

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
BIZNESA, VADĪBAS UN EKONOMIKAS FAKULTĀTE
VADĪBZINĀTNES NODAĻA

LĪDERĪBAS UN LĪDERA-PADOTĀ MIJIEDARBĪBAS KVALITĀTE
ELEKTRONISKI ATKARĪGĀS SADALĪTĀS KOMANDĀS
Quality of leadership and leader-member exchange within electronically
dependent distributed teams

MAĢISTRA DARBS

Vadības zinību maģistra studiju programma
Stratēģiskās vadīšanas un līderības apakšprogramma

Autors: Laura Vilcāne

Studenta apliecības Nr.: lv12040

Darba vadītājs: *Dr. Sc. Admin.* profesors Andrejs Cekuls

RĪGA 2022

Anotācija

Mūsdienu uzņēmējdarbības vidē izplatītas ir sadalītās komandas, tajās pastāv augsts uzdevumu un elektroniskās atkarības līmenis, kas ietekmē līderību un līdera-padotā mijiedarbības kvalitāti.

Mērķis ir uzlabot līderību un līdera-padotā mijiedarbību sadalītajās komandās, mazinot elektroniskās atkarības radīto plaisu, kas veidojusies digitālās transformācijas ietekmē pārrejot uz attālināto darbu. Pētījumā gūtie rezultāti norāda, ka informāciju tehnoloģiju uzņēmumā ATEA sadalītajās komandās pastāv augsta elektroniskā un uzdevumu savstarpējā atkarība, tomēr tā pagaidām būtiski neietekmē līdera-padotā attiecības. Lai gan kopējā situācija ir laba, ir atrasti vājie punkti un izstrādātas rekomendācijas kā uzlabot līderību un līdera-padotā mijiedarbību.

Darba apjoms ir 101. lpp., tajā ir 13 attēli, 7 tabulas. Darbam pievienoti 10 pielikumi.

Atslēgas vārdi: līderība, sadalītās komandas, attālinātais darbs, elektroniskā atkarība, līdera-padotā mijiedarbība.

Annotation

In today's business environment, distributed teams are common, with high levels of task interdependence and electronic dependence, which affects leadership and the quality of leader-member exchange.

The aim is to improve leadership and leader-member exchange in distributed teams by reducing electronic dependence created by the digital transformation towards remote working. The results of the study indicate that there is a high level of electronic dependence and task interdependence in the distributed teams of ATEA, an IT company, but that this does not yet have a significant impact on the leader-member exchange. Although the overall situation is good, weaknesses have been identified and recommendations have been made to improve leadership and leader-member exchange.

The paper is 101 pages long, contains 13 figures, 7 tables and 10 annexes.

Keywords: leadership, distributed teams, remote work, electronic dependence, leader-member exchange

SATURA RĀDĪTĀJS

IEVADS	5
1. DIGITĀLĀS TRANSFORMĀCIJAS, ELEKTRONISKĀS UN UZDEVUMU SAVSTARPĒJĀS ATKARĪBAS, LĪDERĪBAS, LĪDERU UN PADOTO MIJIEDARBĪBAS TEORĒTISKIE ASPEKTI	8
1.1. Digitālā transformācija – priekšrocības un radītie trūkumi.....	10
1.2. Uzdevumu savstarpējā atkarība sadalītajās komandās.....	20
1.3. Elektroniskā atkarība sadalītajās komandās.....	24
1.4. Līderība, tās veidi, nozīme un līdera-padotā mijiedarbība.....	28
2. INFORMĀCIJU TEHNOLOĢIJU UZŅĒMUMA LATVIJĀ SITUĀCIJAS NOVĒRTĒŠANA UN DARBĪBAS ANALĪZE	42
2.1. Informāciju tehnoloģiju uzņēmumu kopējās situācijas izvērtējums Latvijā.....	43
2.2. Līderības funkcionalitāte informāciju tehnoloģiju nozarē.....	46
2.3. Informāciju tehnoloģiju uzņēmuma ATEA darbības pārskats.....	53
3. ELEKTRONISKĀS ATKARĪBAS IETEKME LĪDERA-PADOTO MIJIEDARBĪBĀ INFORMĀCIJU TEHNOLOĢIJU UZŅĒMUMĀ ATEA	64
3.1. Respondentu analīze informāciju tehnoloģiju uzņēmumā ATEA.....	64
3.2. Digitālā transformācija attālinātajā darbā sadalīto komandu ietvaros.....	66
3.3. Elektroniskās un uzdevumu savstarpējās atkarības ietekme.....	71
3.4. Līderība un līdera-padoto mijiedarbība.....	81
REKOMENDĀCIJAS LĪDERĪBAS UN LĪDERA-PADOTĀ MIJIEDARBĪBAS UZLABOŠANAI UZŅĒMUMĀ ATEA	91
SECINĀJUMI	92
PRIEKŠLIKUMI	94
IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI	95
PIELIKUMI	102
Intervijas jautājumi.....	102
Intervija ar Drošības nodaļas vadītāju I.A.	104
Intervija ar Informācijas Vadības pakalpojumu vadītāju I.G.	108
Intervija ar IT Pakalpojumu vadītāju R.M.....	111
Intervija ar IT Pamatstruktūrvienības vadītāju E.S.....	115
Intervija ar IT Projektu vadītāju P.Z.....	119
Intervija ar IT Sistēmu inženieru komandas vadītāju J.B.....	122
Intervija ar Personālvadības direktori D.T.....	126
Intervija ar Radošo un Mārketinga direktori D.R.	130

IEVADS

Digitālās transformācija ir digitālo tehnoloģiju integrācija visās uzņēmuma jomās, kas maina organizāciju esošo stāvokli, izmaina kultūru, darba tendences, sniedz vērtību klientiem, izaicina pārmaiņām, savukārt digitālās tehnoloģijas parāda jaunus veidus kā izmantot informāciju tehnoloģijas, lai sazinātos, veidotu savstarpējās attiecības tiešsaistē. Attīstoties mūsdienu uzņēmējdarbības videi, tās tendences atspoguļojas arī vadībā un tās pieejās. Arvien vairāk uzņēmumi savā darbībā ievieš digitālo tehnoloģiju radītās iespējas – iespēju strādāt attālināti, kas neuzspiež došanos uz ofisu, bet gan rada iespēju strādāt no mājām vai citas tehnoloģiski nodrošinātas darba vietas. Uzņēmumi arvien biežāk izvēlās bāzēt galveno ofisu vai ražošanas centrus vienā valstī, bet filiāles vai darbiniekus citās valstīs, pat kontinentos, samazinot klātienē komandu formēšanu. Vēl spilgtāk klātienē komandu formēšana samazinājās globālās pandēmijas ietekmē, kad attālinātais darbs bija vienīgais veids kā nodrošināt biznesa nepārtrauktību. Lai gan attālinātais darbs ir sniedzis daudzas priekšrocības, līdz ar jaunām iespējām seko jauni riski, kas spēj radīt plaisas uzņēmuma darbībā un liedzot tam attīstīties. Atklājot trūkumus, veicot to analīzi un izstrādājot jaunus, uzlabotus darbības mehānismus ir iespējams attīstīties, kļūstot par piemēru citiem, tādejādi veicinot labāku biznesa prakses attīstību.

Digitālās transformācijas iespaidā ir veidojušās sadalītās komandas, kur to vadītāji saskaras ar atšķirīgiem izaicinājumiem, nekā komandu vadītāji, kas strādā klātienē izvietotās komandās. Sadalītās komandas strādā augstā elektroniskās atkarības līmenī, kas ietekmē līderību un mijiedarbības kvalitāti ar padotajiem. Līdz ar to pieaug **aktualitāte** par digitālās transformācijas ietekmi efektīvā komandu formēšanā un vadītāja kā līdera faktors šo komandu vadīšanā attālināti. Saliedēta, uzticama un organizēta komanda, ar spējīgu vadītāju – līderi ir pamats jebkura uzņēmuma veiksmīgai darbībai, tā attīstībai un spējai mainīties un sasniegt mērķus. Vadītāji ir tie, kuri komunicē un nodod organizācijas vīziju un stratēģiju savās kopienās, tajā pat laikā apmierinot gan individuālos, gan komandas, gan uzņēmuma attīstības vēlmes. Vadītājiem ir jāspēj risināt dažāda veida problēmas, jāveicina kā individuālā, tā komandas attīstība, jāpalielina produktivitāte, inovācijas, kā arī jāuztur kvalitatīvas līderapdotā attiecības un labvēlīga vide komandā.

Digitālā transformācija, kas diktē jaunās darba tendences ir atspoguļojusies arī attālinātā darbā, kur kā būtiskākā **problēma** tiek noteikta augsta elektroniskā atkarība, tās ietekme uz līderību un mijiedarbības kvalitāti ar padotajiem. Elektroniskā atkarība rodas attālinātā darba ietekmē, jo komandas ir izkliedētas, radot nepieciešamību saziņai pilnībā

izmantot elektroniskos līdzekļus, tas var būt īpaši sarežģīti komandās, kurās pastāv augsta uzdevumu savstarpējā atkarība. Sadalīto komandu darbā viens no būtiskākajiem aspektiem ir tieši lomu un uzdevumu korekta noteikšana, atbalsta sistēmas ieviešana, kur būtisku lomu spēlē līdera un padotā mijiedarbība, jo tā ir uz abpusējām attiecībām balstīta pieeja, kas sevī ietver atbalstu, cieņu, lojalitāti un atbildību par noteiktu uzdevumu izpildīšanu.

Darba **pētījuma jautājums** – kā līderis spēj samazināt elektronisko un uzdevumu savstarpējo atkarību sadalītās komandās attālinātā darbā, attīstot kvalitatīvu mijiedarbību ar padotajiem?

Darba **mērķis** – uzlabot līdera-padotā mijiedarbību sadalītajās komandās, mazinot elektroniskās atkarības radīto plaisu, kas veidojusies digitālās transformācijas rezultātā pārrejojot uz attālināto darbu. Izstrādāt priekšlikumus informāciju tehnoloģiju uzņēmumā ATEA elektroniskās atkarības mazināšanai.

Darbā ir noteikti šādi **uzdevumi**:

1. Analizēt teorētiskos materiālus digitālajā transformācijā, elektronisko un uzdevumu savstarpējo atkarību, līderību, līdera-padoto mijiedarbību.
2. Veikt esošo sekundāro datu analīzi par elektronisko un uzdevumu savstarpējo atkarību, līderu un padoto mijiedarbību.
3. Novērtēt situāciju un kopējo darbību informāciju tehnoloģiju uzņēmumā ATEA.
4. Izmantojot daļēji strukturētās dziļās intervijas, intervēt vadītājus informācijas tehnoloģiju uzņēmumā ATEA.
5. Izstrādāt secinājumus un priekšlikumus.

Darbā noteiktie uzdevumi palīdzēs risināt izvirzīto problēmu.

Pētīšanas objekts – informāciju tehnoloģiju uzņēmums, priekšmets – elektroniskās atkarības loma, tās ietekme uz līderību un mijiedarbības kvalitāti ar padotajiem.

Izmantotā **pētniecības metode** – darba ietvaros izmantotas daļēji strukturētas, dziļās intervijas, lai gūtu kvalitatīvos datus no vidējo un augstāko līmeņu vadītājiem informāciju tehnoloģiju uzņēmumā ATEA.

Maģistra darbā **teorētiskie materiāli** tiek izvēlēti pamatojoties uz esošo pētījumu apkopojumu kā arī zinātniskās literatūras analīžu datiem. Savukārt **faktoloģiskā materiāla** avoti ir uzņēmuma iekšējā pieejamā informācija, daļēji strukturētās, dziļās intervijas ar uzņēmuma vadītājiem dažādās nodaļās.

Pētījuma periods norisinās no 1. janvāra – 1. maijam 2022. gadam.

Maģistra darbs sastāv no 3 nodaļām, un 11 apakšnodaļām. Pirmajā nodaļā tiek analizēti teorētiskie aspekti digitālās transformācijas ietvaros, kādas ir tās radītās priekšrocības un trūkumi, elektroniskā un uzdevumu savstarpējā atkarība sadalītajās komandās, kā arī līderības un līdera-padotā mijiedarbībā šo faktoru ietekmē. Otrajā nodaļā tiek izvērtēti informāciju tehnoloģiju uzņēmumi Latvijā, līderības funkcionalitāte informāciju tehnoloģiju nozarē, kā arī uzņēmuma ATEA darbība. Trešā nodaļa ir veltīta pētījumam, kas veikts informāciju tehnoloģiju uzņēmumā ATEA. Izmantojot daļēji strukturētas dziļās intervijas, tika intervēti vadītāji, lai noskaidrotu, cik sen komandas strādā attālināti, kādas bija grūtības pāriet uz attālināto darbu. Noskaidrot vai viņu vadītās komandas ir pakļautas augstai uzdevumu savstarpējai un elektroniskai atkarībai kā tas ietekmē ikdienas darbu, līderību un līdera-padotā mijiedarbību un kā viņi mazina šīs atkarības. Kā arī uzzināt vairāk par to kā tiek ikdienā vadītas komandas, kam tiek pievērsta uzmanība tās formējot, kāds ir viņu vadības stils un kā tie izpaužas komandā.

Kā **pētāmo problēmu norobežojums** tiek izvirzīta fiziskā neiespējamība izvērtēt visu Latviju vai visu informācijas tehnoloģiju industriju Latvijā, līdz ar to var pētīt un salīdzināt izvirzītās problēmas tikai konkrētā uzņēmumā ietvaros.

Maģistra **darba raksturs** tiek izvirzīts gan kā praktisks, gan teorētisks, jo tiks apkopta teorētiskā literatūra, zinātniskie raksti, pētījumi, kā arī tiks veiktas ekspertu intervijas informāciju tehnoloģiju uzņēmuma ietvaros.

1. DIGITĀLĀS TRANSFORMĀCIJAS, ELEKTRONISKĀS UN UZDEVUMU SAVSTARPĒJĀS ATKARĪBAS, LĪDERĪBAS, LĪDERU UN PADOTO MIJIEDARBĪBAS TEORĒTISKIE ASPEKTI

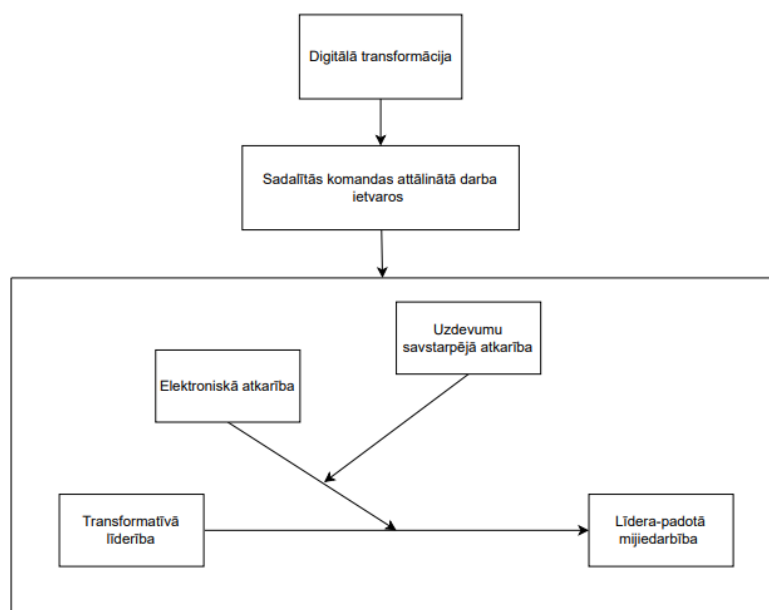
Digitālā transformācija ieņem būtisku lomu mūsdienās, tās ietekmē mainās un attīstās daudzas sfēras, kā arī tās tendences atspoguļojas vadībā un tās pieejās. Pirmās nodaļas ietvaros tiks analizēta digitālā transformācija, izmaiņas, kādas tā nesusi mūsdienu darba vidē, kur spilgtākā no tām ir sadalīto komandu darbs jeb iespēja strādāt attālināti. Lai gan attālinātais darbs sniedz daudz priekšrocību, tajā pat laikā šīs komandas saskarās ar augstu uzdevumu savstarpējo atkarību (angļu val. *task interdependence*), kas nosaka, cik lielā mērā darbinieki ir atkarīgi viens no otra, to mijiedarbības veidu un biežumu kā arī komandas kopējo sniegumu. Tiek būtiski ietekmēta un arī mainīta tradicionālā līderība, tās stili, kas strādā klātienē veidotām komandām ir jāpielāgo attālināti veidotām komandām. Jāizmanto jaunas metodes un tehnikas, lai nodrošinātu augstu motivācijas līmeni, uzdevumu izpildi, mērķu sasniegšanu, jānodrošina komandas vienotība kā arī jāuztur līderu – padoto mijiedarbība (angļu val. *leader-member exchange*) kvalitatīvu attiecību veidošanai. To visu iespaido augsta elektroniskā atkarība (angļu val. *electronic dependence*), kas ietekmē saziņu, zināšanu apmaiņu, savstarpējo saprati un uzticību, kā arī ietekmē lomu un uzdevumu precīzu noteikšanu un izpildi. Vadot komandas ar augstu elektronisko atkarību, nekvalitatīvi izpildot iepriekš minētos punktus, tas spēj radīt būtiskas plaisas komandas ietvaros.

Mūsdienu organizācijās arvien plašāk tiek izmantotas digitālo tehnoloģiju radītās sadalītās komandas, šo komandu vadītāji saskaras ar atšķirīgiem izaicinājumiem, salīdzinot ar komandām, kas darbojas vienkopus¹. Pamatojoties uz dažādiem pētījumiem, piemēram, viens no tiem, ko veidojuši Suts I Vongs (*Sut I Wong*) un Marte Nordengena Berntzena (*Marthe Nordengen Berntzen*) pētīts kā elektroniskās atkarības un komandas uzdevumu savstarpējās atkarības kopīgā ietekme var ietekmēt saikni starp transformatīvo līderību un līdera – padoto mijiedarbības kvalitāti. Viņu pētījumā trīs-virzienu mijiedarbības analīzes rezultāti parādīja, ka tieši transformatīvā vadība ir negatīvi saistīta ar līdera – padotā mijiedarbības kvalitāti, ja gan elektroniskā atkarība, gan uzdevumu savstarpējā atkarība ir augsta². Pētījums arī skaidro, ka, ja sadalītā komandā pastāv augsta elektroniskās atkarības pakāpe un uzdevumu

¹ Wong, I. S., Berntzen Nordengen, M., (2019). Transformational leadership and leader–member exchange in distributed teams: The roles of electronic dependence and team task interdependence, 92, 281 – 391.

² Wong, I. S., Berntzen Nordengen, M., (2019). Transformational leadership and leader–member exchange in distributed teams: The roles of electronic dependence and team task interdependence, 92, 281 – 391.

savstarpējā atkarība, tā mazina attiecības starp transformatīvo vadību un līdera – padotā mijiedarbību. Tajā pat laikā div-virzienu mijiedarbības rezultāts liecina, ka transformatīvā līderība pozitīvi ietekmē līdera – padotā mijiedarbības kvalitāti, ja elektroniskā atkarība ir zema³. 1.1. attēlā atspoguļotas sadalītās komandas, kas veidojušās digitālās transformācijas rezultātā un kā šīs komandas ietekmē transformatīvās līderības, elektroniskās atkarības un uzdevumu savstarpējās atkarības div-virzienu un trīs-virzienu mijiedarbība.



1.1. att. Digitālās transformācijas izrietošo aspektu mijiedarbība

Avots: Autora izveidots, pamatojoties uz teorētiskajā daļā gūto informāciju

Pētījumā minētie faktori spēlē noteicošu lomu sadalītās komandās attālinātajā darbā, tāpēc pamatojoties uz minētā pētījuma rezultātiem autore teorijas pamatā veiks analīzi par sekojošiem faktoriem – digitālās transformācijas tendencēm, tās radītajām priekšrocībām, trūkumiem, un to atspoguļojumu mūsdienu vadības pieejās sadalītajās komandās. Tiks novērtēta sadalīto komandu elektroniskā un uzdevumu atkarības loma un nozīme un cik ļoti šie faktori ietekmē vadītājus un līdera-padotā mijiedarbības kvalitāti. Augstāk minētajā pētījumā tika izmantots tikai viens līderības stils, tomēr autorē salīdzinās kopumā 3 līderības veidus, kas guvuši plašu atzinību un tiek uzskatīti par efektīvākajiem vadīšanas modeļiem mūsdienu vidē. Salīdzinot šos stilus tiks novērtēts, kurš līderības veids var attīstīt kvalitatīvas attiecības līdera-padotā mijiedarbībā sadalītās komandās, un kuri ir noteicošie faktori, no teorētiskā apskata, kas traucē šo attiecību veidošanai, radot plaisas un liedzot uzņēmumam

³ Wong, I. S., Berntzen Nordengen, M., (2019). Transformational leadership and leader-member exchange in distributed teams: The roles of electronic dependence and team task interdependence, 92, 281 – 391.

attīstīties. Teorētiskā apskata analīzes mērķis ir novērtēt veikto pētījumu un aplūkot atsevišķi katru no minētajiem faktoriem – digitālo transformāciju, uzdevumu savstarpējo atkarību, elektronisko atkarību, līderību un līdera-padotā mijiedarbības kvalitāti. Analizējot, kas tieši rada plaissas mūsdienu sadalītajās komandās tādejādi rodot iespējamās rekomendācijas to mazināšanai.

1.1. Digitālā transformācija – priekšrocības un radītie trūkumi

Digitālā transformācija ir digitālo tehnoloģiju integrācija visās uzņēmuma jomās, kas būtiski maina darbības veidu un vērtību klientiem. Tās ir arī kultūras pārmaiņas, kas prasa organizācijām nepārtraukti izaicināt esošo stāvokli, eksperimentēt un justies ērti, saskaroties ar neveiksmēm, savukārt digitālās tehnoloģijas ir veids, kā izmantot informācijas tehnoloģijas, lai sazinātos un veidotu attiecības ar darbiniekiem, klientiem un citām ieinteresētajām personām tiešsaistē⁴. Digitālās tehnoloģijas ļauj uzņēmumiem iegūt konkurences priekšrocības, uzlabot savus pakalpojumus un produktus un paplašināt tirgu. Iesaistot jaunas tehnoloģijas procesu pilnveidošanai, sākas digitalizācija, kura ved pie biznesa stratēģiju, modeļu un kompetenču maiņas, kas jau ir digitālā transformācija⁵. Uzņēmumu digitālā transformācija paver jaunas iespējas un veicina jaunu un uzticamu tehnoloģiju attīstību⁶. Tā maina biznesa paradigmas, no jauna definē esošos uzņēmumus un rada jaunas biznesa iespējas⁷. Digitālā transformācija ir mainījusi pasauli, kāda tā bija zināma pirms tam. Iestājoties digitālajai transformācijai ne tikai attīstījušās tehnoloģijas, veidojušies jauni produkti un pakalpojumi, bet tā ieviesusi korekcijas pašā uzņēmējdarbībā. Digitālā transformācija ietver organizācijas spēju pielāgoties, reaģēt un pozicionēt sevi, lai gūtu panākumus, ņemot vērā straujo tehnoloģiju attīstību⁸. Digitālās transformācija ir būtiska visiem uzņēmumiem un nozarēm, kas ir atkarīgas no sistēmām, informācijas tehnoloģijām, stratēģijas un cilvēkiem⁹. Digitālā transformācija ir mūsdienu sastāvdaļa un nenoliedzama nākotne. Lai uzņēmums turpinātu pastāvēt un būtu konkurētspējīgs, tam ir jāspēj pielāgoties

⁴ The Enterprise Project. What is digital transformation? Available: <https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation> [accessed at 11.04.2022]

⁵ Digitālā transformācija ir ceļojums, nevis galamērķis, Latvijas Universitāte, pieejams: <https://www.lumic.lv/iv/par-mums/zinas/detalizetais-skats/t/69050/> [skatīts 11.04.2022]

⁶ European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI) 2021 Thematic chapters, available: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> [accessed at 12.02.2022]

⁷ Ghosha, S., Hughes, M., Hodgkinson, I., Hughes, P. (2020). Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach. *Technovation*, 113, 1-18.

⁸ Guinan, J.P., Parise, S., Langowitz, N. (2019). Creating an innovative digital project team: Levers to enable digital transformation. *Business Horizons*, 62(6), 717-727.

