un rūpes par uzņēmuma darbiniekiem, kuri cenšas izpildīt darba uzdevumus un sasniegt vadītāja, līdera un

²⁸Northouse P. G., „Leadership” theory and practice fourth edition, ThousandOaks, London, NewDelhi, SAGE Publications, 2007, 72.lpp

²⁹turpat 73.lpp

organizācijas mērķus. Koncentrēšanās uz uzņēmuma galveno sastāvdaļu – cilvēkiem iekļauj sevī izveidot uzņēmuma saistības un uzticēšanos, veicināt darbinieku personisko atbalstu, nodrošināt labus darba apstākļus, saglabāt taisnīgu atalgojuma struktūru un veicināt labas attiecības gan starp darbinieku un vadību, gan kolektīva starpā.³⁰

Modelis sastāv no x un y asīm un četriem blokiem (skat. att. 2.1.). X ass (horizontāli) attēlo rūpes par darba rezultātu, savukārt y ass (vertikāli) attēlo rūpes par cilvēku. Uz katras ass atlikti punkti no 1 līdz 9, kur punktu 1 definē kā minimālas rūpes, bet punktu 9 kā maksimālas rūpes.³¹



2.1.att. Bleika un Moutonas „Menedžmenta režģis”(Adaptēts no Northouse, 2007)

Menedžmenta režģis attēlo piecus galvenos līderības stilus:

- 1,1 – vadīšanas trūkums;
- 1,9 – „ārpilsētas kluba” vadība;
- 9,1 – pakļaušanās vadība;
- 9,9 – kolektīvā vadība;
- 5,5 – „vidusceļa” vadība.³²

Lai pielietotu šo modeli, nepieciešams veikt anketēšanu. Apkopojot rezultātus un atspoguļojot tos režģī, iespējams identificēt 81 kombināciju starp rūpēm par cilvēku un rūpēm par darba uzdevumu.

³⁰Northouse P. G., „Leadership” theory and practice fourth edition, ThousandOaks, London, NewDelhi, SAGE Publications, 2007, 73.lpp

³¹turpat 73.lpp

³²БлейкР., Моутон Дж., „научныметодыуправления”, Киев, науковадумка, 1990, 60.lpp

2.2. Formulas – menedžmenta režģa izvirzītie vadības tipi

Formula 1,1 – vadīšanas trūkums

Lai gan modelis sastāv no četriem blokiem, tajā iespējams attēlot piecus līderības stilus, kas ļauj ikvienam modeļa lietotājam identificēt sevi kā vadītāju vai līderi.

Vadīšanas trūkums jeb formula 1,1 vairāk atspoguļo indivīdu, kuram svarīgi saglabāt savu vadošā amata vietu. Vadītājam aktuāli ir tas, ka viņš labprātāk neko neredz, nedzird un nerunā, lai pasargātu sevi no “ienaidniekiem”, liekas atbildības uzņemšanās un saglabātu savu drošību uzņēmuma struktūrā. 1,1 pievērš maz uzmanības darbinieku vajadzībām un ražošanai jeb uzdevumu izpildei, kā rezultātā var secināt, ka vadītājs neiegulda daudz pūļu organizācijas labā. Vadītājs, kurš noteikti nav apkārtējo līderis, neizpauž savu viedokli, ar darba kolektīvu ietur noteiktu distanci un saglabā novērotāja statusu. Lai gan ērtāk jūtas paliekot ēnā un neiesaistoties nekādās aktivitātēs, vadītājs izpilda visas prasības, kuras pieprasa uzņēmuma direktors vai īpašnieks: nekavē darbu, laicīgi iesniedz visas nepieciešamās atskaites, izdara darba uzdevumu minimumu. Šāds vadītājs nekad nepieņem spontānus lēmumus un neizsaka savas patiesās domas savai darba grupai, līdz ar to grupa ir spiesta pieņemt lēmumus bez cilvēka, kuram būtu jāizrāda iniciatīvs un jārosina lēmumu pieņemšana kopā kā komandai. Pieņemot lēmumu, kas vēlāk izrādās neveiksmīgs, vadītājs savu vainu neatzīst, bet visas negatīvās atsauksmes un neizdošanos novirza uz padotajiem. Formula vadīšanas „nabadzība” izpaužas kā grupas, komandas darbība bez cilvēka, kas varētu sniegt priekšlikumus, ieteikumus vai idejas. Ja kāds no padotajiem pārņem vadību, šis līderības stils noteikti ļaus viņam strādāt bez vadītāja iejaukšanās. Vadītājam ērtāka pozīcija, kad padotie skaidri saprot, ka nebūs iespējams saņemt atbalstu, jo arī viņš pats ir tikai darbinieks šajā uzņēmumā. No 1,1 nekad nevarēs sagaidīt skaidru atbildi uzreiz konkrētajā situācijā, dažreiz atbilde var nesekot arī nekad.³³

No šāda tipa vadītāja tiek pieprasīts minimālisms. Galvenais ir, lai konkrētā nodaļa vai uzņēmums darbotos līdzšinējā kvalitātē, kas nepieļauj atlaišanu no darba. Vadītājs nav ieinteresēts nekādos darba procesos un par atbalsta sniegšanu saviem darbiniekiem nav vērts uzsākt sarunu. Ņemot vērā to, ka strauji attīstās tehnoloģijas, būtiski paplašinājies pakalpojumu skaits, vadītājs labprāt tos izmantos – piesaistīs ārpalpojumus. Šāda tipa

³³БлейкР., МоутонДж., „научныеметодыуправления”, Киев, науковадумка, 1990, 60-75.lpp

vadītāju vairāk varētu raksturot kā amata sargātāju. Prioritāte nav ne darbinieki, ne arī darba uzdevumi. Prioritāte ir palikt konkrētajā amatā – nosargāt savu pozīciju organizācijā.³⁴

Vadītājam nav raksturīgi izrādīt iniciatīvu. Jaunu ideju ģenerēšana nav viņa raksturīgākā īpašība. Viņš labprātāk noskatās kā lietas attīstās un atrisinās pašas. Lielāku kontroli pār darba izpildi uzņemas darbinieki, kuri cenšas pieņemt lēmumus un nonākt pie kopsaucēja. Savukārt vadītājs izbauda to visu vērojot no malas.³⁵

Formula 1,9 – „ārpilsētas kluba” vadība

„Ārpilsētas kluba” vadība režģī tiek atspoguļota kā 1,9 punkts. Šis vadības stils lielu uzmanību pievērš rūpēm par uzņēmuma cilvēkiem, nevis veicamā darba uzdevuma izpildi. 1,9 vadītājs ikvienam akcentē: „Cilvēks – tā nav prece, kuras vērtību var izmērīt ar grafikiem un tabulām, cilvēku domas un jūtas ir primārais.” Vadītājs cenšas radīt apstākļus, kas apmierinātu darbinieku personiskās un sabiedriskās vajadzības, kā rezultātā vadības funkcijas tiek veiktas pārāk draudzīgās un biedriskās attiecībās, kas kolektīvā var izveidot neformālās grupas, bet galvenokārt tas stipri ietekmē uzstādīto mērķu realizēšanu. Cieš ne tikai uzstādītie mērķi, bet arī pati ražošana. Vadītājs uzskata, ka nav vajadzība izdarīt spiedienu un dzīt cilvēkus, jo drīzāk tas radīs pretošanos, nevis vēlamu rezultātu. Padotie zināmā mērā var manipulēt ar savu vadītāju, izmantojot to, ka vienmēr pirmajā vietā tiks ierindotas cilvēku vēlmes un labklājība. Palielinot uzsvaru uz uzdevumu, tiks izjaukta gan draudzīgā atmosfēra, gan darba ražīgums, kas beigās var izvērsties par krīzes situāciju, tādēļ ļoti svarīgi ir saglabāt šo balansu starp cilvēku kā primāro un uzdevumu kā sekundāro. Viens no galvenajiem vadītāja uzstādījumiem arī ir, lai viņa vadīšanas stils un viņš pats kā vadītājs patiktu saviem padotajiem, ja vadītājs neizpatiks saviem grupas biedriem, tad arī izpaliks „jaukā vadītāja” tituls. Šajā režģa punktā ļoti liela vēlme un vajadzība ir, lai padotie atbalstītu un pieņemtu vadītāja lēmumus un priekšlikumus, saņemot atbalstu viņš jūtas savā elementā. Lai saglabātos pozitīvā gaisotnē, rūpīgi tiek ņemta vērā arī padoto idejas un viedoklis. „Ārpilsētas kluba” vadītājs ir aktīvs un vienmēr gatavs iesaistīties citu izteiktajās avantūrās. Lielākais uzsvars tiek likts uz vārdu „citu”, jo vadītājam pašam ir grūti ar iniciatīvu izrādīšanu it īpaši, ja jāizvirza uzdevums vai jāizvirza kādi ieteikumi darba veikšanai. Šī nebūs tā persona, kura spers 1.soli, lai virzītu lietas uz priekšu, bet noteikti būs persona, kas parūpēsies, lai cilvēki, kuri veic šos uzdevumus, justos ļoti komfortabli.³⁶

³⁴Forands I., „Menedžmenta autoritātes”, Rīga, Latvijas izglītības fonds, 2007, 130.-131.lpp

³⁵turpat 131.lpp

³⁶БлейкР., Моутон Дж., „научные методы управления”, Киев, науковадумка, 1990, 45-59.lpp

Galvenais vadītāja uzskats ir, ka panākumi slēpjas savstarpējā grupas darbinieku mijiedarbībā. Pastāvot uzticībai un labām attiecībām kolektīvā, būs arī pozitīvi rezultāti. Darbinieki ciena savu vadītāju par izrādītajām rūpēm un ir gatavi atbalstīt viņa lēmumus. Atmosfēra darba vidē ir pozitīvi noskaņota un darbinieki labprāt dodas uz darbu, jo viņiem apmierina notiekošā situācija.³⁷

Formula 9,1 – pakļaušanās vadītājam

Pakļaušanās vadība jeb formula 9,1 visus spēkus un koncentrēšanos velta uzdevumam, jo valda uzstādījums, ka gala rezultāts jeb mērķis ir jāsasniedz par katru cenu. Lai panāktu darba uzdevuma izpildi, vadītājs vada un kontrolē savus padotos, jo uzskata, ka tikai tā var sasniegt vēlamo rezultātu. Vadītājs ir pedantisks profesionālis, kurš skaidri zina, kā panākt, lai darba grupa kvalitatīvi veiktu uzstādītos mērķus, tam viņš velta visu savu laiku un domas. Galvenā panākumu atslēga ir izveidotā shēma, pēc kuras visi darbinieki vadās. Shēma skaidri parāda, cik daudz katrā dienā ir jāpaveic, kas noteikti ir lielisks veids, kā nodrošināt ātrudarbības uzdevumu īstenošanu uz priekšu. Padotie mēģina izteikt savus priekšlikumus un viedokli, bet pēc zināma laika viņi pārstāj to darīt. Vadītājs paļaujas uz sevi, saviem vienpersoniskiem lēmumiem un tos praktiski nekad nemaina. Viņam neinteresē, ko darba spēks domā, galvenais ir, ko viņi dara. Vadītājam ir svarīgi, ka viņa rokās ir visa vara un padotie pakļaujas bez ierunām un izrāda, ka viņa sniegtie ierosinājumi ir labāki un uzdevums ir skaidri definēts. Kontrolē un pārvalda pārāk lielu daļu no pienākumiem, jo ir pārāk liela tieksme visu kontrolēt, kas vēlāk var izvērsties par kritisku situāciju. Ja tiek saņemtas uzslavas no vadības puses par veiksmīgi paveiktiem uzdevumiem vai mērķu sasniegšanu, visus uzvaras laurus noteikti pierakstīs tikai sev. Viņš nenovērtē citu cilvēku ieguldījumu un komandas darbu kopumā. Komunikācija ar padotajiem tiek uztverta kā vājuma pazīme. No otras puses, ja grupa nenonāk līdz vēlamajam rezultātam, vadītājs visu neveiksmi norakstīs uz citiem, bet pats no malas noskatīsies, kā viņa padotie saņem kritiku. Darba attiecības kopumā starp vadītāju un padotajiem var interpretēt kā „ieslodzītie un uzraugs.” Tiek pielietotas represīvās un sodu metodes, kas sekmē blakusparādības, kuras uzreiz atspoguļojas uzņēmuma darbībā: Padotie slēpj svarīgu informāciju, interese par darbu pazūd un apzināti tiek veiktas darbības, kas kaitē organizācijai. Pat ja darba uzdevums tiek paveikts, šajā vadības stilā praktiski netiek ņemtas vērā darbinieku vajadzības un vēlmes.³⁸

³⁷Forands I., „Menedžmenta autoritātes”, Rīga, Latvijas izglītības fonds, 2007, 131.lpp

³⁸БлейкР., Моутон Дж., „научныеметодыуправления”, Киев, науковадумка, 1990, 28-44.lpp

Formula 9,9 – kolektīvā vadība

Kolektīvā vadība tiek atspoguļota punktā 9,9. Formula balstās uz abu galveno faktoru: rūpes par darba uzdevumu un rūpes par cilvēku sabalansētu darbību. Abi faktori ir vienādi svarīgi un noteikti nepastāv pretrunas starp abām prioritātēm. Šādu saskaņotību var panākt tikai tad, ja darba spēka un uzņēmuma izvirzītie mērķi ir vienoti un nodrošina labklājību.³⁹ Vadītāju ar šo vadības stilu noteikti var saukt par vadītāju – līderi, jo viņš enerģiski pilda savus pienākumus un padotie ar entuziasmu to atbalsta, veidojot vienotu komandas garu. Lai saglabātu vienotību, vadītājs nodrošina savstarpējo sapratni, uzticēšanos un veiksmīgu komunikāciju darbinieku vidū. 9,9 aktīvi iesaista savus kolēģus lēmumu pieņemšanas procesā, mudina izteikt priekšlikumus, viedokli, ieteikumus un idejas. Viņam ir svarīgi nodrošināt, ka pieņemtie lēmumi būs pareizi, tādēļ, pirms tiek pateikts gala lēmums, vadītājs veic informācijas meklēšanu un datu izpēti, kā arī rūpīgi izvērtē gan savu, gan padoto viedokļus. Kolektīvais vadības stils ietver aktīvu pilnas atdeves darbu. Darbinieki ir spējīgi saprast darbības stratēģiju, panākumus un mērķus. Ikviens maksimāli iesaistās kompānijas darbībā un ar nepacietību gaida darba rezultātus. Šeit valda cieņa, uzticēšanās un lielisks komandas darbs. Panākumu atslēga, vadītājs, kas rūpējas gan par to, lai darba process ietu uz priekšu un ieceres tiktu sasniegtas, gan, lai darbinieki, kuri veic šo darbu, justos ērti, saprasti, novērtēti un iedvesmoti.⁴⁰

5,5 vadītāja tips uzskatīja, ka kompromiss ir panākumu atslēga. Ja izdosies atrast zelta vidusceļu un visas puses būs apmierinātas panākumi būs ar uzviju. Savukārt 9,9 vadītāja tips nepiekrīt 5,5 vadītāja viedoklim. Viņam ir nepieciešams, lai no jebkura procesa tiktu sasniegts maksimālais, līdz ar to panākumi nevar būt balstīti uz kompromisu. Vadītājs neapstājas pusceļā un panāk iesākto līdz visiem 100%. Neskatoties uz to, ka pieliek visas pūles uzdevuma izpildei, novārtā nepaliek arī darbinieki. Starp abiem faktoriem tiek nodrošināts līdzsvars.⁴¹

Šāda tipa vadītājs izrāda iniciatīvu. Viņš ir aktīvs, enerģisks un cenšas iedvesmot, motivēt padotos. Iesaista jebkuru darba procesā. Vadītājs ir pārliecināts par sevi un saviem darbiniekiem. Izteiktais viedoklis tiks aizstāvēts, līdz ar to padotajos radot pārliecību un ticību savam vadītājam. Lēmumu un konfliktu risināšanā tiek iesaistīti visi, jo katrs darbinieks ir unikāls un spēj sniegt interesantas un praktiskas pieejas dažādām situācijām.⁴²

³⁹Forands I., „Personāla vadība”, Rīga, Latvijas izglītības fonds, 2002, 164.lpp

⁴⁰БлейкР., Моутон Дж., „научныеметодыуправления”, Киев, науковадумка, 1990, 94-111.lpp

⁴¹Forands I., „Menedžmenta autoritātes”, Rīga, Latvijas izglītības fonds, 2007, 132.lpp

⁴²turpat, 132.-133.lpp

Formula 5,5 – zelta vidusceļš

5,5 jeb „vidusceļa” vadības vadītājs vēlas radīt labu iespaidu, bet tajā pašā laikā nezaudēt kolēģu cieņu. Viņš vēlas panākt labus rezultātus sistēmas iekšienē, tā parādot savu piederību uzņēmuma sistēmai kopumā un izpelnoties atbalstu no citiem vadītājiem. Svarīgi, lai viņš tiktu pamanīts, un apkārtējie vēlētos sekot viņam. Lai to nodrošinātu, viņš vienmēr atbilstoši ģērbjas, labi saprotas ar cilvēkiem un ir komunikabls. Lasa atbilstošu literatūru, līdz ar to pārzina aktuālas tēmas diskusijā: gan profesionālajā jomā, gan citās jomās, kuras ir aktuālas uzņēmumā. Pārvalda terminoloģiju un dažādas specifiskas lietas, ar kurām cenšas būt interesants citu cilvēku acīs. Lai gan šķiet, ka šis vadītājs ir ļoti vērsts uz sevi, viņam noteikti ir svarīgas citu domas, kas saistītas ar veicamajiem darba uzdevumiem. Viņš ir gatavs prasīt citu cilvēku palīdzību – kā rīkoties krīzes situācijās- un vērsties pie katra indivīda atsevišķi, lai pieņemtu viņu priekšlikumus. Neatbalsta tikai vienu pozīciju vai viedokli, izņēmums – ja tas ir īpašnieks vai kompānijas vadītājs, kā rezultātā tiek ņemts vērā gandrīz katra indivīda viedoklis. Līdz ko būs ieguvis vērtīgu informāciju no visiem variantiem, viņš būs gatavs pieņemt lēmumu un atradis daļēju risinājumu, vidusceļu. Lēmumu viņam nav grūti pieņemt, galvenais, lai tas ir pamatots ar kaut ko, bet, ja ir iebildumi vai grūti izpildāms uzdevums, tad lēmumu pieņemšana sagādā grūtības. Šādā ziņā problēmas tiek risinātas, bet doma un iespējamība par problēmām, konfliktiem vispār, vadītāju neiepriecina. Vadītājs uzskata, ka no konfliktiem vai jebkādām citām darbībām, kas varētu negatīvi ietekmēt uzņēmumu un kolektīvu, ir jāizvairās. Ir jāatrod veids, kā rast kompromisu vai vienkārši jāmāk pielāgoties situācijai. Ja konflikts ir neizbēgams vai jau procesā, vadītājs nogaidīs, līdz emocijas noplaks, un tad turpinās risināt uzdevumus un koncentrēsies uz mērķu sasniegšanu. Liels mīnuss šim vadības stilam ir tāds, ka vadītājs pieņem dominējošos uzskatus uzņēmumā. Uzskati, kas valda pasaulē, kļūst arī par viņa uzskatu, to, ko noliedz citi, noliedz arī viņš. Tāds vadītājs nemēdz izcelties un nekādā gadījumā kļūt par apsmieklu. Vienmēr grib būt informēts, tādēļ ņem vērā baumas un nepatiesu informāciju, izmanto melus, puspatiesību un ziedo pat uzticību sabiedrības labā un mērķu sasniegšanai. Kopumā vadītājs ievēro līdzsvara taktiku, kasietver gan rūpes par darba uzdevumu, gan rūpes par uzņēmuma cilvēkiem.⁴³

Vadītājs ir spējīgs nodrošināt uzdevuma izpildes kvalitāti, līdzsvarojot efektivitāti un labu noskaņojumu kolektīvā. Šāda tipa vadītājam ir labas spējas panākt lai cilvēks justos labi, komfortabli un novērtēts, kā arī, lai darba uzdevumi tiktu izpildīti kvalitatīvi un noteiktajā termiņā. Darbinieki tiek iesaistīti ideju un lēmumu pieņemšanas procesā.⁴⁴

⁴³Блейк Р., Моутон Дж., „научные методы управления”, Киев, науковадумка, 1990, 76-93.lpp

⁴⁴Forands I., „Menedžmenta autoritātes”, Rīga, Latvijas izglītības fonds, 2007, 132.lpp