⁹ Porfirio, A. J., Carrilho, T., Felício, A. J., Jardim, J. (2020). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 610-616.

mūsdienu prasībām, adaptēties un radīt produktus, pakalpojumus patērētāju vajadzībām, kā arī jābūt spējīgam, mūsdienīgam darba devējam saviem darbiniekiem. Nav runa tikai par uzņēmuma filozofiju, stratēģiskajiem plāniem, bet jo, īpaši, tā vidējo un augstāko vadību un vadības stilu. Liela uzmanība ir pievērsta elastīgām metodoloģijām un procesiem, taču ir mazāk pētījumu kā tie tiek veidoti vai ieviesti, lai informētu organizācijas par attālināto komandu dinamiku, piemēram, lomām, pilnvarošanu, mācīšanos un līderības attīstību¹⁰. Digitālās transformācijas ietekmē ir izmainījušies līderības un lēmumu pieņemšanas procesi, piemēram, kā dažāda līmeņa vadītāji pieņem lēmumus, kā tiek vadīts ikdienas darbs. Līderība spēlē izšķirošo lomu, jo tieši vadītāji ir tie, kuru saskaņotība ar uzņēmumu misiju veicina digitālās transformācijas modernizācijas posmus. Vienlaikus tas palīdz attīstīt zināšanas par labāko iespējamo uzņēmumu un vadības īpašību kombināciju, lai veicinātu digitālo transformāciju¹¹. Attīstot šīs zināšanas un veicinot digitālo transformāciju tā ir panākumu atslēga veiksmīgai līderībai. Līderība nodrošina virzību uzņēmumam un tā darbiniekiem. Līderība biznesā ir uzņēmuma spēja noteikt un sasniegt izaicinošus mērķus, vajadzības gadījumā rīkoties ātri un izlēmīgi, pārspēt konkurentus un iedvesmot darboties visaugstākajā, efektīvākajā līmenī¹². Ja uzņēmumā pastāv neattīstoši uzskati un vadītāji, stratēģija ir novecojusi vai nav vispār, maz ticams, ka šāds uzņēmums spēs ieviest digitālu transformāciju, vai vispār – samazinās savu pastāvēšanas ilgumu. Lai gan pastāv plaša vienprātība par vadības nozīmi un ietekmi digitālās transformācijas procesu īstenošanā, pieejas digitālās transformācijas procesiem parasti ir daļējas un maz strukturētas, parasti netiek analizēta citu uzņēmumu īpašību un vadības īpašību ietekme, piemēram, vadītāju saskaņotība ar uzņēmuma misiju, un ar to saistītā ietekme uz uzņēmuma stratēģiskās vadības efektivitāti¹³. Digitālā transformācija ir mainījusi līdzšinējo biznesa modeli, ir radušās jaunas, nebijušas darba vietas kā arī radusies vajadzība pēc atbilstošas vadības. Lai ne tikai tehnoloģiski spētu konkurēt darba tirgū, uzņēmumam ir jāpievērš pastiprināta uzmanība savā iekšienē, savos darba procesos un vadības stilā. Panākumus iespējams gūt tikai mainoties pašiem un šī sakne jāmeklē vadības līmenī, gan tās vārdos, gan darbos, gan domāšanā.

Pirmās trīs industriālās revolūcijas notika mehanizācijas, elektrības un datorizācijas dēļ, savukārt ceturtajā industriālajā revolūcijā rūpnieciskajiem uzņēmumiem ir jāizstrādā

¹⁰ Guinan, J.P., Parise, S., Langowitz, N. (2019). Creating an innovative digital project team: Levers to enable digital transformation. *Business Horizons*, 62(6), 717-727.

¹¹ Porfírio, A. J., Carrilho, T., Felício, A. J., Jardim, J. (2020). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 610-616.

¹² Investopedia. Leadership, available: <https://www.investopedia.com/terms/l/leadership.asp> [accessed at 28.11.2021]

¹³ Porfírio, A. J., Carrilho, T., Felício, A. J., Jardim, J. (2020). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 610-616.

kiberfizikālās sistēmas, kas sastāv no viedajām mašīnām, automatizētām ražošanas iekārtām un uzglabāšanas sistēmām, kuras var uzlabot produktu projektēšanas, ražošanas, izplatīšanas un piegādes ķēdes procesus¹⁴. Par ceturto industriālo revolūciju dēvētā digitālās transformācijas ekonomika sola pavērt jaunas iespējas, izmantojot tehnoloģijas, kas var pārveidot veselas sabiedrības¹⁵. Daļa no šīs transformācijas ietver to, cik ātri organizācijas un to vadītāji organizē un attīsta talantus, lai nodrošinātu pamatkompetenču izmantošanu ar vajadzību izstrādāt inovācijas, kas nepieciešamas šajā jaunākajā ekonomikā¹⁶. Digitālā transformācija sniedz lielākās sociālās un ekonomiskās izmaiņas, kas nozīmē, ka nozares, cilvēki un arī darba stils mainās. Vadītāju ietekme uz uzņēmumu, tai skaitā, informāciju tehnoloģiju jomā ir atkarīga no to ieguldījuma organizācijas veiktspējā, līderības prasmju attīstībā, brīvības sniegšanas stratēģisko informācijas tehnoloģiju lēmumu pieņemšanā, stratēģiskās uzņēmējdarbības zināšanām un starppersonu prasmēm¹⁷. Lai gan digitalizācija iespējams varētu aizstāt cilvēka darbu ar jaunām tehnoloģijām, tomēr šīs izmaiņas ar digitalizācijas palīdzību rada milzīgu daudzumu jaunu, nebijušu darbavietu¹⁸. Ja tiek pavērots pēdējo gadu darba tirgus tendences, tad tehnoloģiju progress ir izmainījis mūsdienu dzīvošanas standartus, tomēr balstoties uz jaunākajiem pētījumiem par Eiropu liecina, ka, lai gan tehnoloģija aizstāj darbiniekus, tā arī palielina pieprasījumu pēc darbaspēka. Kopumā tiek lēsts, ka no 1999. līdz 2016. gadam tehnoloģija, kas aizstāj ikdienas darbu, ir radījusi vairāk nekā 23 miljonus jaunu darbavietu visā Eiropā¹⁹. Pamatojoties uz šo informāciju, joprojām ir daudz jautājumu un baiļu saistībā ar nākotnes darba vietām. Automatizācijas izmaiņu ietekmē, nodarbinātība vecajās nozarēs samazinās, savukārt reaģējot uz inovācijām, rodas jaunas nozares un darba vietas, kopējā nodarbinātības nākotne ir atkarīga no abiem faktoriem²⁰. Nākotnes nodarbinātību veidojošie automatizācijas un inovāciju spēki aplūkojami 1.2. attēlā.

¹⁴ Kagermann, H., Helbig, J., Hellinger, A., Wahlster W. (2013). Recommendations for Implementing the Strategic Initiative Industrie 4.0: Securing the Future of German Manufacturing industry; Final Report of the Industrie 4.0 Working group, 1–84.

¹⁵ Härting C. R., Reichstein C., Schad, M. (2018). Potentials of Digital Business Models – Empirical investigation of data driven impacts in industry, 126, 1495-1506.

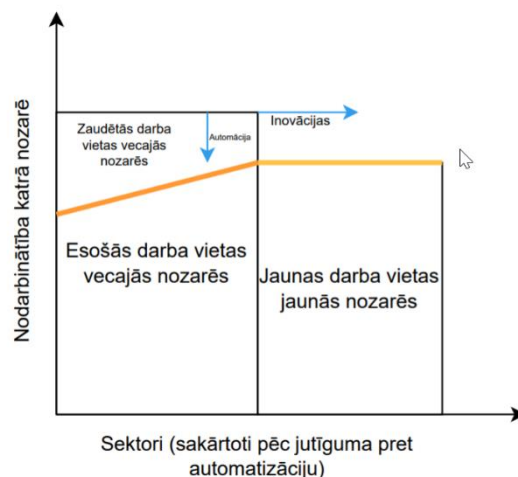
¹⁶ Jackson, C.N., Dunn-Jensen, M.L. (2021). Leadership succession planning for today's digital transformation economy: Key factors to build for competency and innovation. *Business Horizons*, 64(2), 273–284.

¹⁷ Preston, D. S., Leidner, D. E., Chen, D. (2008). CIO leadership profiles: Implications of matching CIO authority and leadership capacity on IT impact. *MIS Quarterly Executive*, 7(2), 57-69.

¹⁸ Sabbagh, K., Friedrich, R., El-Darwiche, B., Singh, M., Koster, A. (2013). Digitization for Economic Growth and Job Creation: Regional and Industry Perspectives. *World Economic Report*, 35-42.

¹⁹ Gregory, T., Salomons, A., Zierahn, U. (2016). Racing With or Against the Machine? Evidence from European Regions. *Centre for European Economic Research*, 1-65.

²⁰ The World Bank. (2019). *World Development Report 2019. The Changing Nature of Work*, 29 p.



1.2.att. Automatizācijas un inovāciju spēku ietekme nākotnes nodarbinātībā

Avots: Autors izveidots, pamatojoties uz The World Bank. (2019). World Development Report 2019. The Changing Nature of Work, 29 p.

Darbaspēka izmaksas var samazināt, izmantojot tehnoloģijas uzņēmuma iekšienē, piemēram, mākslīgo intelektu. Tādā veidā uzņēmumiem nebūs jāpārvieta sava produkcija uz jaunattīstības valstīm, lai izmantotu lētā darbaspēka piedāvājumu, jo tie var sasniegt tādas pašas vai lētākas izmaksas, izmantojot mākslīgā intelekta piedāvātās tehnoloģijas²¹. Turklāt digitālie biznesa modeļi un procesi piedāvā vispārējas izaugsmes potenciālu²². Tomēr darba vietu jautājums ir daudz plašāks nekā mēģinājums tikai prognozēt to darba vietu skaitu, ko tehnoloģija var radīt vai iznīcināt, tā vietā koncentrēties uz uzņēmuma izmaiņšanos, tā ietekmi uz darbinieku prasmēm un nosacījumiem kā cilvēki strādā, un tam kā būtu jāpārorientē valdības politika pamatojoties uz to²³. Digitālā transformācija iespaidīgos apjomos ir paplašinājusi uzņēmumu robežas un veicinājusi fundamentālas pārmaiņas pašā uzņēmumu būtībā, piemēram, fiziskā klātbūtne vairs nav obligāts nosacījums uzņēmējdarbības veikšanai – uzņēmumi sniedz tiešsaistes pakalpojumus no ārvalstīm vai gūst peļņu no nemateriālajiem aktīviem, piemēram, programmatūras un intelektuālā īpašuma, digitālās platformas rada ienākumus no citu kapitāla. Uzņēmumi var attīstīties no vietējiem jaunizveidotiem uzņēmumiem līdz globāli ievērojamiem ļoti ātri, bieži vien tas notiek vien ar dažiem darbiniekiem vai nelieliem materiāliem aktīviem²⁴. Tas pierāda, ka mūsdienu tirgus aug un paplašinās, ir iespējams strādāt atrodoties citā valstī, pat kontinentā, apkalpojot

²¹ Makridakis S. (2017). The forthcoming Artificial Intelligence (AI) revolution: Its impact on society and firms, 90, 46-60.

²² Härtling C. R., Reichstein C., Schad, M. (2018). Potentials of Digital Business Models – Empirical investigation of data driven impacts in industry 126, 1495 – 1506

²³ World Economic Forum. Here's how work has changed in the past 100 years, available: <https://www.weforum.org/agenda/2018/11/the-changing-nature-of-work> [accessed at 14.11.2021]

²⁴ World Economic Forum. Here's how work has changed in the past 100 years, available: <https://www.weforum.org/agenda/2018/11/the-changing-nature-of-work> [accessed at 14.11.2021]

klientus vai radot inovācijas esot savās mājās, tomēr, lai cik vienkārši un labi tas neizklausītos, digitālā transformācija ir radījusi ievērojamus izaicinājumus darbaspēka attīstībai²⁵. Nav būtiska nozīme, kādā sfērā vai nozarē darbinieki strādā, nozīme ir tam vai darbiniekiem ir iespējas attīstīties. Bieži cilvēki nezina, kādas iespējas pastāv, vadītāju un uzņēmuma viens no uzdevumiem ir sniegt iespējas darbiniekiem attīstīt gan savas personīgās prasmes, gan profesionālās. Lai gan mācīšanās ir jānāk no darbiniekiem, tomēr vadītājam ir jāspēj pamanīt potenciāls un virzīt darbiniekus uz attīstību. Šī ir viena no laba līdera galvenajām iezīmēm, ko tas spēj sniegt attiecībā pret saviem kolēģiem un darbiniekiem. Uzņēmumu būtības izmaiņas sakrīt ar izmaiņām prasmju pieprasījumā darbinieku vidū. Pieprasījums pēc mazāk progresīvām prasmēm, kuras var aizstāt ar tehnoloģijām, samazinās. Tajā pašā laikā pieaug pieprasījums pēc progresīvām kognitīvām prasmēm, sociāli uzvedības prasmēm un prasmju kombinācijām, kas saistītas ar lielāku pielāgošanās spēju²⁶. Šīs prasības attiecas ne tikai uz darbiniekiem, bet arī vadību. Ja uzņēmums mainās, jāmainās ir visiem un visos līmeņos, tāpēc, lai uzņēmums spētu saglabāt savu pozīciju mainības ietekmē, tam ir nepieciešami spēcīgi vadītāji, kas darbiniekiem spēs nodot šo vitāli svarīgo informāciju un radīt vidi, kurā izaugsmi piedzīvo ne tikai cilvēki, bet arī uzņēmums un nozare.

Cilvēku attīstība, protams, ir ļoti būtiska uzņēmuma un nozares ietvaros, jo kvalificētāki būs darbinieki, jo lielāka attīstība gaidāma. Tomēr mūsdienu pieejā pazīstama prakse ir darbinieku darba mērīšanā. Izmantojot skaitliskos galvenos darbības radītājus var mērīt darbiniekus, lai palīdzētu noteikt kritiskos punktus. Piemēram, mērīt, cik darbinieki nepieciešami katram uzdevumam kur tie ir par daudz, vai par maz. Galvenie veikspējas rādītāji (angļu val. *key performance indicators*) pozitīvi ietekmē digitālo uzņēmējdarbības modeļu potenciālu. Izmantojot digitālās tehnoloģijas, jauni uzņēmējdarbības modeļi un procesi var nodrošināt labāku sniegumu²⁷. Šādā veidā uzņēmums ir spējīgs arī skaitliski pārliecināties, kur un kādi ir kritiskie punkti un ieviest darbības to novēršanai, sniedzot darbiniekiem atbalstu, no kā izriet citas attīstības iespējas, kur nedrīkst aizmirst par tehnoloģiju attīstību. Kādā pētījumā 38% organizācijas norādīja, ka tehnoloģiskās izmaiņas visvairāk ietekmēs viņu biznesa lēmumus, kas ietekmes ziņā pārsniegs konkurenci,

²⁵ Jackson, C.N., Dunn-Jensen, M.L. (2021). Leadership succession planning for today's digital transformation economy: Key factors to build for competency and innovation. *Business Horizons*, 64(2), 273–284.

²⁶ World Economic Forum. Here's how work has changed in the past 100 years, available: <https://www.weforum.org/agenda/2018/11/the-changing-nature-of-work> [accessed at 14.11.2021]

²⁷ Härtling C. R., Reichstein C., Schad, M. (2018). Potentials of Digital Business Models – Empirical investigation of data driven impacts in industry 126, 1495 – 1506

ekonomiku un politiku²⁸. Līdz 2019. gadam digitālā transformācija piedzīvoja strauju augšupeju, tika prognozēts, ka tēriņi digitālās transformācijas atbalstam 2020. gadā pieaugs par 10.4% sasniedzot 1,3 triljonus ASV dolāru. Lai gan tas ir ievērojami zemāks nekā 17,9% pieaugums 2019. gadā, tas joprojām ir viens no nedaudzajiem spilgtajiem punktiem, kas raksturo kopējo tehnoloģiju izdevumu samazinājumu²⁹. Šis samazinājums ir skaidrojams ar globālo pandēmijas krīzi, kas pirmo reizi tika piedzīvota 2019.gada beigās. Tiek lēsts, ka industrijas, kas piedzīvos zemāko izaugsmi digitālās transformācijas jomā, piedzīvos arī zemāko ekonomisko izaugsmi pandēmijas ietekmes dēļ. Privātajiem un patērētāju pakalpojumiem, tostarp viesnīcām, atrakciju parkiem, kazino un kinoteātriem, digitālās transformācijas izdevumi pieaugs tikai par 5,3%, salīdzinot ar 18,4% pieaugumu 2019. gadā. Tāpat arī ražošanas nozare pieaugs tikai par 6,6%, salīdzinot ar 14,5% pieaugumu 2019. gadā. Covid-19 ir iznīcinājis gandrīz 500 miljardus ASV dolāru no plānotajām pasaules digitālās transformācijas tehnoloģijām laika posmā no 2020. – 2023. gadam, salīdzinot ar prognozi pirms Covid-19³⁰. Digitālās transformācijas izmaiņas Covid-19 krīzes ietekmē dažādās nozarēs aplūkojamas 1.3. attēlā.



1.3.att. Digitālās transformācijas izmaiņas nozarēs

Avots: Autora veidots, pamatojoties uz *International Data Corporation. New IDC Spending Guide Shows Continued Growth for Digital Transformation in 2020, Despite the Challenges Presented by the COVID-19 Pandemic*, available: https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=pr_US46377220 [accessed at 28.11.2021]

²⁸ Guinan, J.P., Parise, S., Langowitz, N. (2019). Creating an innovative digital project team: Levers to enable digital transformation. *Business Horizons*, 62(6), 717-727.

²⁹ International Data Corporation. *New IDC Spending Guide Shows Continued Growth for Digital Transformation in 2020, Despite the Challenges Presented by the COVID-19 Pandemic*, available: https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=pr_US46377220 [accessed at 28.11.2021]

³⁰ International Data Corporation. *New IDC Spending Guide Shows Continued Growth for Digital Transformation in 2020, Despite the Challenges Presented by the COVID-19 Pandemic*, available: https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=pr_US46377220 [accessed at 28.11.2021]

Tomēr, neskatoties uz šiem zaudējumiem, izaugsmes iespējas pastāv lielākajā daļā nozaru, izdevumi uzņēmējdarbībai, produktu un organizāciju digitālajai pārveidei turpināsies stabilā tempā, neskatoties uz Covid-19 pandēmijas radītajiem izaicinājumiem³¹. Mūsdienu digitālo uzņēmumu nozīmīgs tehnoloģiju izaugsmes virzītājspēks ir SMAMLI (angļu val. *SMACIT*), kas apzīmē pieejamo digitālo tehnoloģiju plašumu un dziļumu: Sociālie tīkli, Mobilitāte, Analītika, Mākoņu pakalpojumi, Lietu Internets³². Šīs ir piecas mūsdienu galvenās digitālās tehnoloģijas, kas virza inovācijām. Jaunās tehnoloģijas ietekmē digitālo transformāciju un tām ir tieša ietekme uz uzņēmējdarbības modeļa jauninājumiem. Šo jauno tehnoloģiju radītās iespējas, sākot no jaunizveidotajiem uzņēmumiem līdz pat izveidotām organizācijām, ļauj mainīt pozīciju, atkārtoti pārskatīt un atkārtoti iepazīties ar saviem klientiem, lai radītu jaunus uzņēmējdarbības modeļus, kas var pārvērsties par revolucionārām inovācijām gan produktos, gan pakalpojumos³³. Daudzveidīgās digitālās lietojumprogrammas un tehnoloģijas, ko piedāvā mūsdienu vide ir ļoti plašas un daudzveidīgas, tomēr tas ir uzņēmuma uzdevums un intereses atrast piemērotāko savai nozarei un pielietot savā darbībā.

Vairāk nav noslēpjama vajadzība pēc tehnoloģiju nodrošinātajām priekšrocībām – spējas būt citādiem, unikāliem un konkurētspējīgiem, tomēr arī šeit pastāv dažādi riski, par kuriem katram uzņēmumam ir nepieciešams domāt, risināt un preventīvi rīkoties. Digitālais domāšanas veids un nepieciešamais kapitāla ieguldījums ir būtiski faktori veiksmīgai pārveidei digitālās transformācijas virzienā³⁴. Tomēr būtiskus sarežģījumus šai iniciatīvas īstenošanai rada vēsturiskās tendences, lielu jau nodibinātu industriālo organizāciju vidū, jo lielie tirgus spēlētāji lielāko daļu sava laika ir diktējuši tirgus noteikumus, tomēr mainoties pieprasījumam tirgū ir ienākuši jauni digitālie tirgi, kas arī rada jaunus riskus konkurences kontekstā³⁵. Šādā veidā jaunie spēlētāji ir spējuši kaut nedaudz mainīt lielo jau nodibināto uzņēmumu radīto monopola situāciju. Lai gan jaunuzņēmumu uzplaukums ir piedzīvots jau labu laiku un izmaiņas kopējā tirgus stāvoklī uzlabojas, tomēr joprojām noteik cīņa starp lielajiem tirgus spēlētājiem un jaunajiem, kas visticamāk nekad nebeigsies. Vienīgais kā

³¹International Data Corporation. New IDC Spending Guide Shows Continued Growth for Digital Transformation in 2020, Despite the Challenges Presented by the COVID-19 Pandemic, available: https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=pr_US46377220 [accessed at 28.11.2021]

³² Guinan, J.P., Parise, S., Langowitz, N. (2019). Creating an innovative digital project team: Levers to enable digital transformation. *Business Horizons*, 62(6), 717-727.

³³ Ghosha, S., Hughes, M., Hodgkinson, I., Hughes, P. (2020). Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach. *Technovation*, 113, 1-18.

³⁴Deloitte. Managing Risk in Digital Transformation. (2018). Risk advisor, available: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/risk/in-ra-managing-risk-in-digital-transformation-1-noexp.pdf> [accessed at 28.11.2021]

³⁵World Economic Forum. Here's how work has changed in the past 100 years, available: <https://www.weforum.org/agenda/2018/11/the-changing-nature-of-work> [accessed at 14.11.2021]

uzlabot kopējo tenenču maiņu ir veicināt digitālās transformācijas stratēģijas, kā arī klientu un darbinieku domāšanas uzlabošanās ietekmē, attīstot un veidojot jaunu, efektīvu līderu paaudzi, kas lauzīs novecojušās paradigmas. Galvenie secinājumi izceļ konkrētu līderības un vadības īpašību veidu un stratēģiskās vadības spēju nozīmi atbilstoši konkrēta uzņēmuma profilam, lai veicinātu progresīvākas digitālās transformācijas stratēģijas³⁶. Uzņēmumam, lai veicinātu digitālās stratēģijas ieviešanu savā darbībā ir jāizstrādā detalizēts plāns, kas atspoguļos dažādus digitālos risinājumus nosprausto mērķu sasniegšanai, tomēr kā jebkurā sfērā, arī šeit pastāv riski. Risku izpratne ir ļoti svarīga, lai identificētu un novērstu visus tos riskus, kuriem organizācija var būt pakļauta digitālajā vidē³⁷. Digitālo risku ietvarā noteiktie riski, kontroles pasākumi un uzņēmumā pastāvošie cikli atainoti 1.1 tabulā.

1.1 tabula

Digitālie riski un pasākumi to mazināšanai

Riski		Uzņēmumā pastāvošie cikli			
		Klientu dzīves cikls	Datu dzīves cikls	Darbinieku dzīves cikls	Aktīvu dzīves cikls
		Kontroles pasākumi risku mazināšanai			
1.	Stratēģiskie riski	Autonomie roboti Mākonis Lielu datu analīze Industriālais Lietu Internets Horizontālā un vertikālā sistēmu integrācija Paplašinātā realitāte Kiberdrošība un riski Horizontālā un vertikālā sistēmas integrācija Jaunās tehnoloģijas			
2.	Tehnoloģiskie riski				
3.	Trešo pušu riski				
4.	Datu noplūdes riski				
5.	Regulējošie riski				
6.	Kriminālistikas riski				
7.	Noturība pret riskiem				
8.	Privātuma riski				
9.	Kiberdrošība riski				
10.	Operacionālie riski				

Avots: Autors veidots pamatojoties uz Deloitte. *Managing Risk in Digital Transformation*. (2018). Risk advisor, available: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/risk/in-ra-managing-risk-in-digital-transformation-1-noexp.pdf> [accessed at 28.11.2021]

Tabulā 1.1. ir noteikti 10 riski, kuri pielāgojami praktiski jebkurai digitālajai ekosistēmai. Pamatojoties uz digitālajām iniciatīvām piemērojamajām riska zonām, ir jāizstrādā dažādi kontroles pasākumi atbilstoši vadošajiem standartiem un nozares praksei. Izšķirošais aspekts, nosakot kontroles mehānismu, ir ņemt vērā digitālās transformācijas līmeni un raksturu, jo

³⁶ Porfírio, A. J., Carrilho, T., Felício, A. J., Jardim, J. (2020). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 610-616.