2.3. Priekšrocības un nepilnības menedžmenta režģa sistēmā

Izpētot visas menedžmenta režģa piedāvātās iespējas, liekas, ka sistēma ir universāla, lai gan paši šī principa radītāji Bleiks un Moutona atzīmē, ka nav "receptes" vadītājam, kuru viņš varētu izmantot visos dzīves gadījumos, pie kam sistēma ir tīri teorētiska. Tomēr, ņemot vērā testa rezultātus, jebkurš vadītājs redz savas vājās un stiprās puses, var ar tām strādāt, sevi pilnveidot, ņemot vērā savu intelektuālo līmeni, zināšanas, pieredzi. Tā viņš var panākt vēlamos rezultātus mērķu sasniegšanai uzņēmumā, strādājot ar cilvēkiem- darbiniekiem. Ja šis aspekts liekas pārāk nepārliciecināms, tad fakts, ka režģa principu var izmantot gan pavisam maza kolektīva vadītājs (3-5 darbinieki), gan liela uzņēmuma priekšnieks, kura pakļautībā ir vairāki tūkstoši darbinieku, ir viens no sistēmas universāluma rādītājiem. Sistēmai ir ļoti plašs pielietojums jebkurā sfērā. To var pielietot gan ražošanas sfērā strādājošie, gan biznesa vidē, gan administrācijas darbā, izglītībā, apkalpojošā sfērā. Tas darbojas dažādās uzņēmuma hierarhijas pakāpēs: gan ar dažādas kvalifikācijas darbinieku izvērtējumu, gan vadošos amatos strādājošo līmenī. Nav tādas nozares un kolektīva, kur nevarētu režģa principus pielietot. Režģa pielietošanas priekšrocība ir arī tā, ka ir iespējams salīdzināt dažādus kolektīva vadīšanas stilus un no tā izdarīt vēlamos secinājumus, no tiem mācīties un iegūt jaunas idejas. Atklāts, ka vadītājs savas karjeras laikā neizmanto tikai vienu vadīšanas metodi. Stils var mainīties diezgan krasi krīzes un saspīlējumu situācijās, tas ir- vadītājs, kura vadīšanas stils atbilst formulai 1,9 pēkšņi var pielietot formulas 9,1 vadīšanas īpatnības un metodi. Ņemot vērā tīši vai netīši izvēlēto pieeju kolektīva vadīšanai, režģis pieļauj arī novērtēt tās ietekmi uz darba ražīgumu, darbinieku iniciatīvu, karjeras iespējām un apmierinātību ar sasniegto rezultātu. Interesanti ir arī tas, ka režģa sistēma ir elastīga, ikviens tās lietotājs var ietvert tajā savus subjektīvos uzskatus un vērtējumu.⁴⁵

Minētās sistēmas darbība un pielietojums ir pētīti vairākus gadu desmitus, tāpēc var apgalvot, ka tā ir izturējusi laika pārbaudi un saglabājusi savas pozīcijas starp citām līdzīgām metodēm. Tā izturējusi pašas nopietnākās pārbaudes zinātniskā aspektā un praktiskā pielietojuma laukā. Ņemot to visu vērā, var teikt, ka menedžmenta režģa metode ir objektīva. To ir paskaidrojuši arī Bleiks un Moutona. Režģī ir izmantota vienota terminoloģija un jēdzieni, kuri ir izprotami visiem vadītājiem, tādējādi ir iespējams plānot tālāku rīcību un analizēt dažādas problēmas. Ļoti svarīga režģa pielietošanas priekšrocība ir tā, ka iespējams izstrādāt uzņēmuma vadīšanas pamat bāzi ar efektīvu vadīšanas stilu, jo vadīšana ir pati svarīgākā sfēra visā uzņēmuma darbības procesā, tādā veidā tuvojoties vadīšanas stilam 9,9 kā

⁴⁵БлейкР., Моутон Дж., „научныеметодыуправления”, Киев, науковадумка, 1990, 25-27.lpp

ideālam. Sistēma arī palīdz atlasīt darbiniekus, apmācīt tos, izvērtēt darba ražīgumu parametrus un celt to.⁴⁶

Režģa sakarā tiek minēta tikai viena nepilnība, pie kam to min citi, nevis režģa radītāji Bleiks un Moutona- tas ir- vadīšanu nevar iemācīties, cilvēkam šīs spējas vai nu ir dotas, vai nē. Daudzus gadus strādājot ar sistēmu, zinātnieki Bleiks un Moutona ir secinājuši, ka vadīšana ir tāda pati zinātne vai prasmes kā citas, ka to var apgūt tāpat, kā matemātiku, gramātiku vai pavārmākslu, protams, izmantojot menedģmenta režģi.⁴⁷

⁴⁶БлейкР., Моутон Дж., „научныметодыуправления”, Киев, науковадумка, 1990, 25-27.lpp

⁴⁷turpat 25-27.lpp

3. SAVSTARPĒJO ATTIECĪBU MIJIEDARBĪBAS MODELIS LMX

3.1.Līdera – padotā attiecību apmaiņas teorijas būtība un mērķauditorija

Pastāv dažādi viedokļi par LMX teorijas attīstības iemeslu. Piemēram, viena no galvenajām tēzēm, kas mudināja Graenu attīstīt padziļinātāk un tuvāk iepazīt līdera- padoto savstarpējās attiecības, bija apstākļi, ka jebkurš organizācijā strādājošais savu darbu veic, izmantojot lomu.⁴⁸ Lomas dinamiskajā dienas ritmā var mainīties vai tikt pielietotas vienlaicīgi vairāku lomu kopums. Pastāv uzskats, ka cilvēks nav spējīgs sadalīt esošās lomas atbilstoši konkrētajai situācijai vai vietai. Rezultātā padotais viennozīmīgi darbu veic, izmantojot lomu, bet vai tā ir atbilstoša vietai, situācijai un organizācijas izvirzītajiem principiem, normām? Citi avoti liecina, ka teorijas attīstības pamatā bija reakcija uz viedokli, ka vadītāji/ līderi izmanto vienlīdzīgu līderības stilu pret visiem padotajiem. Darbinieki netiek iedalīti konkrētās grupās (cilvēki, ar kuriem es varu sastrādāties un kuri man patīk, un cilvēki, ar kuriem nevaru sastrādāties), bet pret visiem tiek pielietots viens konkrēts uzvedības stils.⁴⁹ Patiesībā modelis balstās uz abiem minējumiem. Izmantojot lomu epizodes modeli, kuru 1964.gadā izveidoja Kahnsar kolēģiem (Wolfe, Kvinn, Snoek, Rosenthal) Graens ar kolēģiem centās izskaidrot, kā veidojas LMX.⁵⁰ Autori attīstīja alternatīvu pieeju līderības izpētei, koncentrējoties uz savstarpējo attiecību dažādību starp līderi un viņa padotajiem.⁵¹

1970.gadā Graensar domu biedriem līdera – padoto apmaiņas teoriju attīstīja kā VDL (*vertical dyad linkage*) jeb vertikāla savstarpējo attiecību teorija. Pieeja koncentrējas uz līderību kā attiecību veidošanos starp vadītāju un darbinieku. VDL metode bija LMX (*leader – member exchange*) modeļa pamats. Sākotnēji, pirms abas minētās metodes tika attīstītas, pastāvēja uzskats, ka līderība tradicionāli tiek uzskatīta kā darbība, kur augstākā līmeņa vadītājs izturās vienlīdzīgi pret visiem saviem darbiniekiem. Taču LMX teorija mainīja šo pieņēmumu un līderību definēja kā individuālas attiecības starp līderi un katru

⁴⁸Dienesch R. M., Liden R. C., „Leader- Member Exchange Model of leadership: a critique and further development”, The Academy of Management review, 1986, Vol.11 No.3,621.lpp

⁴⁹Knippenberg D., Hogg M. A., Leadership and power: identity processes in groups and organizations”, SAGE publications, 2003, 20.lpp

⁵⁰Liden R. C., Wayne S. J., Stilwell D., „A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges”, Journal of Applied Psychology, 1993 Vol.78 No.4, 663.lpp

⁵¹Dunegan K. J., Duchon D., Uhl-Bien M., “Examining the link between leader-member exchange and subordinate performance: the role of task analyzability and variety as moderators”, Journal of management 18:1, 1992, 59-60.lpp

darbiniekuatsevišķi. Koncentrējoties uz dažādām attiecībām, LMX modelis ir kļuvis par svarīgu instrumentu vadītāja un pakļauto attiecību novērtēšanai.⁵²

LMX konstrukcija laika gaitā ir attīstījusies no divu posteņu mērījuma skalas līdz pat sarežģītām daudzdimensiju skalām. Attīstoties teorētiskajām lietām šajā modelī, attīstījās arī tās pielietošanas instruments, kā rezultātā pētījumos tika izmantotas dažādas LMX mērījuma skalas, lai pilnvērtīgāk atklātu šo modeli.⁵³ 1975.gadā Dansereau LMX metodi mērīja ar diviem faktoriem. 1978.gadā Graens un V.Šīmans, un Graens kopā ar Liden 1980.gadā veica mērījumus ar 4 pazīmēm. 1982.gadā iepriekš minētajiem autoriem pievienojās Hoelsun kopā tika īstenots 5 mērījumu modelis. Līdz pat 1984.gadam krasi mainījās mērījumu skaits, sasniedzot pat 12 faktoru mērījumus. Atsevišķos pētījumos, lai varētu veikt LMX modeļa mērījumus, izmantoja LBDQ (*leaders behavior description questionnaire*) modeli jeb līdera aprakstošos uzvedības jautājumus.⁵⁴ LBDQ izmantoja, jo modelis tika pielietots daudz ātrāk dažādos pētījumos, pirms LMX tika attīstīts 7 mērījumu skala.⁵⁵

LBDQ tika izveidots, lai iegūtu nepieciešamos datus no padotajiem par savu tiešo vadītāju uzvedību. Modeli var izmantot, lai aprakstītu vadītāju/ līderu uzvedību jebkura veida grupā vai organizācijā ar nosacījumu, ka sekotājiem ir bijusi iespēja savu vadītāju novērot darbībā, lai veiktu secinājumu par to, vai viņš ir grupas līderis un kādas ir viņa uzvedības iezīmes.⁵⁶

Uhl-Bien un Graens 1995.gadā attīstīja LMX 7 formu un sagaidīja, ka tā parādīs augstāku uzticamību un nodrošinās lielāku korelāciju ar citiem mainīgajiem lielumiem.⁵⁷

Līdera- padoto attiecību apmaiņas teoriju var klasificēt, izmantojot trīs dimensijas, kuras var pielietot kā mainīgos mijiedarbības noteikšanai (*skat. 3.1.att.*). Attiecību apmaiņai jāattīsta tādas dimensijas, kuras veicina iesaistītajām pusēm sniegt maksimālu atdevi mērķu sasniegšanai un, ko abas puses spēj novērtēt. Minētās dimensijas darbojas kā apmaiņa, kur LMX modelī iesaistītās puses var veidot savstarpēji kvalitatīvas attiecības.⁵⁸

⁵²Hayden C. M., "The relationship between leader-member exchange and job satisfaction: measuring LMX quality and job satisfaction of supervisors and subordinates", Wright State University, march 15, 2011, 1.lpp

⁵³Yukl G., „Leadership in organizations: sixth edition”, Pearson Prentice hall, 2006, 118-119.lpp

⁵⁴Dienesch R. M., Liden R. C., „Leader- Member Exchange Model of leadership: a critique and further development”, The Academy of Management review, 1986, Vol.11 No.3, 623.lpp

⁵⁵Day D. V., „Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues”, Journal of Applied Psychology, december 1997, Vol.82 No.6, 830.lpp

⁵⁶Stogdill R. M., „Manual for the Leader behavior description questionnaire – form XII an experimental revision” Fisher College of Business, The Ohio State University, 1963, 1.lpp

⁵⁷Hayden C. M., "The relationship between leader-member exchange and job satisfaction: measuring LMX quality and job satisfaction of supervisors and subordinates", Wright State University, march 15, 2011, 15.lpp

⁵⁸Dienesch R. M., Liden R. C., „Leader- Member Exchange Model of leadership: a critique and further development”, The Academy of Management review, 1986, Vol.11 No.3, 625.lpp

Ieguldījums	<ul style="list-style-type: none"> • orientēts uz sasniegumiem, tiekšanos uz priekšu un darba kvalitāti • darbinieks nosaka panākumu virzienu un cenšas pievērst uzmanību uz padoto - līderu savstarpēju mērķu sasniegšanu
Lojalitāte	<ul style="list-style-type: none"> • atbalsta sniegšana mērķu sasniegšanai • galvenais uzsvars tiek likts uz publisku atbalstu un darbībām, kuras sekmē pietuvošanos mērķim • dimensijas mērķis - izveidot labas komandas spēlētāja pieeju
Ietekme	<ul style="list-style-type: none"> • abpusēja darbinieku pieķeršanās, nevis darba vai profesionālajām vērtībām

3.1.att.Līdera – padotā attiecību apmaiņas teorijas dimensijas

(Autores veidots, adaptēts no Dienesch, Liden, 1986)

Ieguldījumam, lojalitātei un ietekmei vajadzētu skaidri un diferencēti ietekmēt uzvedību attiecībās. Ieguldījuma līmenim vajadzētu krietni vairāk ietekmēt savstarpējās attiecības nekā lojalitātei vai ietekmei, jo tas var radīt lielākus sarežģījumus tieši uz veicamajiem darba pienākumiem. Šādā situācijā vadītājam vajadzētu būt pārliecinātam, ka padotie ir spējīgi un gatavi veikt grūtus, daudzpusīgus un sarežģītus uzdevumus veiksmīgi. Savukārt padotajiem jābūt pārliecinātiem par sevi, par savām spējām, jāpieņem izaicinājums un jārēķinās ar garāku darba dienu. Jāpaļaujas uz savu vadītāju, ka viņš jebkurā brīdī neatteiks padomu, atbalstu un nepieciešamos resursus pilvērtīgākai uzdevuma izpildei. Lojalitātes dimensija galvenokārt saistīta ar situāciju, kurā atrodas darbinieki, tas nosaka arī līmeni un veidu, kā darbinieki viens otru aizstāvēs, pasargās no apkārtējās vides. Augstas lojalitātes gadījumā darbinieki viens otram vairāk uzticēsies un būs vienotāki, līdz ar to veiksmīgāk tiks realizēti izvirzītie mērķi. Tomēr, ņemot vērā rīcības brīvību, sazinoties ar grupas locekļiem ārpus darba, tas būtiski var ietekmēt šo dimensiju. Piemēram, darbinieki ārpus darba var būt ļoti labi draugi, bet darba vidē rodas citi apstākļi (konkurence, statuss u.c.), kas ietekmē minēto līmeni, kā rezultātā ietekmējot lojalitātes dimensiju – atbalsta sniegšanu mērķu

sasniegšanai. Ietekmei vajadzētu vairāk radīt mijiedarbību starp darbiniekiem, jo tādējādi var rasties gan siltas, draudzīgas attiecības, gan savstarpēja nesaprašanās.⁵⁹

Tika piedāvātas trīs dimensijas, bet modeļa pētnieki uzskata, ka LMX modelim var pastāvēt vairākas dimensijas. Dotās dimensijas var kalpot kā pamats līdera- padotā daudzdimensiju modelim.⁶⁰

LMX modeli var izmantot visa līmeņa vadītāji. Piemēram, augstākā līmeņa vadītājs izmanto LMX, lai ar uzņēmuma vadību un padotajiem izveidotu stratēģiskos un taktiskos mērķus. Metodi var izmantot arī ražošanas līnijas vadītājs, lai ar darbiniekiem vienotos par daudzumu, kuru nepieciešams saražot.⁶¹ To iespējams pielietot ne tikai no līdera puses, bet noskaidrot arī darbinieku vērtējumu – kādā kvalitātē viņuprāt ir savstarpējās attiecības. Balstoties uz Hillerapētījumu, laikposmā no 1985.gada līdz 2009.gadam no visiem pētījumiem, kuros tika analizēts LMX modelis, 83% koncentrējās tieši uz darbinieku vērtējumu par attiecībām ar vadītāju.⁶²

Šo teoriju var pielietot ne tikai dažāda līmeņa vadītāji, bet arī dažāda tipa organizācijas, piemēram, pašvaldības, izglītības iestādes, kā arī brīvprātīgo organizācijas.⁶³

3.2. Attiecību kvalitātes novērtējums

Saskarsmē ar vienu cilvēku vai vairāku cilvēku kopu vienmēr rodas pirmais priekšstats par katru personu, ar kuru veikta verbāla vai neverbāla komunikācija. Iespaidu var radīt arī ģērbšanās stils, žesti, iepriekš uzzināti fakti par konkrēto personu un citas pazīmes, rezultātā radot vai nu pozitīvus, vai negatīvus secinājumus. Minētās pazīmes uzskatāmi var neparādīt attieksmi pret cilvēkiem – saviem padotajiem, tomēr nereti neapzināti komunikācija un izturēšanās balstās tieši uz negatīvajiem vai pozitīvajiem iespaidiem par konkrēto personu. Līdz ar to tiek ietekmētas savstarpējās attiecības, mijiedarbība ar padotajiem.

⁵⁹Dienesch R. M., Liden R. C., „Leader- Member Exchange Model of leadership: a critique and further development”, The Academy of Management review, 1986, Vol.11 No.3, 625.lpp

⁶⁰turpat 626.lpp

⁶¹Northouse P. G., „Leadership” theory and practice fourth edition, ThousandOaks, London, NewDelhi, SAGE Publications, 2007, 161.lpp

⁶²Erdogan B., Bauer T. N., „Leader-member exchange theory”, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Second Edition, 2015,641.lpp

⁶³Northouse P. G., „Leadership” theory and practice fourth edition, ThousandOaks, London, NewDelhi, SAGE Publications, 2007, 162.lpp

Līdera – padoto apmaiņas teorija ir balstīta uz savstarpēju attiecību veidošanu. Daudzas citas līderības teorijas, tādas kā transformatīvā koncentrējas- uz līdera darbu. LMX teorija ir vērsta uz pieņēmumu, ka vadītāji ietekmē savus padotos, attīstot attiecību kvalitāti.⁶⁴

LMX attiecību modelis tiek iedalīts divos kvalitātes līmeņos – augstas un zemas, kopumā izveidojot divas grupas – iekšgrupu un ārpus grupu, kurās pastāv atšķirīgas attiecības starp līderi un padotajiem (*skat. 3.2.att.*).



3.2.att. Iekšgrupa un ārpus grupa (Practical management, n.d.)

Augstas kvalitātes attiecības tiek raksturotas kā vērtīgu resursu apmaiņa, kad starp līderi un padoto rodas veiksmīga attiecību atgriezeniskā saite. Līderis saviem sekotājiem sniedz atbalstu, attīstības iespējas, padomus un citus vērtīgus ieguvumus. Šāda resursu nodrošināšana darbiniekos pastiprina motivāciju strādāt vēl aktīvāk, uzņemties atbildību un būt lojāliem.⁶⁵ Augstas kvalitātes attiecību uzturēšana darbiniekus iekļauj līdera iekšgrupā. Darbinieki, kuri tiek iekļauti līdera grupā, ir gatavi paveikt vairāk nekā tas ir noteikts viņu darba aprakstos un meklēt risinājumus, lai sasniegtu grupas mērķus. Ņemot vērā pūles un pieķeršanos saviem darbiniekiem, līderis uztic lielāku atbildību un iespējas, kā arī pats velta vairāk laika un atbalstu saviem padotajiem.⁶⁶ Galvenie atslēgasvārdi augstas kvalitātes attiecībās ir **cieņa**, **atbalsts**, **uzticība** un **dališanās** ar darbiniekiem gan materiālā, gan nemateriālā atlīdzībā.⁶⁷

⁶⁴Erdogan B., Bauer T. N., „Leader-member exchange theory”, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Second Edition, 2015,641.lpp

⁶⁵turpat, 641.lpp

⁶⁶Northouse P. G., „Leadership” theory and practice fourth edition, Thousand Oaks, London, New Delhi, SAGE Publications, 2007,158.lpp

⁶⁷Hayden C. M., ‘The relationship between leader-member exchange and job satisfaction: measuring LMX quality and job satisfaction of supervisors and subordinates”, Wright State University, march 15, 2011, 7-8.lpp

Zemas kvalitātes attiecības tiek sauktas arī par ārpus grupas attiecībām. Saistību apmaiņa tiek vērsta uz darba līguma, darba apraksta stingru izpildi. Tiek veikti ikdienišķi darba uzdevumi, darba procesos iestājas rutīna un no darbinieku puses netiek izrādīta iniciatīva aktīvāka darba veikšanai. Darbinieki, kuri atrodas zemas kvalitātes attiecībās, ir negatīvi noskaņoti pret savu darbu. Pastāv maza iespēja, ka padotie saņems avansu par padarīto darbu, kā arī saņems mazāku atbalstu no vadītāja puses.⁶⁸ Pretēji iekšgrupai, ārpus grupā vadītājs **neuzticas, nepastāv augsts cieņas izrādīšanas** līmenis un, pats svarīgākais, **neveidojas mijiedarbība** starp abām lomām.⁶⁹

Galvenā atšķirība starp zemas un augstas kvalitātes attiecībām ir tāda, ka augstas kvalitātes attiecības balstās uz sociālo apmaiņu. Cilvēki apmainās ar savstarpējo pieķeršanos, mīlestību, informāciju u.c. Savukārt zemas kvalitātes attiecības balstās uz ekonomisku apmaiņu, kas koncentrējas uz darba līgumu un ietver materiāla labuma saņemšanu.⁷⁰

Graensun Uhl-Bienatzīst, ka līderiem vajadzētu veidot vienādas attiecības ar visiem padotajiem, nevis tikai ar tiem, kuri atrodas grupā. Nepieciešams piedāvāt ikvienam pieņemt izaicinājumu izmēģināt jaunu lomu vai uzņemties atbildību.⁷¹

LMX teorija tiek uzskatīta kā ļoti plašs līderības modelis. 1997.gadā D. Day un C. Gestnereveica visu publicēto pētījumu pārskatīšanu par līderu – padoto attiecību apmaiņas teoriju. Rezultātā, veicot apkopojumu, tika secināts, ka, ja uzņēmumā pastāv cieša mijiedarbība starp līderi un padoto, pozitīvi uzlabojas darbības rādītāji, tiek sasniegti izvirzītie mērķi, novērojama apmierinātība ne tikai ar vadītāju, bet ar visa uzņēmuma darba procesiem kopumā, kā arī pastāv dažādo lomu saskaņa. Savukārt, ja organizācijā bija novērojama zemas kvalitātes attiecības, tas izraisīja lomu konfliktus, pasliktināja finanšu rādītājus un bija novērojama kadru mainība.⁷²

Pētījuma laikā tika konstatēts, ka attiecību veidošanos ietekmē ļoti daudzi faktori, kas savstarpējās attiecības padara par augstas kvalitātes vai tieši pretēji par zemas kvalitātes attiecībām. Apkopotajos pētījumos tika norādīts, ka dzimums, personības iezīmes un attieksme līdera un darbinieku attiecības ietekmē pozitīvi un veidojas augstas kvalitātes attiecības. Veicot citu pētījumu analīzi tika novērots, ka tā veidotāji vairāk balstījušies tieši uz līdera rakstura īpašību izpēti, tādām kā attieksmi, izpratni, uzvedību un ekstraversiju. Piemēram, uzticības veidošana, pilnvarošana, optimisms tika atzīts kā augstas kvalitātes

⁶⁸Hayden C. M., "The relationship between leader-member exchange and job satisfaction: measuring LMX quality and job satisfaction of supervisors and subordinates", Wright State University, march 15, 2011,7-8;12.lpp

⁶⁹Goertzen B. J.,,Contemporary theories of leadership", chapter 6, 86.lpp

⁷⁰Hayden C. M., "The relationship between leader-member exchange and job satisfaction: measuring LMX quality and job satisfaction of supervisors and subordinates", Wright State University, march 15, 2011, 7-8.lpp

⁷¹Northouse P. G., „Leadership” theory and practice fourth edition, ThousandOaks, London, NewDelhi, SAGE Publications, 2007,158.lpp

⁷²Goertzen B. J.,,Contemporary theories of leadership", chapter 6, 87.lpp

attiecību izveidošanās. Pastāv ļoti daudz faktoru, kas pozitīvi ietekmē saprašanos starp līderi un darbiniekiem, taču pēc pētījumu analīzes tika norādīts, ka, jo vairāk darbinieku ir vienā nodaļā, kas ir tieši pakļauti vadītājam, jo vadītājs būs mazāk ieinteresēts veidot augstas kvalitātes attiecības. Vadītājam būs daudz vieglāk un patīkamāk strādāt, ja padoto skaits būs neliels.⁷³

Pēc darba autora domām nav nozīmes, cik lielas grupas vadītājs ir konkrētais cilvēks, jo pastāv zināmas uzvedības un cilvēciskās normas, kuras būtu nepieciešams ievērot organizācijā. Organizācijā ikviens cilvēks ir un paliek darbinieks. Kādam ir augstāks statuss, kādam ir zemāks, bet tikai savstarpēja sadarbība veicinās uzņēmuma mērķu sasniegšanu. Līdz ar to vadītājam vajadzētu savu izturēšanos, attieksmi sadalīt vienlīdzīgi pret visiem darbiniekiem, lai veidotos kvalitatīvas attiecības un neveidotos darba grupas. Cenšoties to realizēt, citiem neradīsies aizspriedumi par tīšas nevienlīdzības radīšanu. Turpmākais jau būs atkarīgs no paša darbinieka – cik ļoti viņš vēlas iekļauties kolektīvā un veidot saskaņu ar lomām.

Attiecību veidošanos var iedalīt vairākās fāzēs. Katrā fāzē notiek atšķirīga attiecību mijiedarbība, kā rezultātā pastāv vairāki iespējamie attīstības varianti. Attiecības var attīstīties līdz augstām, bet pastāv iespēja, ka kādā no fāzēm tas neattīstīsies un saglabās zemas kvalitātes mijiedarbību.

Zinātnieki līdera-padotā savstarpējo attiecību modeli uztver kā trīs posmu procesu jeb kā „dzīves cikla modeli”, kurš katrā posmā atspoguļo attiecību veidošanos starp līderi un darbiniekiem. Pirmais posms tiek dēvēts par „svešinieku”, kad līderis ir tikko iepazinies ar padotajiem. Ciešas savstarpējās attiecības un sapratne neveidojas. Attiecības šajā posmā vairāk tiek uztvertas kā līgumattiecības, kad vadītājs darbiniekiem nodrošina darba vidi ar visu nepieciešamo, savukārt darbinieki izpilda darba pienākumus. Nākamajā fāzē, kas ir „iepažīšanās”, starp vadītāju un darbiniekiem notiek sociālā apmaiņa. Individīdi apmainās ar informāciju, dalās pieredzē un zināšanās, iepazīst viens otru ne tikai kā spējīgu, atbilstošu darbinieku, bet iepazīst cilvēku kā personību arī ārpus darba. Tad savstarpējās attiecības vēl nav pilnībā nostabilizējušās, kā rezultātā gan līderis, gan darbinieks atrodas pārbaudes periodā. Darbinieks tiek pārbaudīts, vai viņš ir ieinteresēts uzņemties lielāku atbildību, savukārt no līdera puses- vai viņš ir gatavs piedāvāt jaunus izaicinājumus padotajam. Pēdējā posmā – „attīstījusies partnerība” ir izveidojusies mijiedarbība starp līderi un padotajim, kuru var raksturot kā uzticības, cieņas un saistību attiecības. Darbinieki jūtas piederīgi gan darba

⁷³Goertzen B. J., „Contemporary theories of leadership”, chapter 6, 87.lpp

komandai, gan uzņēmumam. Viņi tiek novērtēti, kas rada atgriezenisko saiti no darbinieku puses izrādot uzticību un lojalitāti organizācijai.⁷⁴

3.3.LMX kā transformatīva/ transaktīva līderība

Transformatīvās līderības teoriju būtiski ietekmēja J. Burns, kurš sarakstīja arī grāmatu par politisko līderību. Burnssalīdzināja transformatīvo līderību ar transaktīvo līderību.⁷⁵ Vēlāk B. Bass, pamatojoties uz J. Burns, attīstīja transformatīvā un transaktīvā līderības modeļa izstrādi, kas radīja zināmu neskaidrību par to, kā līdera – padoto apmaiņas teorija būtu klasificējama šo divu pieeju izteiksmē. Lielākā problēma, kuru ir novērojuši autori, ir tā, ka LMX tiek klasificēta kā transaktīvā līderība. Protams, pastāv daži aspekti, kuri saistās ar transaktīvo līderību, tomēr tā neaprobežojas tikai ar šo pieeju.⁷⁶

1985.gadā Bass transformatīvo līderību definējis kā līderi, kurš motivē sekotājus darīt vairāk nekā sākotnēji gaidīja. Transformatīvie līderi paplašina un maina sekotāju intereses, veicina izpratni un pieņem grupas mērķus un misiju.⁷⁷ Transformatīvie līderi nodrošina, lai ikviens padotais ir ieinteresēts, motivēts un gatavs veikt jebkuru uzdevumu, lai sasniegtu visneparastākos rezultātus. No līdera puses tiek pievērsta uzmanība ikvienam sekotājam, kuram ir nepieciešama palīdzība attīstīt savas spējas un prasmes, kā arī rūpējas par indivīdiem, kuri ir noraizējušies par veicamajiem darba uzdevumiem, vai par citām ar darbu nesaistītām lietām. Transformatīvie līderi panāk, lai padotie uz problēmām paskatās no cita skata punkta, tādējādi nodrošinot problēmu atklāšanu jaunā veidolā un panāks, ka problēmas turpmāk tiks risināts citādāk. Līdera spēkos ir rosināt, satraukt un iedvesmot sekotājus, lai sasniegtu grupas izvirzītos mērķus, pielietojot papildus pūles un centību. Transformatīvās līderības pamatā ir nostādne, ka līderis ir tā persona, kura kolektīvā rada pozitīvu pārmaiņu gaisotni. Radot pozitīvas pārmaiņas darba vidē darbinieki sāk novērtēt savus kolēģus, rūpējoties arī par citu interesēm, kā arī jebkura darbība tiek veikta, ievērojot visas grupas intereses, nevis panākot pozitīvu rezultātu sev par labu.⁷⁸

⁷⁴Goertzen B. J., „Contemporary theories of leadership”, chapter 6, 86.lpp

⁷⁵Yukl G., „Leadership in organizations: sixth edition”, Pearson Prentice hall, 2006, 249.lpp

⁷⁶Graen, George B. and Uhl-Bien, Mary, "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange(LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", Leadership quarterly 6:2, 1995, 238.lpp

⁷⁷Krishnan V. R., „Leader-member exchange, transformational leadership, and value system”, Electronic journal of business ethics and organization studies, Vol.10, No 1, 2005, 14.lpp

⁷⁸Odumeru J. A., Ifeanyi G. Ogbonna „Transformational vs. Transactional leadership theories: evidence in literature”, International review of management and business research, Vol.2 Issue.2, June 2013, 356.lpp

Tiek identificētas četras transformatīvās līderības sastāvdaļas:

1. **Harizma vai idealizēta ietekme** – līderis, kuram ir skaidra vērtību sistēma un kurš darbojas kā paraugs saviem darbiniekiem. Viņš rīkojas vispusīgi, parāda pārliecību un savu nostāju, kas mudina sekotājus identificēt sevi ar vadītāju. Sekotāji pilnībā uzticas un ir uzticīgi harizmātiskam līderim, jūtas lepni, ka ir saistīti ar viņiem un paļaujas uz viņa spējām pārvarēt jebkurus šķēršļus.⁷⁹
2. **Iedvesmojoša motivācija** – līderis formulē redzējumu, kas aicina un iedvesmo sekotājus ar pozitīvismu un optimismu palūkoties uz nākotnes mērķiem un piešķir nozīmi pašreizējiem uzdevumiem. Šāda veida līderība pastiprina komandas garu.⁸⁰
3. **Intelektuāla stimulācija** – līderis stimulē un iedrošina sekotājus būt radošiem un izaicināt savus uzskatus un vērtības, kā arī līdera un organizācijas vērtības. Līderis labprāt atbalsta darbiniekus, kas izmēģina jaunas, inovatīvas pieejas problēmu risināšanai. Mērķis ir panākt, lai ikviens darbinieks redz, ka ir spējīgs tikt galā ar grūtībām radošā ceļā. Var likt viņiem domāt ārpus rāmjiem.⁸¹
4. **Privāta un individuāla uzmanība** – līderis rūpējas par katra indivīda vajadzībām un rīkojas kā mentors vai treneris, izrādot cieņu un sniedzot vērtējumu padotajam par ieguldījumu komandas darbā. Šāda veida pieeja nodrošina personas vajadzību pēc pašnovērtējuma un iedvesmo darbinieku nākotnes izaugsmei un jaunu mērķu sasniegšanai.⁸²

Transaktīvā līderība koncentrējas uz lomu, kas paredz notiekošo procesu uzraudzību, organizēšanu un grupas darbības kontrolēšanu. Šāda veida vadīšanas stils, lai sekmētu sekotāju panākumus, līderim ļauj izmantot tādus līdzekļus kā atlīdzību un sodus. Transaktīvie līderi nav orientēti lūkoties uz nākotni un veikt izmaiņas tajā, viņi vēlas saglabāt esošo situāciju. Līderi ļoti lielu uzmanību pievērš padoto darbam, lai atrastu kļūdas un nepilnības viņu veiktajā darbā. Transaktīvā līderība ir efektīva, ja ir nepieciešams veikt steidzamus darbus, kā arī, ja konkrētais uzdevums vai projekts jāveic noteiktā stilā. Tas skaidrojams ar to, ka līderis rīkojas pēc noteikumiem, līdz ar to darbs notiek ātri un pēc noteiktām instrukcijām. Transformatīvais līderis to nevar nodrošināt, jo ir tendēts lietām pieiet radoši, kas ir ilgstošs process.⁸³

⁷⁹Odumeru J. A., Ifeanyi G. Ogbonna „Transformational vs. Transactional leadership theories: evidence in literature”, International review of management and business research, Vol.2 Issue.2, June 2013, 356.lpp

⁸⁰turpat 356.lpp

⁸¹turpat 356.lpp

⁸²turpat 356.lpp

⁸³turpat 358.lpp

Transaktīvās līderības sastāvdaļas:

1. **Iespējamā atlīdzība** – sekotāju pūles tiek atalgotas ar noteiktu atlīdzību. Līderis cenšas panākt vienošanos ar padotajiem par to, kādi darba pienākumi/ uzdevumi ir jāpaveic un kāda būs samaksa par paveikto darbu.⁸⁴
2. **Vadība pēc izņēmuma** – tiek ietverta kritika, negatīvas atsauksmes un negatīvs pastiprinājums. Līderi ļoti rūpīgi uzrauga savus darbiniekus. Kļūdu vai noteikumu neievērošana tiek rūpīgi uzraudzīta un nekavējoties tiek labotas.⁸⁵

Galvenās atšķirības starp transformatīvo un transaktīvo līderību, darba autore atspoguļojusi 3.1.tabulā, kas norāda uz tām iezīmēm, kuras ir vissvarīgākās līderu ikdienas darba procesā.

3.1.tabula

Transformatīvās un transaktīvās līderības salīdzinājums

(Autores veidots, adaptēts no Odumeru, Ifeanyi, 2013)

Transformatīvā līderība	Transaktīvā līderība
Aktīva līderība Strādā, lai mainītu organizācijas kultūru, ieviešot jaunas idejas Darbinieki sasniedz mērķus ar augstākiem ideāliem un morāles vērtībām Motivē sekotājus, iedrošinot grupas kopīgās intereses izvirzīt priekšplānā Individuāla attieksme, lai izteiktu izpratni un atbalstu Veicina radošas un novatoriskas idejas problēmu risināšanai	Atsaucīga līderība Strādā esošajā organizācijas kultūrā Darbinieki sasniedz mērķus, izmantojot līdera noteikto atlīdzību un sodus Motivē sekotājus, pievēršoties viņu pašu interesēm „status quo” saglabāšana Veicina pareizas darbības, lai uzlabotu sniegumu

Transformatīvā līderība vairāk atbilst līdera tipam, savukārt transaktīvā – vadītāja. Abos līderības stilos tiek pielietots lomai atbilstošs darba stils.

Transaktīvo un transformatīvo līderību var piesaistīt pie dzīves cikla modeļa. Piemēram, svešinieka un iepazīšanās attiecības (zemas līdz vidējas) ļoti līdzinās transaktīvās

⁸⁴Northouse P. G., „Leadership” theory and practice fourth edition, ThousandOaks, London, NewDelhi, SAGE Publications, 2007, 185.lpp

⁸⁵turpat 186.lpp

līderības aprakstam, savukārt partnerattiecības (augsts LMX) var uzskatīt kā transformatīvo līderību.⁸⁶

LMX konceptuāli tiek aprakstīts kā apmaiņas process, kas liek domāt, ka tā ir transaktīvā līderība, tomēr tā tas nav. Kopš līderi no saviem sekotājiem nepieprasa skaidri izteiktas prasības, bet ļauj izpausties, attiecības var raksturot kā transformatīvās. Kamēr savstarpējās attiecības nodrošina cieņu, uzticību un darba attiecību kvalitāti, LMX ir orientēts uz transformatīvo līderību.⁸⁷

Kopumā var secināt, ka līdera – padoto savstarpējo attiecību modeli var uztvert gan kā transaktīvo, gan kā transformatīvo līderību. LMX sākas kā transaktīva sociālā apmaiņa un attīstās kā transformatīva sociālā apmaiņa.⁸⁸

3.4.LMX teorijas priekšrocības un trūkumi

Neraugoties uz to, ka LMX tiek atzīts par elastīgu, daudzpusīgu un plaši pielietojamu modeli, vairāki autori savos pētījumos vērš uzmanību uz modeļa metodiskajiem un teorētiskajiem trūkumiem.⁸⁹

1980.gadā rakstnieks, lektors un konsultans, kurš specializējies uzņēmējdarbības un cilvēkresursu vadībā Dž. Miners izteica kritiku par nepietiekami plašu literatūras klāstu. Pieejamie materiāli par LMX modeli ir zem katras kritikas. Jebkurš, kurš vēlētos pievērsties modeļa izpētei vai pielietošanai būtu pieejams ļoti šaurs literatūras klāsts. Rezultātā, vadītājiem, organizācijām nav iespējams novērtēt modeli, jo nav iespējams veikt plašu izpēti par to, kāda ir pielietošanas secība un interpretēt iegūtos rezultātus.⁹⁰

Kā otra metodoloģiskā nepilnība tiek atzīmēta mainīgo lielumu (ieguldījums, lojalitāte, ietekme) nepietiekams pētījums. Nepieciešams plašāks pētījums par mainīgajiem lielumiem, jo tas tieši ietekmē līdera – padotā savstarpējo attiecību mijiedarbību.⁹¹

⁸⁶Graen, George B. and Uhl-Bien, Mary, "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange(LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", Leadership quarterly 6:2, 1995, 238.lpp

⁸⁷Krishnan V. R., „Leader-member exchange, transformational leadership, and value system”, Electronic journal of business ethics and organization studies, Vol.10, No 1, 2005, 15.lpp

⁸⁸Graen, George B. and Uhl-Bien, Mary, "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange(LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", Leadership quarterly 6:2, 1995, 238.lpp

⁸⁹Dienesch R. M., Liden R. C., „Leader- Member Exchange Model of leadership: a critique and further development”, The Academy of Management review, 1986, Vol.11 No.3, 623.lpp

⁹⁰turpat 623.lpp

⁹¹turpat 623.lpp

Pateicoties tam, ka tika atklāti metodoloģiskie trūkumi, atklājās arī teorētiskās nepilnības, proti, LMX modelim ir pārāk šaura koncepcija. Graens ar saviem kolēģiem ātri pārgāja no teorētiskās bāzes uz lomu definēšanas procesu, nesniedzot skaidru vispārīgo vai praktisko pamatojumu. Otrs teorētiskais jautājums ir, ka, neraugoties uz uzsvāru lomu veidošanas procesam, neliela teorijas attīstība ir tieši vērsta uz jautājumu par to, kā attīstās LMX attiecības. Autori uzskata, ka minētie trūkumi ir viens no iemesliem, kas ir kavējis LMX modeļa attīstību. Tādēļ ir svarīgi izstrādāt teorētisko bāzi, kas nepieciešama, lai novērstu visas nepilnības.⁹²

Ārpus teorētiskajiem un metodiskajiem trūkumiem pastāv tāda nepilnība kā teorijas ārēja pretruna ar cilvēcisko vērtību godīgumu. Dzīves laikā mēs ikviens varam domāt, ka izturēsimies pret citiem vienlīdzīgi un nešķirosim cilvēkus, bet pašiem nemanot nereti cilvēkus iedalām grupās- vai tie būtu pensionāri, citas rases cilvēki vai citas kultūras pārstāvji. Līderis, kurš arī ir tikai cilvēks, pašam sev nemanot, spēj izveidot kritērijus par saviem padotajiem. Izveidotie kritēriji rada nevienlīdzību un komandu sadala grupās.⁹³

Novērojams, ka LMX teorijā nav pilnībā attīstītas galvenās idejas. Piemēram var minēt to, ka, ja ir nepieciešamība izskaidrot, cik augstā kvalitātē līdera- padoto savstarpējo attiecību apmaiņa ir radīta, tad tā noteikti cietīs neveiksmi. Nav precīzu skaidrojumu, kā veidojies šis darba process, jo pirmsākumos līderis konstatēja, ka daži padotie prasmju un kompetences ziņā ir līdzīgi viņam. Vairākos pētījumos liek uzsvāru uz to, ka līderiem jārada augstas kvalitātes attiecības ar visiem darbiniekiem, bet vadlīnijas, kā to vajadzētu darīt, nav. Lai izveidotu savstarpējo attiecību kvalitāti vislabākajā līmenī, līderim katram individuāli jānonāk pie risinājuma, kas ļautu uzlabot komunikāciju.⁹⁴