³⁷Deloitte. *Managing Risk in Digital Transformation*. (2018). Risk advisor, available: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/risk/in-ra-managing-risk-in-digital-transformation-1-noexp.pdf> [accessed at 28.11.2021]

lielākā daļa šo jomu ir sākuma stadijā un ir cieši saistītas ar sistēmām vai manuāliem procesiem, tāpēc var būt ierobežojumi kontroles mehānismu īstenošanai. Literatūra apstiprina, ka digitālās transformācijas ietekme uz biznesa organizācijām ir tehnoloģiju iespaidota, taču to vienmēr vada vadītāji un tā ir orientēta uz cilvēkiem³⁸. Galvenais kodols ir ne tikai datu un aktīvu dzīves cikls, bet tieši klientu un darbinieku dzīves cikls, no kā izriet daudzi pastāvošie un iespējamie riski. Spēja izstrādāt progresīvākus digitālās transformācijas posmus ir vairāk saistīta ar vadības, nevis uzņēmuma īpašībām. Kā jau augstāk tika minēts, ir jāmainās vadībai un tās domāšanas veidam, lai arī pats uzņēmums spētu doties līdzī laimam, mainīties, tādējādi saglabājot savu konkurētspēju. Līderības īpašības, ko nosaka darbinieku autonomija un vadītāju lēmumu pieņemšanas demokrātija, ietekmē kompromisa līmeni ar digitālo transformāciju³⁹. Šo izmaiņu mijiedarbībā mainās kopējā tirgus aina un iespējams mainīt arī vēsturiskos nosacījumus un pieredzes, aizstājot tos ar jaunām, mūsdienīgām pieejām.

Pēdējās desmitgadēs organizācijas arvien vairāk ir izmantojušas sadalītās komandas un digitālus risinājumus, lai uzlabotu organizācijas darbību un efektivitāti⁴⁰. Digitālā transformācija ir parādījusi, ka fiziskā klātbūtne nav būtiska uzņēmējdarbības veikšanai, tiek praktizēts atvērt ražošanas vai pārvaldes centrus vienā valstī, ofisus un filiāles citā, tādā veidā radot ģeogrāfiski sadalītas komandas. Lai gan cilvēkiem ir iespēja strādāt no dažādām vietām, tie joprojām var būt ļoti atkarīgi viens no otra, lai izpildītu savus darba uzdevumus, radot augstu uzdevumu savstarpējo atkarību, kas var kavēt mijiedarbošanos un komandas kopējo sniegumu.

Sadalītās komandas jau kādu laiku nav liels jaunums, tomēr digitālās transformācijas iespaidā un jo vairāk pandēmijas rezultātā uzņēmumi bija spiesti arvien vairāk, ja ne pilnībā, integrēt savu ikdienu attālinātā darbā. Strādājot attālināti uzņēmumiem nācās saskarties ar tādām grūtībām kā tehnoloģiski nenodrošinātu darba vidi, koncentrēšanās problēmām, zemu sociālo kontaktu, gan arī ar pozitīviem aspektiem, piemēram, rūpīgi plānojot, darbu ir iespējams veikt ļoti efektīvi strādājot no mājām vai no citas tehnoloģiski nodrošinātas darba vietas. Sadalītās komandas var viegli organizēt pāri laika, ģeogrāfiskajām un organizatoriskajām robežām, un tiek uzskatīts, ka tās sniedz labumu gan darbiniekiem, gan organizācijām, palielinot elastīgumu, darba un privātās dzīves līdzsvaru, apmierinātību ar

³⁸ Porfírio, A. J., Carrilho, T., Felício, A. J., Jardim, J. (2020). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 610-616.

³⁹ Porfírio, A. J., Carrilho, T., Felício, A. J., Jardim, J. (2020). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 610-616.

⁴⁰ Colbert, A., Yee, N., George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, 59(3), 731-739.

darbu un darba rezultātus⁴¹. Tomēr personas, kas strādā sadalītās komandās, tostarp vadītāji, reti kad var satikt savus komandas biedrus klātienē, tas padara komandas dinamiku un vadības izaicinājumus atšķirīgus no tiem, kas raksturīgi komandām, kuras atrodas vienuviet⁴². Salīdzinot ar klātienē komandām, sadalītās komandas vairāk uzrāda sliktāku organizatorisko uzvedību⁴³. Kā arī biežāk saskaras ar komunikācijas problēmām un konfliktiem, izjūt zemāku komandas apmierinātības, zināšanu apmaiņas, uzticēšanās un kooperatīvas uzvedības līmeni⁴⁴. Palielinoties digitālajam darbaspēkam un datorizētu tehnoloģiju izmantošanai, jautājums par to kā organizācijas var efektīvi izmantot tehnoloģiju priekšrocības, vienlaikus izvairoties no negatīvajām pusēm, joprojām ir nepietiekami izpētīts, un tas lielākoties ietver vadību⁴⁵. Nenoliedzami vadības nozīme jebkura uzņēmuma pastāvēšanā ir svarīga, tāpat arī komandas gara un sasniegumu veicināšanā, tomēr kā tiek uzsvērts vadības loma tiek uzskatīta par kritiski nozīmīgu, lai labāk veicinātu efektīvu darbību tieši sadalīto komandu ietvaros⁴⁶. Sadalīto komandu vadībā noteicošo lomu spēlē tieši vadītāja loma, kas iekļauj vadītāja darba stilu, viņa līderības veidu, kā tiek uzturēta komandas kultūra, sadalīti uzdevumi, veikta komunikācija, lai palielinātu apmierinātību, uzticēšanos, risinātu radušos konfliktus. Tiek uzsvērts, ka vadītāji ir tie, kam ir vislielākā ietekme uz darbiniekiem, uzņēmumu un ieguldījumu tā veiktspējā. Laba vadītāja esamība sniedz izpratni, par to, cik patiesībā nozīmīga ir līderība un līdera-padotā mijiedarbība vēl svarīgāk, cik tā ir nozīmīga gan komandām, kas ir strādā ļoti augstā elektroniskās atkarības vidē, gan komandām, kuru locekļu starpā pastāv augsta uzdevumu savstarpējā atkarība, gan komandām, kuras ietekmē abi faktori.

Digitālās transformācijas ietvaros ir definētas jaunas biznesa paradigmas, mainījies darba modelis un attīstījušās jaunas biznesa iespējas. Digitālā transformācija ir veicinājusi mākslīgā intelekta, jaunu nozaru, darba vietu, pakalpojumu un produktu rašanos. Ir veicināta tehnoloģiju attīstība kā arī fiziskā klātbūtne vairs nav būtiska uzņēmējdarbības veikšanai. Digitālā transformācija ir automatizējusi neskaitāmas nozares, tāpēc nodarbinātība tajās ir

⁴¹ Gilson, L.L., Maynard, M.T., Young, N.C.J., Vartiainen, M., Hakonen, M. (2015). Virtual teams research. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337.

⁴² Dulebohn, J. H., Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569-574.

⁴³ Ganesh, M., Gupta, M. (2010). Impact of virtualness and task interdependence on extrarole performance in software development teams. *Team Performance Management*, 16(3/4), 169-186.

⁴⁴ Hoch, E.J., Kozlowski, W.J.S. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390-403.

⁴⁵ Colbert, A., Yee, N., George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, 59(3), 731-739.

⁴⁶ Gilson, L.L., Maynard, M.T., Young, N.C.J., Vartiainen, M., Hakonen, M. (2015). Virtual teams research. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337.

samazinājusies, tomēr tajā pat laikā reaģējot uz inovācijām, rodas jaunas nozares un darba vietas. No tām izriet vairāki mīnusi, kā, piemēram, izaicinājumus darbaspēka attīstībai, lielāka uzmanība tiek pievērsta kognitīvām prasmēm un prasmēm mainīties, mazāka tehniskajām spējām. Lai mazinātu monopola ietekmi mazāko tirgus spēlētāju vidū ir nepieciešamība pēc konkrētu līderības un vadības veida, kas atbilst konkrēta uzņēmuma profilam, un spējai veicināt digitālās transformācijas stratēģijas. Lai gan ir samazinājusies vajadzība pēc fiziskās klātbūtnes, radot elastīgākus darba nosacījumus, tam ir sava ēnas puse, jo arvien vairāk tiek formētas sadalītas komandas, kuru starpā pastāv augsts elektroniskās vai uzdevumu savstarpējās atkarības līmenis vai abi šie faktori. Minētie faktori komandas locekļu starpā var raisīt tādas negatīvas sajūtas kā uzticības, piederības trūkumu komandai vai tās uzņēmumam, iespējama mijiedarbības pasliktināšanās ar vadītāju. Digitālā transformācija ir sniegusi jaunas iespējas, tomēr pilnībā mainījusi biznesa tendences, uzņēmumiem, gan to vadībai, gan darbiniekiem atliek pielāgoties. Tomēr līderiem ir jādarbojas tā, lai sadalīto komandu locekļu starpā nerastos šīs plaisas vai, ja tādas ir radušās spētu tās mazināt un uzlabot savstarpējo saskarsmi, sadarbību un kopējo sniegumu.

1.2. Uzdevumu savstarpējā atkarība sadalītajās komandās

Attālinātais darba formāts rada jaunas elastīguma iespējas attiecībā uz mobilitāti un darba organizēšanu, taču cilvēki, kas strādā kopā no dažādām vietām, joprojām var būt ļoti atkarīgi viens no otra savā darbā⁴⁷. Darbu savienotība (angļu val. *connectedness of jobs*), kas pazīstama kā uzdevumu savstarpējā atkarība, attiecas uz to, cik lielā mērā darba rezultātus ietekmē, vai cik lielā mērā tie ir atkarīgi no citu cilvēku darbības⁴⁸. Komandā pastāv augsta uzdevumu savstarpēja atkarība, ja darba dalīšana ir sarežģīta un visiem ir jādod savs ieguldījums, lai paveiktu uzdevumu⁴⁹. Citiem vārdiem sakot, ja komandas locekļiem nepieciešams aktīvi vienam ar otru sastrādāties, tas nozīmē, ka pastāv augsta uzdevumu savstarpējā atkarība, savukārt tā ir zema, ja komandas locekļi spēj strādāt neatkarīgi viens no otra.

Augsta uzdevumu savstarpējā atkarība komandas ietvaros var radīt tādas situācijas kā, nespēju uzsākt pildīt savu uzdevumu, kamēr kolēģis nav izdarījis savējo, šāda atkarība

⁴⁷ Jimenez, A., Boehe, D.M., Taras, V., Caprar, D.V. (2017). Working across boundaries: Current and future perspectives on global virtual teams. *Journal of International Management*, 23(4), 341–349.

⁴⁸ Morgeson, F.P., Humphrey, S.E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.

⁴⁹ Anand, S., Vidyarthi, P., Rolnickia S. (2018) Leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Contextual effects of leader power distance and group task interdependence, 29(4), 489-500.

būtiski ietekmē darbu izpildes termiņus un savstarpējās attiecības un saliedētību cilvēku starpā. Tajā pat laikā pastāvot augstai uzdevumu savstarpējai atkarībai kolēģi var būt daudz atsaucīgāki un uzmanīgāki pret citu kolēģu darbu, jo komandas locekļiem ar augstu uzdevumu savstarpējās atkarības līmeni parasti nepieciešams mijiedarboties biežāk un kvalitatīvāk nekā tiem, kas strādā neatkarīgi viens no otra⁵⁰. Empīriski ir konstatēts, ka uzdevumu savstarpējā atkarība ir pozitīvi saistīta ar dažādiem vēlamiem darba rezultātiem, piemēram, lielāku sadarbību un izpalīdzību, uzticēšanos un efektivitāti⁵¹. Tomēr komandas sniegums ir atkarīgs no tā, cik lielā mērā ir saskaņota komandas komunikācija un uzdevumu savstarpējā atkarība⁵². Uzdevumu savstarpējā atkarība var ietekmēt darba rezultātus un komandas attiecības, tomēr, ja savstarpējā komunikācija un uzdevumu savstarpējā atkarība ir saskaņota, piemēram, pareizi sadalītas lomas, uzdevumi un tiek veicināta savstarpējā izpratne par citu kolēģu darbu, tā var sniegt arī pozitīvu ieguvumu.

Augsta uzdevumu savstarpējā atkarība grupā spēj palielināt sociālo distanci ar līderi un ietekmēt līdera-padotā mijiedarbības kvalitāti⁵³. Radot situācijas, ka darbiniekiem ar vadītāju tikšanās kļūst retākas un formālākas. Distance kā arī līdera-padotā mijiedarbības kvalitāte var tikt ietekmēta, jo komandas locekļu mijiedarbības modeļi ne vienmēr attiecas arī uz vadītāju. Tie bieži vien uzskata, ka līderiem komandas pastāvēšanas laikā ir dažādas lomas, un to nozīme komandā var atšķirties atkarībā no komandas struktūras un uzdevuma mērķa⁵⁴. Var būt locekļi, kas līderi uztvers kā būtisku personu, pie kā vērsties, lai gūtu padomu, risinātu problēmas un var būt tādi komandas locekļi, kas līdera lomu neuzskata par svarīgu vai pat vajadzīgu. Piemēram, transformatīvie līderi var izvirzīt augstas produktivitātes prasības, sniegt vadlīnijas un veidot vienotu modeli vai formulēt vīziju, tomēr komanda ar augstu uzdevumu savstarpējo atkarību pati var noteikt savu redzējumu un darbības rezultātu⁵⁵. Tas nozīmē, ka vadītājam ir maza vai pat nekāda ietekme komandas lēmumos, laika gaitā radot arvien lielāku savstarpējo plaisu, tā tiek veicināta, īpaši, tajās situācijās, kad atsevišķi locekļi saskaras ar problēmām un jautājumiem, viņiem dabiski tos ir apspriest savstarpēji nevis ar

⁵⁰ Hollenbeck, J.R., Spitzmuller, M. (2012). Team structure: Tight versus loose coupling in task-oriented groups, 2, 733-766.

⁵¹ Wong, I. S., Berntzen Nordengen, M., (2019). Transformational leadership and leader-member exchange in distributed teams: The roles of electronic dependence and team task interdependence, 92, 281 – 391.

⁵² Rico, R., Cohen, S.G. (2005). Effects of task interdependence and type of communication on performance in virtual teams. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 261–274.

⁵³ Anand, S., Vidyarthib, P., Rolnickia S. (2018) Leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Contextual effects of leader power distance and group task interdependence, 29(4), 489-500.

⁵⁴ Bell, B.S., Kozlowski, S.W.J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49.

⁵⁵ Bell, B.S., Kozlowski, S.W.J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49.

vadītāju⁵⁶. Šis ir īpaši raksturīgi izkliedētām komandām, jo komandas locekļi savus uzdevumus bieži veic izolēti. Tādējādi uzdevumu savstarpējā atkarība varētu būt svarīgs iemesls, lai viņi uzturētu mijiedarbību tikai ar tiem, ar kuriem cieši sadarbojas⁵⁷. Vēl viens aspekts, kas var veicināt līdera izslēgšanu komandā, pasliktinot savstarpējās attiecības ir gadījumos, kad komanda ir ļoti savstarpēji atkarīga un tās locekļi ir cieši saistīti, viņi var būt vairāk motivēti iesaistīties iekšējos zināšanu ieguves procesos⁵⁸. Citiem vārdiem sakot, komandas locekļi var izveidot iekšējo zināšanu bāzi, lai mazinātu šķēršļus savstarpējai sadarbībai⁵⁹. Šis liek secināt to, ka līderim ir jāveido ciešas, stabilas attiecības ar komandas locekļiem, lai nostabilizētu savu lomu komandā, lai komandas locekļi nepieciešamības gadījumā vērstos pie sava vadītāja, nevis līdzcilvēkiem. Protams, svarīga loma ir komandas patstāvībai tomēr līderim būtu jānostabilizē un jākoordinē komanda tā, ka viņš, nevis kolēģis ir galvenais eskalācijas punkts, lai atrisinātu sarežģītas situācijas. Pastāvot augstai uzdevumu savstarpējai atkarībai komandas locekļi iespējams ir izpalīdzīgāki, sadarbojas ciešāk un uzticēšanās līmenis ir augstāks, tomēr tas neizslēdz vajadzību pēc līdera un līderības prasmēm, kur komandai ar augstu uzdevumu savstarpējās atkarības līmeni var būt atšķirīgas vadības vajadzības nekā komandām, kurās savstarpējā atkarība ir zema⁶⁰. Pastāvot augstai uzdevumu savstarpējai attiecībai komandā, tas liecina, ka vadītājam jābūt prasmīgam strādājot tieši ar savas komandas vajadzībām. Vadītājam ir jāizprot komandas dinamika, savstarpējā mijiedarbība, tas arī nosaka vai rezultāts būs ar pozitīvu vai negatīvu iznākumu. Komandās, kurās pastāv augsts uzdevumu savstarpējās atkarības līmenis, kur komandas locekļi ir atkarīgi viens no otra, lai sasniegtu komandas mērķus un izpildītu uzdevumus, līdera loma, formulējot un nododot informāciju par kopīgo vīziju, kā arī izrādot komandas locekļiem pārliecību, ka viņi spēj paveikt labu darbu, ir svarīgāka nekā tajās komandās, kur komandas locekļi var strādāt patstāvīgi, proti, pastāv zems uzdevumu savstarpējās atkarības līmenis⁶¹. Palielinoties uzdevumu savstarpējās atkarības līmenim, palielinās arī atkarības un koordinācijas prasības

⁵⁶ Hollenbeck, J.R., Spitzmuller, M. (2012). Team structure: Tight versus loose coupling in task-oriented groups, 2, 733-766.

⁵⁷ Hinds, P., McGrath, C. (2006). Structures that work: Social structure, work structure and coordination ease in geographically distributed teams, 343-352.

⁵⁸ Gray, P.H., Meister, D.B. (2004). Knowledge sourcing effectiveness. *Management Science*, 50(6), 821–834.

⁵⁹ Wang, Y., Gray, P. H., Meister, D. B. (2014). Task-driven learning: The antecedents and outcomes of internal and external knowledge sourcing. *Information & Management*, 51(8), 939–951.

⁶⁰ Hinds, P., McGrath, C. (2006). Structures that work: Social structure, work structure and coordination ease in geographically distributed teams, 343-352.

⁶¹ Le Blanc, M.P., González-Romá, V., Wang H. (2019). Charismatic Leadership and Work Team Innovative Behavior: the Role of Team Task Interdependence and Team Potency. *Journal of Business and Psychology* 36(7), 333-346.

starp indivīdiem, kas var palīdzēt ciešāk sasaistīt komandas locekļus⁶². Uzdevumu savstarpējā atkarība palielinās tieši tad, kad pats darbs kļūst sarežģītāks un darbiniekiem nepieciešama lielāka savstarpēja palīdzība, piemēram, materiālu, informācijas vai zināšanu ziņā, savukārt samazinās, ja šī palīdzība nav nepieciešama, kuru rezultātā komandas locekļi darbojas neatkarīgāk⁶³. Ja uzdevumu savstarpējā atkarība ir augsta būtiska nozīme ir vadītāja lomai un tā spējai paust komandas kopīgo vīziju un misiju, palielināt komandas potenciālu, savukārt, ja uzdevumu savstarpējā atkarība ir zemāka, tad komandas locekļiem iespējams strādāt neatkarīgāk, lai izpildītu uzdevumus un sasniegtu mērķus. Šādos apstākļos līdera ietekme uz kolektīvās pārlicības veidošanu, ka komanda var būt efektīva, būs vājāka nekā iepriekšējā gadījumā, jo tā loma koordinēt komandas locekļu uzvedību nav tik nepieciešama⁶⁴. Tas liek secināt, ka sadalītajās komandās, kurās pastāv augsta uzdevumu savstarpējā atkarība ļoti būtisku lomu spēlē līderis un var rasties problēmas, ja vāja pati līderība. Tas norāda, ka, lai izprastu sadalītas komandas dinamiku, ir svarīgi izpētīt, kā komandas locekļi mijiedarbojas, lai veiktu savu darbu⁶⁵. Komandās, kurās pastāv augsta uzdevumu savstarpējā atkarība nozīmīgu lomu spēlē tieši komandas saskaņotība un skaidra komunikācija, kur nenoliedzami svarīgs ir šīs komandas vadītājs. Vadītājam izprotot savas komandas vajadzības un mijiedarbību ir iespējams veicināt tādas pasākumus, kas stiprināt gan līdera-padotā, gan kolēģu savstarpējo mijiedarbību. Veicinot komandas neatkarību, tas sniedz iespēju līderim nevis sekot ikdienas darbu izpildē un iesaistīties katrā solī, bet fokusēties, piemēram, uz vispārējo komandas vadību un attīstību.

Uzdevumu savstarpējā atkarība nosaka to, cik lielā mērā darbiniekiem ir jāsadarbojas vienam ar otru, lai paveiktu savu darbu. Augsta uzdevumu savstarpējā atkarība var veicināt sadarbošanos un paaugstināt uzticēšanos komandas locekļu starpā, bet tajā pat laikā var ietekmēt rezultātu, un savstarpējās attiecības un saliedētību. Augsta uzdevumu savstarpējā atkarība sadalītās komandās būtiski ietekmē līderību un līdera-padotā mijiedarbību, jo komandas locekļi līdera lomu un nozīmi var uztvert dažādi, un saskaroties ar problēmām vai jautājumiem tie tiks apspriest savstarpēji nevis ar vadītāju, veicinot tā izslēgšanu no komandas, palielinot sociālo distanci un radot formālākas attiecības. Šīm komandām līderis

⁶² Burke, C.S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E., Halpin, S.M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.

⁶³ Le Blanc, M.P., González-Romá, V., Wang H. (2019). Charismatic Leadership and Work Team Innovative Behavior: the Role of Team Task Interdependence and Team Potency. *Journal of Business and Psychology* 36(7), 333-346.

⁶⁴ Anand, S., Vidyanthib, P., Rolnickia S. (2018) Leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Contextual effects of leader power distance and group task interdependence, 29(4), 489-500.

⁶⁵ Marlow, S.L., Lacerenza, C.N., Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(4), 575-589.

un tā loma ir nozīmīgāka kā tām komandām, kas darbojas patstāvīgi, vadītājam ir jāspēj formulēt un nodot informāciju par kopīgo vīziju, misiju, veicināt komandas dinamiku, locekļu savstarpējo mijiedarbību. Pastāvot augstai uzdevumu savstarpējai atkarībai, nepieciešams saskaņot komunikāciju un uzdevumu atkarību, veicinot savstarpējo komandas mijiedarbību.

1.3. Elektroniskā atkarība sadalītajās komandās

Elektroniskā atkarība attiecas uz to, cik lielā mērā komandas locekļi ir atkarīgi no datorizētiem rīkiem, lai veiktu savus ikdienas darbus, piemēram, e-pasts, telekonferences un sadarbība programmatūrās, lai plānotu un koordinētu uzdevumus⁶⁶. Ņemot vērā straujo digitalizācijas izaugsmi ikdiena bez datorizētiem rīkiem nav iedomājama. Šie rīki palielina sasniedzamību, darba vide un laiks kļūst elastīgāki, tomēr tajā pat laikā ir smalka robeža starp darba un privāto dzīvi kā arī rodas komunikāciju barjera un augsta elektroniskā atkarība darba vidē, īpaši, sadalīto komandu starpā. Lai gan elektroniskā atkarība dažkārt sakrīt ar ģeogrāfisko izklaidētību, tā nav vienmēr. Komandas, kuru locekļi atrodas vienā birojā, var izmantot e-pastu, lai izvairītos no došanās uz citu stāvu. Šādas komandas ir elektroniski atkarīgas, bet nav ģeogrāfiski izklaidētas, to paļaušanās uz datorizētu saziņu, visticamāk, samazina neformālo apmaiņu un sociālos signālus, tomēr tām ir viens un tas pats ģeogrāfiskais konteksts. Savukārt ģeogrāfiski atdalītas komandas ir ļoti atkarīgas no datorizētās saziņas, lai uzturētu kontaktu un paveiktu darbu, tās darbojas tikai ar e-pasta, īsziņu apmaiņas un telekonferenču starpniecību un netiekas klātienē, līdz ar to tās ir vairāk elektroniski atkarīgas nekā komandas, kuras dalībnieki tiekas klātienē. Elektroniskā atkarība visbiežāk sakrīt arī ar ģeogrāfisko attālumu komandu starpā, tomēr tas tā nav vienmēr, var būt komandas, kas priekšroku dot e-pastu apmaiņai, zvaniem vai dažādu programmatūru izmantošanu tā vietā, lai rīkotu tikšanās klātienē. No vienas puses tas iespējams paātrina darbu, jo mazāk laika jāpavada kaut kur dodoties, bet no otras puses aizkavē socializēšanos un neformālu ziņu apmaiņu savā starpā.