Neskatoties uz teorētiskiem/ metodiskiem un citiem trūkumiem ir pierādīts, ka līdera - padoto apmaiņas teorija darbojas kā noderīgs prognožu instruments par kadru mainību, apmierinātību ar darbu un karjeras izaugsmi.⁹⁵

Līdera savstarpējo attiecību kvalitātes teorija ar padotajiem ir uzskatāma kā ļoti plaši aprakstoša teorija. Tās ietvaros ir vērts aprakstīt padarītā darba daudzumu attiecībā uz tiem, kas sniedz lielu ieguldījumu tā paveikšanai un tiem, kuri sniedz minimālu ieguldījumu. Ikviens, kurš ir strādājis uzņēmumā, noteikti ir saskāries ar situāciju, kura liek izjust vai esi uzņēmuma grupā, vai atrodies ārpus grupas. Darba procesā var novērot, ka līderis pret katru

⁹²Dienesch R. M., Liden R. C., „Leader- Member Exchange Model of leadership: a critique and further development”, The Academy of Management review, 1986, Vol.11 No.3, 624.lpp

⁹³Northouse P. G., „Leadership” theory and practice fourth edition, ThousandOaks, London, NewDelhi, SAGE Publications, 2007, 160.lpp

⁹⁴„turpat”, 160.lpp

⁹⁵Dunegan K. J., Duchon D., Uhl-Bien M., “Examining the link between leader-member exchange and subordinate performance: the role of task analyzability and variety as moderators”, Journal of management 18:1, 1992, 60.lpp

padoto izturas citādāk. Līderim pret atsevišķiem darbiniekiem var rasties ciešāka saikne, līdz ar to viņi veiks vairāk darba pienākumu un attiecīgi saņems vairāk par paveikto, savukārt citi darīs mazāk un saņems mazāk. Ar LMX teorijas palīdzību ir iespējams precīzi aprakstīt šāda veida situācijas, kā organizācijā cilvēki ir saistīti viens ar otru un kāda saikne ir ar līderi.⁹⁶

LMX teorija ir ikviena cilvēka ievērtības cienīga, jo tā vērs mūsu uzmanību uz to, cik svarīga ir komunikācija, ja vēlies kļūt par apkārtējo līderi. Savstarpēji laba komunikācija, kur līderis un padotais rada, veido un uztur noderīgu apmaiņu, ir viena no panākumu atslēgām darba procesā. Efektīva līderība rodas, kad līdera un padotā komunikācija pārvēršas savstarpējā uzticībā un cieņā.⁹⁷

Modeļa priekšrocība ir tā, ka līderim tiek atgādināts izvairīties no apzinātas vai neapzinātas aizspriedumu veidošanas pret jaunajiem darbiniekiem. Piemēram, aizspriedumi attiecībā uz dzimumu, reliģiju, vecumu vai etnisko piederību. Teorija kalpo kā atgādinājums līderiem būt taisnīgiem un vienlīdzīgiem pret katru padoto, pie kura viņš vērsas.⁹⁸

Pēc darba autores domām LMX modelis varētu kļūt par neatņemamu sastāvdaļu ikvienā uzņēmumā, ikvienam vadītājam vai darbiniekam kā vadlīnija, kā galvenais pavediens, kuram varētu sekot, lai nodrošinātu esošo attiecību uzturēšanu vai to pilnveidošanu. Modeļa regulāra (4 mēnešos reizi) izmantošana ļautu izvērtēt savstarpējo attiecību stāvokli un veikt nepieciešamās izmaiņas. Tomēr jāatzīst, ka modelis var nedarboties un nesniegt vēlamu rezultātu, kā vēlētos vadītājs, darbinieks. Lai tas būtu simtprocentīgi efektīvs, LMX – 7 konceptā nepieciešamas patiesas atbildes uz jautājumiem. Piemēram, ja skatāmies uz esošo situāciju darba tirgū, proti, ka darba ņēmējiem ir diezgan augstas prasības attiecībā uz atalgojuma līmeni, sociālajām garantijām un citiem labumiem, darbinieki, kuri atrodas uzņēmumā, kurā viss tiek nodrošināts, bet attiecības nav augstā līmenī varētu sniegtmaldinošas atbildes. Nepatiesa attiecību vērtēšana būtu izskaidrojama ar darbinieku bailēm. Bailēm par darba zaudēšanu, ja tiks sniegtas patiesas atbildes. Tačunepatiesu atbilžu sniegšana vadītājam liek domāt, ka darbinieki ir apmierināti un atmosfēra darba vidē ir augstā līmenī. Šeit parādās modeļa nepilnība. Katrs cilvēks ir atšķirīgs, katram ir savs domu gājiens, un nav iespējams pilnībā ņemt vērā modeļa rezultātus.

Darba autore noteikti piekrīt, ka vadītājam ar katru darbinieku ir dažādas attiecības. Ar katru darbinieku sarunas raisās citādāk, balss tonis ir atšķirīgs, valoda ir lietišķa vai tieši pretēji – atraisīta, daudzveidīga, draudzīga. Padotie ir sadalīti grupās un saņem atšķirīgus darba uzdevumus un līdz ar to arī atšķirīgus labumus (prēmijas, papildus brīvdienas u.c.).

⁹⁶Northouse P. G., „Leadership” theory and practice fourth edition, ThousandOaks, London, NewDelhi, SAGE Publications, 2007, 158-159.lpp

⁹⁷turpat 159.lpp

⁹⁸turpat 159.lpp

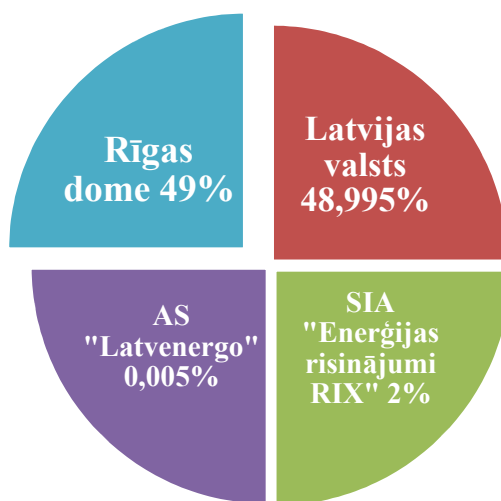
Tomēr darba autore neuzskata to kā līdera cienīgu rīcību. Līderis tiek uzskatīts kā paraugs, iedvesmotājs, bet ar šādu rīcību viņš ieņem vadītāja lomu. Protams, var rasties antipātības vai citas negatīvas emocijas pret padotajiem, bet galvenais, kas ir jāatceras, ka darba vidē nevar pastāvēt situācija, kad vadītājs izrāda savu nepatiku pret cilvēku. Darbavietā ar ikvienu darbinieku ir jāsastrādājas, lai pildītu ne tikai vienas nodaļas, bet visa uzņēmuma mērķus. Tādēļ noteikti vajadzētu saglabāt vienotu attiecību modeli.

Lai uzlabotu LMX modeli, būtu nepieciešams mainīt tā konceptu. Darba autores ierosinājums ir piesaistīt neitrālu personu, kura spētu novērot, dokumentēt darba vidē esošo atmosfēru pēc LMX dimensijām (lojalitāte, ieguldījums, ietekme). Piemēram, novērotājs tiek iepazīstināts kā jaunais kolēģis. Darba procesa gaitā persona novērtē attiecību mijiedarbību: kā vadītājs uzticas darbiniekiem, kā veidojas sarunas, cik daudz un tieši kuriem padotajiem viņš uzticas. Līdz ar to parādīsies rezultāti, kas ļaus pilnvērtīgi, efektīvi novērtēt attiecību kvalitāti un ļaus pieņemt pareizos lēmumus, lai sadarbību uzlabotu.

4. LĪDERĪBAS STILA UN LĪDERA – PADOTĀ ATTIECĪBU KVALITĀTES NOVĒRTĒJUMS AS „RĪGAS SILTUMS”

4.1. Organizācijas vispārīgais raksturojums

Uzņēmuma AS „Rīgas siltums” pirmsākumos, lai uzturētu kārtībā siltumtīklu celtniecības uzraudzību un tā nodošanu ekspluatācijai, 1958.gadā izveidoja Rīgas termoelektrocentrāles (TEC-1) siltumtīklu cehu. 1959.gadā to pārveidoja par Rīgas pilsētas siltumtīklu cehu uzņēmuma „Latvenergo” sastāvā. Paplašinoties siltumtrasēm Rīgas pilsētā, 1961.gada 1.jūnijā uz Rīgas siltumtīklu ceha bāzes kā patstāvīga organizācija tika izveidota „Rīgas siltumtīkli”. Savukārt vēlāk 1996.gada 14.martā tika izveidots vienots siltumapgādes uzņēmums AS „Rīgas siltums”. Uzņēmuma dibinātāji ir Rīgas dome, valsts akciju sabiedrība "Latvenergo" un Latvijas Republikā reģistrētā akciju komercbanka "Baltijas Tranzītu Banka" (skat. 4.1.attēlu). Nepārtrauktu darbību, ražojot un piegādājot siltumu, uzņēmums uzsāka 1996.gada 1.maijā.⁹⁹



4.1.att. AS „Rīgas siltums” akciju kapitāla sadalījums (%)

Kā redzams 4.1.attēlā AS „Rīgas siltums” lielākais akciju skaits pieder Rīgas domei, kas sastāda 49%, 48.995% pieder Latvijas valstij, 2% no uzņēmuma pieder SIA „Enerģijas risinājumi RIX”, bet 0,005% pieder AS „Latvenergo”.

AS "Rīgassiltums" ir centrālais siltumenerģijas piegādātājs Rīgā un viens no lielākajiem siltumapgādes uzņēmumiem Latvijā un visā Baltijas reģionā. Uzņēmums

⁹⁹<http://www.rs.lv/lv/saturs/rigas-siltums>

nodrošina **siltumenerģijas ražošanu, pārvadi, sadali un realizāciju**, kā arī nodarbojas ar **siltumenerģijas un elektroenerģijas vienlaicīgu ražošanu koģenerācijas stacijās**. Papildus minētajiem pakalpojumiem, uzņēmums rūpējas par **siltumtīklu un ēku iekšējo siltumapgādes sistēmu apkalpošanu**. Kopumā uzņēmumam ikdienu ir jāapsaimnieko aptuveni 689 km siltumtīklu.¹⁰⁰

Viens no galvenajiem siltumenerģijas ražotājiem ir AS „Latvenergo” piederošās koģenerācijas stacijas. Aptuveni 70% no visas nepieciešamās siltumenerģijas AS „Rīgas siltums” iepērk tieši no „Latvenergo”, savukārt 0,05% siltuma tiek iepirkts no citiem uzņēmumiem. Atlikušo siltumenerģiju, kura nepieciešams nogādāt patērētājam tiek saražota AS "Rīgassiltums" piederošajos siltumavotos: 5 siltumcentrālēs, kā arī vairākos desmitos mazu un vidēju katlu māju.¹⁰¹

Akciju sabiedrības „Rīgas siltums” pārvaldes institūcijas ir akcionāru sapulce, padome un valde (skat. 3.pielikums). Akcionāru sapulce ir augstākā akciju sabiedrības pārvaldes institūcija, kurā akcionāri īsteno savas tiesības sabiedrības pārvaldē. Akciju sabiedrības darbību nodrošina 28 struktūrvienības. Noslēdzot 2015./2016.finanšu gadu 30.09.2016., akciju sabiedrībā bija nodarbināti 916 darbinieki, tajā skaitā 645 – pamatražošanā un 271 – ēku iekšējo siltumsistēmu apkalpošanā.¹⁰²

Kā jau katram uzņēmumam arī AS „Rīgas siltums” ir nākotnes vīzija, misija un mērķi, kurus vēlas sasniegt, lai kļūtu par labāko uzņēmumu valstī un par uzticamāko partneri saviem klientiem. Uzņēmuma **misija** ir nodrošināt Rīgu ar drošu, kvalitatīvu, videi draudzīgu un ilgtspējīgu centralizētu siltumapgādi. Savukārt vēlamā situācija, nākotnes redzējums jeb **vīzija** ir veicināt centralizētās siltumapgādes attīstību un būt labākajam prakses paraugam Latvijā un Baltijā.¹⁰³

Galvenās vērtības, kuras uztur un nodrošina AS „Rīgas siltums”, tiek vērstas uz klientu, darbiniekiem un efektivitāti, lai kļūtu par tādu uzņēmumu, kādu vēlas sevi redzēt tagad un nākotnē. Uzņēmuma viena no galvenajām vērtībām ir būt **pieejamiem un atklātiem**. Jebkurā diennakts laikā klientiem ir iespēja saņemt palīdzību, zvanot pa bezmaksas tālruni, kā arī uzņēmums ir atklāts un pretimnākošs. Risina saistošus jautājumus un veicina pieredzes apmaiņu. **Atbildīga attieksme** rīdziniekiem nodrošina drošu un kvalitatīvu siltumapgādi, uzņēmums uzņemas personisku atbildību par ikvienu veicamo darbu. Lai veicamie darbi būtu kvalitatīvi un apmierinātu klientu vēlmes būtiska uzņēmuma sastāvdaļa ir darbinieki, kuriem tiek nodrošināti visi nepieciešamie resursi, kas ļautu pilnvērtīgi un

¹⁰⁰<http://www.rs.lv/lv/saturs/rigas-siltums> gada pārskats par 2016.gadu

¹⁰¹<http://www.rs.lv/lv/saturs/rigas-siltums>

¹⁰²<http://www.rs.lv/lv/content/neauditatie-parskati> gada pārskats ar_rev_zin_sask_gp_un_kgp_likumu_2017

¹⁰³<http://www.rs.lv/lv/saturs/rigas-siltums>

godprātīgi veikt darba pienākumus. AS „Rīgas siltums” ir **uzticams**, kas pilda dotos solījumus un darbojas ilgtermiņā, līdz ar to gan klienti, gan darbinieki var paļauties uz to. Lai sasniegtu izvirzītos mērķus uzņēmumam ir svarīga **efektīva ražošana**. Līdz ar to tiek nodrošinātas inovatīvas un efektīvas tehnoloģijas, kas ļaus sasniegt vēlamu rezultātu.¹⁰⁴

AS „Rīgas siltums” ir izvirzījis trīs galvenos mērķus, lai pietuvotos nākotnes vīzijai:

1. Palielināt centralizētās siltumapgādes konkurētspēju un nodrošināt patērētājiem kvalitatīvu servisa līmeni.
2. Panākt augstu siltumapgādes drošību, izmantojot modernas un efektīvas siltumapgādes tehnoloģijas.
3. Attīstīt atjaunojamo energoresursu izmantošanu siltumenerģijas un elektroenerģijas ražošanā, veicot kurināmā diversifikāciju.¹⁰⁵

4.2. Pētījuma metodoloģija

Mūsdienās ir pieejamas daudz un dažādas pētījumu metodes, piemēram, tiešās intervijas, telefonintervijas, novērošana un citas aptaujas. Lai respondents spētu iztēloties sevi konkrētā situācijā un izskaidrot savu rīcību, visefektīvākā pētījuma metode ir anketēšana. Respondentam ir iespēja izteikt neapmierinājumus anonīmi, līdz ar to, salīdzinājumā ar interviju, kur respondentam, iespējams, būtu neērti runāt par negatīvām lietām uzņēmumā, netiks noklusēta informācija, un pētījums būs daudz objektīvāks.

Lai veiktu pilnvērtīgu pētījumu un pēc iespējas labāk novērtētu saistību starp vadītāja stilu un vadītāju – padoto attiecībām, darba autore pielietoja sekojošus instrumentus:

1. **Bleika un Moutonas menedžmenta režģis;**
2. **Līdera – padotā attiecību apmaiņas teorija (LMX);**
3. **Korelācijas analīze, izmantojot Microsoft Excel 2007.**

Lai varētu pielietotu Blake un Mouton menedžmenta režģi, tiek izmantota anketēšanas metode. Aptaujas anketa (skat. 1.pielikums) tika sastādīta, balstoties uz apskatīto teorijas daļu – “Menedžmenta režģis”. Aptauja sastāv no 18 jautājumiem, ņemot vērā divus svarīgos menedžmenta režģa faktoros: rūpes par darba uzdevumu un rūpes par cilvēku. Katra atbilde jānovērtē 5 ballu skalā, proti 1 definē kā nekad, bet 5 kā vienmēr. Šāda anketēšana tiek izmantota, lai noteiktu, vai attiecīgās nodaļas vadītājs ir arī pakļauto darbinieku līderis un

¹⁰⁴<http://www.rs.lv/lv/saturs/rigas-siltums>

¹⁰⁵turpat

kāda tipa vadītāji strādā uzņēmumā. Pēc aptaujas veikšanas atbildes tiek izvietotas divās kolonnās: rūpes par darba uzdevumu un rūpes par cilvēku. Tālāk tiek veikta atbilžu summēšana un reizināšana ar 20%. Gala rezultātā tiek iegūti divi skaitļi, kurus atliek menedžmenta režģī. Abu skaitļu krustpunktā tiek noskaidrots, kādu līderības stilu darba procesā izmanto organizācijas vadītājs.

Veiktajā pētījumā, par līderības stila noteikšanu uzņēmumā AS „Rīgas siltums”, izmantojot menedžmenta režģi, kopumā piedalījās 15 no 28struktūrvienību vadītājiem, no kuriem 9 bija sievietes un 6 - vīrieši. Pētījuma norises laikā iegūtie rezultāti tika saņemti no dažādu nodaļu vadītājiem, taču, lai saglabātu anonimitāti darba autore konkrētas uzņēmuma nodaļas pētījuma rezultātu interpretēšanā neminēs.

Tāpat kā menedžmenta režģim arī LMX instrumentam tiek izmantota anketēšanas metode. Darba autore pētījuma laikā izmantoja LMX 7 modeli (skat. 2.pielikums). LMX 7 nozīmē, ka tā lietotājiem, lai identificētu savstarpējās attiecības ar darbiniekiem, vadītājiem, nepieciešams atbildēt uz septiņiem jautājumiem. Parasti tas sevī iekļauj tādus faktorus kā uzticība, cieņa, pieķeršanās, atbalsts un lojalitāte. Tomēr, līdera- padoto apmaiņas modelī dažreiz tiek iekļauti arī tādi aspekti kā sarunas brīvība, pieaugoša ietekme, kopīgas vērtības.¹⁰⁶

Līderu – padoto apmaiņas teorijā izmanto5 punktu Likerta skalu, kura tiek pielietota, kad darbiniekam ir jānovērtē atbilde no 1 līdz 5, kur 1 nozīmē nē/ pilnībā nepiekrītu un 5 jā/ pilnībā piekrītu. Pēc atbilžu saņemšanas, katra indivīda sniegtie vērtējumi jāsasummē, kas atspoguļos attiecību kvalitāti starp līderi un padoto (skat. 4.1.tabula).¹⁰⁷

4.1.tabula

Attiecību kvalitātes novērtējums(Autores veidots, adaptēts no Hayden 2011)

Ļoti augstas	Augstas	Mērenas	Zemas	Ļoti zemas
30-35	25-29	20-24	15-19	7-14

Tabulā 4.1 redzams, ka ļoti zemas kvalitātes attiecības ir intervālā no 7 līdz 14 punktiem, savukārt ļoti augstas kvalitātes attiecības ir no 30 līdz 35 punktiem. Pēc pētījumā iegūto datu apkopošanas darba autore pēc dotās tabulas varēs veikt secinājumus par attiecību kvalitāti starp līderi un padotajiem.

Kopumā pētījumā, kur tika izmantots LMX modelis, piedalījās 31 AS „Rīgas siltums” darbinieki, no kuriem 15 bija uzņēmuma nodaļu vadītāji, kuri atklāti arī menedžmenta režģī,

¹⁰⁶Yukl G., „Leadership in organizations: sixth edition”, Pearson Prentice hall, 2006, 118-119.lpp

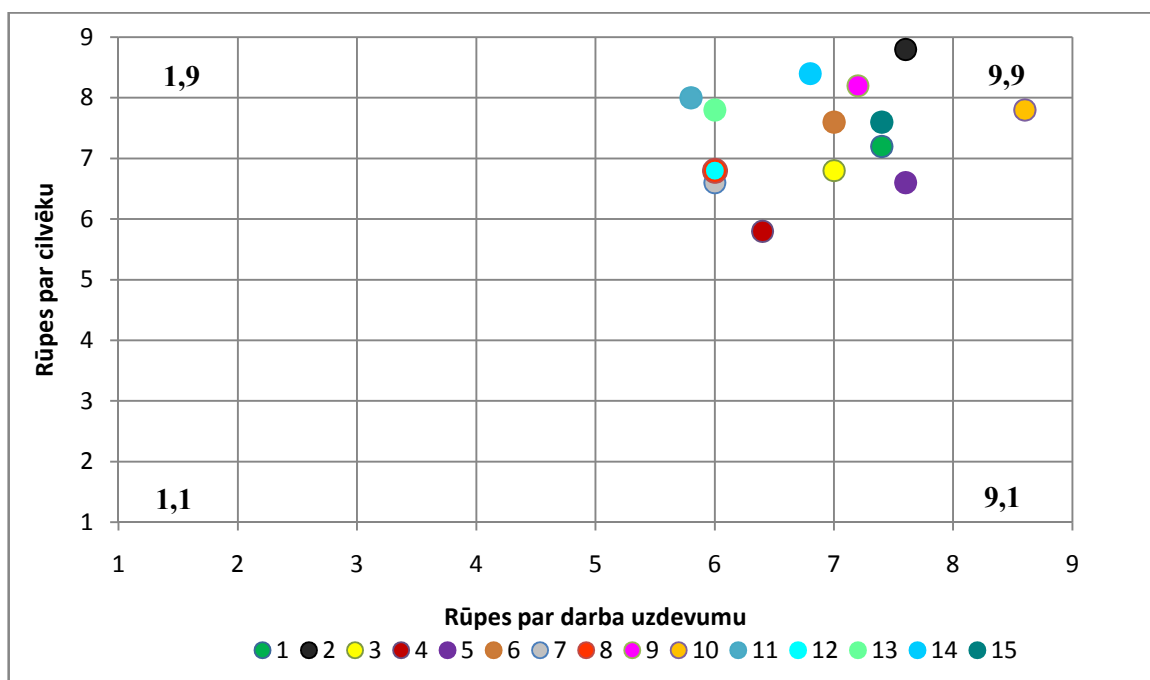
¹⁰⁷Hayden C. M., “The relationship between leader-member exchange and job satisfaction: measuring LMX quality and job satisfaction of supervisors and subordinates”, Wright State University, march 15,2011, 15.lpp

savukārt 16 no 31 pētījumā iesaistītajām personām bija darbinieki, kuri ir jau minēto 15 vadītāju tiešā pakļautībā.

4.3. AS „Rīgas siltums” rezultātu apkopojums

4.3.1. Līderības stila noteikšana organizācijā AS „Rīgas siltums” izmantojot menedžmenta režģi

Pēc iegūto datu rezumēšanas un atspoguļošanas Bleika un Moutonas menedžmenta režģī (*skat. 4.2.att.*) darba autore secina, ka visi aptaujātie uzņēmuma AS „Rīgas siltums” vadītāji atrodas kvadrantā, kur ikviens vadītājs var kļūt par līderi un maksimāli pietuvoties optimālajai menedžmenta režģa formulai 9,9.



4.2.att. Organizācijas AS „Rīgas siltums” menedžmenta režģis

Izvērtējot 4.2.attēlu, pastāv iespēja, ka kāds no vadītājiem, kurš atrodas tuvāk 9,9 formulai, jau ir apkārtējo atzīts līderis un pilda savai lomai raksturīgākās funkcijas. Savukārt vadītāji, kuri atrodas tālāk no optimālās formulas, varētu būt vadītāji – līderi, kuri dažādās situācijās izmanto atšķirīgas pieejas, proti, vadītāja un līdera īpašību apvienojumu. Kopumā rezultāti liecina par to, ka vairāk vai mazāk šo nodaļu vadītāji rūpējas gan par to, lai tiktu paveikts darba uzdevums, gan nodrošina cilvēku apmierinātību darbavietā.

Ikvienai nodaļai un tās vadītājam ir atšķirīgs darbības virziens (personāls, mārketing, ražošana u.c.). Katram vadītājam ir savas metodes, kā tiek virzīti darba procesi, kā tiek sadalīti darbi un sasniegti nodaļas, uzņēmuma kopīgie mērķi. Neskatoties uz to, ka visi aptaujātie respondenti atrodas labā pozīcijā, paskatoties uz individuāliem rezultātiem, kā arī uz konkrēto pozīciju – rūpes par darba uzdevumu un rūpes par cilvēku, darba autore secina, ka katras nodaļas vadītājam ir savi uzskati, savs redzējums par dažādām lietām, un katrs vadītājs pievērš uzmanību tām procedūrām, kas, viņuprāt, ir svarīgākās vadītāja amatā un efektīvākās uzņēmuma veiksmīgākai darbībai. Lai pilnvērtīgāk varētu izprast organizācijas menedžmenta režģi, saprast, cik svarīgs ir padotais/ sekotājs un cik liela nozīme tiek likta uz darba uzdevumu izpildi, darba autore iegūtos rezultātus apkopojusi 4.2.tabulā.

4.2.tabula

Uzņēmuma AS „Rīgas siltums” respondentu atbilžu apkopojums

Respondents	Rūpes par darba uzdevumu	Rūpes par cilvēku
1	7,4	7,2
2	7,6	8,8
3	7	6,8
4	6,4	5,8
5	7,6	6,6
6	7	7,6
7	6	6,6
8	6	6,8
9	7,2	8,2
10	8,6	7,8
11	5,8	8
12	6	6,8
13	6	7,8
14	6,8	8,4
15	7,4	7,6

Respondents 1 noteikti lielāku uzsvaru liek uz darba uzdevumu pilnvērtīgu izpildi. Vadītājam ļoti svarīgi ir nodrošināt, lai darba uzdevums strauji virzītos uz priekšu un panākt, lai ikviens uzdevums tiktu paveikts pēc iespējas kvalitatīvāk. Vadītājs uzsver, ka, lai pilnvērtīgi veiktu darbu, noteikti nepieciešams izveidot kritērijus, pēc kuriem vadīties darba izpildes procesā. Taču darba uzdevums noteikti nav vadītāja prioritāte. Vadītājs rūpējas par saviem darbiniekiem, varētu teikt, tikpat ļoti, kā par darba paveikšanu. Vadītājs saprot, ja darbinieki būs apmierināti, tiks iesaistīti notiekošajos darba procesos, tiks uzklauti viņu priekšlikumi un ierosinājumi, darba vidē valdīs draudzīga un atvērta atmosfēra. Kā arī, ja darbinieki jutīsies komfortabli un novērtēti, vēlami darba rezultāti nekur neizpaliks. Kopumā

vadītājs ievēro stabilitāti savā darbā, parūpējoties vairāk par uzdevumu izpildi, bet tajā pašā laikā nodrošina rūpes un veiksmīgu sadarbību ar kolēģiem.

Pēc darba autores viedokļa minētajam vadītājam ir līderim raksturīgas pazīmes. Balstoties uz iegūtajiem datiem, novērojams, ka vadītājs ir stingrs un prasīgs. Neskatoties uz to, ka vadītājs rūpējas par saviem darbiniekiem un viņam ir svarīga padoto labklājība, tiek veicināta darba uzdevumu izpilde un mērķu īstenošana, pielietojot minētās īpašības. Vadītājs parāda cilvēcīgu attieksmi, proti, apzinās padoto spēju robežas un atsevišķos notikumos ir saprotošs un līdzjūtīgs. Viņš ir stabils, bet tajā pašā laikā pieņem izaicinošus uzdevumus un nebaidās riskēt, lai atrisinātu problēmas. Persona ir drosmīga un spēj būt elastīga dažādās situācijās. Spriežot pēc iegūtajiem rezultātiem, cenšas ieviest izmaiņas, skatās „ārpus rāmjiem”. Šāda tipa vadītāju noteikti var definēt kā vadītāju – līderi. Persona ir spējīga apvienot līdera un vadītāja īpašības, veicinot efektīvus darba rezultātus, kā arī, pilnveidojot līderim raksturīgās īpašības, kļūst par kolēģu atzītu līderi.

Respondents 2 izrāda ļoti izteiktas rūpes par cilvēkiem. Šim vadītājam viennozīmīgi svarīgs ir darbinieks, ar kuru viņš strādā. Vadītājs rūpējas par darbinieku labklājību, panāk, lai kolektīvā valda saskaņotība un veicinātos sarunas, kas viennozīmīgi ir viena no panākumu atslēgām, lai veiksmīgi nonāktu pie vēlamā gala rezultāta. Vadītājs iedrošina piedalīties lēmumu pieņemšanas procesā un cenšas īstenot darbinieku ierosinājumus, izturas pret tiem ar sapratni un, labojot padoto kļūdas, rēķinās ar viņu reakciju. Par šādu darba autora novērojumu liecina augstais punktu skaits pie vertikālās ass jeb rūpes par cilvēkiem, kas ir 8,8 no maksimālā punktu skaita 9. Savukārt, skatoties uz horizontālo asi jeb rūpes par darba uzdevumu, darba autore novēro, ka šīs nodaļas pārstāvim punktu skaits ir 7,6, kas varētu nozīmēt to, ka darba uzdevums nav šī vadītāja prioritāte, protams, uzdevumu izpilde ir ļoti svarīga, taču, ja jāizvēlas starp abiem faktoriem, vadītājs noteikti priekšroku dos saviem sekotājiem.

Balstoties uz iegūtajiem rezultātiem, darba autore secina, ka vadītājam dominē viena no svarīgākajām līdera īpašībām- iejūtība pret cilvēkiem, bet tikai pēc tam uzdevuma izpilde. Nodaļas pārstāvim raksturīgas tādas līdera īpašības kā- cilvēciskums, spēja saprast darbinieku vajadzības, gatavība uzņemties risku, kā arī analizēt un izaicināt problēmas. Vadītājs nekaunas padotajiem lūgt viņu viedokli un labprāt uzklausa priekšlikumus, veiksmīgi sadala darba uzdevumus. Darba autore pieņem, ka atsevišķiem darbiniekiem šis vadītājs ir kā autoritāte, kuram vēlētos līdzināties un strādāt viņa komandā. Nodaļas vadītāju noteikti var uztvert kā līderi.

Respondents 3 gan rūpes par darba uzdevumu, gan rūpes par cilvēku cenšas saglabāt līdzsvarā. Kā redzams 4.2.tabulā, tad prioritāte tiek likta uz darba uzdevumu. Vadītājam ir ļoti

svarīgi, lai darbs tiktu veikts kvalitatīvi. Pretējā gadījumā, ja būs jāveic labojumi padoto darbā, vadītājs to darīs ar uzviju un neņems vērā darbinieku reakciju, emocijas un sajūtas. Vadītājam ir svarīgi izveidot darba uzdevuma kritērijus, tādējādi nodrošinot secīgu darba gaitu un panākt, lai darbinieki būtu informēti par vēlamajām uzdevuma darbībām un rezultātiem. Pretēji rūpēm par uzdevumu, vadītājs uzskata, ka ļoti svarīgi ir izveidot lielisku darba komandu. Viņš darbiniekiem sniedz atbalstu, iedrošina viņus lēmumu pieņemšanā un veicina būt radošiem darba vietā. Vadītājs neatsaka padomu un labprāt izskaidro darba uzdevuma detaļas, lai darbinieks būtu pārliecināts par darbu, kuru viņš veic. Nodaļas pārstāvim atklājas dažas no līderim raksturīgajām īpašībām, tomēr, pēc darba autores uzskatiem, persona vairāk ir vadītājs nekā līderis, jo galvenā prioritāte, kas atklājas arī vadītāja pazīmēs, ir tendence izvirzīt uzdevumu priekšplānā, līdz ar to atsevišķās situācijās var būt gadījumi, ka cilvēciskās īpašības netiks ņemtas vērā.

Respondents 4 noteikti nav apkārtējo atzīts līderis. Gan rūpes par darba uzdevumu, gan rūpes par cilvēku ir novērtētas salīdzinoši zemu. Galvenais uzsvars darba gaitā tiek likts tieši uz uzdevumu izpildi. Vadītājam ir svarīga strauja uzdevumu virzīšanās uz priekšu, kā arī izvirzītie mērķi ir jāsasniedz, neskatoties uz grūtībām, kas rodas procesa laikā. Nodaļas pārstāvis atzīst, ka nav viegli veikt vairākus sarežģītus uzdevumus vienlaicīgi, bet, ja tāda ir darba specifika, tas noteikti ir jāizdara ātri un pēc iespējas kvalitatīvāk. Tāpat kā citi vadītāji arī šis vadītājs nosaka darba uzdevuma izpildes kritērijus, lai darbiniekiem būtu vadlīnijas, pēc kurām orientēties, veicot savus darba pienākumus, uzdevumus vai projektus. Vadītājs cenšas iedrošināt darbiniekus iesaistīties lēmumu pieņemšanas procesā un ieklausās izteiktajās idejās un priekšlikumos, bet pastāv maza varbūtība, ka tie tiks realizēti. Vadītājam ir svarīga darbinieku labklājība, bet ne vienmēr vadītājs darīs visu, lai liktu viņiem justies komfortabli un ērti darba vidē. Visticamāk nodaļas pārstāvis cer, ka padotie paši iejutīsies kolektīvā un kopējā darba atmosfērā.

Balstoties uz iegūtajiem rezultātiem, darba autore uzskata, ka konkrētai nodaļai ir stabils vadītājs, kurš rīkojas atbilstoši savām prasmēm un iemaņām, veicot standartizētas un uzņēmuma kultūrā noteiktas darbības.

Respondents 5 - liels uzsvars no šī nodaļas pārstāvja puses tiek likts uz darba uzdevuma strauju virzīšanos uz priekšu. Uzdevums noteikti jāizpilda noteiktajos termiņos un mērķa sasniegšana ir obligāta. Vadītājs veido darba uzdevumu grafikus, lai darbiniekiem ir skaidrs, cik liela daļa no veicamā uzdevuma katru dienu ir jāizpilda, kā arī uzrauga, lai darbs tiktu veikts kvalitatīvi. Nodaļas vadītājam patīk pārbaudījumi - jo izaicinošāks uzdevums, jo vairāk viņam tas patīk. Neskatoties uz to, ka lielākas rūpes tiek liktas tieši uz uzdevumu, vadītājs neaizmirst savus kolēģus. Viņš iedrošina un nodrošina komfortablu atmosfēru darba

vidē, mudina būt radošiem un rēķinās ar darbinieku reakciju kļūdu labošanas procesā. Vadītājs uzskata, ka nekas nav svarīgāks par lieliskas komandas izveidi, taču norāda, ka reti uztraucas par komandas labklājību un reti ir saprotošs un draudzīgs pret darbiniekiem. Iespējams, atsevišķos projektos vai dažādās situācijās indivīds aizmirst par cilvēcīgumu.

Darba autore izsaka viedokli, ka vadītājam rūpes par saviem padotajiem izpaužas situācijās, kad veicami ļoti svarīgi darba uzdevumi un darbiniekus nepieciešams nodrošināt ar nepieciešamajiem resursiem, kā arī nodrošināt ar atbilstošu darba vidi. Persona viennozīmīgi ir vadītājs, bet ar potenciālu kļūt par vadītāju – līderi stabilizējot cilvēciskās īpašības.

Respondents 6 - izvēlē starp uzdevumu vai cilvēku, vadītājs noteikti izvēlētos cilvēku. Nodaļas pārstāvim ir izteiktas rūpes par cilvēku (7,6). Darbinieki tiek iedrošināti, mudināti būt radošiem un izteikt savas domas un priekšlikumus. Vadītājs izturas ar sapratni, ja darbinieks attaisnojošu iemeslu dēļ nevar veikt darba uzdevumu un centīsies nodrošināt, lai viņš, kā arī pārējie kolēģi, justos komfortabli un novērtēti darba vidē. Uzdevumu izpilde, protams, arī ir svarīga sastāvdaļa. Nodaļas vadītājs vēlas, lai darbi strauji virzītos uz priekš un tiktu sasniegti izvirzītie mērķi. Tiek veidoti darba izpildes kritēriji, kā arī liela apjoma uzdevumi tiek sadalīti vairākos mazos uzdevumos, lai darbiniekiem būtu vieglāk un lai pēc iespējas efektīvāk tiktu paveikti no vadības puses nospraustie mērķi. Vadītāja būtībā atklājas virkne līdera īpašību, piemēram, spēja motivēt, iedrošināt un riskēt, izaicinājumu pieņemšana. Esošajā punktā nodaļas pārstāvis atklājas kā vadītājs ar līdera īpašībām un nākotnē viennozīmīgi var kļūt par līderi.

Respondents 7 menedžmenta režģa faktoros - rūpes par uzdevumu un rūpes par cilvēku ietur vienotā pozīcijā, taču ar tendenci lielāku uzmanību pievērst saviem darbiniekiem. Vadītājs ir izpalīdzīgs un saprotošs. Bieži savus darbiniekus iedrošina būt radošiem un izteikt savu viedokli un ierosinājumus, lai sekmētu nodaļas un visa uzņēmuma darbību. Veicot labojumus un izsakot viedokli par darbinieka padarīto darbu, vadītājs ir ļoti piesardzīgs, cenšas neaizvainot otru. Vadītājs saglabā cilvēciskumu un pēc iespējas iecietīgāk paskaidro pieļautās kļūdas, tomēr svarīgi ir arī veicamie darba pienākumi/ uzdevumi. Nodaļas pārstāvis nepieciešamības gadījumā veido darba uzdevumu grafikus un nosaka darba izpildes kritērijus. Ja veicamie darba uzdevumi ir liela apjoma, nereti sadala tos vairākos mazos darbos. Vadītājs neizvairās no problēmām un labprāt tās analizē. Nereti problēmu risināšanā iesaista savus padotus un izskaidro detaļas un citas nianšes, lai darbinieki uz priekšdienām zinātu un būtu spējīgi risināt šādas situācijas un citus sarežģītus uzdevumus.

Balstoties uz apkopotajiem datiem, darba autore secina, ka nodaļas pārstāvis labprātāk ievēro standartizētas procedūras, izmanto esošus plānus, lai tos minimāli uzlabotu, kā arī dara lietas tā, kā to paredz noteikumi. Tomēr ir situācijas, kad parādās līdera īpašības, kuras

noteikti ir iespējams attīstīt. Atrodies esošajā punktā, vadītājam izteiktāk dominē formulas 5,5 raksturojums – uzdevuma kvalitātes, efektivitātes līdzsvars ar pozitīva noskaņojuma saglabāšanu kolektīvā.

Respondents 8, tāpat kā respondents 7, lielāku vērību pievērš tieši uzņēmuma darbiniekiem, saviem padotajiem. Tomēr šim vadītājam ir mazliet augstāka koncentrēšanās uz saviem kolēģiem – 6,8 punkti. Viņa interesēs ir iesaistīt darbiniekus lēmumu pieņemšanas procesā, labprāt pieņem priekšlikumus un idejas, gatavs atrast jebkura konflikta cēloni un rast iespējamus risinājumus, lai panāktu savstarpēju sapratni un uzticēšanos kolēģu starpā. Vadītājam ir svarīgi, lai darba uzdevumi stauji virzītos uz priekšu, bet viņš neuzskata, ka mērķu un uzdevumu izpilde ir pats svarīgākais visā procesā. Zemāka nostāja pret darbu varētu nepatikt uzņēmuma augstākajai vadībai, uzskatot, ka konkrētās nodaļas vadītājs neveic savus pienākumus tik labi, cik no viņa tiek sagaidīts, vai arī tik augstā kvalitātē, kā būtu nepieciešams. Līdz ar to būtu nepieciešams darba pienākumus uztvert par tikpat būtisku uzņēmuma sastāvdaļu kā darbiniekus.

Pēc darba autores domām, vadītājs noteikti var kļūt par lielisku līderi, kura spēkos ir uzlabot gan rūpes par darba uzdevumu, gan rūpes par cilvēku un veiksmīgi virzīties uz formulu 9,9.

Respondents 9 menedžmenta režģī ir viens no vadītājiem, kurš atrodas vistuvāk optimālajai formulai 9,9 un noteikti ir iemantojis uzticību un atbalstu no darbinieku puses. Nodaļas vadītājs, kā lielākā daļa AS „Rīgas siltums” vadītāju, lielāku uzmanību pievērš tieši saviem padotajiem. Vadītājs rūpējas par kolēģu labklājību, veicina sarunas un motivē viņus iesaistīties uzņēmuma darbībā. Viņš vienmēr izturas ar sapratni pret saviem darbiniekiem, piemēram, ja darbinieks būs apslimis vai radīsies steidzamas ģimenes darīšanas, vadītājs to pieņems un ļaus darbiniekam doties mājā. Persona saprot padotā vajadzības un nodrošina, lai ikviens justos labi. Tomēr darba pienākumi ir jāpaveic un mērķi jāsasniedz. Lai to panāktu, tiek veidoti darba izpildes kritēriji un nepieciešamības gadījumā lieli darbi tiek pārvērsti maza apjoma darbos. Ņemot vērā to, ka darba kvalitāte ir ļoti svarīga, vadītājs cenšas uzraudzīt, kā virzās darba procesi. Neapmierinātības gadījumā vadītājs saviem darbiniekiem norādīs uz pieļautajām kļūdām. Izpaustais viedoklis nebūs negatīvi vērsti, drīzāk ar tendenci uzlabot darbinieku kvalitāti un darba spējas. Tas tikai norāda uz to, ka vadītājs ir godīgs un viņam var uzticēties. Pēc darba autores domām, nodaļas pārstāvis noteikti ir līderis. Varbūt nav iemantojis visu darbinieku uzticību, bet vismaz dažiem ir kā autoritāte.