Uzdevumu savstarpējā atkarība ir spējīga uzlabot komandas darbu un savstarpējo mijiedarbību, tomēr nav izslēgts, ka šīs augstas kvalitātes apmaiņas attiecību kopšana starp padotajiem un vadītājiem var būt izaicinājums. Īpaši, tas ir novērots sadalītām komandām ar augstu elektronisko atkarību, kur nabadzīgā komandas vide ar materiālo, sociālo un

⁶⁶ Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648–659.

simbolisko signālu trūkumu var kavēt piederības sajūtu⁶⁷. Elektroniskā atkarība rada īpašas problēmas, kad cilvēki cenšas izpildīt kopīgu uzdevumu, piemēram, tā var radīt pārpratumus un konfliktu eskalāciju, jo tiek samazināta neformālā vai spontānā saziņa un sociālā vienotība, rodas grūtības izveidot savstarpējas zināšanas, kas samazina mijiedarbību un kopīgu izpratni par uzdevuma kontekstu kā arī samazina kolektīvo zināšanu līmeni⁶⁸. Ir konstatēts, ka augsts elektroniskās atkarības līmenis sadalītās komandās ir negatīvi saistīts ar zināšanu apmaiņu⁶⁹. Tas notiek tieši tā iemesla dēļ, jo komunikācija komandas locekļu starpā ir reta. Šīm komandām nereti ir problēmas arī ar uzticēšanos, komandas līdzdalību un komunikācijas kvalitāti. Tomēr, elektronisko saziņas līdzekļu izmantošana pati par sevi neizraisa attiecību kvalitātes pazemināšanos, uzsvars nav likts uz saziņas rīku veidu, bet gan komandu izklaidētību, kas rada nepieciešamību saziņai pilnībā izmantot elektroniskos rīkus⁷⁰. Tāpēc fiziskā attāluma dēļ sadalītie komandas locekļi bieži paļaujas tikai uz datorizētiem rīkiem⁷¹. Visbiežāk pieredzētās problēmas izklaidētām komandām ar augstu elektronisko atkarību ir pārpratumi, konflikti, iekavēti darbu nodošanas termiņi, pasliktināta komunikācija un zema savstarpējā mijiedarbība. Lai gan šīs komandas, kas ir pakļautas elektroniskajai atkarībai, digitālo rīku izmantošana pati par sevi neizraisa savstarpējo attiecību pasliktināšanos, to pasliktina tieši komandu izklaidētība.

Viens no veidiem, kā veicināt saziņu un koordināciju virtuālā komandā ir līdera esamība. Tomēr virtuālajās komandās, kurās ir ierobežots tiešās saziņas apjoms, var būt nedaudz grūtāk attīstīt un īstenot līderību⁷². Elektroniskās atkarības radītie komunikācijas ierobežojumi komandas locekļu telpiskās izklaidētības dēļ var apgrūtināt ne tikai pašu komandas locekļus, bet arī radīt izaicinājumus to vadītājiem, piemēram, grūtāk gūt pārskatu par komandas procesiem, progresu, rezultātiem, kā arī ierobežojot savstarpējo saziņas kvalitāti un biežumu. Atklājumi no pētījuma liecina, ka pozitīvā saistība starp transformācijas vadību un līdera-padotā mijiedarbību ir vājāka, ja elektroniskā atkarība ir augsta. Tas nozīmē, ka datorizēta komunikācija ir šķērslis vadītājiem, kuri vēlas izveidot augstas kvalitātes

⁶⁷ Gajendran, R.S., Joshi, A. (2012). Innovation in globally distributed teams: The role of LMX, communication frequency, and member influence on team decisions. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 252-1261.

⁶⁸ Nurmi, N. (2010). Work stressors related to geographic distance and electronic dependence in virtual teams. *International Journal of Business and Systems Research*, 4(3), 1-18.

⁶⁹ Klitmøller, A., Luring, J. (2013). When global virtual teams share knowledge: Media richness, cultural difference and language commonality. *Journal of World Business*, 48(3), 398-406.

⁷⁰ Dulebohn, J. H., Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569-574.

⁷¹ Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648-659.

⁷² Gibson, B.C., Cohen, G.S. (2003). Virtual Teams That Work Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness, 461 p.

apmaiņas attiecības ar saviem sekotājiem un atkarība no elektroniskās komunikācijas var liegt komandas locekļiem mutiski vērsties pie saviem vadītājiem, lai saņemtu ātru neformālu atgriezenisko saiti⁷³. Ilgtermiņā šis var novest pie neskaitāmām kļūdām un nevēlēšanās vadītājam skaļi izteikt domas un viedokli, kas savukārt var radīt šķelšanos komandas ietvaros, jo īpaši fizisko ierobežojumu un ierobežoto komunikācijas signālu dēļ, salīdzinot ar saziņu aci pret aci⁷⁴. Turklāt, tā kā ģeogrāfiskās izklaidētība neļauj rīkot improvizētas sanāksmes, izklaidētie komandas locekļi var grūti saprast savu vadītāju lomu un uzdevumus⁷⁵. Lai gan elektroniskā atkarība ir augsta vadītājiem ir jāspēj uzturēt tādu vidi, kur darbinieki neklusē un nepieciešamības gadījumā ir spējīgi vērsties pie tā, lai risinātu problēmas, kā arī vadītājam ir jābūt tādām, kas uzrunā darbiniekus, lai radītu drošāku un uzticamāku vidi. Personas, kuras ir ļoti atkarīgas no elektroniskās saziņas, bieži vien nav pārliecinātas par savu lomu un uzdevumiem⁷⁶. Vadītājam ir jāspēj konkrēti un saprotami noteikt darbinieku lomas, kas no tiem tiek gaidīts un kādi ir to tiešie uzdevumi, lai izvairītos no pārpratumiem, aizvainojumiem un kavētiem termiņiem. Tieši lomu un uzdevumu sadalei ir jākalpo kā vadlīnijām šādu komandu ietvaros.

Augsts elektroniskās atkarības līmenis un klātbūtnes trūkums, kas bieži novērojams tieši virtuālajā darbā var negatīvi ietekmēt psiholoģisko stāvokli par pieredzēto – nozīmi, atbildību un zināšanas par darba rezultātiem. Tomēr šo negatīvo ietekmi var mazināt, attīstot intimitāti un identifikāciju, kā arī uzlabojot uzdevumu nozīmīgumu, neatkarību un atgriezenisko saiti. Tehnoloģijas un komandu izklaidētība ne vienmēr ir šķērslis organizācijai, to iespējams proaktīvi izmantot, lai izskaidrotu darba mērķus un nozīmīgumu, izmantojot tādas metodes kā, piemēram, tiešsaistes atgriezeniskās saites un novērtēšanas sistēmas, zināšanu pārvaldības sistēmas, piemēram, informācijas krātuves un resursu datubāzes. Novērots, ka tie, kas bija saskārušies ar šādām sistēmām, bieži vien guva labākus rezultātus un bija efektīvāki⁷⁷. Sniedzot darbiniekiem regulāru un kvalitatīvu atgriezenisko saiti ir iespējams viņus labāk motivēt, tādejādi sasniedzot labākus rezultātus, tomēr tas nav izdarām bez vadītāja, kas to vada un organizē. Vadības loma tiek uzskatīta par būtisku, lai labāk

⁷³ Wong, I. S., Berntzen Nordengen, M., (2019). Transformational leadership and leader–member exchange in distributed teams: The roles of electronic dependence and team task interdependence, 92, 281 – 391.

⁷⁴ Gilson, L.L., Maynard, M.T., Young, N.C.J., Vartiainen, M., Hakonen, M. (2015). Virtual teams research. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337.

⁷⁵ Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648–659.

⁷⁶ Purvanova, R. K., Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343-357.

⁷⁷ Gibson, B.C., Gibbs, L.J., Stanko, L.T., Cohen, G.S., Tesluk E.P. (2011). Including the "I" in Virtuality and Modern Job Design: Extending the Job Characteristics Model to Include the Moderating Effect of Individual Experiences of Electronic Dependence and Copresence. *Organization Science*, 22(6), 1481-1499.

sekmētu efektīvu sadalīto komandu darbību⁷⁸. Sadalīto komandu rezultātā viens no būtiskākajiem aspektiem ir tieši lomu un uzdevumu korekta noteikšana, atbalsta sistēmas ieviešana, kā arī pašiem komandu vadītājiem ir būtiska nozīme, lai tiktu veikta efektīva virtuāla sadarbība, uzturēta pozitīva psiholoģiskā labsajūta un tiktu veicināta produktivitāte. Tāpēc viņiem rūpīgi jāpievērš uzmanība tam, kā tiek sadalīts darbs, lai strādājot attālināti darbinieki saprastu visus veicamos uzdevumus un to, kā viņi sekmē organizācijas panākumus, kā arī klientu prasības attiecībā uz kopējiem rezultātiem⁷⁹. Virtuālo komandu vadītājiem ir iespējams atkārtot klātienē mijiedarbības sniegtās iespējas, izmantojot intimitāti un identifikāciju, kas veicina psiholoģisko saikni, neprasot lielu klātienē komunikāciju. Tuvības uztvere var būt svarīgāka nekā objektīvs ģeogrāfiskais attālums, kas šķir kolēģus⁸⁰. Lai gan improvizētas tikšanās ar vadītāju ir grūtāk organizējamas un ir izslēgts fiziskais faktors, tomēr ar korekta plāna ieviešanu, laika veltīšanu individuālām sarunām iespējams riskus mazināt. Attālinātas sadarbības uzlabošanai var labi noderēt tehnoloģisko rīku izstrāde, kas uzlabo uztveri par līdzāspastāvēšanu, piemēram, tiešsaistes avatāri, kas norāda lietotāja pieejamības statusu, vai pievienotās konferenču zvana funkcijas, piemēram, vizuālā attēlošana, vai privāta tērzēšana⁸¹. Attālinātajā darbā savstarpējās attiecības iespējams uzlabot ar kolēģu vizītēm uz dažādām to darba vietām, lai katrs gūtu izpratni par citu darba kontekstu, kā arī skaidras diskusijas par to, kā atšķiras viedokļi par mērķiem, gaidām un prioritātēm dažādos kontekstos. Šādas sarunas var padarīt sadalīto komandu kolēģus informētākus par saviem un citu darba rezultātiem un palielināt viņu atbildības sajūtu pret citiem, tādējādi novēršot ģeogrāfiskās izklaidētības dēļ pastāvošās zināšanu nepilnības vai "situācijas necaurredzamību"⁸². Elektroniskā atkarība ir nepārtraukts process, un tas ir jautājums par to, cik lielā mērā datorizētā saziņa ir salīdzināma ar saziņu klātienē⁸³. Lai gan elektroniskā atkarība paliks augsta, izpildot tādas soļus kā skaidru lomu, uzdevumu sadali, veicinot mijiedarbību ar citiem kolēģiem un iespēju robežās nodrošinot klātienē tikšanās vai darot to caur dažādām virtuālām pieejām var palīdzēt veicināt atbildības sajūtu kolēģu starpā. Veicinot šāda veida

⁷⁸ Eubanks, D.L., Palanski, M., Olabisi, J., Joinson, A., Dove, J. (2016). Team dynamics in virtual, partially distributed teams: Optimal role fulfillment. *Computers in Human Behavior*, 61, 556-568.

⁷⁹ Gibson, B.C., Gibbs, L.J., Stanko, L.T., Cohen, G.S., Tesluk E.P. (2011). Including the "I" in Virtuality and Modern Job Design: Extending the Job Characteristics Model to Include the Moderating Effect of Individual Experiences of Electronic Dependence and Copresence. *Organization Science*, 22(6), 1481-1499.

⁸⁰ Wilson, J.M., O'Leary, M.B., Metiu, A., Jett, Q.R. (2008). Perceived proximity in virtual work: Explaining the paradox of far-but-close, 29(7) 979-1002.

⁸¹ Zhao, S. (2003). Toward a taxonomy of copresence. *Presence Teleoperators & Virtual Environments*, 12(5) 445-455.

⁸² Cramton, C.D., Orvis, K.L., Wilson, J.M. (2007). Situation invisibility and attribution in distributed collaborations. *Journal of Management*, 33(4), 525-546.

⁸³ Gibson, B.C., Cohen, G.S. (2003). Virtual Teams That Work Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness, 461 p.

atvērtas diskusijas ir iespējams rast izpratni par citu komandu vai cilvēku darbību un nozīmi, kā arī diskusiju gaitā atklāt atšķirības ikdienas darbā, kas dara kolēģus informētākus, tādā veidā tiks veicināta pozitīva psiholoģiskā labsajūta. Savukārt vadītājam ieviešot atbalsta sistēmu, uzturot pozitīvu un atklātu vidi tiks panākta drošības un uzticības sajūta darbinieku vidū, signalizējot, ka tie var vērsties pie sava vadītāja jebkurā laikā, formātā ar visdažādākajiem jautājumiem un problēmām, kā arī vadītājs vienmēr atradīs laiku, lai uzklautu savus darbiniekus, tomēr tajā pat laikā vadītājs negaida, kad darbinieks pirmais vērsīsies pie tā, bet iespēju robežās pirmais izrāda interesi un iniciatīvu.

Pamatojoties uz dažādo avotu salīdzinājumu iespējams secināt, ka komandās, kurās pastāv augsta elektroniskā atkarība var pasliktināties mijiedarbības kvalitāte un attiecības ar vadītāju, samazinot spontānu un neformālu saziņu. Tāpēc ļoti būtiska nozīme ir līderim un vadības veidam, lai mazinātu neuzticības, attālinātības un sociālo plaisu, viņam ir jāspēj sadalīt lomas, uzdevumi, regulāri jāsniedz atgriezeniskā saite, jāinteresējas par darbinieka emocionālo un fizisko stāvokli. Pat, ja komandā pastāv augsta elektroniskā un uzdevumu savstarpējā atkarība attiecības un mijiedarbības kvalitāti iespējams nodrošināt labā līmenī.

1.4.Līderība, tās veidi, nozīme un līdera-padotā mijiedarbība

Līderība un tās veids uzņēmumā pēc savas būtības ir izšķirošs jebkuras organizācijas efektīvai darbībai. Līderībai ir pārliecinoša ietekme uz cilvēkresursiem, organizācijas konkurences priekšrocību avots un no tā izrietošie rezultāti.⁸⁴ Tāpēc digitālās transformācijas analīze nav iedomājama bez līderības, līderu un padoto mijiedarbības un tās dažādo stilu iekļaušanas. Zemas līdera-padotā attiecības ietver resursu apmaiņu, lai veiktu pamatuzdevumu izpildi, tad augstas līdera-padotā attiecības ir balstītas uz savstarpēju uzticēšanos, simpātijām un abpusēju ietekmi, un resursu apmaiņa pārsniedzot formālās robežas⁸⁵. Tiks izvērtēta un analizēta līdera-padotā mijiedarbības kvalitāte un analizēti trīs līderības veidi – transformatīvā līderība (angļu val. *transformational leadership*), transakcionālā līderība (angļu val. *transactional leadership*) un divpusējā līderība (angļu val. *ambidextrous leadership*), kas sniegs novērtējumu par labākā stila izmantošanu kvalitatīvu līdera-padotā attiecību nodrošināšanai.

⁸⁴ Batista-Taran, L.C., Shuck, M.B., Gutierrez, C.C., Baralt, S., (2009). The role of leadership style in employee engagement, 15-20.

⁸⁵ Anand, S., Vidyanthib, P., Rolnickia S. (2018) Leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Contextual effects of leader power distance and group task interdependence, 29(4), 489-500.

Līderība ir spēja veicināt demokrātiskākus vadības stilus, augstāku vadītāju saskaņotību ar uzņēmuma misiju, kā arī izpratni par stratēģiskās vadības efektivitāti⁸⁶. Darbiniekiem ir nepieciešams zināt, kādā virzienā uzņēmums virzās un kam sekot, lai sasniegtu nospraustos mērķus. Līderība sevī iekļauj ne tikai kā efektīvi uzdot pienākumus darbiniekiem, bet arī uzraudzīt to izpildi. Analizējot situācijas un cenšoties uzlabot to pamatdarbību tā ir līderība, tā ir par pozitīva piemēra rādīšanu, būt apmierinātam darot savu darbu, būt motivētam mācīties jaunas lietas un palīdzēt gan individuāli, gan komandai kopumā. Līderībai pēc būtības piemīt fascinējošs koncepts, daži teiks, ka par līderi piedzimst, kamēr citi norādīs, ka šīs prasmes ir iespējams iemācīt, tad būs tādi, kas teiks, ka tas ir abu pušu nopelns, tomēr galu galā jebkuram līderim ir nepieciešama attīstība⁸⁷. Līderībai un tās attīstībai ir fundamentāla nozīme, joprojām tiek diskutēts vai līderību ir iespējams apgūt dzīves laikā vai tas tomēr ir talants. Nenoliedzami līderi risina sarežģītas problēmas, tiem piemīt kritiskā domāšana, harizma kā arī citas īpašības, tomēr vēl viens būtisks aspekts ir pieredze. Pieredzei, ko līderis atstāj ir jābūt labākai par viņu, veids kā to panākt ir apzināties, ko viņš iegulda citos, galu galā ir patiesā līdera loma – mantojums.

Pētījumi liecina, ka organizācijas var pielāgoties digitalizācijai, izmantojot efektīvāku vadību⁸⁸. Labs vadītājs ir tas, kurš neizvairās no riskiem, tajā pašā laikā viņa vadībā uzņēmums atbrīvojas no neefektīvām darbībām to vietā ieviešot jaunas, vadošas aktivitātes⁸⁹. Līderība galvenokārt ir izvēle, lieliski līderi ne tikai izvēlas vadīt, bet viņi izvēlas labi vadīt. Ir iespējams attīstīt talantu, bet nav iespējams iemācīt darba ētiku⁹⁰. Pētījumu virzienus var iedalīt trīs galvenajās pieejās tādās kā iezīmju, uzvedības un iedvesmas. Raksturu teorētiķi cenšas noteikt universālu līderības iezīmju kopumu, savukārt uzvedības teorētiķi koncentrējas uz konkrētu līderu uzvedību⁹¹. Līderība ir visbiežāk apspriestais temats organizācijas zinātnēs, līdz ar to teorētiķi cenšas noteikt konkrētus iezīmju kopumus vai konkrētu līderu uzvedību, lai apstiprinātu vai laužtu esošās vai izvirzītu jaunas hipotēzes. Kad tiek izvērtētas personas līdera dotības ir ieteicams ņemt vērā viņu domāšanas veidu,

⁸⁶ Weiner, J., Baliyepally, V., Tanniru, M. (2015). Integrating strategic and operational decision making using data-driven dashboards: The case of St. Joseph Mercy Oakland Hospital. *Journal of Healthcare Management*, 60(5), 319–330

⁸⁷ Sullivan-Marx, E. (2020). *Leadership Evolution: The Academy's Sustained and Growing Contribution*, 134 p.

⁸⁸ Colbert, A., Yee, N., George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, 59(3), 731-739.

⁸⁹Tools Hero. Ambidextrous Leadership, available: <https://www.toolshero.com/leadership/ambidextrous-leadership/> [accessed at 07.11.2021]

⁹⁰Forbes. Leadership - Why Talent Is Overrated, available: <https://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/12/05/leadership-why-talent-isoverrated/?sh=281c8bea399e> [accessed at 14.11.2021]

⁹¹ Gameda, K., H., Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals, 6(4), 1-10.

uzņēmību, disciplīnu, centību, apņēmību un vēlmi vairāk kā viņa potenciālu⁹². Domāšanas veids ir katra indivīda mentālās būtības atspoguļojums uz to, kā tiek redzēta, sajusta un iepazīta pasaule. Tā selektīvi organizē un kodē informāciju, tādējādi orientējot uz unikālu veidu, kā izprast savu pieredzi un vadīt to uz atbilstošām darbībām rodot atbildes. Kopumā domāšanas veids ir neievērots, tomēr lielisks līdzeklis, uz kuru nepieciešams koncentrēties, lai uzlabotu līderu efektivitāti, jo tieši domāšanas veids ir pamats tam kā līderi darbojas. Galvenais ierosinājums, ja ir iespēja līderim attīstīt pozitīvu domāšanas veidu, tad pārstrādātā informācija un rīcība konkrētajās situācijās noved pie efektivitātes⁹³. Veiktie pētījumi ir pierādījuši, ka cilvēku domāšanas veids ietekmē to kā indivīds pārstrādā un kā darbojas ar iegūto informāciju, tomēr neskatoties uz šiem pētījumiem tas ir piemirsts veidojot līderus. Tika veikts pētījums 153 organizācijās, lai noskaidrotu kā tajās tiek attīstīti līderi. Personas, kas atbildēja uz aptauju norādīja, ka viņi tiek iesaistīti organizācijas lēmumos attīstot līderus, lielākajai daļai no respondentiem ir vairāk kā 3 gadu darba pieredze organizācijā. Organizāciju lielums svārstījās sākot no 100 līdz vairāk nekā 100000 darbiniekiem, tomēr lielākā daļa organizāciju darbinieku skaits svārstījās no 100 līdz 5000 darbiniekiem. 12% norādīja, ka viņi fokusējas uz domāšanas veidu kā daļu no līderības būtības. 72% fokusējas uz starppersonu spējām, 54% uz plānošanu, lēmumu pieņemšanu un 50% uz līderības vadības stilu⁹⁴. Ideāls līderis ir tāds, kuram ir pareiza domāšana, kurš sevi nepārtraukti pilnveido, tajā pat laikā ieklausās citos, ir pozitīvs, atvērts, dalās zināšanās, uzticas un izrāda rūpes.

Pat, ja komanda spēj funkcionēt un kolēģi atbalsta viens otru, tomēr bez līdera tai ir grūti pastāvēt ilgtermiņā, līderim ir jāveic lēmumu pieņemšana, mērķu, uzdevumu deleģēšana, kā arī to sasniegšanu noteiktā laikā. Līderis ir tilts komandas saliedēšanā, izaugsmes iespēju novērtēšanā. Līderis ir primārais resurss, kas rada piederību komandai un organizācijai kopumā, un neskatoties uz to ir jātiek galā arī ar dažādiem ilgtermiņa riskiem un problēmām. Lielisks līderis ir arī tāds, kuram rūp, ko viņš atstāj aiz sevis, kādas emocijas, ietekmi viņš rada kolēģos un līdzcilvēkos, kāds ir viņa mantojums. Cik lielu, kvalitatīvu mantojumu viņš atstāj, tik ilgi par to tiks runāts un pieejas integrētas, mācītas jaunās paaudzes līderos.

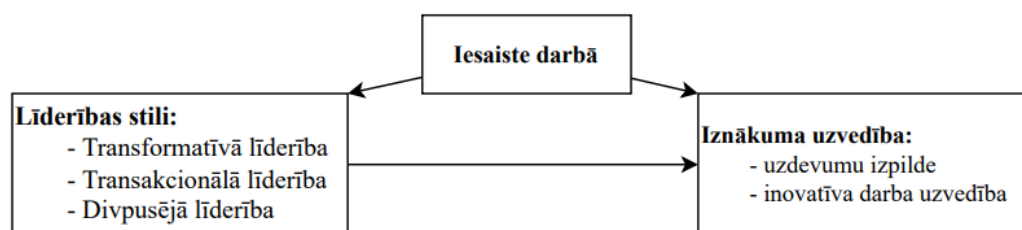
Digitālā transformācija strauji maina mūsdienu organizāciju konkurences ainavu un cīņu par talantiem, organizācijām un to personāla vadības nodaļām ir nepārtraukti jāpārvērtē

⁹²Forbes. Leadership - Why Talent Is Overrated, available: <https://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/12/05/leadership-why-talent-isoverrated/?sh=281c8bea399e> [accessed at 14.11.2021]

⁹³ Gottfredson, R.K., Reina, C.S. (2021). Illuminating the Foundational Role That Mindsets Should Play in Leadership Development. *Business Horizons*, 64(4), 439-451.

⁹⁴ Association for Talent Development. Making the Link Between Mindset and Effective Leadership Development, available: <https://www.td.org/insights/making-the-link-between-mindset-and-effective-leadership-development> [accessed at 14.11.2021]

pamatkompetences, ko izmanto vadības struktūras, iekļaujot lielos datus ar prognozējošo analīzi, vienlaikus ļaujot ieviest jauninājumus⁹⁵. Uzņēmumiem mūsdienu mainīgajā vidē ir būtiski laiku pa laikam pārvērtēt savu struktūru, meklēt veidus kā ieviest inovācijas, tomēr ne mazāk svarīga nozīme ir vadības stilam, kas tiek praktizēts komandās un vispārējā uzņēmuma vadībā. Organizācijā izmantotais vadības stils var ietekmēt tās elastīgumu. Izmantojot cilvēciskās īpašības un atbilstošu vadību, uzņēmumi var kļūt elastīgi un ātri pielāgoties pārmaiņām, veicot nepieciešamās izmaiņas organizatoriskajā struktūrā.⁹⁶ Vadītājiem ir jāpiemēro tāds vadības stils, kas spētu uzturēt pastāvīgu radošu atmosfēru, un uzlabotu inovācijas spējas⁹⁷. Vadītāju vadības stils ietekmē ne tikai inovācijas organizācijas ietvaros, bet arī darbinieku pašsajūtu, motivāciju un sasniegtos rezultātus, tāpēc nepieciešams piemērot tādu vadības stilu, kas ir saskaņā gan ar uzņēmuma vērtībām un vīziju, gan darbinieka. Starp neskaitāmiem līderības stiliem atrodas tādi stili kā divpusējā, transakcionālā un transformatīvā līderība. Katrs no šiem līderības stiliem ir ar saviem plusiem un mīnusiem, svarīgi ir tā ieviešana un saskaņošana uzņēmuma ietvaros, jo viens var strādāt vienā komandā, uzņēmumā, vai nozarē, bet nedarboties citur.



1.4.att. Iesaiste darbā vadības stilu ietekmē

Avots: Autora veidots, pamatojoties uz teorētiskajā daļā gūto informāciju.

1.4. attēlā vizuāli attēlota iesaiste darbā starp vadības stiliem, koncentrējoties uz līderu uzvedības modeli un darba rezultātiem, ko raksturo uzdevumu izpilde un inovatīva darba uzvedība. Lai kāds līderības stils tiktu pielietots, tā pamata būtība ir konkrētu mērķu, uzdevumu sasniegšana un inovāciju veicināšana, atšķirība ir veidā kā tas tiek panākts, prasmīgam līderim jāspēj pielietot šīs prasmes komunikācijā, attieksmē un darbā ar saviem darbiniekiem.

⁹⁵ Jackson, C.N., Dunn-Jensen, M.L. (2021). Leadership succession planning for today's digital transformation economy: Key factors to build for competency and innovation. *Business Horizons*, 64(2), 273–284.

⁹⁶ Ahammad, M. F., Glaister, K. W., Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 2 p.

⁹⁷ Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., Wang, Y., Li, X. (2018). Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical study, 135, 257–265.

Līdera divpusība organizācijās attiecas uz faktu, ka organizācijas vienlaikus izmanto gan izpēti, gan resursu izmantošanas metodes, lai gūtu panākumus. Tas nozīmē, ka nodarbojoties ar uzņēmējdarbību, apstākļi un iespējas ir jāizmanto, pārdefinējot pašreizējo biznesa modeli un uzņemoties risku. Akadēmiskie pētījumi liecina, ka divpusējā vadība ir pozitīvi saistīta ar biznesa sasniegumiem un rezultātu uzlabošanu gan tikko izveidotiem, gan jau esošiem uzņēmumiem⁹⁸. Spriežot pēc tā, ja uzņēmums darbojas veiksmīgi gan izpētē, gan resursu izmantošanā, tas spēj piedzīvot ātru, nepārtrauktu un stabilu izaugsmi, spēcīgi konkurējot tirgū. Tomēr pārlietu augsts vai nepiemērots divpusības pielietojums var radīt būtiskas problēmas. Piemēram, uzņēmumi, kas pārāk daudz koncentrējas uz izpēti, riskē tērēt resursus idejām un koncepcijām, kuras var nebūt noderīgas vai īstenojamas vai, kuras nekad nevarēs izstrādāt. No otras puses, ir organizācijas, kas pārāk daudz koncentrējas uz fizisko resursu izmantošanu nespēj sasniegt optimālu panākumu līmeni⁹⁹. Izpēti un resursu izmantošanas līdzsvarošana organizācijā ir konkrēta saikne ar divpusējo vadītāju, tās ļauj viņam vienlaikus veikt dažādas izzinošas, pamācošas vai pētnieciskas darbības, kas saistītas ar jaunu zināšanu vai tirgus iespēju atklāšanu. Tas veicina novatorisku attīstību, kas paredzēta, lai pasargātu organizācijas nākotni un radītu ilgstošu ekonomisko peļņu. Labu līdera uzvedību raksturo spēja pielāgoties, būt tolerantam pret riskiem un likt darbiniekiem apzināties divpusības nepieciešamību. Šī iemesla dēļ divpusēja vadība parasti tiek uzskatīta par ļoti labu vadības stilu, jo divpusējā līdera profils bieži ir saistīts ar zināšanu paplašināšanu un tehnoloģiskiem sasniegumiem¹⁰⁰. Vadītājiem, kas izteikti izmanto divpusējās līderības pieeju vienlaikus ir jāspēj palielināt gan produktivitāti, gan jāievieš inovācijas, kas nozīmē, ka viņiem vienlaikus jāspēj pārvaldīt dažādas stratēģijas, kas var nonākt pretrunā viena ar otru vai var būt sarežģīti izpildīt abas. Divpusējā līderība tāpat kā jebkurš līderības stils nav bez trūkumiem. Izmantojot divpusējās līderības pieeju var nākties saskarties ar to, ka dažas struktūrvienības dublē citu struktūrvienību stratēģijas un tās nevar sasniegt tādu līmeni, kādu var sasniegt organizācija kopumā. Līdz ar to šāda stratēģija nozīmē, ka tā jāizmanto tikai ļoti daudzveidīgā un dinamiskā vidē. Visbeidzot, stratēģija, kas paredz domāt par rītdienu un dzīvot tagadnē ar vakardienas bagāžu, daudziem var izrādīties biedējoša¹⁰¹. Noslēgumā var

⁹⁸Tools Hero. Ambidextrous Leadership, available: <https://www.toolshero.com/leadership/ambidextrous-leadership/> [accessed at 07.11.2021]

⁹⁹Tools Hero. Ambidextrous Leadership, available: <https://www.toolshero.com/leadership/ambidextrous-leadership/> [accessed at 07.11.2021]

¹⁰⁰Tools Hero. Ambidextrous Leadership, available: <https://www.toolshero.com/leadership/ambidextrous-leadership/> [accessed at 07.11.2021]

¹⁰¹Management study guide. Ambidextrous Leadership: Exploring New Opportunities While Exploiting Existing Avenues, available: <https://www.managementstudyguide.com/ambidextrous-leadership.htm> [accessed at 05.02.2022]

secināt, ka divpusējā līderība būs piemērotāka tādām uzņēmumam, kur ir dinamiska un daudzveidīga vide, jo uzņēmums ir tendēts uz attīstību un panākumiem, mazāk piemērots strukturētiem un birokrātiska tipa uzņēmumiem, kur jaunu tehnoloģiju un stratēģiju ieviešana prasa zināmu laiku. Veiksmīga divpusējās līderības ieviešana un uzturēšana spēj dot lielu ieguvumu kā uzņēmumam, tā darbiniekiem, piemēram, sniedzot ātru, nepārtrauktu un stabilu izaugsmi. Tomēr šis līderības stils prasa ievērojamu plānošanu un iespējams izpildīt tādiem vadītājiem, kas spēj vienlaikus pārvaldīt vairākas stratēģijas, pretēji tās var nonākt pretrunās vai netikt izpildītas.

Transakcionālā līderības pieeja tiek uzskatīta par vadības stilu, kas orientēta uz uzdevumiem, šie līderi mēģina motivēt savus sekotājus nodrošinot nosacītu atlīdzību, aktīvi uzraugot savu sekotāju progresu un nepieciešamības gadījumā veicot korigējošus pasākumus¹⁰². Tā ir strukturētāka pieeja vadībai, kas balstās uz stingrām pārbaudēm un līdzsvaru visā uzņēmuma dzīves ciklā. Parasti no darbiniekiem tiek prasīts, ka viņi precīzi ievēros uzņēmuma noteiktās vadlīnijas, tiem tiek izvirzīti īstermiņa un ilgtermiņa mērķi, un tiek sagaidīts, ka viņi strādās stingrā uzraudzībā, lai tos sasniegtu. Citiem vārdiem sakot, darbinieki, kas izpilda izvirzītos mērķus, tiek apbalvoti, savukārt tiem, kas tos nesasniedz tiek izteikta stingra kritika¹⁰³. Vadītāji ar transakcionālo vadības stilu tiecas panākt vienprātību ar padotajiem, nevis augstu uzticību. Komandas locekļi strādā atmosfērā, kurā trūkst atklātības, drošības un uzticēšanās ilgtermiņā. Tas, kas viņiem ir jā dara, ir jāpaveic savi uzdevumi, ievērojot procedūras un līdz minimumam samazinot kļūdas. Šādos apstākļos labi priekšlikumi netiks aktīvi ierosināti, jo starp komandas locekļiem pastāv domstarpības par vērtībām un redzējumu¹⁰⁴. Transakcionālā vadības stila vadītāji apbalvo un materiāli motivē savus padotos, tomēr tajā pat laikā darbinieki tiek stingri uzraudzīti, jo pats svarīgākais ir vienprātība, mērķu sasniegšana, nav pieļaujamas nobīdes no procesiem, tas var beigties ar kritiku vai pat sodu. Šāda veida vide būtiski samazina savstarpējo uzticību un atklātību, nepastāv vienotas vērtības un kopīga redzējuma. Tajā pat laikā transakcionālā vadība var būt efektīvāka tādā darbā, kas ietver rutīnas darbu vai, kuros nav biežu izmaiņu un inovāciju, piemēram, būvniecības projekti¹⁰⁵. Šis stils labāk piemērots tādai nozarei, kurā stingri jāpieturas pie procedūrām un noteiktām vadlīnijām, tas nozīmē, ka šis vadības stils nebūtu

¹⁰² Ceri-Booms, M., Curseu, P. L., Oerlemans, L. A. (2017). Task and person-focused leadership behaviors and team performance: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 178–192.

¹⁰³ Westerns Governors University. Defining transactional leadership, available: <https://www.wgu.edu/blog/transactional-leadership2103.html#close> [accessed at 05.02.2022]

¹⁰⁴ Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., Wang, Y., Li, X. (2018). Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical study, 135, 257–265.

¹⁰⁵ Abbas, M., Raza, A. (2020). Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*, 1–18.

veiksmīgs dinamiskā un mainīgā vidē, tur piemērojamāks būtu divpusējais vadības stils, kas tika apskatīts iepriekš. Lai gan transakcionālā līderība ietver apmaiņas procesu starp līderi un sekotāju, kura rezultātā tiek ievērotas līdera prasības, bet nav sagaidāms, ka tā radīs dedzību un uzticību mērķa sasniegšanai¹⁰⁶. Transakcionālais vadības stils veido konstruktīvu stilu, ar nosacītu atlīdzību, un koriģējošu stilu, kas nosaka, ka nav pieļaujami izņēmuma gadījumi¹⁰⁷. Transformatīvā līderība fokusējas uz rezultātu, precīzi izpildītiem procesiem un vislabāk darbosies tādā uzņēmumā, kas bieži nepiedzīvo krasas pārmaiņas. Šis stils novērtē un atalgo darbinieku panākums, tajā pat laikā darbinieki var tikt kritizēti par mērķu nesasniegšanu.

Transakcionālās līderības stilam ir daudz pasaulē zināmi cilvēki, kas to praktizē, tomēr vai tās pieeja ir aktuāla mūsdienu darba vidē viedokļi variē. Šis vadības stils spēj nodrošināt komandas darba izpildi, bet nepalīdz veidot inovāciju atmosfēru un nav piemērots dinamiskai videi, kas bieži piedzīvo pārmaiņas, jo paredz darbu izpildi atbilstoši procesiem. Transakcionālās vadības stilam vairāk ir piemērots rutīnas veida darbs, kas reti piedzīvo izmaiņas un var būt veiksmīgs tādā darbā, kur svarīgākais ir korekti un laikā sasniegts rezultāts, piemēram, būvniecības projekti. Šis vadības stils orientējās uz materiālo stimulāciju, lai darbinieki sasniegtu nepieciešamo mērķi, piešķirot tiem dažāda veida kompensācijas, tajā pat laikā par kavēšanos, uzdevumu neizpildīšanu var tikt piespriesti koriģējoši pasākumi. Mūsdienu darba vidē arvien vairāk tiek domāts par darbinieku novērtējumu, fizisko un emocionālo labsajūtu, kas nesaskan ar transakcionālo vadību, jo šeit komandas ietvaros netiek vecināta uzticība, drošība un paļaušanās, šiem vadītājiem svarīgāka ir vienprātības panākšana.

Transformatīvās līderības stils fokusējas uz darbinieku novērtēšanu un motivāciju un tiek uzskatīts par vadības stilu, kas ir orientēts uz cilvēku¹⁰⁸. Salīdzinot transakcionālo un transformatīvo līderību, abi līderības stili ir vērsti uz padoto motivāciju, uzņēmuma mērķu sasniegšanu un plaukstošas organizācijas vides radīšanu, tomēr pieejas šo mērķu sasniegšanai ir diezgan atšķirīgas. Transformatīvās līderības stils atšķirībā no transakcionālās līderības, ir īpaši efektīvs veids, kas rosina uz inovatīvu uzvedību¹⁰⁹. Piemēram, var būt iespējams, ka transformācijas līderi ir svarīgāki projekta panākumu nodrošināšanai uz pārmaiņām orientētos projektos, piemēram, ar IT saistītos projektos, kuros izaugsmei bieži nepieciešama

¹⁰⁶ Trottier, T., Van Wart, M., Wang, X. (2008). Examining the nature and significance of leadership in government organizations, 68(2) 319-333.

¹⁰⁷ Gameda, K., H., Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals, 6(4), 1-10.

¹⁰⁸ Ceri-Booms, M., Curseu, P. L., Oerlemans, L. A. (2017). Task and person-focused leadership behaviors and team performance: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 178–192.

¹⁰⁹ Nederveen Pieterse, A., Van Knippenberg, D., Schippers, M., Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment, 609-623.

inovācija¹¹⁰. Transformatīvā līderība būtībā ir pārmaiņu vadība un šis līderības stils labāk iekļausies dinamiskā vidē, jo līdera uzvedība ir vērsta uz to, lai pārsniegtu darba mērķus, uzdevumus un augstākās vadības iekšējās vajadzības¹¹¹. Transformējošā vadība ir vērsta uz atvērtāku pieeju, kas mudina darbiniekus domāt ārpus rāmjiem un rast jaunus un inovatīvus veidus, kā risināt uzņēmuma vajadzības. Koncentrējoties uz ierasto modeļu pārdomāšanu un atkāpšanos no izmēģināto un pārbaudīto funkcionalitātes un problēmu risināšanas metodēm, transformatīvie līderi cenšas saviem padotajiem dot lielāku brīvību un radošumu uzdevumu un mērķu sasniegšanā¹¹². Transformatīvā līderība ir ieņēmusi būtisku lomu mūsdienu vadības stilu pieejās un tiek uzskatīta par vienu no labākajiem līderības stiliem, tieši tā iemesla dēļ, ka fokusējas uz atvērtību, elastību un sniedz plašākas izpausmes iespējas darbiniekiem.

Transformatīvā līderība ir visbiežāk pētītā līderības teorija, kas dibināta nesenā pagātnē¹¹³. Ņemot vērā, ka pēdējo gadu laikā tieši šis līderības stils ir nonācis ekspertu redzeslokā, un tas nav bez pamata, jo tiek uzskatīts par vienu no labvēlīgākajiem līderības stiliem tieši sadalītajās komandās¹¹⁴. Mūsdienu organizācijās arvien plašāk tiek izmantotas digitālo tehnoloģiju radītās sadalītās komandas, tomēr sadalīto komandu vadītāji saskaras ar atšķirīgiem izaicinājumiem nekā komandu vadītāji, kas strādā klātienē izvietotās komandās, līdz ar to arī vadības stils var atšķirties vai to nepieciešams pielāgot, kas nozīmē, ka sadalīto komandu vadītājiem ir jāprot veidot uzticību un attiecības ar komandas locekļiem bez fiziskā tuvuma¹¹⁵. Transformatīvā vadība nodrošina komandai vīziju un kolektīvo ticību to spējai gūt panākumus¹¹⁶. Tomēr šīs vīzijas un personīgos apsvērumus var būt grūtāk pārraidīt, atklāt un interpretēt sadalītā komandas vidē¹¹⁷. Transformatīvās līderības veids iedvesmo darbiniekus, veicina pozitīvām pārmaiņām kā arī attīsta uzņēmuma stratēģiju un veicina uz pārmaiņu vadību. Transformatīvā līderība nav tikai par iedvesmošanu, pozitīva tēla uzturēšanu un nepastāv tikai uz emocionālajām saiknēm ar darbinieku, tā sevī iekļauj spēcīgu līderības

¹¹⁰ Abbas, M., Raza, A. (2020). Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*, 1–18.

¹¹¹ Judge, T.A., Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755.

¹¹²Westerns Governors University. Defining transactional leadership, available: <https://www.wgu.edu/blog/transactional-leadership2103.html#close> [accessed at 05.02.2022]

¹¹³ Dinh, J.E., Lord, R.G., Gardner, W.L., Meuser, J.D., Liden, R.C. and Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1) 36-62.

¹¹⁴ Hoch, E.J., Kozlowski, W.J.S. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390-403.

¹¹⁵ Dulebohn, J. H., Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569–574.

¹¹⁶ Schaubroeck, J., Lam, S.S.K., Cha, S.E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020-1030.

¹¹⁷ Hoch, E.J., Kozlowski, W.J.S. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390-403.

teoriju. Pētījumi par transformatīvo vadību liecina, ka komandas, kurās vadītāji atbalsta un ir pārliecināti par savu komandas locekļu spējām, visticamāk gūs panākumus, tomēr šādu atbalstu un pārliecību ir grūtāk pārnest elektroniskās saziņas ceļā¹¹⁸. Vadītājiem vadot un organizējot sadalītās komandas jāņem vērā daudz būtiski aspekti, kas bieži vien būs jāpielāgo organizācijas kultūrai. Lai gan elektroniskās ierīces sniedz lielu labumu, cilvēki ir plašāk pieejami tomēr to izmantošana kā primāro un vienīgo saziņas kanālu var būt apgrūtināša. Pirmkārt, dominē elektroniskā atkarība, visa saziņa notiek izmantojot elektroniskos saziņas līdzekļus, ir jāieplāno laiks, lai sazinātos, kā arī jāspēj veltīt nedalīta uzmanība un jāparūpējas par tehnisko nodrošinājumu. Otrs būtisks aspekts, ja darbinieku vidū pastāv augsta uzdevumu savstarpējā atkarība tā var palēnināt personas sasniegšanu. Savukārt rakstot e-pastus vai izmantojot citus rakstiskos saziņas līdzekļus, atgriezeniskā saite ir lēnāka, cilvēki var tikt nesapraستی vai tieši otrādi pārprasti, saņemtās atbildes uztvertas formālāk nekā komunicējot klātienē, tādējādi kavējot neformālas vadības saziņas iniciatīvas¹¹⁹. Saziņa klātienē spēj uzlabot savstarpējo mijiedarbību, paātrināt darba procesu, bet ne visiem ir iespēja ik dienu strādāt klātienē, iespējams cilvēki nekad nesatiksies, tāpēc būtisku lomu spēlē vadītājs, tā spēja apzināties riskus, traucējošos faktorus un veicināt iesaisti, komunikāciju un savstarpējās attiecības. Vairākos pētījumos tika pētīta vadības stilu ietekme uz darbinieku darba rezultātiem, kas ir būtiski organizācijas produktivitātei un efektivitātei, piemēram, apmierinātību ar darbu, apņemšanos, sniegumu un motivāciju. Tika atklāts, ka līderu uzvedības ietekme uz darba rezultātiem tieši transformatīvās līderības kontekstā vispārēji pozitīvi ietekmē sekotāju uzvedību¹²⁰. Savukārt iesaiste starp līderības stilu un darba rezultātiem, vadītāja un padoto attiecību kvalitāti, tiek noteikts, ka transformējošā vadībā darbinieku uzticība tiešajam vadītājam ir noteicošais faktors¹²¹. Transformatīvais līderības stils veicina darbinieku iesaisti, pilnvarošanu, iedrošina uzņemties atbildību un pašiem izvēlēties veidus kā sasniegt mērķus, vadītāju uzticēšanās darbiniekiem veicina viņu uzticēšanos vadītājam.

Transformatīvais līderības stils ir piemērots komandām, kas strādā dinamiskā vidē, tas ir tendēts uz pārmaiņām un orientējas uz cilvēku, to motivāciju, mērķu sasniegšanu un inovāciju veicināšanu. Šis līderības stils ir ieguvis plašu atzinību un ir viens no

¹¹⁸ Wong, I. S., Berntzen Nordengen, M., (2019). Transformational leadership and leader-member exchange in distributed teams: The roles of electronic dependence and team task interdependence, 92, 281 – 391.

¹¹⁹ Huang, R., Kahai, S., Jestice, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1098-1110.

¹²⁰ Walumbwa, F.O., Orwa, B., Wang, P., Lawler, J.J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: a comparative study of Kenyan and U.S. financial firms, 16(2) 235-256.

¹²¹ Gameda, K., H., Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals, 6(4), 1-10.

labvēlīgākajiem līderības stiliem tieši sadalītajās komandās. Tomēr, sadalīto komandu vadītājiem var būt grūtāk izmantot šī līderības stila metodes, jo komandas nav formētas klātienē. Šo komandu vadītājiem jāņem vērā iespējamie komunikācijas un fiziskās klātbūtnes kavējošie aspekti un vēl citi individuālie personu un komandas faktori, jo skaidrs, ka tas, kas strādās vienā komandā, uzņēmumā pat nozarē, var nestrādāt citur. Nodrošinot kolektīvo uzticību, atklātību, iedvesmojot pārmaiņām, sniedzot atbalstu, līderim ar tā komandu iespējams sasniegt ievērojamus rezultātus.

Līdera-padotā mijiedarbība ir uz attiecībām balstīta pieeja vadībai, kas koncentrējas uz abpusējām attiecībām starp līderiem un sekotājiem¹²². Teorija skaidro, ka šīs attiecības pastāv uz abpusējas uzticības, lojalitātes, atbalsta un cieņas pamata. Tiek veidotas neformālas attiecības, tomēr tas neizslēdz faktu, ka abas puses ir atbildīgas par noteiktu lietu, uzdevumu izpildīšanu. Līdera-padotā mijiedarbības kvalitāte ir pierādījusi sevi kā vienu no prognozējamākajiem līderības faktoriem, kas ietekmē sekotāju darba rezultātus¹²³. Līdera-padotā mijiedarbības kvalitāte nosaka to, cik lielā mērā līderis nodrošina ar darbu saistītus resursus, piemēram, informāciju, izaicinošus uzdevumus un autonomiju. Augstas līdera-padotā mijiedarbības attiecības rada padotajiem vadītāja uzticību, rīcības brīvību un labāku komunikāciju¹²⁴. Izveidojot augstas kvalitātes attiecības padotie var izjust lielāku gandarījumu un prieku par paveikto darbu, jo līdera un padoto starpā pastāv abpusēja uzticība, cieņa, atbalsts un līderis dara visu iespējamo, lai padotos nodrošinātu ar resursiem, informāciju, kas ir noticošie aspekti kvalitatīva darba izpildē un ilgtermiņa attiecību nodrošināšanā.

Augstas kvalitātes attiecības ar vadītāju, raksturo augsts atbildības līmenis, lēmumu ietekme un piekļuve resursiem, šīs attiecības ir svarīgas, lai komandas locekļi justos mazāk izolēti sadalītā un attālinātā darba vidē¹²⁵. Labas attiecības ne tikai kolēģu starpā, bet arī ar vadītāju ir viens no svarīgākajiem nosacījumiem, lai darbinieki izjustu gandarījumu par padarīto. Attālinātais darbs būtiski ierobežo darbinieku komunikācijas un iekļaušanās iespējas, tāpēc ar augstas kvalitātes attiecībām ar vadītāju ir iespējams šo izolētību uzlabot. Tomēr, kā pamato pētījumi par līdera-padotā mijiedarbību liecina, ka attiecības starp vadītājiem un viņu sekotājiem ietekmē komandas dinamika, piemēram, komandas

¹²²Wong, I. S., Berntzen Nordengen, M., (2019). Transformational leadership and leader-member exchange in distributed teams: The roles of electronic dependence and team task interdependence, 92, 281 – 391.

¹²³Dulebohn, J. H., Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569–574.

¹²⁴Anand, S., Vidyarthib, P., Rolnickia S. (2018) Leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Contextual effects of leader power distance and group task interdependence, 29(4), 489-500.