Respondents 10 – vadītājs – līderis, kurš no visiem 12 vadītājiem atrodas vistuvāk formulai 9,9. Uzsvārs tiek likts uz darba uzdevumu izpildi – 8,6 punkti. Nodaļas pārstāvim vienmēr būs svarīga strauja uzdevumu virzība uz priekšu, mērķu sasniegšana par katru cenu,

darba grafiku veidošana, lai darbinieki zinātu, cik liela daļa no veicamā uzdevuma katru dienu ir jāizpilda un cik liela daļa jau ir paveikta, protams, ievērojot termiņus. Vadītājs nesaskata grūtības veikt vairākus sarežģītus darbus vienlaicīgi, līdz ar to ikvienam darbiniekam ir jābūt pārliecinātam, ka tas, ko viņš dara, tiek kvalitatīvi nostrādāts. Tikpat svarīgs kā uzdevums ir padoto labklājība, lai darba vidē viņi justos ērti un mājīgi. Vadītājs ir draudzīgs un saprotošs. Jebkuru neskaidru jautājumu labprāt detalizēti izskaidros saviem padotajiem. Izveidojot lielisku komandu sev apkārt, vadītājs panāk uzstādīto mērķu efektīvu sasniegšanu. Pēc darba autores viedokļa līderis veiksmīgi apvieno un sadala spēkus starp uzdevumu veikšanu un cilvēkresursu motivēšanu. Līderis ir ne tikai savu pakļauto darbinieku paraugs, bet arī citu nodaļu vadītāju un to darbinieku paraugs.

Respondents 11 savā ikdienas darbā lielu uzmanību pievērš tieši rūpēm par cilvēku – par saviem darbiniekiem (8 punkti). Galvenā vadītāja priekšrocība ir lieliskas un efektīvas komandas izveide. Nodaļas vadītājs iedrošina kolēģus izteikt savas domas, iesaistīties lēmumu pieņemšanas procesā, kā arī mudina likt lietā iztēli, lai darba uzdevumu paveiktu atšķirīgāk par citas nodaļas darbiniekiem vai konkurējošiem uzņēmumiem. Mazāku vērību vadītājs pievērš uzdevumu veikšanai. Protams ir svarīgi uzdevumu paveikt laikā un pēc iespējas kvalitatīvāk, bet vadītājs neveido darba uzdevuma grafiku, lai panāktu skaidri redzamu mērķa virzību uz priekšu. Vadītājs uzticas saviem darbiniekiem un viņu spējām. Šāda tipa vadītāju vairākums var uztvert kā līderi, jo viņš rūpējas par darbinieku vajadzībām un nodrošina ar nepieciešamajiem resursiem. Taču darba autore uzskata, ka persona vairāk ieņem vadītāja lomu, jo līderis nav tikai uz cilvēku tendēta personība. Lielu lomu līdera darbā spēlē arī inovāciju ieviešana, kuru var panākt tikai ieguldot darbu.

Respondents 12 ar respondentu 8 menedžmenta režģī atrodas vienā punktā. Vadītājs rūpējas par saviem padotajiem, sniedz atbalstu un neliedz arī padomus darba veikšanas procesā. Galvenais, lai darbinieki justos ērti darba vietā un varētu pildīt savus darba pienākumus. Tomēr vadītājs atzīst, ka darba uzdevuma izpildei ir svarīga loma nodaļas un uzņēmuma darbībā. Vadītājs labprāt analizē problēmas un bieži veido darba izpildes kritērijus. Darba pienākumi ir jāveic kvalitatīvi un vadītājs no saviem darbiniekiem sagaida, ka tiks sasniegti visi izvirzītie mērķi. Nodaļas vadītājs reti rēķinās ar darbinieku reakciju, kad tiek labotas viņu kļūdas, taču, lai izvairītos no šādām situācijām, ikviens padotais ar neskaidriem jautājumiem vienmēr var doties pie sava vadītāja. Viņš neatteiks padomu un centīsies izskaidrot interesējošos jautājumus.

Respondents 13 ļoti augstu vērtē darbu komandā. Vadītājam ir svarīgi izveidot komandu, kura būtu spējīga realizēt idejas radoši. Lai to realizētu, nodaļas vadītājs iedrošina, motivē un atbalsta savus padotos, nodrošina komfortablu, darba specifikai atbilstošu darba

vidi. Vienlaikus vadītājs parūpējas par to, lai darbinieki zinātu visas detaļas, kas saistītas ar veicamo uzdevumu, nereti izstrādājot darba uzdevuma kritērijus. Darba plāns tiek sadalīts grafikā, lai ātri, efektīvi un kvalitatīvi to varētu nodot izskatīšanai organizācijas vadībai. Kopumā vadītājs kā prioritāti izvirza darbiniekus un rūpējas par viņu labklājību.

Pēc darba autores viedokļa nodaļas pārstāvis ir tā saucamais vadītājs – līderis, kurš dažādās situācijās izmanto atšķirīgas pieejas. Kā arī vienlaikus gan motivē, iedvesmo, veido komandu, gan kontrolē, konsultē un veido noteikumus.

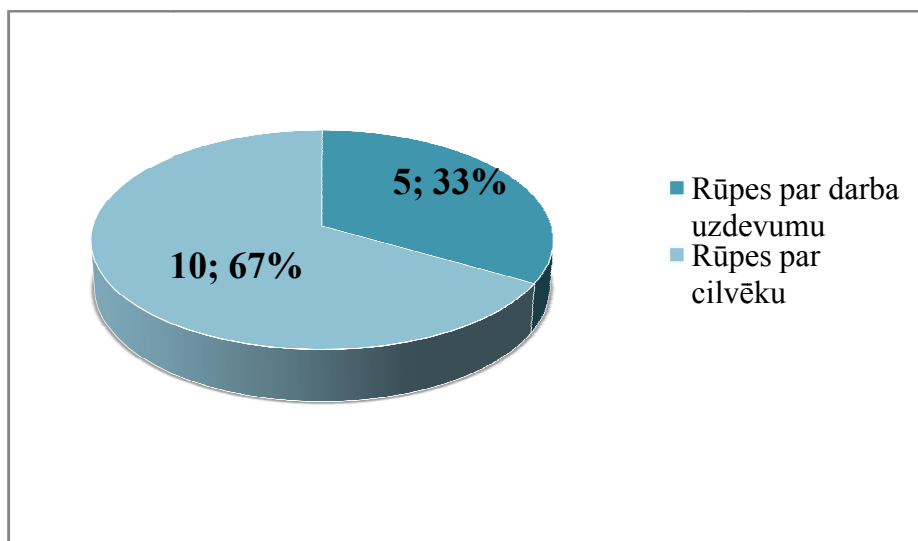
Respondents 14, kā vairākums no AS „Rīgas siltums” vadītājiem, galveno uzmanību pievērš saviem darbiniekiem. No iespējamajiem 9 punktiem nodaļas pārstāvis ar 8,4 punktiem akcentē, ka ļoti svarīga ir komanda un cilvēki, kuri iekļauti tajā. Komforts, labsajūta un piederība uzņēmumam un kolektīvam ir svarīga sastāvdaļa ikdienas darbā. Neskatoties uz to, ka augstu tiek vērtēti padotie, vadītājam ir svarīgs mērķis un veids, kā tas tiek realizēts, un darba uzdevumu izpildījums.

Pēc darba autores viedokļa vadītāja darba stilā atspoguļojas tādas līdera īpašības kā – cilvēciskums, drosme un, protams, rūpes par cilvēku. Kā arī nodaļas pārstāvis nebaidās pieņemt izaicinājumus un riskēt, kas ir arī viena no līdera izteiktākajām iezīmēm. Vadītājs noteikti ir vadītājs – līderis, ar potencialu kļūt par līderi.

Respondents 15 ļoti izteikti līdzsvaro rūpes par abiem faktoriem – rūpes par darba uzdevumu (7,4) un rūpes par cilvēku (7,6). Ja nepieciešams realizēt konkrētus mērķus vai uzdevumus, vadītājs nodrošinās, lai tie tiktu veikti ātri, kvalitatīvi un pēc iespējas efektīvāk. Noteikti tiks izvirzīti darba uzdevuma izpildes kritēriji, lai tiktu panākts vēlamais rezultāts. Ja veicamais uzdevums būs sarežģīts, nepieciešamības gadījumā tiks izveidots grafiks, pēc kura vadīties izstrādes posmā. Neskatoties uz to, ka vadītājs ir enerģisks plānu izstrādē, koordinēšanā un organizēšanā, viņam rūp, lai cilvēki tiktu iesaistīti dinamiskajā darba vidē, lai ikviens būtu informēts, justos ērti un saņemtu visus nepieciešamos resursus, tajā skaitā arī atbalstu un padomus no vadītāja puses. Šāda tipa vadītājs noteikti savu darbu veic efektīvi un pozitīvi ietekmē organizācijas rezultātus kopumā, labi saprotas ar savas nodaļas darbiniekiem un citu nodaļu pārstāvjiem. Vadītājs noteikti var kļūt par 9,9 tipa vadītāju, jo spēj atrast pieeju katram faktoram, nodrošinot tā balansu.

Pēc darba autores novērojumiem uzņēmumā AS „Rīgas siltums” ir gan vadītāji, gan līderi. Abu lomu apvienošana, kas jau tika minēts nodaļā par efektīva līdera kritērijiem, nodrošinātu veiksmīgāku, efektīvāku un spēcīgāku uzņēmuma darbību un tēlu. Līdz ar to svarīgu projektu izstrādāšanā vai nopietnu jautājumu risināšanas gadījumā būtu ļoti prasmīgi izmantot abu lomu spējas, zināšanas un vadīšanas pieeju sekmīga rezultāta sasniegšanai.

Kopumā vērtējot visu vadītāju sniegtās atbildes, darba autore secina, ka lielākā daļa respondentu galveno prioritāti, galveno uzsvaru vēš tieši uz cilvēku (*skat. 4.3.attēls*).



4.3.att. AS „Rīgas siltums” rūpes par darba uzdevumu un rūpes par cilvēku sadalījums

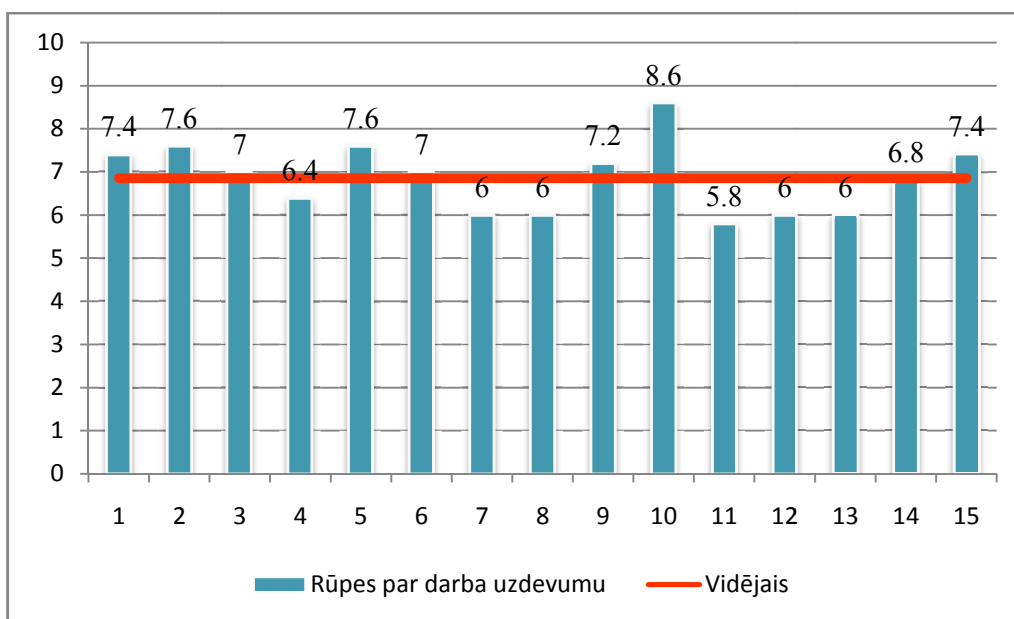
Kā redzams 4.3.attēlā 5 respondenti jeb 33% no visiem aptaujātajiem vadītājiem vairāk vai mazāk rūpējas, lai darba uzdevumi strauji virzītos uz priekšu, izvirzītie mērķi tiktu sasniegti un uzdevumi izpildīti. Vadītāji lielu uzmanību pievērš darba kvalitātei un cenšas pēc iespējas labāk organizēt darba procesus. Savukārt 10 respondenti jeb 67% rūpējas par saviem darbiniekiem, sekotājiem un, iespējams, draugiem, nodrošina tos ar nepieciešamajiem resursiem un komfortablu darba vidi, iedrošina piedalīties lēmumu pieņemšanas procesā un cenšas īstenot darbinieku idejas un priekšlikumus. Nodaļas vadītāji sniedz atbalstu un neatsaka padomu, lai darbinieks pilnvērtīgi varētu veikt savu darba uzdevumu. Šiem vadītājiem svarīgi ir izveidot lielisku darba komandu, kura varētu efektīvi veikt savus tiešos darba un papildus pienākumus. Šādas rūpes no vadītāju puses darbiniekiem var likt justies novērtētiem. Darbinieks būs apmierināts un uzticēsies savam tiešajam vadītājam.

Darba autore uzskata, ka atšķirīgi viedokļi par darba procesa norises gaitu un atbalsta sniegšanu padotajiem ietekmē konkrētā nodaļa, kurā strādā katrs no pētījumā iesaistītajiem. Katrai nodaļai ir sava specifika, līdz ar to katram individuāli parādās kāds no faktoriem kā prioritāte.

AS „Rīgas siltums” gadījumā visiem vadītājiem ir salīdzinoši stabils, līdzsvarots līderības stils. Ja kāds no faktoriem ir novērtēts augstāk nekā otrs, tas nenozīmē, ka konkrētai personai nerūp otrs faktors. Darba vidē ir lietas un procesi, kuriem tiek pievērsta mazāka vai lielāka uzmanība. Šāds viedoklis no darba autores tiek izteikts, jo pētījuma laikā netika

atklātas būtiskas atšķirības starp abiem režģa faktoriem. Ja šāds novērojums būtu, varētu secināt, ka vadītājs izteikti pievērš uzmanību vienam faktoram, bet citu mēdz novirzīt otrajā plānā, iespējams, pat ignorēt, lai sasniegtu sev vēlamu.

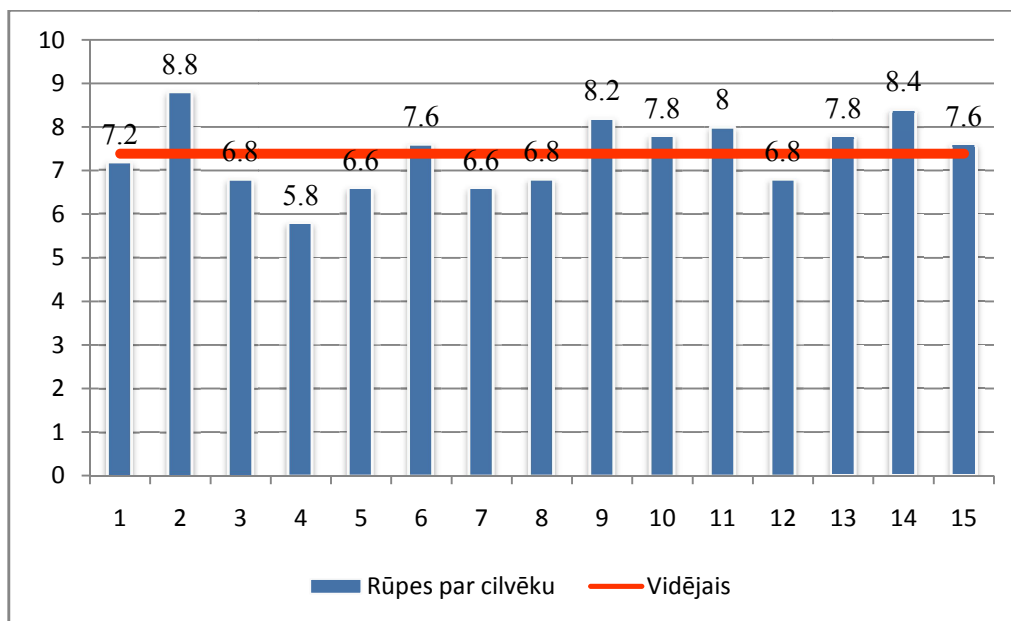
Analizējot iegūtos datus, darba autore secina, ka AS „Rīgas siltums” pētījumā iesaistīto vadītāju vidējais rādītājs par rūpēm pret darba uzdevumu ir 6,9 punkti (*skat. 4.4.attēls*).



4.4.att.AS „Rīgas siltums” rūpes par darba uzdevumu vidējais rādītājs

Dotajā attēlā redzams, ka uzņēmuma AS „Rīgas siltums” 8 vadītāji no 15 atrodas virs vidējā rādītāja, savukārt 7 vadītāji atrodas zem vidējā vērtējuma. Iegūtais rezultāts parāda to, ka uzņēmuma vadītāji, kuri atrodas zem vidējā rādītāja, nepievērš tik lielu uzmanību uzdevumu veikšanai, cik patiesībā būtu nepieciešams, ņemot vērā visu vadītāju rūpes par šo faktoru. Katram vadītājam jāsaņiedz vismaz 6,9 punktu atzīme. Protams, ja šie vadītāji uzlabotu savu sniegumu, palielinātos vidējā rādītāja skaits, bet tas nāktu tikai par labu gan vadītājam, kurš pilnveidosies, lai uzlabotu savu sniegumu, gan uzņēmumam, kuram būs vairāk kompetentu un prasmīgu darbinieku darba procesu vadīšanā.

Ja izvērtē vidējo rādītāju rūpēm pret cilvēku, tad darba autore secina, ka vidējais rādītājs uzņēmumā AS „Rīgas siltums” ir 7,4 punkti (*skat. 4.5.attēls*).



4.5.att.AS „Rīgas siltums” rūpes par cilvēku vidējais rādītājs

Dotajā attēlā redzams, ka 7 vadītāji no 15 atrodas zem AS „Rīgas siltums” vidējā rādītāja, savukārt 8 vadītāji atrodas virs vidējā rādītāja. Iegūtais rezultāts parāda to, ka uzņēmuma vadītāji, kuri atrodas zem vidējā rādītāja, nepievērš tik lielu uzmanību rūpēm par cilvēku, cik patiesībā būtu nepieciešams, ņemot vērā visu vadītāju rūpes par šo faktoru. Katram vadītājam jāsasniedz vismaz 7,4 punktu atzīme. Katram indivīdam, uzlabojot šo faktoru, palielināsies uzņēmuma vidējais rādītājs, kas nāks par labu gan vadītājam, gan uzņēmumam.

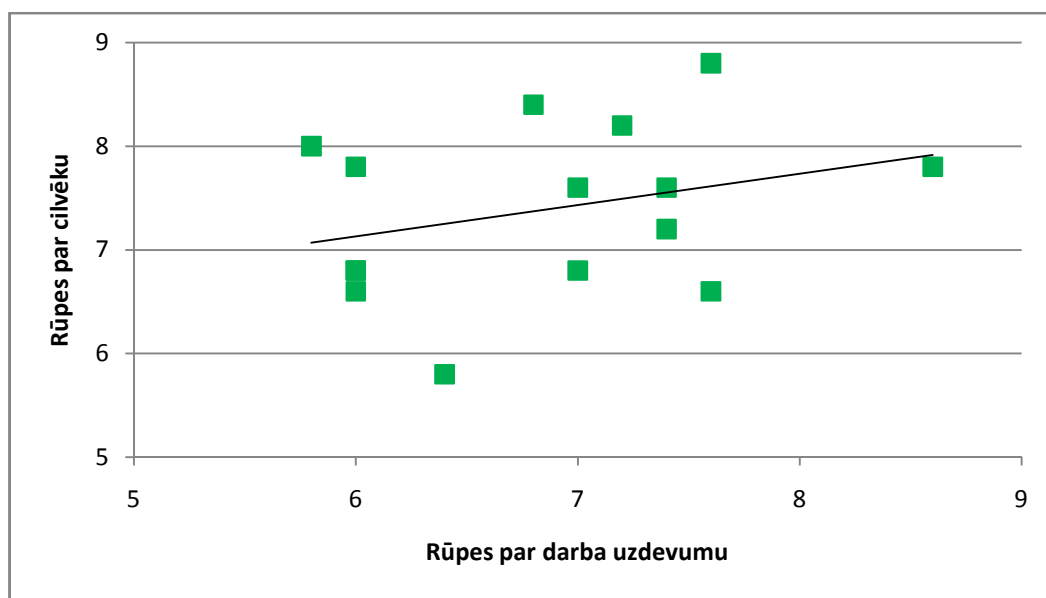
Kopumā, ja būtu jāvērtē AS „Rīgas siltums” visu pētījumā iesaistīto vadītāju atrašanās vieta menedžmenta režģī, to atrašanās vieta (6,9;7,4) būtu kvadrantā, kur ikvienam ir potenciāls kļūt par apkārtējo atzītu līderi un pietuvoties formulai 9,9.