¹²⁵Gajendran, R.S., Joshi, A. (2012). Innovation in globally distributed teams: The role of LMX, communication frequency, and member influence on team decisions. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 252-1261.

koordinācija¹²⁶. Veids, kādā komandas locekļi veido sociālās apmaiņas attiecības ar vadītājiem, ir atkarīgs no tā, kā viņi mijiedarbojas ar citiem komandas locekļiem un cik lielā mērā viņi ir atkarīgi no tiem¹²⁷. Komandas locekļi, kas strādā neatkarīgi viens no otra mazāk mijiedarbosies savā starpā kā tie, kas strādā cieši. Uzdevumu savstarpējā atkarība varētu būt iemesls, lai viņi uzsāktu un uzturētu mijiedarbību savā starpā¹²⁸. Tomēr, ja komanda locekļi ir ļoti atkarīgi viens no otra, ar ciešu savstarpējo saikni, viņi var būt mazāk atkarīgi no līdera ieguldījuma un vairāk paļaujas uz savstarpējo komunikāciju, nevis izmanto citu zināšanu avotu, piemēram, vadītāju¹²⁹. Uzdevumu savstarpējā atkarība komandas locekļus rada mazāk atkarīgus no sava vadītāja, viņi ir vairāk motivēti iesaistīties iekšējā zināšanu ieguvē, attīstot un nostiprinot komandas savstarpējo saikni un pieeju kopīgam darbam. Šis faktors var pasliktināt attiecības ar vadītāju, izslēdzot to no komandas dinamikas, veicinot sociālo distanci un formālāku saziņu, kas iet pretrunā ar augstas kvalitātes līdera-padotā mijiedarbības nodrošināšanu. Lai pārliecinātu sekotājus un piesaistītu organizācijas locekļus viņu darba uzdevumiem, līderiem ir jāveicina darbinieku motivācija, jo iesaistīti darbinieki ir ļoti svarīgi, lai organizācija sasniegtu savu mērķi¹³⁰. Darbinieki ir rīks, ar kuru palīdzību tiek sasniegti organizācijas mērķi un vadītāji ir tie, kam jāspēj šie darbinieki vadīt nepieciešamajā virzienā. Motivācija, atbalsts, uzticēšanās, atklāta komunikācija ir viens no veidiem kā iesaistīt darbiniekus, lai šie mērķi tiktu sasniegti. Attīstot augstas kvalitātes līdera-padotā attiecības komandas locekļi izjūt lielāku gandarījumu par savu darbu un ir rezultātīvāki, jo pastāv abpusēja lojalitāte un neformālākas attiecības. Vadītāji komandas ietvaros nodrošina resursu pieejamību, informāciju un sniedz izaicinošākus uzdevumus. Veicinot komandas patstāvību un līdera-padotā mijiedarbību ir smalka robeža, lai tā neradītu negatīvas sekas. Vadītājam ir jāpalīdz un jāļauj komandas locekļiem veidot ciešākas savstarpējās attiecības kā arī jāveicina komandas patstāvība, tajā pat laikā vadītājam ir nepieciešams skaidri koordinēt savu komandu, nosakot mērķi, uzdevumus un sniedzot tādus signālus kā atbalsts, uzticība un cieņa.

Digitālā transformācija ir mūsdienu neatņemama sastāvdaļa tā ir ieviesusi revolūciju elektroniskajos risinājumos, tajā skaitā ir izveidojušās jaunas uzņēmējdarbības un vadības tendences, kas mainījusi ikdienu teju ikvienam. Ir paplašinājušās uzņēmumu robežas un

¹²⁶Sui, Y., Wang, H., Kirkman, B.L., Li, N. (2016). Understanding the curvilinear relationships between LMX differentiation and team coordination and performance. *Personnel Psychology*, 69(3), 559–597.

¹²⁷Wong, I. S., Berntzen Nordengen, M., (2019). Transformational leadership and leader–member exchange in distributed teams: The roles of electronic dependence and team task interdependence, 92, 281 – 391.

¹²⁸ Hinds, P., McGrath, C. (2006). Structures that work: Social structure, work structure and coordination ease in geographically distributed teams, 343-352.

¹²⁹ Guo, L., Tang, C. (2017). Employees' knowledge searching in professional virtual forums and in teams: A complement or substitute? *Computers in Human Behavior*, 74, 337-345.

¹³⁰ Batista-Taran, L.C., Shuck, M.B., Gutierrez, C.C., Baralt, S., (2009). The role of leadership style in employee engagement, 15-20.

veicinātas pārmaiņas uzņēmējdarbības būtībā, kur, piemēram, fiziska klātbūtne nav primārs nosacījums. Uzņēmumu ietvaros literatūra apstiprina, ka augstāks internacionalizācijas līmenis un lielāka uzņēmumu dimensija ir svarīgi nosacījumi, lai veicinātu progresīvākus digitālās transformācijas posmus, lai gan tiem ir jānotiek kopā ar noteiktām vadības iezīmēm¹³¹. Digitālās transformācijas tendences vērojamas komandu veidošanā, uzdevumu un lomu sadalīšanā kā arī organizāciju vadībā un pieejā. Uzņēmumā nepieciešams izmantot tādu līderības stilu, kas pielāgojas mūsdienu nepārtraukti mainīgajam uzņēmējdarbības ritmam. Izmantojot atbilstošu vadību ir vieglāk pielāgoties pārmaiņām un nepieciešamības gadījumā veikt organizatoriskas izmaiņas. Piemērots vadības stils ne tikai ietekmē uzņēmuma attīstību, inovācijas, bet arī darbinieku motivāciju, pašsajūtu un rezultātus, tāpēc uzņēmumam ir nepieciešams izmantot tādu līderības veidu, kas atbilst tā vērtībām, vīzijai un ir saskaņā ar tā darbības specifiku. Aplūkojot dažādus vadības stilu veidus, tiek secināts, ka divpusējā līderība var pārāk daudz koncentrēties uz īstermiņa panākumiem un ilgtermiņa neveiksmēm, jo tās vadītājiem vienlaicīgi jāspēj pārvaldīt dažādas stratēģijas, kuras var nonākt pretrunā viena ar otru vai var būt sarežģīti izpildīt abas. Transakcionālā līderība koncentrējas uz uzraudzību, organizāciju un sniegumu, mazāk pievēršot uzmanību darbinieku labsajūtai un novērtējumam, savukārt transformatīvā līderība fokusējas uz komandas atbalstu, mērķu pārsniegšanu, inovācijām, veido vīziju, kas virzītu pārmaiņām. Katram no šiem līderības stiliem ir gan pozitīvās, gan negatīvās iezīmes, efektīviem vadītājiem iespējams ir jāpraktizē līdzsvars starp dažādiem vadības stiliem. Tas gan var būt ļoti sarežģīti sasniedzams, bet līderiem ir jāveic stratēģiskas izvēles, jāmeklē kompromisi starp dažādiem mērķiem un jo efektīvāk viņi spēs rast līdzsvaru, jo lielākus panākumus gūs uzņēmums. Pēc teorijas apskata tiek secināts, ka transformatīvās līderības stils mūsdienu dinamiskajā uzņēmējdarbības vidē būtu vispiemērotākais, jo sevī ietver ne tikai spēcīgu līderības teoriju, uz pārmaiņām virzītu vadību, bet fokusējas arī uz darbinieku labsajūtu, sniedzot brīvību, motivāciju un to novērtēšanu. Šis līderības stils ir spējīgs veicināt arī augstas kvalitātes līdera-padotā attiecības, jo uzsvars tiek likts uz savstarpējo uzticēšanos, lojalitāti un cieņu. Vadītāji, kas ir spējīgi veiksmīgi izprast un pielietot mūsdienu vidē transformatīvo līderības stilu nozīmē, ka šie vadītāji ir elastīgi un ātri ir spējīgi pielāgoties pārmaiņām, tajā pat laikā liela uzmanība tiek pievērsta padotajiem un veicinātas augstas kvalitātes līdera-padotā attiecības.

¹³¹ Porfírio, A. J., Carrilho, T., Felício, A. J., Jardim, J. (2020). Leadership characteristics and digital transformation, *Journal of Business Research*, 610–616.

Pirmās nodaļas kopsavilkums

Rezumējot pirmo nodaļu tiek secināts, ka digitālās transformācijas ietekmē ir notikušas būtiskas sociālās un ekonomiskās izmaiņas, kas mainījušas nozares, darba stilu, veicinājušas jaunu un nebijušu darba vietu rašanos. Šīs ķēdes efektā ir manījušies tradicionālie vadības mehānismi, attīstījušies jauni līderības stili. Mūsdienu biznesa vide ne tikai pieprasa sasniegt izaicinošus mērķus, pielāgoties un adaptēties mūsdienu prasībām, tajā pat laikā radot unikālus produktus, pakalpojumus, bet arī rada vajadzību pēc lieliskiem vadītājiem, kas spēj uzturēt produktīvu komandu un nodrošināt labvēlīgu vidi darbiniekiem. Digitālās transformācijas rezultātā ir arvien vairāk un straujāk attīstījušās sadalītās komandas, kas nu jau ir nozīmīga daļa no mūsdienu darba veida. Sadalītās komandas vidē, savstarpējās attiecībās, panākumos un attīstībā būtisku lomu spēlē uzdevumu savstarpējā atkarība, līderība, līdera-padotā mijiedarbība un elektroniskā atkarība.

Uzdevumu savstarpējā atkarība nosaka to, cik lielā mērā darbiniekiem ir jāsadarbojas vienam ar otru, lai paveiktu savu darbu. Pareizi koordinējot komandu, tā spējīga uzlabot komandas darbu, tomēr attiecību kopšana starp padotajiem un vadītājiem var būt izaicinājums, ko var pasliktināt augstā elektroniskā atkarība. Elektroniskā atkarība raksturo to, cik ļoti komandas locekļi ir atkarīgi no datorizētiem rīkiem, lai pildītu savus ikdienas pienākumus. Lai gan saziņas līdzekļu izmantošana pati par sevi neizraisa attiecību kvalitātes pazemināšanos, bet gan komandas izkliedētība, ir svarīgi ieviest tādus rīkus, kas spētu vienot komandas locekļus, pretējā gadījumā šāda vide var negatīvi ietekmēt viņu psiholoģisko stāvokli. Būtiska uzmanība ir jāpievērš lomu un uzdevumu sadalei, jāveicina izpratne par kolēģu darbu, ja klātienē tikšanās nav iespējamas var izmantot dažādus tehnoloģiskos rīkus, kas uzlabo uztveri par līdzāspastāvēšanu, piemēram, tiešsaistes avatāri un privāta tērzēšana. Līderība un tās veids ir izšķirošs jebkuras organizācijas efektīvai darbībai. Sadalīto komandu vadītāji saskarās ar atšķirīgiem izaicinājumiem kā tie vadītāji, kas savas komandas formē klātienē, tāpēc sadalītajās komandās vēl lielāka nozīme ir līderim un tā līderības veidam. Lai gan mūsdienās pastāv dažādi līderības stili, katram no tiem ir savi plusi un mīnusi, dažādās komandās un uzņēmumos tie var atšķirties. Tika apskatīti trīs līderības modeļi un kā atbilstošākais tika atzīts transformatīvais vadības stils, kas ir orientēts uz darbinieku motivāciju un novērtēšanu, šis stils tiek uztverts kā viens no labākajiem vadības stiliem tieši sadalītajās komandās. Vadītāji un padoto attiecībās, izmantojot šo līderības ir augstāka emocionālā saikne. Savukārt nodrošinot augstu emocionālo saikni tiek uzturēta kvalitatīva līdera-padotā mijiedarbība, kas raksturo to, cik ciešas ir attiecības starp vadītāju un

darbinieku. Literatūra apstiprina, ka komandas, kurās pastāv augsta līdera-padotā mijiedarbība ir gandarītākas par paveikto darbu, tās ir produktīvākas un attiecības ir neformālākas. Šajās komandās pastāv savstarpēja uzticēšanās, augstāks atbildības līmenis, cieņa, sapratne, bet tas neizslēdz atbildību par savu darbu un pienākumu izpildi.

Izvērtējot rezultātus no aplūkotā pētījuma, tiek apstiprināta izvirzītā hipotēze, ka transformatīvā vadība ir negatīvi saistīta ar līdera-padotā mijiedarbības kvalitāti, ja gan elektroniskā atkarība, gan uzdevumu savstarpējā atkarība ir augsta. Izolētības un nošķirtības sajūta, kas izriet no fiziskas mijiedarbības trūkuma sadalītās komandās, rada lielākas problēmas vadībai salīdzinot ar tradicionāli formētām komandām¹³². Padziļinātā teorētisko materiālu analīze papildina pētījumā iegūtos rezultātus un apstiprina, ka pastāvot augstai uzdevumu un elektroniskajai atkarībai tā rada šķēršļus kvalitatīvai savstarpējai attiecību veidošanai padoto un vadītāju starpā. Augsta uzdevumu savstarpējā atkarība var veicināt komandas locekļu savstarpējo mijiedarbību, bet samazināt mijiedarbību ar līderi. Līdera loma var tikt nenovērtēta vai neuzskatīta par vajadzīgu, kā arī problēmas var tikt risinātas bez tā iesaistīšanās, radot sociālo distanci un formālākas attiecības. Augstas kvalitātes attiecību veidošanos kavē arī augsta elektroniskā atkarība, kad klātienēs tikšanās nav iespējamas, būtiski samazinot spontānu un neformālu saziņu. Minētie faktori ne tikai ietekmē savstarpējās attiecības, bet veicina neaptūkamu darba vidi, kavējot individuālo, komandas un pat uzņēmuma attīstību. Neskatoties uz rezultātiem, ko sniedza trīs-virzienu mijiedarbības analīzes rezultāti, autoru veiktais pētījums atklāj, ka transformatīvā līderība pozitīvi ietekmē līdera-padotā mijiedarbības kvalitāti, kad elektroniskā atkarība ir zema, tas nozīmē, ka pat pastāvot augstai uzdevumu savstarpējai atkarībai, bet samazinot elektroniskās atkarības līmeni iespējams uzlabot līderību un līdera-padotā mijiedarbību.

Izanalizējot teorijā iegūto informāciju otrajā daļā nepieciešams aplūkot IT uzņēmumu kopējo situāciju Latvijā, uzņēmuma ATEA pašreizējo darbību kā arī līderības funkcionalitāti informāciju tehnoloģiju jomā. Pētījuma daļā veicot daļēji strukturētās dziļās intervijas novērtēt, cik augsta ir elektroniskā un uzdevumu savstarpējā atkarība komandās, kā tās ietekmē ikdienas darbu, rezultātus un kādas ir savstarpējās attiecības uzņēmumā ATEA. Veicot šo informācijas analīzi būs iespējams salīdzināt vai teorijā izanalizētā informācija atbilst ar situāciju uzņēmumā, ja atbilst, balstoties uz teorijas pamatu izstrādāt rekomendācijas, lai samazinātu elektronisko un uzdevumu savstarpējo atkarību veicinot līderību un kvalitatīvu līdera-padotā mijiedarbību informāciju tehnoloģiju uzņēmumā ATEA.

¹³² Wong, I. S., Berntzen Nordengen, M., (2019). Transformational leadership and leader-member exchange in distributed teams: The roles of electronic dependence and team task interdependence, 92, 281 – 391.

2. INFORMĀCIJU TEHNOLOĢIJU UZŅĒMUMA LATVIJĀ SITUĀCIJAS NOVĒRTĒŠANA UN DARBĪBAS ANALĪZE

Analizējot pirmās nodaļas teorētiskos un praktiskos materiālus tiek noteikts, ka pastāvot augstai elektroniskai un uzdevumu savstarpējai atkarībai sadalītajās komandās tiek ietekmēta līderība un līdera-padotā mijiedarbības kvalitāte. Sadalītās komandas iespējams formēt pāri laika un ģeogrāfiskām robežām, sniedzot darba vietas visā pasaulē un ļaujot darbu veiksmīgāk apvienot ar privāto dzīvi. Sadalīto komandu izteikti liels pieaugums ir novērojams pēdējos divos gados, kad plosījās Covid-19 pandēmija, ievērojami paātrinot sadalīto komandu ieviešanu visā pasaulē. Šīs pārmaiņas pilnībā mainīja līdzšinējo uzņēmējdarbības būtību un pēc daudzu zinātnieku domām, var saglabāties arī pēc tam, kad pandēmija un tās radītā sociālā distancēšanās būs pārvarēta. Tādējādi jaunā norma, proti, darbs virtuālās komandās, visticamāk, būs vēl lielāka daļa no nākotnes darba modeļa¹³³. Sadalītās komandas pastāv jau kādu laiku un uzņēmējdarbības vidē nav nekas jauns, tomēr pandēmijas ietekme ļoti spēcīgi sagrozīja mūsdienu darbu, norādot, ka gandrīz jebkuru darbu ir iespējams veikt neatrodoties birojā. Plašs loks uzņēmumu jau daudzus gadus izmanto attālināta darba iespējas kā normālu biznesa praksi, tomēr tā nebija ļoti plaši izplatīta darba kultūra. Pateicoties sadarbību veicinošām tehnoloģijām un plašai interneta pieejamībai, sadalītās komandas ir plaši izplatītas tieši IT nozarē, ļaujot uzņēmumiem izmantot gan ekspertus, gan lētākus tehnoloģiju resursus no visas pasaules¹³⁴. Informāciju tehnoloģiju jeb saīsinājumā IT, zināma kā nozare, kas nepārtraukti piedzīvo pārmaiņas un attīstās, tāpēc mūsdienu dinamiskajā uzņēmējdarbības vidē IT elastīgums kļūst arvien svarīgāks faktors¹³⁵. Tas sevī ietver ne tikai tehnoloģisko, inovāciju un uzņēmuma izaugsmi, bet arī radīt elastīgu un drošu vidi.

Otrās nodaļas ietvaros tiks izvērtēta kopējā IT uzņēmumu situācija Latvijā, kā arī līderības funkcionalitāte informāciju tehnoloģiju jomā un visbeidzot tiks aplūkots Norvēģijā dibinātais IT uzņēmums ATEA, kas ir vadošais Ziemeļvalstu un Baltijas informāciju tehnoloģiju infrastruktūras piegādātājs.

¹³³ Kozłowski, W.J.S, Chao, T.G., Van Fossen, J. (2021). Leading virtual teams. *Organizational Dynamics*, 50(1), 1–11.

¹³⁴ Freshservice. IT Team's Organizational Structures, available: <https://freshservice.com/it-team> [accessed at 03.04.2022]

¹³⁵ Han, H.J., Wang, Y., Naim, M. (2017). Reconceptualization of information technology flexibility for supply chain management: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 187, 196–215.

2.1. Informāciju tehnoloģiju uzņēmumu kopējās situācijas izvērtējums Latvijā

Pēdējās desmitgadēs informācijas tehnoloģijas ir kļuvušas ļoti svarīgas organizācijām, lai palielinātu darbības efektivitāti un gūtu stratēģiskus panākumus¹³⁶. Latvijas informāciju tehnoloģiju nozare sāka attīstīties pagājušā gadsimta 50. gadu beigās, kad tika izveidoti nozīmīgi institūti, tostarp Matemātikas un datorzinātņu institūts 1959. gadā un Elektronikas un datorzinātņu institūts 1960. gadā. Šī nozare 2018. gadā veidoja aptuveni 4,3% no iekšzemes kopprodukta (IKP). Informāciju tehnoloģiju nozarē ir izveidoti daudzi jauni uzņēmumi, galvenokārt mikrouzņēmumi, kuros nodarbināti mazāk nekā desmit darbinieki¹³⁷. Lai gan ir daudz mikrouzņēmumi, šie uzņēmumi spēj ģenerēt spēcīgas inovācijas, piesaistīt finansējumu un veiksmīgi attīstīties. Šobrīd informāciju tehnoloģiju nozare ir viena no visstraujāk augošajām tautsaimniecības nozarēm, kas kļūst aizvien populārāka. To apliecina gan pieaugošais IT uzņēmumu skaits, gan arī šo komersantu finanšu rādītāji. 66,30% no kopējā nozarē strādājošu uzņēmumu skaita reģistrēti tieši Rīgā¹³⁸. Latvijā darbojas aptuveni 50 koplietošanas pakalpojumu centri un biznesa procesu ārpalpojumu organizācijas, galvenokārt Rīgā, un tajos strādā aptuveni 9 000 darbinieku, kas ir tikai 1,3 % no Rīgā dzīvojošajiem iedzīvotājiem, tāpēc jaunpienācēji tiek gaidīti bez būtiskas ietekmes uz esošajiem tirgus dalībniekiem¹³⁹. Informāciju tehnoloģiju nozare ir piedzīvojusi ievērojamu izaugsmi un var viennozīmīgi apgalvot, ka tā ir gan tagadne, gan nākotne. Protams, nav vēl zināms, kādus tehnoloģiskos pavērsienus, izaicinājumus un sasniegumus tā piedzīvos, bet skaidrs, ka tā ir uz palikšanu.

Ļoti daudz Skandināvijas un citu valstu uzņēmumi arvien biežāk izvēlas Latviju kā vietu, kur izvietot savus biznesa pakalpojumu centrus. Latvija tiek izvēlēta pateicoties valodu zināšanām, kultūru saderībai, pieejamībai un izmaksu efektivitātei¹⁴⁰. Šis apgalvojums attiecas ne tikai uz IT nozari, bet arī daudzām citām, jo Latvijā bāzēti centri spēj nodrošināt ne tikai valodu un tehniskās zināšanas, bet tai piemīt plašas izaugsmes iespējas un labvēlīgi

¹³⁶ Preston, D. S., Leidner, D. E., Chen, D. (2008). CIO leadership profiles: Implications of matching CIO authority and leadership capacity on IT impact. *MIS Quarterly Executive*, 7(2), 57-69.

¹³⁷ Investment and development agency of Latvia. Information Technology and Global Business Services in Latvia, available: <https://www.liaa.gov.lv/en/invest-latvia/key-sectors/it-and-gbs#> [accessed at 12.02.2022]

¹³⁸ Lursoft. IT nozarē strādājošo uzņēmumu skaits piecu gadu laikā palielinājies par 24%, pieejams: <https://blog.lursoft.lv/2019/06/11/ikt-nozare-stradajoso-uznemumu-skaits-piecu-gadu-laika-palinelinajies-par-24/> [skatīts 15.12.2021]

¹³⁹ Investment and development agency of Latvia. Information Technology and Global Business Services in Latvia, available: <https://www.liaa.gov.lv/en/invest-latvia/key-sectors/it-and-gbs#> [accessed at 12.02.2022]

¹⁴⁰ Investment and development agency of Latvia. Information Technology and Global Business Services in Latvia, available: <https://www.liaa.gov.lv/en/invest-latvia/key-sectors/it-and-gbs#> [accessed at 12.02.2022]

apstākļi, lai lielvalstu uzņēmumi to izvēlētos. Latvijas kā IT biznesa centra perspektīvas galvenās priekšrocības ir:

- Kvalificēts, daudzvalodīgs darbaspēks un lieli ieguldījumi materiālos aktīvos, kas veicina produktivitāti,
- Labi attīstīts eksporta tirgus,
- Labas svešvalodu zināšanas speciālistu vidū,
- Izcila informāciju tehnoloģiju infrastruktūras efektivitāte,
- Viegla piekļuve no jebkuras Eiropas valsts,
- Rietumu stila darba kultūra,
- Darbaspēka izmaksu efektivitāte,
- Elastība - zemas izmaksas, augsta veiktspēja¹⁴¹.

Latvija informāciju tehnoloģiju kontekstā sniedz daudz priekšrocības, lai citas valstis to izvēlētos kā savu pakalpojumu biznesa centru. Latvijā dažādu valodu zināšanas ne tikai ir daudzveidīgas, bet arī augstā līmenī, kas spēlē būtisku lomu darbinieku atlasē un kvalifikācijā. Nozare attīstās, jo tiek veikti lieli ieguldījumi materiālajos aktīvos, savukārt kopējās izmaksas, lai uzturētu informāciju tehnoloģiju divīziju ir daudz zemākas kā citviet. Latvija piedāvā starptautiski konkurētspējīgu darbaspēku un ļoti konkurētspējīgas izmaksas. Pēc Eurostat 2019.gada datiem Latvija ierindojas 14.vietā Eiropā pēc darba ražīguma, atbilstoši darba samaksai¹⁴². Ļoti nozīmīga loma ir latviešu darba kultūrai, tā ir rūpīga, orientēta uz detaļām, bet ar tendenci uz izmaiņām, uzlabojumiem un inovācijām, tādejādi sniedz organizācijai lielu pievienoto vērtību.

Valsts valdības politika veicina IT risinājumu izmantošanu uzņēmumos un sabiedrība kopumā un ir vērsta uz IT risinājumu izmantošanu efektivitātes uzlabošanai, gan ieviešot e-pārvaldes risinājumus valsts sektorā, gan izmantojot e-veselības risinājumus, lai samazinātu pieaugošās izmaksas un uzlabotu pakalpojumu kvalitāti veselības aprūpes nozarē¹⁴³. Pēdējo gadu laikā Latvijā ir piedzīvota plaša pakalpojumu un produktu pāreja uz IT risinājumiem, kas nodrošina plašāku pieeju un atvieglo pārvaldi. Protams, ir nepieciešams laiks, lai sabiedrība pieņemtu un pierastu pie pārmaiņām, tomēr kolīdz tas notiek tas uzlabo ikdienas dzīvi un veicina tālākai attīstībai. Papildus uzlabojumiem veselības nozarē, Latvijas

¹⁴¹Investment and development agency of Latvia. Information Technology and Global Business Services in Latvia, available: <https://www.liaa.gov.lv/en/invest-latvia/key-sectors/it-and-gbs#> [accessed at 12.02.2022]

¹⁴²Eurostat. Wage adjusted labour productivity by NACE Rev. 2., available: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> [accessed at 12.02.2022]

¹⁴³Investment and development agency of Latvia. Information Technology and Global Business Services in Latvia, available: <https://www.liaa.gov.lv/en/invest-latvia/key-sectors/it-and-gbs#> [accessed at 12.02.2022]

informāciju tehnoloģiju nozares attīstību veicina augsti attīstīta loģistikas un komunikāciju infrastruktūra. Šobrīd Latvija ierindojas starp desmit labākajām valstīm pasaulē pēc vidējā izmērītā interneta pieslēguma ātruma¹⁴⁴. Latvijā kvalitatīvi izveidotā informāciju tehnoloģiju infrastruktūra nodrošina augstu pieejamību, ātrumu, ierindojot valsti par vienu no labākajām pasaulē, kas uzlabo speciālistu darbu un piesaista kā investorus, tā citus uzņēmumus centru atvēršanai tieši Latvijā. Pēc 2017. gada datiem Latvija ieņem 3. vietu tehnoloģiju uzņēmējdarbībā, kur pirmo vietu ieņem Igaunija, savukārt otro Zviedrija, bet septīto Lietuva¹⁴⁵. Lai gan Baltijas valstis nav tik pamanītas uz citu lielvalstu fona, jo gan populācija, gan citu rādītāji ir zemāki, tomēr tieši informāciju tehnoloģiju nozare ir veicinājis šo valstu attīstību un atpazīstamību. Baltijas valstīs liela nozīme tiek pievērsta tieši izglītībai informāciju tehnoloģiju jomā, tāpēc skolas šajā reģionā piedāvā plašus lekciju un mācību daudzveidību. Aplūkojot šo Latvijas kontekstā, lai gan mācību piedāvājums ir diezgan plašs, tas tomēr nepasargā no kvalificētu darbinieku trūkuma, kas tirgū ir jūtams. Ikviens darbinieks meklē komfortu un stabilitāti, kas ir viens no pamata skaidrojumiem kāpēc darbinieki izvēlas studēt informāciju tehnoloģiju virzienā, iziet apmācības vai veikt pārkvalificēšanos no citas nozares, tomēr tam ir nepieciešams laiks, teorijas apgūšana un praktisko iemaņu izveidošana, kas bieži vien prasa vairākus gadus. Lai Latvija kļūtu par valsti, kuru ne tikai izvēlas ārzemju uzņēmumi, bet arī vietējie arvien vairāk dibinātu savus uzņēmumus nepieciešams veicināt inovācijas, tehnoloģisko attīstību, ieguldīt gan līdzekļus, gan laiku, kā arī nepieciešams spēcīgs valsts un citu kā privāto, tā publisko sektoru atbalsts.

Informāciju tehnoloģiju nozare Latvijā sāka attīstīties pirms vairāk kā 70 gadiem un šo gadu laikā ir būtiski attīstījusies kā izglītības joma, kas spēj kvalitatīvi apmācīt jaunos ekspertus, tā pieaugošais IT uzņēmumu skaits un komersantu finanšu rādītāji. Citu valstu uzņēmumi, īpaši, Skandināvijas novērtē un saskata daudz plusus bāzējot savu biznesa pakalpojumu centrus Latvijā, lielākoties plusi ir līdzīga darba kultūra, dažādu valodu prasmes, laba ģeogrāfiskā lokācija, kvalificēts darba spēks un efektīvas izmaksas. Papildus tam Latvijā ir labi attīstīta tehnoloģiskā infrastruktūra un tā kotējas kā viena no labākajām valstīm pasaulē pēc vidējā izmērītā interneta pieslēguma. Šie faktori ne tikai apmierina uzņēmumu vēlnes un vajadzības, bet arī sniedz jaunas darba iespējas, attīsta kā valsti, tā kopējo industriju, arī pašiem darbiniekiem ir plašākas profesionālās izaugsmes iespējas. IT nozare ir piedzīvojusi ievērojamu izaugsmi līdz šim, tas neizslēdz saskaršanos ar jauniem izaicinājumiem, tomēr šī

¹⁴⁴Investment and development agency of Latvia. Information Technology and Global Business Services in Latvia, available: <https://www.liaa.gov.lv/en/invest-latvia/key-sectors/it-and-gbs#> [accessed at 12.02.2022]

¹⁴⁵World Economic Forum. Europe's most entrepreneurial country? It's not the one you might expect, available: <https://www.weforum.org/agenda/2017/03/europes-most-entrepreneurial-country/> [accessed at 12.02.2022]

nozare ir uz palikšanu, līdz ar to cilvēki arvien vairāk izvēlas profesionālo karjeru veidot, attīstīt vai pārkvalificēt IT nozarē. Iegūt labas profesionālās zināšanas prasa laiku, tāpat nepieciešams veicināt ne tikai citu valstu uzņēmumus izvēlēties Latviju kā savu biznesa centru, bet veicināt arī vietējo uzņēmumu veidošanos, tam gan nepieciešama līdzekļu, tehnoloģiju, valsts un citu faktoru atbalsts.

2.2.Līderības funkcionalitāte informāciju tehnoloģiju nozarē

Līderībai ir liela nozīme inovāciju un tehnoloģiju veicināšanā uzņēmumā. Veiktajos pētījumos ir konstatēta cieša saistība starp līderības spējām un tehnoloģiju efektivitāti¹⁴⁶. Efektīva līderība ir svarīga organizācijas panākumu nodrošināšanai, jo tā palielina elastību, pārmaiņu vadības spējas, veicina lielāku darbinieku iesaistīšanos, uzticēšanos, apmierinātību ar darbu, tiek veicinātas radošākas iniciatīvas un darbinieki ir gatavi ieguldīt papildu pūles un veicināt informācijas tehnoloģiju panākumus, izmantojot IT un uzņēmējdarbības saskaņotību un IT spēju reputāciju¹⁴⁷. Ar efektīvas vadības palīdzību iespējams panākt ne tikai darbinieku apmierinātību un uzticēšanos, bet arī veicināt inovatīvas darbības. Informāciju tehnoloģiju attīstība ir cieši saistīta ar līderību, digitālo transformāciju, tās attīstību un pielietošanu uzņēmumā. Digitālo transformāciju var uzskatīt par digitālā orķestra diriģēšanu, savukārt atbildīgo personu – tā vadītāju – par maestro¹⁴⁸. Līderība, digitālā transformācija un informāciju tehnoloģiju attīstība viens otru papildina un stiprina, ar spēcīgām līderības prasmēm tās iespējams izmantot uzņēmuma un cilvēku labā.

Vadība ietver sadarbību starp līderiem un sekotājiem, kā arī starp cilvēkiem un sistēmām, kas pastāvīgi pielāgojas izaicinājumiem. Vadot IT departamentus, būtiska nozīme ir komandai, komunikācijai, saliedētībai, tomēr komandas, kas strādā IT sfērā biežāk var būt sadalītas, attiecīgi šādas komandas var būt efektīvas, bet tikai tad, ja to vadītāji zina, kā sazināties, sadarboties un koordinēt komandas darbu, izmantojot pieejamās tehnoloģijas, un ja viņi spēj pārvarēt ar sadalītajām komandām saistītās sociālās problēmas. Bez labas vadības sadalītās komandas, visticamāk, cietīs neveiksmi.¹⁴⁹ Kā jau iepriekš tika apskatīts sadalīto komandu vadītāji saskarās ar citādākām problēmām kā tie, kas veido un vada savas komandas klātienē. Sadalīto komandu vadītājiem ir jā rūpējas par efektivitāti, darba koordinēšanu un

¹⁴⁶ Bolatan, S.G.I., Giadedi, A., Daim, T. (2022). Innovation leadership through technology transfer: Case of Turkish industry. *Technology Society*, 68, 1–8.

¹⁴⁷ Hickman, L., Akdere, M. (2017). Effective leadership development in information technology: Building transformational and emergent leaders. *Industrial and Commercial Training*, 50(1), 1–11.

¹⁴⁸ Porfírio, A. J., Carrilho, T., Felício, A. J., Jardim, J. (2020). Leadership characteristics and digital transformation, *Journal of Business Research*, 610–616.

¹⁴⁹ Kozłowski, W.J.S., Chao, T.G., Van Fossen, J. (2021). Leading virtual teams. *Organizational Dynamics*, 50(1), 1–11.

jāspēj pārvarēt sociālās problēmas, tomēr līderības attīstība šādās komandās var būt efektīva tikai tad, ja tās mērķis ir attīstīt atbilstošas kompetences¹⁵⁰. Vadītājs, kas nespēs izprast un saskatīt komandas vēlmes, vajadzības, nespēs pielietot atbilstošus rīkus un metodes, lai risinātu radušās problēmas. Lai gan vadītāja loma ir būtiska sadalīto komandu vadīšanā, tomēr tai ir daudz iespaidojošie faktori un vislabāk jebkuram vadītājam ir vispirms noteikt trauslos punktus, lai tos spētu uzlabot. Līderībā informāciju tehnoloģiju jomā vissvarīgākās ir tieši cilvēciskās iemaņas (angļu val. *soft skills*) un šī ir otrā visgrūtāk atrodamā iemaņa IT darbinieku vidū¹⁵¹. Kā tiek uzsvērts cilvēciskās iemaņas IT jomā ir vienas no visvarīgākajām iemaņām, jo tās veido savstarpējo komunikāciju un mijiedarbību, komandas ar zemām cilvēciskām iemaņās iespējams lieliski spēj pildīt savus darba pienākumus, tomēr gan savstarpējā mijiedarbība, gan mijiedarbība ar citām komandām var būt ļoti zema un nekvalitatīva. Starp IT darbiniekiem pastāv gan tehniska rakstura darba vietas, gan arī ar IT nesaistītas darba vietas, citam būs vairāk attīstītas cilvēciskās iemaņas, citam mazāk. Līdera uzdevums ir veicināt šo iemaņu attīstību komandas starpā. Kopumā var secināt, ka vadīšana ir ārkārtīgi sarežģīts process, ko nekad nav iespējams aptvert pilnībā. Lai kļūtu par līderi, ir vajadzīga aizraušanās ar mūžizglītību un pašattīstību. Lai izpelnītos uzticību, cieņu un atbalstu, līderim ir jāaizmirst par universāliem risinājumiem¹⁵². Katrs cilvēks, komanda, uzņēmums ir ļoti atšķirīgi un, kas var derēt vienam, nederēs citam, līdz ar to līderim ir ne tikai jāpielāgojas komandas vajadzībām, bet nepārtraukti jāattīsta arī sevi, lai spētu mainīties ir jāmainās pašam.

Līderiem ir izšķiroša loma informācijas sistēmu vadītāju un biznesa līderu iesaistīšanā attiecīgo organizāciju digitālajā pārveidē¹⁵³. Informāciju tehnoloģiju nozīme turpina pieaugt kā konteksts organizācijas pārvaldības pētījumos, jo IT uzņēmumi veido lielas nozares, kā arī veido ievērojamus periodiskus un patstāvīgus izdevumus citās organizācijās. IT ir galvenais uzņēmumu digitālo struktūrvienību inovācijas virzītājspēks¹⁵⁴. Informāciju tehnoloģijas vienalga vai tās iekļauj iekšējās pārvaldes un drošības sistēmas, vai izmanto ārpalpojumu no dažādiem nozares piegādātājiem un nodrošinātājiem, tai tiek piešķirti lieli

¹⁵⁰ Hickman, L., Akdere, M. (2017). Effective leadership development in information technology: Building transformational and emergent leaders. *Industrial and Commercial Training*, 50(1), 1–11.

¹⁵¹ Kappelman, L., Jones, M.C., Johnson, V., McLean, E.R. Boonme, K. (2016), Skills for success at different stages of an IT professional's career. *Communications of the ACM*, (59)8, 64-70.

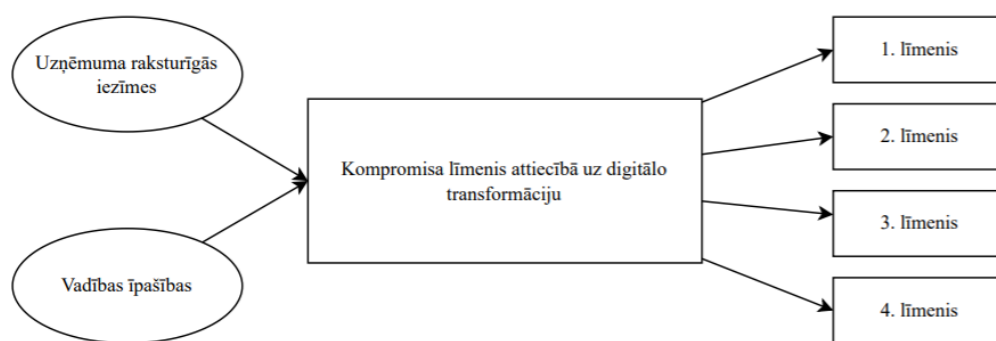
¹⁵² Bryant, A., Sharer K. (2021). The CEO test: master the challenges that make or break all leaders. *Harvard Business Press*, 1–224.

¹⁵³ Hansen, A. M., Kraemmergaard, P., Mathiassen, L. (2011). Rapid adaptation in DT: A participatory process for engaging IS and business leaders. *MIS Quarterly Executive*, 10(4), 175-185.

¹⁵⁴ Hess, T., Matt, C., Benlian, A., Wiesboeck, F. (2016). Options for formulating a DT strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139

resursi, uzmanība un tā spēlē būtisku lomu ikviena uzņēmuma darbībā un digitālo transformāciju attīstībā.

Vadītāju loma ietekmē uzņēmumus atbilstoši to ieguldījumam organizācijas darbības rezultātos, līderības prasmju attīstībā, brīvības līmenī un stratēģiskajām biznesa zināšanām, starppersonu prasmēm un stratēģisko informāciju tehnoloģiju lēmumu pieņemšanā¹⁵⁵. Līderības īpašības, ko nosaka darbinieku autonomija un vadītāju lēmumu pieņemšanas demokrātija, ietekmē kompromisa līmeni ar digitālo transformāciju¹⁵⁶. Uzņēmumi atkarībā no savas struktūras, nozares, vadības, un komandu koordinācijas atrodas dažādos attiecību līmeņos digitālās transformācijas kontekstā. 2.1. attēlā aplūkojams pētījuma modelis, kurā atainoti iespējamie risinājumi dažādos uzņēmuma digitālās transformācijas procesa posmos, norādot kompromisa līmeni attiecībā uz digitālo transformāciju.



2.1.att. Kompromisa līmenis dažādos digitālās transformācijas posmos

Avots: Autors izveidots, pamatojoties uz Porfírio, A. J., Carrilho, T., Felício, A. J., Jardim, J. (2020). Leadership characteristics and digital transformation, *Journal of Business Research*, 610–616.

Rezultātu mainīgie ir saistīti ar kompromisa līmeni attiecībā uz digitālajām tehnoloģijām. Digitālā transformācija ir saistīta ar uzņēmuma un digitālo stratēģiju, dažādām uzņēmuma uzņēmējdarbības stratēģijām, procesu un produktu inovācijām un ieguldījumu līmeni uzņēmumā¹⁵⁷. Jo augstāks digitālās transformācijas līmenis, jo vairāk tiek izmantots informāciju tehnoloģiju un sistēmu potenciāls, savukārt zemāks līmenis vai nu ir digitālo transformāciju izstrādē vai aptver tikai pašu nepieciešamāko.

Kopumā tiek aptverti četri iespējamie digitālās transformācijas līmeņi:

1. līmenis: Digitālās stratēģijas nozīme uzņēmuma stratēģijā;

¹⁵⁵ Preston, D. S., Leidner, D. E., Chen, D. (2008). CIO leadership profiles: Implications of matching CIO authority and leadership capacity on IT impact. *MIS Quarterly Executive*, 7(2), 57-69.

¹⁵⁶ Porfírio, A. J., Carrilho, T., Felício, A. J., Jardim, J. (2020). Leadership characteristics and digital transformation, *Journal of Business Research*, 610–616.

¹⁵⁷ Porfírio, A. J., Carrilho, T., Felício, A. J., Jardim, J. (2020). Leadership characteristics and digital transformation, *Journal of Business Research*, 610–616.

2. līmenis: Digitālās stratēģijas nozīme uzņēmējdarbības stratēģijā;
3. līmenis: No digitālās stratēģijas izrietošo inovāciju uztveres līmenis;
4. līmenis: Ieguldījumu nozīme digitālajā stratēģijā¹⁵⁸.

Katrs no šiem līmeņiem raksturo svarīgu aspektu uzņēmuma attīstībā, ikviens uzņēmums izies cauri visiem četriem līmeņiem. Konceptuālie digitālās transformācijas līmeņi un to raksturojumi aplūkojami tabulā 2.1.

2.1.tabula

Digitālās transformācijas līmeņu raksturojums

Digitālās transformācijas līmenis	Nosaukums	Raksturojums
1. līmenis	Digitālās stratēģijas nozīme uzņēmuma stratēģijā	Pirmais un visvienkāršākais digitālās transformācijas posms atbilst plašākai vajadzības apzināšanai un digitālās transformācijas koncepcijas pamatprincipu izstrādei uzņēmuma attīstības nolūkos. Tiek apsvērti pirmie pasākumi un pamata ieguldījumi informāciju tehnoloģijās un sistēmās, lai sagatavotu uzņēmumu digitālajiem izaicinājumiem uzņēmuma līmenī.
2. līmenis	Digitālās stratēģijas nozīme uzņēmējdarbības stratēģijā	Otrajā digitālās transformācijas līmenī uzņēmumi ir konkrētāki attiecībā uz digitālo transformāciju. Korporatīvās digitālās transformācijas iniciatīvas tiek pārveidotas uzņēmējdarbības aktivitātēs, parasti priekš specifiskām komerciālām iniciatīvām, tomēr lielākā daļa izmaiņu pagaidām vēl ir iekšējas. Tiek uzsākta konkrētas digitālās uzņēmējdarbības stratēģijas piemērošana, lai pārveidotu, kā uzņēmums darbojas un veidos attiecības ar galvenajām ieinteresētajām personām nākotnē. Ieguldījumi sāk pieaugt koordinēti, ievērojot konkrētu plānu, kas parasti apvieno dažādas iniciatīvas digitālās transformācijas virzienā, tomēr tie joprojām ir nelieli, salīdzinot ar kopējo uzņēmuma budžeta līmeni.
3. līmenis	No digitālās stratēģijas izrietošo	Trešais digitālās transformācijas līmenis ir korporatīvās un digitālās biznesa stratēģijas pārvēršana konkrētās

¹⁵⁸ Porfírio, A. J., Carrilho, T., Felício, A. J., Jardim, J. (2020). Leadership characteristics and digital transformation, Journal of Business Research, 610–616.

	inovāciju uztveres līmenis	redzamās biznesa un/vai procesu inovācijās, izmantojot informācijas tehnoloģijas un informācijas sistēmu potenciālu. Uzņēmums acīmredzami sāk mainīt savu darbības un produktu/pakalpojumu sniegšanas veidu. Sāk uzplaukt digitālā kultūra, kas saistīta ar veidu, kā cilvēki socializējas, sazinās un darbojas gan uzņēmuma iekšienē, gan ārpus tā robežām. Šajā posmā ir ierasts, ka tiek no jauna definēts uzņēmuma uzņēmējdarbības modelis un izstrādāti jauni vērtības piedāvājumi un/vai produktu/pakalpojumu piedāvājumi, kas izriet no digitālās transformācijas.
4. līmenis	Ieguldījumu nozīme digitālajā stratēģijā	Pēdējā digitālās transformācijas posmā dominē digitālā stratēģija, kas orientēta uz dominējošo digitālo kultūru un aptver gan uzņēmuma, gan uzņēmējdarbības stratēģiju. No digitālās pārveides izrietošo inovāciju līmenis kļūst ļoti būtisks, un arī investīcijas ir ļoti nozīmīgas, pat dominējošas. Dažus iepriekš fiziski dibinātos uzņēmumus sāk piedāvāt tikai virtuāli. Klātienē un fiziskā uzņēmējdarbība parasti ir mazākumā, un tas nepārprotami atspoguļojas ienākumu līmenī no digitālās pārveides iniciatīvām.

Avots: Autors izveidots, pamatojoties uz Porfírio, A. J., Carrilho, T., Felício, A. J., Jardim, J. (2020). Leadership characteristics and digital transformation, Journal of Business Research, 610–616.

Katrs no četriem līmeņiem viegli un saprotami spēj parādīt, kurā līmenī atrodas konkrētais uzņēmums. Pirmais līmenis aptver mazu digitālās transformācijas esamību uzņēmumā, tajā tiek apsvērtas iespējas par pirmajiem ieguldījumiem informāciju tehnoloģijās. Otrajā līmenī uzņēmumi jau ir konkrētāki, bet tāpat attīstošie pasākumi ir iekšēji. Trešais līmenis jau paredz pārvērst biznesa stratēģiju redzamās inovācijās, tiek mainīti pakalpojumi un produkti, pievērsta uzmanība tam kā cilvēki savstarpēji mijiedarbojas. Savukārt ceturtais posms ir pats augstākais un nozīmē, ka uzņēmums arvien vairāk izmanto virtuālos rīkus, ļoti svarīgas ir investīcijas un inovācijas. Pamatojoties uz vispārējo uztveri par vadības un lēmumu pieņemšanas stilu, vadītāju darbības saskaņotību attiecībā uz uzņēmuma misiju un stratēģiskās vadības procesa efektivitāti, tika pārbaudīta spēja attīstīt dažādus digitālās transformācijas posmus atkarībā no uzņēmuma raksturojuma, piemēram, dimensijas, internacionalizācijas līmeņa un kapitāla īpašumtiesību veida. Aplūkotie līmeņi pakāpeniski raksturo digitālās transformācijas procesu, tāpēc tiek izvirzīti trīs priekšlikumi:

1. Lielāka darbinieku autonomija un decentralizētāki lēmumu pieņemšanas procesi, kas saistīti ar demokrātiskāku vadības stilu, ir sastopami risinājumos, kas liecina par digitālās transformācijas augstāku stadiju.
2. Lielāka vadītāju darbības saskaņotības uztvere attiecībā uz uzņēmuma misiju ir sastopama uzņēmumos, kuri mēdz uzrādīt attīstītākas digitālās transformācijas stadijas.
3. Augstāka uztvere par uzņēmuma stratēģiskās vadības efektivitāti ir sastopama risinājumos, kas uzrāda attīstītākas digitālās transformācijas stadijas.

Tiek apstiprināti visi trīs izvirzītie priekšlikumi, ka demokrātiskākie vadības stili, saskaņotāka vadītāju darbība attiecībā uz uzņēmuma misiju un efektīvāki stratēģiskās vadības procesi ir īpašības, kas veicina digitālās transformācijas procesu attīstību. Šie nosacījumi ir novērojami gandrīz visās kombinācijās, kas raksturo uzņēmumu iesaistīšanos dažādos digitālās transformācijas posmos, un šie rezultāti pastiprinās attīstītākajos digitālās transformācijas attīstības posmos¹⁵⁹. Vadības stils, kas pielāgojas komandas vajadzībām, tajā pat laikā ir saskaņā ar uzņēmuma misiju un vīziju, attīsta digitālo transformāciju uzņēmuma ietvaros un ļauj izmantot arvien plašākas informāciju tehnoloģiju sniegtās iespējas. Tomēr tas nav iespējams, ja šie faktori netiek stratēģiski koordinēti un vadīti.