Šāda analīze tika veikta, jo darba autore vēlējās novērtēt nepieciešamību pēc uzlabojumiem katrā faktorā, lai veicinātu vadītāju spēju pilnveidošanu, līdz ar to uzlabojot uzņēmuma darbību kopumā. Ja tiktu veikts pētījums starp dažādu nozaru uzņēmumiem, izmantojot Bleika un Moutonas menedžmenta režģi, iegūtais krustpunkts palīdzētu noteikt, cik augstā līmenī darbojas AS „Rīgas siltums” vadītāji.

Svarīgi ir saprast, vai starp rūpēm par darba uzdevumu un rūpēm par cilvēku pastāv savstarpēja saistība, proti, vai mainoties vadītāja rūpēm par vienu faktoru, otrs faktors palielināsies vai tieši pretēji - samazināsies. Kā arī pastāv iespēja, ka starp minētajiem faktoriem nepastāv savstarpēja saistība.

Šāds novērojums ir būtisks, lai saprastu, vai uzņēmuma AS „Rīgas siltums” vadītāji, uzlabojot attieksmi pret kādu no faktoriem, ietekmēs otru faktoru.

Lai noskaidrotu, vai starp datu kopām – rūpes par darba uzdevumu un rūpes par cilvēku pastāv savstarpēja saistība, darba autore to identificēšanā izmantoja korelāciju. Pēc datu kopu atspoguļošanas grafikā (skat. 4.6.attēls) un korelācijas koeficienta izrēķināšanas (0.2999) darba autore secina, ka korelācija starp abiem faktoriem ir vāja.



4.6.att.AS „Rīgas siltums” korelācija starp rūpes par darba uzdevumu un rūpes par cilvēku

Kā redzams grafikā, tad dati nav ļoti tuvu un cieši piesaistīti pie taisnes, kā arī atsevišķi punkti atrodas ļoti tālu, lai veidotos cieša sakarība un uzlabotos korelācijas koeficients. Kā rezultātā var secināt, ka palielinoties vienam faktoram, pastāv maza iespēja, ka otrs faktors arī palielināsies. Piemēram, atgriežoties pie jau minētajiem vidējiem rādītājiem (skat. 4.4.attēls un 4.5.attēls) un aplūkojot 11 respondenta datus, ja konkrētais vadītājs uzlabotu rūpes par darba uzdevumu, pastāv maza varbūtība, ka rūpes par cilvēku mainīsies. Līdz ar to var secināt, ka, uzlabojot vienu faktoru, otrs netiks apdraudēts – paliks nemainīgs. Tas nodrošinās lielāku faktoru mijiedarbību un uzlabos vadītāja atrašanās vietu menedžmenta režģī. Tomēr darba autore vēlas akcentēt, ka, pilnveidojot kādu no faktoriem, tas veicinās datu savstarpējo saistību izmaiņas, līdz ar to korelāciju padarot ciešāku vai vājāku.

4.3.2. Līdera – padotā savstarpējo attiecību novērtējums AS „Rīgas siltums” izmantojot LMX modeli

Nereti līdera līderības stilu var ietekmēt dažādi faktori, kuri tiešā veidā var parādīt līdera patieso attieksmi pret darbu un viņa sekotājiem. Piemēram, nepatika pret savu darbu, uzņēmumā noteikto darba kārtību, kultūru, komunikācija, savstarpējās attiecības ar darbiniekiem, kā arī citi faktori.

Iepriekš izpētītajā menedžmenta režģī tika secināts, ka vairākums no aptaujātajiem uzņēmuma vadītājiem rūpējas par saviem darbiniekiem. Viņiem ir svarīgi, lai padotais jūtas labi, labprāt iesaista lēmumu pieņemšanas procesos un citās ar uzņēmumu saistītās procedūrās. Tomēr, lai pilnvērtīgi varētu novērtēt, vai menedžmenta režģī novērtētās rūpes, uzticība un apmierinātība ar darbiniekiem ir patiesa, darba autore veica pētījumu AS „Rīgas siltums”, lai efektīvāk novērtētu saskarsmi starp abām lomām.

Pēc iegūto datu rezumēšanas un apkopošanas, darba autore secina, ka uzņēmumā AS „Rīgas siltums” attiecību kvalitāte starp līderi un padoto svārstās no zemas kvalitātes līdz pat ļoti augstas kvalitātes attiecībām (*skat. 4.3. tabula*).

4.3. tabula

Līdera – padoto attiecību kvalitātes novērtējums

Darbinieks	Vadītājs	Vērtējuma atšķirība
Zemas kvalitātes (15-19)		
13	17	-4
18	19	-1
Mērenas kvalitātes (20-24)		
20	26	-6
22	26	-4
23	23	0
24	25	-1
24	26	-2
Augstas kvalitātes (25-29)		
26	25	+1
28	26	+2
28	26	+2
28	27	+1
Ļoti augstas kvalitātes (30-35)		
29	30	-1
32	26	+6
32	30	+2
34	30	+4
34	26	+8

Kā redzams 4.3.tabulā, tad divi darbinieki savas attiecības ar vadītāju vērtē kā zemas kvalitātes. Darbinieks, kurš savu vadītāju novērtē ar 13 punktiem, akcentē, ka nav informēts par vadītāja viedokli, kas balstīts uz paveiktā darba apmierinātību. Kā arī darbinieks izsaka domu, ka nepieciešamības gadījumā vadītājs neizmantos savu lomu uzņēmumā, lai palīdzētu atrisināt problēmas. Tomēr darbinieks atzīst, ka atsevišķās situācijās uzticas savam vadītājam un iespēju robežās atbalstītu un aizstāvētu viņa viedokli. Kopumā darbinieks attiecības ar vadītāju vērtē ļoti zemu. Turpretī vadītājs attiecības ar padotajiem ir novērtējis ar 17 punktiem. Vadītājs apzinās, ka nav informēts par to, cik apmierināti ir darbinieki ar savu darbu, līdz ar to pastāv maza varbūtība, ka darbinieki izrādīs jebkādu iniciatīvu, lai uzlabotu atmosfēru darba vidē. Vērtējot attiecības kopumā, vadītājs tās vērtē kā vidējas (ne ļoti labas, ne ļoti sliktas), kā arī piebilst faktu, ka uzticas saviem darbiniekiem un nepieciešamības gadījumā aizstāvētu viņu viedokli, lēmumus.

Otrs darbinieks, kurš vadītāju novērtējis ar 18 punktiem, arī akcentē to, ka vadītājs neizsaka viedokli par padarītā darba kvalitāti un apmierinātību ar to. Pastāv arī maza varbūtība, ka vadītājs uzņemsies vainu uz sevi un aizstāvēs darbiniekus. Kopumā padotais uzticas savam tiešajam vadītājam un attiecības vērtē salīdzinoši augstu – labāk par vidējo. Turpretī vadītājs attiecības vērtē ar 19 punktiem, piebilstot, ka nav informēts par darbinieku apmierinātību ar darbu un ir situācijas, kad neuzticas saviem padotajiem.

Darba autore konkrēto cilvēku mijiedarbību vērtē kā ārpus grupasattiecības, „svešinieka” fāze. Starp vadītāju un padoto pastāv uz darba līguma un darba apraksta balstīta saskarsme. Taču jāpiebilst, ka attiecības novērtētas tikai ar vienu padoto, līdz ar to pastāv iespēja, ka konkrētais darbinieks atrodas līdera ārpus grupā, savukārt citi darbinieki var atrasties iekšgrupā.

Pieci respondenti attiecības ar savu tiešo vadītāju vērtē kā mērenas kvalitātes. Interesants moments atklājas tajā, ka šajā kategorijā darbinieki attiecības ar vadītāju vērtē zemāk nekā vadītājs. Atšķirība starp darbinieku savstarpējo attiecību vērtējuma no vadītāja novērtējuma svārstās no 0 līdz -6 punktiem.

Vairākums no darbiniekiem saņem vadītāja viedokli - neapmierinošus komentārus vai uzslavas par darba uzdevuma izpildes rezultātu. Vadītājs bieži izprot padoto vajadzības un problēmas, tomēr darbinieki izsaka viedokli, ka pastāv maza varbūtība, ka vadītājs izmantos savu statusu uzņēmumā, lai palīdzētu rast risinājumus nestandarta situācijām. Vidēji darbinieki darba attiecības ar vadītāju no iespējamajiem 5 punktiem vērtē ar 4, kas tiek definēts kā labāk par vidējo.

Balstoties uz iegūtajiem datiem, darba autore pauž viedokli, ka starp vadītāju un padotajiem valda samērā ciešas attiecības. Lomas atrodas „iepazīšanās” fāzē. Attiecības netiek

balstītas tikai uz darba līguma vai darba apraksta noteikumiem, bet vadītāji cenšas paļauties saviem darbiniekiem, uzticot papildus darbus vai ļaujot izpausties radoši projektu veikšanā.

Četri respondenti attiecības ar vadītāju vērtē kā augstas kvalitātes. Interesanti rezultāti atklājas starp vadītāju, kurš attiecības ar padotajiem novērtējis ar 25 punktiem. Šī vadītāja attieksmi un uzticību novērtējuši divi darbinieki. Rezultāti ir interesanti, jo viens no darbiniekiem attiecības vērtē kā mērenas kvalitātes, novērtējot tās ar 24 punktiem. Darbinieks vērs uzmanību uz to, ka vadītājs dažreiz neizsaka viedokli par darba izpildes kvalitāti – vai ir apmierināts ar darbinieka paveikto, savukārt citus kritērijus darbinieks vērtē pozitīvi un uzticas savam vadītājam. Otrs darbinieks, kurš sniedzis vērtējumu par šīs nodaļas vadītāju, attiecības vērtē kā augstas kvalitātes – 26 punkti. Pretēji pirmajam darbiniekam, šis darbinieks apzinās un ir informēts par to, cik apmierināts ir vadītājs ar viņa padarīto darbu, kopumā uzticoties un pozitīvi vērtējot attiecības ar vadītāju. Neskatoties uz to, ka novērojami atšķirīgi viedokļi par konkrēto vadītāju, darba autore uzskata, ka vadītājs ietur vienotu vadīšanas stilu. Piemēram, ja abu darbinieku vērtējums par vadītāju būtu krasi atšķirīgs, rastos priekšstats, ka kolektīvs ir sadalīts grupās un vadītājs izmanto dažādas pieejas. Taču rezultāti minimāli atšķiras, līdz ar to var secināt, ka darba vidē valda vienota atmosfēra.

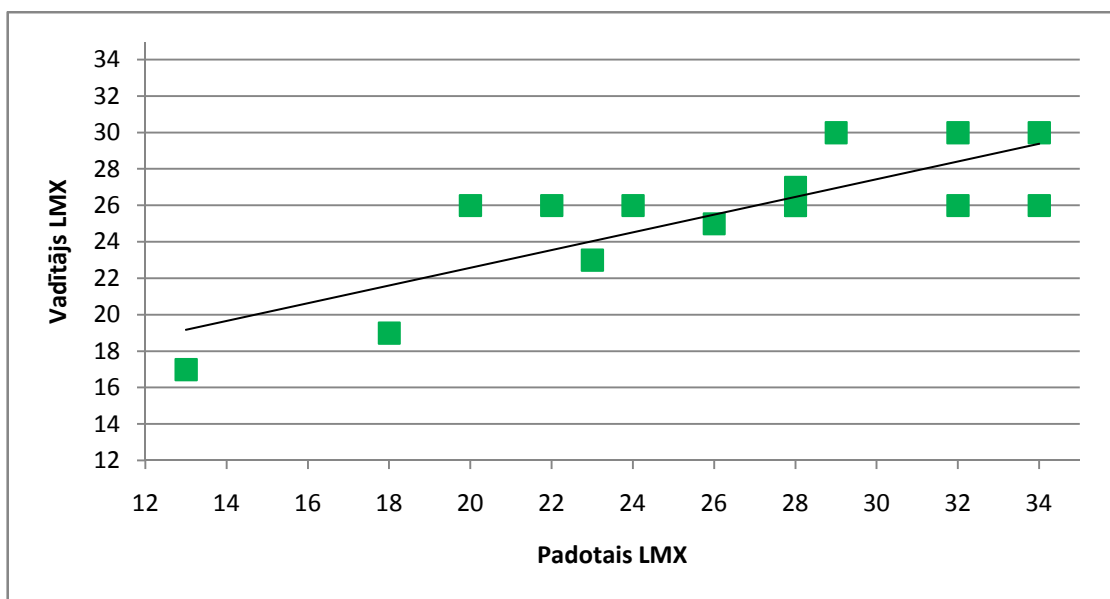
Izvērtējot citu nodaļu darbinieku un vadītāju sniegtās atbildes augstas kvalitātes attiecību sadaļā, darba autore secina, ka nav pamats uzskatīt, ka vadītāji kolektīvā ir izveidojuši grupas. Protams, ar kādu darbinieku attiecības ir mazliet labākas un ar kādu ir mazliet grūtāk komunicēt vai saprasties, bet navkrasas atšķirības attiecību novērtējumā. Arī darbiniekiem ir tendence attiecības ar vadītāju novērtēt augstāk nekā tās vērtē vadītājs.

Uzņēmumā AS „Rīgas siltums” pieci darbinieki attiecības ar vadītāju vērtē kā ļoti augstas kvalitātes. Darbinieki norāda, ka bieži tiek informēti par vadītāja apmierinātību ar viņu paveikto darbu, vadītājs izprot darba gaitā radušās problēmas un vajadzības un iespēju robežās cenšas palīdzēt un sniegt atbalstu, izmantojot savu statusu uzņēmumā. Vadītājs pilnībā izpauž uzticību saviem padotajiem, kā arī, ja būs nepieciešams, aizrādījumus vai neveiksmes uzņemsies uz sevi. Kopumā minētie trīs darbinieki attiecības vērtē kā ārkārtīgi efektīvas. Turpretī vadītāji attiecības ar darbiniekiem nevērtē tik augstu, kā to vērtē viņu padotie. Šāds novērojums varētu būt izskaidrojams ar to, ka vērtējums par vadītāju tiek ņemts vērā no viena darbinieka viedokļa. Iespējams, ja vadītāju novērtētu vismaz 5 darbinieki dati būtu daudz pilnvērtīgāki. Vadītājs veic vērtējumu, ņemot vērā attiecības ar visiem darbiniekiem, līdz ar to darba autore secina, ka pastāv iespēja, ka vadītāji savā ikdienas darbā izmanto atšķirīgas pieejas, stilus.

Izvērtējot iegūtos datus, darba autore secina, ka vidēji līdera- padoto attiecības vērtējamas kā augstas kvalitātes. Darba autore izsaka viedokli, ka LMX attiecību novērtējumu,

tāpat kā menedžmenta režģa vērtējumu var ietekmēt, piemēram, darba specifika, līdera ambīcijas vai citi faktori, līdz ar to rodas atšķirīgi rezultāti, kuri ietekmē visa uzņēmuma rezultātus kopumā. Apkopojot AS „Rīgas siltums” attiecību kvalitātes vērtējumus - attiecības starp līderi un padoto vērtējamas kā pozitīvas, pastāv savstarpēja cieņa un uzticēšanās.

Lai pilnvērtīgi novērtētu attiecību mijiedarbību un analizētu, vai kādai no lomām, uzlabojot attieksmi, komunikāciju otra loma arī nāks pretī un arī centīsies uzlabot attiecības, darba autore, izmantojot korelāciju, noskaidroja to savstarpējo saistību (*skat. 4.7.attēls*).



4.7.att.AS „Rīgas siltums” korelācija starp līdera – padoto attiecību kvalitātes novērtējumu

Veicot korelācijas koeficienta aprēķinus, kas ir 0.8132, darba autore secina, ka saistība starp padoto un vadītāju LMX ir cieša. Esošā sakarība novērojama arī dotajā attēlā. Iegūtie dati cieši piekļaujas taisnei, kā arī daži no iegūtajiem datiem atrodas tieši uz taisnes. Tas nozīmē, ka padotajam, uzlabojot attiecības ar vadītāju, vai tā būtu komunikācijas uzlabošanai arī lielāka uzticēšanās savam tiešajam vadītājam, vadītāja attieksme pret konkrēto darbinieku arī uzlabosies. Novērojama pozitīva korelācija - palielinoties vienam faktoram, otrs faktors arī palielināsies.

Redzams, ka atsevišķi punkti atrodas nedaudz tālāk no taisnes, tas skaidrojams ar zemo attiecību kvalitātes novērtējumu. Uzlabojoties attiecībām, punkti ciešāk piekļausies taisnei. Tomēr, uzlabojoties attiecību kvalitātes novērtējumam, korelācijas koeficientam ir tendence samazināties vai palielināties, kas liecina par to, ka, jo vairāk uzlabojas attiecību kvalitāte, jo vājāka/ stiprāka kļūst saistība.

Pēc darba autores viedokļa starp vadītāju un padoto jābūt zināmām robežām. Ja vadītājs pārāk daudz uzticēsies saviem darbiniekiem, ar laiku tas var tikt izmantots sliktu mērķu labā. Vadītājam jānodrošina atbalsts saviem darbiniekiem, jāpalīdz problēmu risināšanā un jādalās ar saviem padotajiem. Savukārt darbiniekiem jāizrāda cieņa, darba spars un uzticība. Attiecībām jābūt tik labām, lai radītu izcilus darba rezultātus un neļautu negatīvi ietekmēt savstarpējo mijiedarbību.

4.3.3. Vadības stila ietekme uz vadītāja – padoto attiecību kvalitāti AS „Rīgas siltums”

Iepriekš tika noskaidrots, ka saistība starp menedžmenta režģa faktoriem – rūpes par darba uzdevumu un rūpes par cilvēku ir vāja un ka, palielinoties vienam faktoram, pastāv maza iespēja, ka otrs faktors arī palielināsies. Savukārt starp vadītāja un padoto LMX novērojama cieša korelācija, līdz ar to varēja secināt, ka, paaugstinoties vienam faktoram, paaugstināsies arī otrs. Tomēr rodas jautājums, vai vadītāja pielietotais vadīšanas stils ietekmē attiecības ar darbiniekiem, proti, vai AS „Rīgas siltums” vadītāju stils, kas lielākoties koncentrējas uz rūpēm par cilvēku un tiecas uz formulu 9,9, ietekmē attiecību mijiedarbību ar padotajiem?

Lai noskaidrotu saistību starp rūpēm par darba uzdevumu un LMX modeli, darba autore, izmantojot korelāciju, noskaidroja datu kopu savstarpējo saistību (*skat 4.4.tabula*).

4.4.tabula

Rūpes par darba uzdevumu un attiecību kvalitātes saistība*

	Vadītāja LMX	Padoto LMX
Rūpes par darba uzdevumu	0,2026	0,1534

*Statistiskā nozīmība $p < 0,05$

Pēc iegūtā korelācijas koeficienta darba autore secina, ka saistība starp rūpēm par darba uzdevumu un LMX ir vāja. Tas liecina par to, ja vadītājs palielinās rūpes par darba uzdevumu, pastāv ļoti maza varbūtība, ka vadītāja saistība ar darbiniekiem uzlabosies. Visticamāk, ka komunikācija un savstarpējā sapratne paliks nemainīga un vadītājs turpinās vadīt savus padotos kā līdz šim, tikai ar jaunu pieeju uzdevumu modelim. Jūtot pārmaiņas darba procesos, arī padoto attieksme visticamāk, ka paliks nemainīga, vai arī pastāv iespēja, ka padotie izrādīs neapmierinātību pret jauno darba procesu sistēmu, tādējādi izrādot savas

emocijas un negatīvi ietekmējot attiecības ar vadītāju. Vērtējot rezultātus kopumā, autore secina, ka, izvirzot uzdevumu priekšplānā, attiecības tas būtiski neietekmēs. Tomēr darba autore vēlas akcentēt, ka vienmēr pastāv cilvēciskais faktors un, jūtot spiedienu no vadītāja puses, kas tendēts uz uzdevumu un mērķu sasniegšanu par katru cenu, tas var būtiski ietekmēt savstarpējās attiecības un atmosfēru darba vidē.

Apskatot otru menedžmenta režģa faktoru – rūpes par cilvēku- saistību ar LMX modeli, izmantojot korelāciju, darba autore noskaidroja, ka saistība starp abiem instrumentiem ir cieša (*skat. 4.5.tabula*).

4.5.tabula

Rūpes par cilvēku un attiecību kvalitātes saistība*

	Vadītāja LMX	Padoto LMX
Rūpes par cilvēku	0,7225	0,8057

*Statistiskā nozīmība $p < 0,05$

Pēc iegūtajiem rezultātiem tiek secināts, ka, uzlabojoties vadītāja rūpēm par darbinieku labklājību, vēlmi iesaistīt lēmumu pieņemšanas procesos un citos iedvesmojošos pasākumos, attiecību kvalitāte, saikne starp vadītāju un darbiniekiem arī uzlabosies. Panākot faktora – rūpes par cilvēku- uzlabošanas, vadītājs aktīvi iesaistīsies darbinieku ikdienā, nodrošinot tos ar visiem nepieciešamajiem resursiem, tādējādi uzlabojot mijiedarbību un atgriezenisko saiti ar padotajiem. Savukārt darbinieki no vadītāja puses sajūtīs rūpes un labvēlīgo attieksmi, kas nodrošinās to, ka padotie vairāk uzticēsies savam vadītājam un būs daudz drošāki savu domu un ideju izteikšanā. Kā arī būs apmierināti ar darba vidi un atmosfēru kolektīvā, kas uzlabos attiecību kvalitāti starp abām lomām.

Kopumā darba autore secina, ka vadīšanas stila izmaiņas ietekmēs attiecības starp vadītāju un padotajiem uzņēmumā AS „Rīgas siltums”. Ja vadītāji, balstoties uz menedžmenta režģi, uzlabos kādu no faktoriem, tas ietekmēs attiecību kvalitāti. Līdz ar to var apgalvot, ka starp menedžmenta režģi un LMX platformu pastāv saistība un tās viena otru var ietekmēt.

Rezumējot bakalaura darbā izstrādātā pētījuma analīzi, darba autore vēlas piebilst, ka, neskatoties uz mazu korelācijas koeficientu (0,2026; 0,1534; 0,7225; 0,8057 no 1) rezultāti ir nozīmīgi, jo atspoguļo vispārējo tendenci, kas izriet no aptaujāto skaita, tas ir, aptaujā labprātīgi piedalījās maza daļa no uzņēmuma kopējo darbinieku skaita.

SECINĀJUMI

Apkopojot pētījuma gaitā iegūtos datus un atbildot uz 1.pētījumā izvirzīto jautājumu-kādi ir vadības stili uzņēmumā AS „Rīgas siltums”- darba autore nonākusi pie secinājumiem:

1. Vadītāji ir orientēti uz kolektīvās vadības stilu, jo pārsvarā rezultātu atrašanās menedžmenta režģī ir kvadrantā, kurš vistuvāk piesaistīts optimālajai formulai 9,9.
2. Katrai uzņēmuma nodaļai ir sava darba specifika, līdz ar to katram vadītājam individuāli parādās kāds no faktoriem (rūpes par cilvēku, rūpes par darba uzdevumu) kā prioritāte.
3. Uzņēmumā lielāks uzsvars tiek likts uz cilvēku labklājību darba vidē.
4. Organizācijā AS „Rīgas siltums” ir sastopami gan vadītāji - līderi, gan līderi.

Atbildot uz 2.pētījumā izvirzīto jautājumu-kāda attiecību kvalitāte novērojama starp vadītāju un darbiniekiem organizācijā AS „Rīgas siltums”- darba autore secina, ka:

5. AS „Rīgas siltums” attiecību kvalitāte starp līderi un padoto svārstās no zemas kvalitātes līdz pat ļoti augstas kvalitātes attiecībām.
6. Neraugoties uz to, ka pētījuma laikā tika novēroti dažādi vērtējumi par attiecību kvalitāti, vidēji uzņēmumā attiecības vērtējamas vairāk kā augstas kvalitātes.

Atbildot uz noslēdzošo 3.pētījumā izvirzīto jautājumu-kāda ir saistība starp vadītāja stilu un līdera – padotā attiecībām- darba autore nonākusi pie secinājumiem:

7. Uzņēmumā AS „Rīgas siltums” faktora – rūpes par darba uzdevumu- palielināšanos būtisku ietekmi uz attiecībām starp vadītāju un padoto neradīs zemās korelācijas dēļ. Tomēr jāņem vērā cilvēciskais faktors, kas var ietekmēt savstarpējo mijiedarbību.
8. Organizācijā AS „Rīgas siltums”ciešās korelācijas dēļ, palielinot faktoru – rūpes par cilvēku, palielināsies abu lomu savstarpējā sapratne, kas uzlabos attiecību kvalitāti.
9. Starp vadītāja stilu un līdera – padotā attiecībām pastāv saistība un abas platformas viena otru var ietekmēt.

PRIEKŠLIKUMI

1. AS „Rīgas siltums” mācību centra ietvaros piedāvāt vadītājiem apmeklēt seminārus, kuri nav saistīti ar profesionālās kvalifikācijas celšanu, piemēram, sniegt iespēju apmeklēt Personāla apmācības centra „AGENDA” piedāvāto semināru par saskarsmes meistarību un praksi komunikācijas kompetencē, kuras laikā vadītājs paaugstina profesionālās iemaņas komunikācijas veidošanā, izmantojot dažādas metodes un pieejas.
2. Nodaļu vadītājiem veidot darba uzdevumu izpildes plānus ar kritērijiem un novietot tos attiecīgajā nodaļā darbiniekiem redzamā vietā, lai veidotu strukturētu darba procesu un radītu skaidru vīziju par darba gaitu. Šāds process nodrošinās sapratni un komunikāciju ar padotajiem, vienlaikus uzlabojot uzdevumu kvalitāti.
3. Lai vadītāji izprastu padoto darba specifiku, uzņēmumam AS „Rīgas siltums” reizi gadā rīkot izzinošu apmaiņas dienu, kad vadītājs iepazīstas ar darbinieku ikdienu. Tas nodrošinās gan atgriezenisko saiti starp abām lomām, gan iespēju vadītājiem saprast iespējamās darbinieku vajadzības, lai efektīvāk veiktu darbu, vienlaikus pilnveidojot kādu no menedžmenta režģa faktoriem.
4. Reizi 2 mēnešos vai retāk katram nodaļas vadītājam individuāli vai visam uzņēmumam kopāveidot „prāta vētras” sapulces, kuras laikā darbinieki izsaka savas idejas un ierosinājumus darba procesa, darba vides uzlabošanai, tādējādi uzlabojot nodaļas un organizācijas rezultātus, kā arī vienlaikus iedrošinot darbiniekus piedalīties organizācijas darbā.
5. Ņemot vērā tehnoloģiju attīstību, AS „Rīgas siltums” varētu izveidot iekšējās mājas lapas mobilo aplikāciju uzņēmuma darbiniekiem, lai nodrošinātu ērtāku un ātrāku piekļuvi svarīgākajai informācijai.
6. Uzņēmuma AS „Rīgas siltums” vadībai uzlabot iekšējo mājas lapu, papildinot to ar funkcijām, kuras sniegtu iespējas, piemēram, iesniegt elektroniski atskaites, iesniegumus, redzēt algas aprēķinus, būtu iespēja rezervēt atvaļinājuma laikus un veikt citas darbības, tādējādi nodrošinot saikni ar darbiniekiem, kā arī panākot, ka darbinieki biežāk iepazīstas ar aktualitātēm uzņēmumā un iesaistās organizācijas dzīvē.
7. Nodaļas vadītājiem kopā ar darbiniekiem problēmu risināšanā izmantot PDCA (plāno, dari, pārbaudi, rīkojies) metodi, lai strukturēti atrisinātu radušās problēmas, tādējādi nodrošinot, ka kolektīvs kopīgi iesaistās problēmu risināšanā, ikviens ir lietas kursā par savu lomu konkrētajā procesā, vienlaikus uzlabojot komunikāciju un panākot, ka vadītājs savu lomu uzņēmumā izmanto, lai palīdzētu saviem padotajiem.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

Grāmatas

1. **Daan van Knippenberg, Michael A.Hogg** „*Leadership and power: identity processes in groups and organizations*”, SAGE publications, 2003, 263.lpp
2. **Dubkēvičs Lotārs** „*Līderība vadīšanā*”, izdevniecība „RaKa”, 2011,120.lpp
3. **Edeirs Džons** „*Iedvesmojošais līderis*”, Rīga, izdevniecība: Lietišķās informācijas dienests,2007,234.lpp
4. **Edeirs Džons** „*Kā izaudzēt līderus*”, Rīga, izdevniecība: Lietišķās informācijas dienests, 2008,186.lpp
5. **Edeirs Džons** „*Nevis priekšnieki, bet līderi*”, Rīga,izdevniecība: Lietišķās informācijas dienests, 2008,214.lpp
6. **Elearn**„*Vadīt komandas*”, Rīga,izdevniecība: Lietišķās informācijas dienests,2009, 155.lpp
7. **Forands Ilgvars** „*Personāla vadība*”, Rīga, Latvijas izglītības fonds, 2002, 189.lpp
8. **Forands Ilgvars** „*Menedžmenta autoritātes*”, Rīga,Latvijas izglītības fonds, 2007,212.lpp
9. **Northouse Peter G.** „*Leadership*” theory and practice fourth edition, ThousandOaks, London, NewDelhi, SAGE Publications, 2007,395.lpp
10. **Omārova Silva** „*Cilvēks dzīvo grupā*”, Rīga, Kamene, 2006,236.lpp
11. **Reņģe Viesturs** „*Mūsdienu organizāciju psiholoģija*”, Rīga, Zvaigzne ABC, 2007, 215.lpp
12. **Ruskule S., A.Muška** „*Vadīšana un vadītājs*”, Rīga, KIF „Biznesa komplekss”, 2001,119.lpp
13. **Yukl Gary** „*Leadership in organizations*” six edition, Pearson Prenticehall, 2006,542.lpp

Raksti zinātniskos izdevumos un periodikā

14. **Algahtani Dr. Ali** „*Are leadership and management different? A review*”, *Journal of management policies and practices*, september 2014, Vol.2 No.3, lpp.71-82
15. **Day David V.** „*Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues*”, *Journal of Applied Psychology*, december 1997, Vol.82 No.6, lpp.827-844

16. **Dienesch Richard M., Robert C. Liden**, „*Leader- Member Exchange Model of leadership: a critique and further development*”, *The Academy of Management review*, 1986, Vol.11 No.3, lpp. 618-634
17. **Dunegan Kenneth J., Dennis Duchon, Mary Uhl-Bien** „*Examining the link between leader-member exchange and subordinate performance: the role of task analyzability and variety as moderators*”, *Journal of management* 18:1, 1992, lpp. 59-76
18. **Erdogan Berrin, Talya N. Bauer** „*Leader-member exchange theory*”, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Second Edition, 2015, lpp.641–647
19. **Goertzen Brent J.** „*Contemporary theories of leadership*”, chapter 6, lpp.83-100
20. **Graen, George B. and Uhl-Bien, Mary**, "*Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange(LMX) Thory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective*",*Leadership quarterly* 6:2, 1995, lpp.219-247
21. **Hayden Colleen Marie** „*The relationship between leader-member exchange and job satisfaction: measuring LMX quality and job satisfaction of supervisors and subordinates*”, *Wright State University*, march 15, 2011, lpp.1-65
22. **Liden Robert C., Sandy J. Wayne, Dean Stilwell** „*A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges*”,*Journal of Applied Psychology*, 1993 Vol.78 No.4, lpp. 662-674
23. **Lunenburg Fred C.** „*Leadership versus management: a key distinction – at least in theory*”,*International journal of management, business and administration*, Vol. 14, number 1, 2011, lpp.1-4
24. **Odumeru James A., Ifeanyi George Ogbonna** „*Transformational vs. Transactional leadership theories: evidence in literature*”, *International review of management and business research*, Vol.2 Issue.2, June 2013, lpp. 355-361
25. **Stogdill Ralph M.**„*Manual for the Leader behavior description questionnaire – form XII an experimental revision*”, Fisher College of Business, The Ohio State University, 1963, lpp. 1-13
26. **Venkat R. Krishnan** „*Leader-member exchange, transformational leadership, and value system*”,*Electronic journal of business ethics and organization studies*, Vol.10, No 1, 2005, lpp.14-21

Interneta resursi

27. <http://www.letonika.lv/groups/default.aspx?r=1107&q=autorit%C4%81te&id=2060939&g=1>

28. AS „Rīgas siltums” mājas lapa <http://www.rs.lv/lv/saturs/rigas-siltums>
29. <http://practical-management.com/Leadership-Development/Leader-Member-Exchange.html>

Uzņēmuma AS „Rīgas siltums” publicētie materiāli

30. AS „Rīgas siltums” 2016.gada pārskats Pieejams: <http://www.rs.lv/lv/content/gada-parskati>
31. AS „Rīgas siltums” gada pārskats par 2017.gadu Pieejams: <http://www.rs.lv/lv/content/neauditetie-parskati>
32. **Блейк Роберт, Моутон Джейн**, *„научные методы управления”*, Киев, науковадумка, 1990, 247.lpp

PIELIKUMI

1.pielikums.Bleika un Moutonas menedžmenta režģis aptaujas anketa

1-nekad

2-reti

3-dažreiz

4-bieži

5-vienmēr

1. _____ Man ir svarīgi nodrošināt, lai darba uzdevums strauji virzītos uz priekšu
2. _____ Es iedrošinu savus kolēģus piedalīties lēmumu pieņemšanā un cenšos īstenot viņu idejas un ieteikumus
3. _____ Nekas nav svarīgāks par mērķa vai uzdevuma izpildi
4. _____ Es palīdzu ikvienam kolēģim justies komfortabli viņa darba vietā
5. _____ Veidoju darba uzdevumu grafiku, lai kolēģiem ir skaidrs cik liela daļa no veicamā uzdevuma katru dienu ir jāizpilda
6. _____ Es mudinu savus darbiniekus būt radošiem savā darba vietā
7. _____ Uzskatu, ka ir viegli veikt vairākus sarežģītus uzdevumus vienlaicīgi
8. _____ Nekas nav svarīgāks par lieliskas komandas izveidošanu
9. _____ Nodrošinu, lai mani darbinieki darba uzdevumu veiktu kvalitatīvi
10. _____ Labojot darbinieku kļūdas, es rēķinos ar viņu reakciju
11. _____ Jo izaicinošāks uzdevums, jo vairāk man tas patīk
12. _____ Man ir svarīga manu darbinieku labklājība
13. _____ Svarīgi ir noteikt darba uzdevuma izpildes kritērijus
14. _____ Esmu ļoti draudzīgs un saprotošs pret saviem darbiniekiem
15. _____ Liela apjoma darbus pārvēršu vairākos mazos darbos
16. _____ Es labprāt izskaidroju sīkāk darba uzdevuma vai projekta sarežģījumus un detaļas saviem darbiniekiem, lai viņi justos pārliecināti par savu darbu
17. _____ Es labprāt analizēju problēmas
18. _____ Es iztuos ar sapratni, ja darbinieks attaisnojošu iemeslu dēļ nevar veikt darba uzdevumu

1. Vai Jūs zināt cik apmierināti ir Jūsu darbinieki (vadītājs)?

Reti	Reizēm	Dažreiz	Diezgan bieži	Bieži
1	2	3	4	5

2. Cik labi Jūsu darbinieki (vadītājs) izprot Jūsu darba problēmas un vajadzības?

Nemaz	Mazliet	Vidēji	Diezgan daudz	Daudz
1	2	3	4	5

3. Cik labi darbinieki (vadītājs) redz Jūsos izaugsmes potenciālu?

Nepavisam	Mazliet	Mēreni	Vairākumā	Pilnīgi
1	2	3	4	5

4. Kāda ir varbūtība, ka Jūsu darbinieks (vadītājs) izmantos savu statusu uzņēmumā un palīdzēs Jums atrisināt problēmas darbā?

Nekāda	Maza	Vidēja	Augsta	Ļoti augsta
1	2	3	4	5

5. Kāda ir varbūtība, ka darbinieks (vadītājs) uzņemsies visu vainu uz sevi?

Nekāda	Maza	Vidēja	Augsta	Ļoti augsta
1	2	3	4	5

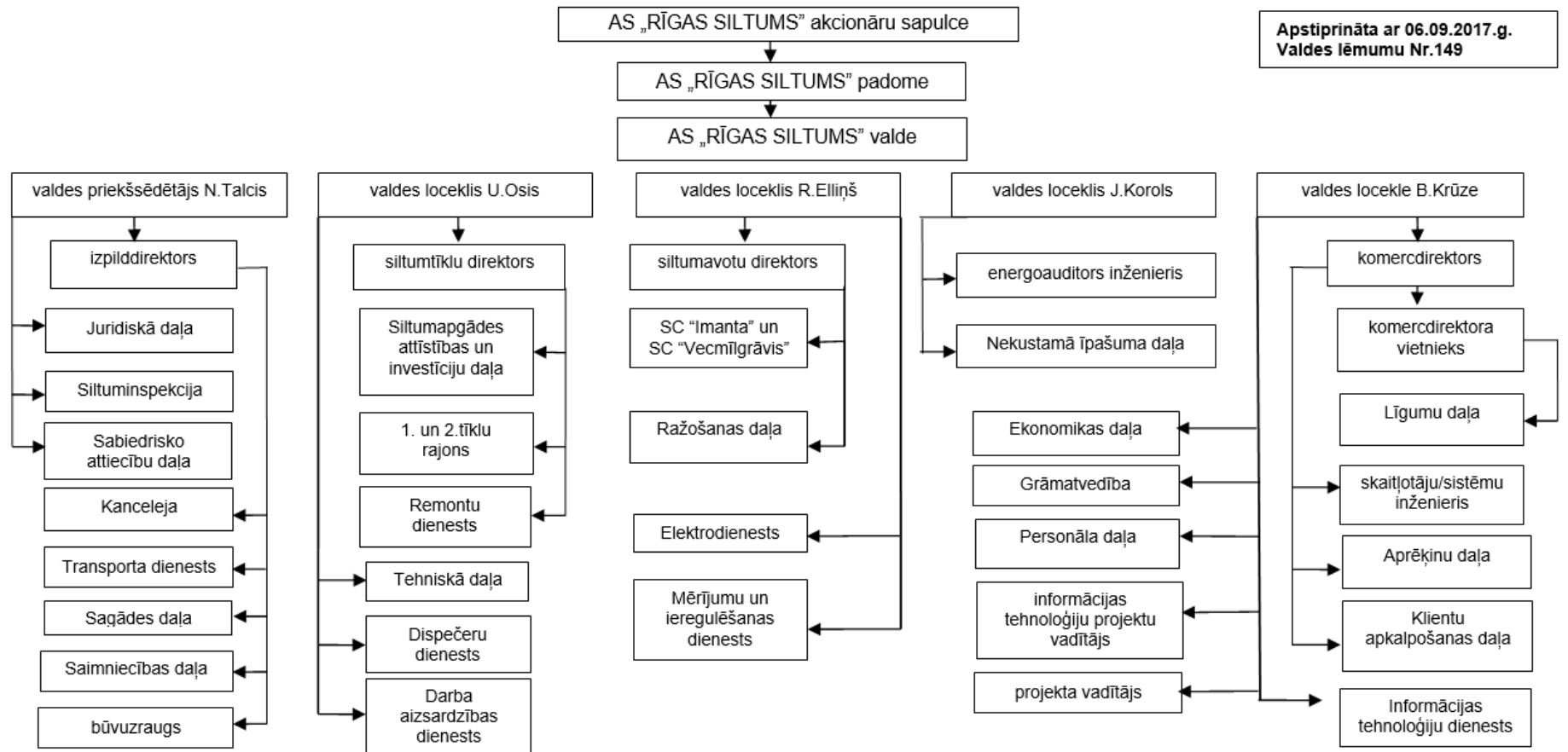
6. Es uzticos saviem darbiniekiem (vadītājam), līdz ar to es aizstāvētu un pamatotu viņa/viņas lēmumu, ja viņam/viņai nebūtu iespēja to izdarīt

Kategoriski nepiekrītu	Nepiekrītu	Neitrāli	Piekrītu	Noteikti piekrītu
1	2	3	4	5

7. Kā Jūs raksturotu darba attiecības ar darbiniekiem (vadītāju)?

Ārkārtīgi neefektīvas	Sliktāk par vidējo	Vidēji	Labāk par vidējo	Ārkārtīgi efektīvas
1	2	3	4	5

3.pielikums AS „Rīgas siltums” organizatoriskā struktūra



Bakalaura darbs „Līderības stils un vadītāju – padoto attiecību mijiedarbības kvalitātes saistība organizācijā AS „Rīgas siltums”” 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: _____ Zane Darša _____.

Rekomendēju / nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: Lekt. Jūlija Žakemo _____
(paraksts) (datums)

Recenzents: Dr.oec., prof. Andris Deniņš

Darbs iesniegts LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātes Studiju centrā

Dekāna pilnvarotā persona:

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

Darbs aizstāvēts _____ gala pārbaudījuma komisijas sēdē _____.

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