Stratēģiskā vadība informāciju tehnoloģiju jomā ir galvenais priekšnoteikums, lai maksimāli izmantotu tās potenciālos ieguvumus¹⁶⁰. Digitālā stratēģija ir vienota informācijas tehnoloģiju un informācijas sistēmu stratēģisko iniciatīvu kopums, ko nosaka vadītāju lēmumi par šo pieejamo infrastruktūru izmantošanu. Šim nolūkam tiek izmantotas programmatūras un citas iekārtas, kas atbalsta uzņēmumu darbību, piemēram, ražošanas, tirdzniecības, finanšu un cilvēku attīstību organizācijā, īstenojot ar tās mērķi un misiju saskaņotu stratēģiju, lai izmantotu jauno vairāk digitālo uzņēmējdarbības modeļu potenciālu un panāktu lielāku ilgtspējību un panākumus¹⁶¹. Digitālā stratēģija ir iekļauta uzņēmuma korporatīvajā un biznesa stratēģijā, lai veicinātu digitālo transformāciju, kā rezultātā uzņēmums iegūst spēcīgāku konkurētspēju, parasti izstrādājot un ieviešot jaunus biznesa modeļus, kas izmanto uzņēmuma digitālo potenciālu un rezultātu, kā arī inovācijas, ko atbalsta palielināts ieguldījumu apjoms. Stratēģisko IT lēmumu pieņemšanas procesa decentralizācija parasti ir rezultāts lielākai vadītāju iesaistei stratēģisko IT jautājumu apspriešanā. Turklāt, digitālās

¹⁵⁹ Porfírio, A. J., Carrilho, T., Felício, A. J., Jardim, J. (2020). Leadership characteristics and digital transformation, *Journal of Business Research*, 610–616.

¹⁶⁰ Preston, D. S., Leidner, D. E., Chen, D. (2008). CIO leadership profiles: Implications of matching CIO authority and leadership capacity on IT impact. *MIS Quarterly Executive*, 7(2), 57-69.

¹⁶¹ Porfírio, A. J., Carrilho, T., Felício, A. J., Jardim, J. (2020). Leadership characteristics and digital transformation, *Journal of Business Research*, 610–616.

transformācijas koordinācijas sarežģītību ietekmē uzņēmuma lielums, decentralizētas struktūras pakāpe, kā arī atkarību apjoms starp procesiem, produktiem un IT sistēmām¹⁶². Ir skaidri noteikti nosacījumi, lai veicinātu darbības mērķu sasniegšanu, kas saistīti tieši ar IT attīstību, un labāk sagatavotos uzņēmuma nākotnei. Tie ir saistīti ar spēju veicināt demokrātiskākus vadības stilus, kā arī lielāku vadītāju saskaņotību ar uzņēmuma misiju un stratēģiskās vadības efektivitātes uztveri¹⁶³. IT virza organizatoriskās darbības kooperatīvā procesā, kas parasti nozīmē stratēģijas pārdefinēšanu, ņemot vērā tās būtisko ietekmi uz uzņēmējdarbības modeļu pārorientāciju. Tādējādi digitālā transformācija kļūst par galveno pašreizējo pārmaiņu virzītājspēku organizāciju vērtības radīšanas procesos. Digitālās transformācijas procesā iesaistītie vadītāji, piedalās biznesa struktūrvienību sanāksmēs par stratēģiskiem IT jautājumiem. Šāda iesaistīšanās parasti nodrošina lielākas stratēģiskās zināšanas par uzņēmējdarbību un lielāku brīvību stratēģisko lēmumu pieņemšanā¹⁶⁴. Līderim viens no komandas vadīšanas uzdevumiem ir nodot saviem darbiniekiem arī uzņēmuma kopējo sajūtu, informēt par izmaiņām, stratēģiskiem lēmumiem, tajā pat laikā iesaistīt, noskaidrot domas, veicinot savstarpējo atklātību un uzticību. Stratēģiskā vadība informāciju tehnoloģiju jomā ir būtiska, jo ar tās palīdzību iespējams pilnvērtīgi izmantot tās sniegtos ieguvumus. Stratēģiskā vadība IT ietver dažādu programmu un rīku pielietojumu, lai gūtu panākumus.

Līderība, digitālā transformācija un informāciju tehnoloģiju nozare ir cieši saistītas, lai veicinātu stratēģisku uzņēmumu vadību, saliedētu un koordinētu komandas darbu, uz inovācijām balstītu uzņēmuma attīstību. Uzņēmums, kura mērķis un vīzija iekļauj uzņēmuma informāciju tehnoloģisku attīstību, ir būtiski saprast, kurā digitālajā transformācijas līmenī tas atrodas un kādi ir nākamie soļi stratēģijas izpildē. Līderības funkcionalitāte IT jomā aptver plašu loku sākot no darbinieku uzticības, cilvēcisko īpašību attīstības, komandas saliedēšanas, lēmumu pieņemšanas, pārmaiņu vadības organizācijas digitālās pārveides, inovatīvu risinājumu radīšanas, beidzot ar digitālā stratēģijas izveidi, kas orientēta uz dominējošu digitālo kultūru un aptver gan uzņēmuma, gan uzņēmējdarbības stratēģiju. Līderim ir nepieciešama aizrautība un nebeidzama vēlme attīstīt savas iemaņas, kā arī jāaizmirst par

¹⁶² Singh, A., Hess, T. (2017). How chief digital officers promote the DT of their companies. *MIS Quarterly Executive*, 16(1), 1–17

¹⁶³ Weiner, J., Balijepally, V., Tanniru, M. (2015). Integrating strategic and operational decision making using data-driven dashboards: The case of St. Joseph Mercy Oakland Hospital. *Journal of Healthcare Management*, 60(5), 319–330

¹⁶⁴ Hansen, A. M., Kraemmergaard, P., Mathiassen, L. (2011). Rapid adaptation in DT: A participatory process for engaging IS and business leaders. *MIS Quarterly Executive*, 10(4), 175-185.

universāliem risinājumiem, bet jākoncentrējas uz daudzveidīgiem, atbilstošiem un piemērojamiem risinājumiem.

2.3. Informāciju tehnoloģiju uzņēmuma ATEA darbības pārskats

ATEA ir vadošais Ziemeļvalstu un Baltijas informāciju tehnoloģiju infrastruktūras piegādātājs un otrs lielākais IT infrastruktūras risinājumu nodrošinātājs Eiropā, kas nodarbina vairāk kā 7000 darbiniekus Norvēģijā, Zviedrijā, Somijā, Dānijā, kā arī Baltijas valstīs – Latvijā, Lietuvā un Igaunijā. ATEA piedāvā informāciju tehnoloģiju produktus no pasaules vadošajiem piegādātājiem un, pateicoties uzņēmuma 3700 konsultantiem un 7500 dažādām tehnoloģiju sertifikācijām, nodrošina saviem klientiem speciālistu kompetenci IT infrastruktūras pakalpojumu jomā. ATEA mērķis ir nodrošināt vislabākos IT risinājumus gan valsts, gan privātā sektora klientiem piedāvājot plašu pakalpojumu spektru, sākot no kabeļu, tīklu un datu centru risinājumiem līdz pilnai, lietotājam draudzīgas IT infrastruktūras izveidei un tās uzturēšanai¹⁶⁵. ATEA ir salīdzinoši liela kompānija, kas nodarbina vairākus tūkstošus darbinieku Skandināvijas valstīs, Somijā un Baltijas valstīs. Uzņēmums galvenokārt sadarbojas ar pasaulē pazīstamākajiem informāciju tehnoloģiju piegādātājiem, tādējādi saviem klientiem spēj sniegt plašu IT infrastruktūras atbalstu un konsultācijas. ATEA ne tikai spēj nodrošināt jaunākās un modernākās tehnoloģijas, bet tai ir arī spēcīga iekšējā kompetence, lai izstrādātu, ieviestu, atbalstītu un ekspluatēt augstas kvalitātes sarežģītus un integrētus IT risinājumus.

ATEA mātes uzņēmums tika dibināts 1968. gadā ar nosaukumu *Merkantidata* kā pionieris topošajā informācijas tehnoloģiju tirgū Norvēģijā. Nedaudz vēlāk uzņēmums kļuva par lielāko IT infrastruktūras un saistīto pakalpojumu sniedzēju Norvēģijā, un 1985. gadā tas tika kotēts Oslo biržā¹⁶⁶. Uzņēmums salīdzinoši īsā periodā spēja iekarot tirgu, nostabilizējot savu pozīciju un kļūstot par lielāko IT pakalpojumu sniedzēju Norvēģijā. Uzņēmuma mūsdienu vēsture aizsākās 2006. gadā, kad *Merkantidata* (tolaik saukta par *Ementor*) apvienojās ar *Top Nordic*, lielāko informāciju tehnoloģijas infrastruktūras nodrošinātāju Dānijā. Pēc tam apvienotais uzņēmums iegādājās ATEA, lielāko informāciju tehnoloģijas infrastruktūras nodrošinātāju Zviedrijā. Tam 2007. gadā sekoja *Sonex Group*, lielākā informāciju tehnoloģijas infrastruktūras nodrošinātāja Baltijas reģionā, iegāde¹⁶⁷. Lai gan uzņēmums nav ļoti sens tas savā pastāvēšanas laikā spējis strauji augt un attīstīties kļūstot par

¹⁶⁵Atea. Par Atea, pieejams: <https://www.atea.lv/par-atea/> [skatīts 12.02.2022]

¹⁶⁶Atea. About Atea, available: <https://www.atea.com/about-atea/> [accessed at 12.02.2022]

¹⁶⁷Atea. About Atea, available: <https://www.atea.com/about-atea/> [accessed at 12.02.2022]

vienu no vadošajiem informāciju tehnoloģiju infrastruktūras ekspertiem Ziemeļvalstīs. ATEA apvienošanās rezultātā savu vārdu ieguva 2009. gadā. Pēc tam ATEA uzņēmās iniciatīvu turpināt tirgus konsolidāciju, iegādājoties vairāk nekā 50 uzņēmumus, veidojot papildu klātbūtni tirgū un mēroga priekšrocības galvenajos ģeogrāfiskajos reģionos. Pateicoties iegādei un organiskajai izaugsmei, ATEA ir ieguvusi nepārspējamu pozīciju Ziemeļvalstu un Baltijas valstu reģionos, nodrošinot klientiem unikālu produktu kompetenci un klātbūtni vietējā tirgū¹⁶⁸. ATEA ir unikālas konkurences priekšrocības Ziemeļvalstu un Baltijas reģionos, kur tā ir lielākais spēlētājs ļoti sadrumstalotā IT infrastruktūras tirgū¹⁶⁹. ATEA savā pastāvēšanas laikā ir apvienojusi vairākus desmitus uzņēmumu, tādejādi stiprinot savu tirgus pozīciju. Izaugsme, kas piedzīvota šo gadu laikā ir izvirzījusi ATEA par vienu no uzticamākajiem sadarbības partneriem un pakalpojumu sniedzējiem saviem klientiem. Uzņēmums joprojām ir saglabājis savu vēsturisko nostāju un fokusējas tikai uz Ziemeļvalstu un Baltijas valstu tirgiem. ATEA grupas galvenā mītne atrodas Oslo, Norvēģijā.

ATEA ir publiski tirgots uzņēmums, kas kotēts Oslo Fondu biržā. Uzņēmuma mērķis ir nodrošināt akcionāriem konkurētspējīgu ilgtermiņa peļņu salīdzinājumā ar uzņēmuma darbības risku, tas tiek sasniegts izmaksājot lielas dividendes un palielinot pamatdarbības vērtību. ATEA mērķis ir palielināt ieguldītāju informētību par uzņēmumu, īstenojot atklātu, pārredzamu un uzticamu informācijas politiku. Šādā veidā uzņēmums cenšas arī veicināt savu akciju likviditāti un nodrošināt, lai akciju cena atspoguļotu uzņēmuma patieso vērtību. Turklāt ATEA informē finanšu tirgus par svarīgiem notikumiem, izmantojot biržas un preses paziņojumus, kā arī citus tirgus jaunumus. Lai uzlabotu saziņu, ATEA regulāri rīko tikšanās ar investoriem un analītiķiem¹⁷⁰. Viens no pamata nosacījumiem nepārtrauktai attīstībai investīciju piesaistīšana, tādejādi attīstot gan savu spēcīgo pozīciju tirgū, gan palielinot pamatdarbības vērtību.

ATEA savu misiju ir definējusi “veido nākotni ar IT”. ATEA mērķis ir radīt labāku nākotni klientu uzņēmumiem un sabiedrībai kopumā. Strādājot kopā iespējams sasniegt ilgtspējības mērķus un pozitīvi ietekmēt pasauli. Tas nozīmē nepārtraukti uzlabot sniegumu tādās jomās kā ilgtspējīga izejvielu ieguve, uzņēmējdarbības ētika, cilvēktiesības un vide¹⁷¹. 2022.gada sākumā uzņēmums ATEA ierindojās pirmajā vietā *Global 100 Index 2022* kā ilgtspējīgākais informāciju tehnoloģiju pakalpojumu uzņēmums pasaulē pēc *Corporate*

¹⁶⁸ Atea. About Atea, available: <https://www.atea.com/about-atea/> [accessed at 12.02.2022]

¹⁶⁹ Atea. *Annual report 2020*, available: <https://www.atea.com/media/2798/atea-annual-report-2020.pdf> [accessed at 13.03.2022]

¹⁷⁰ Atea. Investors, available: <https://www.atea.com/investors/> [accessed at 13.03.2022]

¹⁷¹ Atea. About Atea, available: <https://www.atea.com/about-atea/> [accessed at 12.02.2022]

Knights vērtējuma. Savukārt 2020. gadā un 2021.gadā ATEA ieguvusi augstāko iespējamo novērtējumu platīna balvu par korporatīvo sociālo atbildību pēc *EcoVadis*¹⁷². Ilgtspējība ir ļoti svarīga vērtība ATEA uzņēmumā un tai ir svarīgi samazināt IT infrastruktūras ietekmi uz vidi, veicinot sociāli atbildīgu IT pakalpojumu un produktu nodrošināšanu. Mērķis ir ne tikai veicināt un uzlabot ilgtspējību savas darbības ietvaros un darbiniekus iesaistē, izglītošanā, bet arī radīt piemēru saviem klientiem un palīdzēt tiem virzīties uz ilgtspējas paaugstināšanu savā uzņēmumā.

Informācijas tehnoloģijas nojauc šķēršļus organizācijas radošumam un produktivitātei, tajā pašā laikā nemitīgais pārmaiņu temps rada nopietnus izaicinājumus IT nodaļām, lai turētos līdzī¹⁷³. Mūsdienu nepārtraukti mainīgajā uzņēmējdarbības vidē ir svarīgi atrast balansu starp produktivitāti, stabilitāti un izaicinājumiem, kas rodas pārmaiņu rezultātā un tas skar ne tikai pašu pakalpojumu saņēmēju, bet arī sniedzēju. ATEA iekšienē būtiska nozīme tiek pievērsta stabilai attīstībai, tāpat arī klienta kontekstā ATEA sadarbojas ar klientiem, lai pārvaldītu tehnoloģiju sniegtās iespējas un izaicinājumus. ATEA fokusējas uz četriem galvenajiem risinājumiem, lai sniegtu atbilstošāko katra vajadzībām:

1. Klients – klienti visbiežāk izmanto personālos datorus, viedtālrunus, planšetdatorus, printerus, konferenču sistēmas, digitālās izkārtnes, sensorus un skenerus. ATEA piedāvā plašu klientu aparatūras, programmatūras un pakalpojumu klāstu, kas pielāgots lietotāju, lietojumprogrammu, drošības, tīklu un datorsistēmu vides prasībām.
2. Komunikāciju infrastruktūra – komunikāciju infrastruktūra nodrošina tīkla darbību. Tā kā aizvien vairāk informācijas tiek izplatīta arvien lielākā skaitā tīkla ierīcēs, prasības drošai un efektīvai saziņai kļūst aizvien lielākas. ATEA nodrošina aparatūru un programmatūru tīklu darbībai, kā arī pakalpojumus, lai palīdzētu klientiem droši pārvaldīt komunikācijas.
3. Sadarbība – nodrošinot lietotājiem iespēju sazināties savā starpā un ar tīkla ierīcēm, IT veicina sadarbību un produktivitāti. ATEA piedāvā virkni produktu, kas nodrošina sadarbību un palielina tās efektivitāti, izmantojot konferenču, informācijas apmaiņas un digitālās produktivitātes risinājumus.
4. Datu centrs – datu centru tehnoloģija ļauj klientiem droši un efektīvi uzglabāt, pārvaldīt un izplatīt informāciju no centrālajām lietojumprogrammām un datubāzēm. ATEA nodrošina aparatūru un programmatūru informācijas

¹⁷² Atea. Corporate Responsibility, available: <https://www.atea.com/corporate-responsibility/> [12.02.2022]

¹⁷³ Atea. Solutions, available: <https://www.atea.com/solutions/> [accessed at 13.03.2022]

glabāšanai un pārvaldībai, kā arī virtualizācijas, automatizācijas un drošības rīkus datu centra vides darbībai. ATEA sniedz arī pakalpojumus tiem, kas vēlas daļēji vai pilnībā nodot datu centra darbību ārpuspakalpojumu sniedzējiem, izmantojot konsultantus uz vietas un mākoņpakalpojumus, ko pārvalda ATEA vai trešās puses pakalpojumu sniedzēji¹⁷⁴.

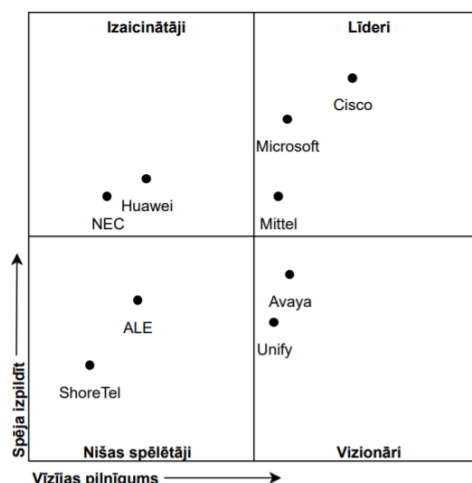
Vadoties pēc minētajiem četriem risinājumiem ATEA ir spējīga sadarboties ar saviem klientiem, kas izvēlās tieši šo uzņēmumu, lai pārvaldītu tehnoloģiju sniegtās iespējas un izaicinājumus, piedāvājot pilnu IT infrastruktūras risinājumu klāstu no pasaules vadošajiem tehnoloģiju uzņēmumiem. ATEA ir visaugstākā līmeņa pārdevēju sertifikācija starp saviem galvenajiem tehnoloģiju partneriem un par savu sniegumu tā bieži saņem apbalvojumus. Gandrīz 4000 konsultantu komanda palīdz klientiem izstrādāt, ieviest un ekspluatēt sarežģītus IT risinājumus, izmantojot dažādu piegādātāju labākos komponentus. Tādējādi IT infrastruktūra tiek optimizēta atbilstoši klienta prasībām. Informācijas tehnoloģijas kļūst par iedvesmas un produktivitātes avotu, nevis par pārvaldāmu izaicinājumu¹⁷⁵. Ir ļoti svarīgi noteikt un pieturēties pie pamatvērtībām, caur kurām tiek dibinātas attiecības un nodrošināti pakalpojumi. Tikpat svarīgi ir spēt kvalitatīvi pārvaldīt un sniegt risinājumus izmantojot tikai labākos IT komponentus, tādējādi paužot profesionālismu un sniedzot drošību.

Kā vienam no vadošajiem informāciju tehnoloģiju uzņēmumiem, ATEA izmanto un piedāvā saviem klientiem plašu digitālo produktu daudzveidību ar mērķi uzlabot to darbību un sniegumu. Galvenie, kas nosaka sadarbības rīku tendences tieši no attālinātā darba perspektīvas ir *Microsoft* un *Cisco*, kas pēdējo 10 gadu laikā ar veiksmīgiem eksperimentiem, bagātīgu pieredzi un globāliem panākumiem joprojām ir nepārspēti¹⁷⁶. 2.2. attēlā attēlots *Gartner* kvadrants vienotajiem sakariem kā pakalpojumiem, tas atspoguļo pazīstamākos tehnoloģisko sakaru nodrošinātājus un to pozīciju *Gartner* kvadrantā.

¹⁷⁴Atea. Solutions, available: <https://www.atea.com/solutions/> [accessed at 13.03.2022]

¹⁷⁵Atea. Solutions, available: <https://www.atea.com/solutions/> [accessed at 13.03.2022]

¹⁷⁶Atea. Sadarbības attīstība – nākotne pieder “Teams”, pieejams: <https://www.ATEA.lv/jaunumi/sadarbibas-attistiba-nakotne-pieder-teams/> [skatīts 15.12.2021]



2.2. att. Tehnoloģiju nodrošinātāju atspoguļojums Gartner kvadrantā

Avots: Autora veidots, pamatojoties uz Gartner Magic Quadrant for Unified Communications as a Service.

Gartner.

Gartner kvadrants ir pētījumu metodoloģija, kas sniedz grafisku konkurences pozicionējumu par četru veidu tehnoloģisko sakaru sniedzējiem strauji augošos tirgos. Šie kvadranti sastāvā iekļaujas: līderi, izaicinātāji, nišas spēlētāji un vizionāri¹⁷⁷. ATEA kopš 2008. gada iet roku rokā ar abiem ražotājiem, kas nominēti līdera pozīcijā – Cisco un Microsoft, kas nozīmē, kolīdz šie industrijas līderi ievieš jaunumus vai veic izmaiņas savos produktos tas tiek ieviests ATEA un nodots tālāk pārējiem pakalpojumu izmantotājiem jeb ATEA klientiem. Izmantojot nozares līderu piedāvātos digitālos risinājumus ATEA spēj piedāvāt savus pakalpojumus augstākajā iespējamajā kvalitātē, kā arī paralēli veicina sadarbību ar nozares līderiem.

ATEA kopumā nodarbina ap 7000 darbinieku, kur daļa strādā ATEA grupas līmenī un daļa Baltijas valstu līmenī. Darbinieku skaita sadale attēlota 2.2 tabulā.

2.2. tabula

Darbinieku skaita atšķirības uzņēmumā ATEA

	Darbinieku skaits	Apgrozījums	Biroju skaits	Tehnoloģiju sertifikāti
ATEA Baltijas valstīs	700	107 miljoni EUR (2015)	10	Vairāk kā 500
ATEA grupa	6900	3 miljardi EUR (2015)	86	Vairāk kā 7500

Avots: Autora veidots, pamatojoties uz Atea. Par Atea, pieejams: <https://www.atea.lv/par-atea/> [skatīts 12.02.2022]

¹⁷⁷Gartner. Gartner Magic Quadrant & Critical Capabilities, available: <https://www.gartner.com/en/research/magic-quadrant> [accessed at 15.12.2021]

2.2.tabulā attēlots ATEA Baltijas valstu un grupas salīdzinājums skaitļos, kas ietver darbinieku un biroju skaitu, apgrozījumu kā arī tehnoloģiju sertifikātus. Tāpat kā daudziem citiem starptautiska līmeņa uzņēmumiem arī ATEA sastāv no vairākām, gan savstarpēji saistītām, gan neatkarīgām daļām. Piemēram, ATEA Latvija, kas ir daļa no ATEA Baltijas valstu struktūras atrodas Ūnijas iela 15, Rīgā, savukārt ATEA globālo pakalpojumu grupa (angļu val. *Global Services*) Rīgas daļa, atrodas Mūkusalas 15, Rīgā. Katra no šīm daļām atbild par saviem darbiniekiem, piedāvātajiem pakalpojumiem un produktiem, tomēr visam uzņēmumam ir vienotas vadlīnijas, pēc kurām jāvadās. ATEA globālo pakalpojumu grupa Rīgas birojā pārvalda informāciju tehnoloģiju risinājumus, kas iedalīti trīs kategorijās:

1. hibrīda platformas;
2. digitālā darbavieta;
3. informācijas pārvaldība.

Šeit ietilpst IT pakalpojumu dienests 11 dažādās valodās, kas atbalsta klientus ceļā uz mākoņpakalpojumu ieviešanu savā uzņēmumā, bet arī ļauj lietotājiem izbaudīt labākās digitālās darbavietas iespējas. Papildus tam ATEA Biznesa pakalpojumu centrs sniedz klasiskus administratīvos biznesa procesu ārpalpojumus tādās jomās kā finanses, iepirkumi, klientu apkalpošana, licencēšanas atbalsts un citās¹⁷⁸. ATEA Rīgā nodrošina plašas pakalpojumu iespējas saviem klientiem, ar mērķi veicināt mūsdienīgu rīku integrēšanu savā uzņēmējdarbībā.

ATEA Latvija piedāvātie produkti un pakalpojumi:

- IT produktu un licenču tirdzniecība (*eSHOP*),
- IT sistēmu izstrāde un ieviešana,
- Datu centru risinājumi,
- Tīklu un datu pārraides risinājumi,
- Virtualizācija un mākoņpakalpojumi,
- Sadarbības risinājumi,
- IT drošības risinājumi,
- Drukas un kopēšanas risinājumi,
- Datoru montāža,
- Tehniskais serviss un atbalsts¹⁷⁹.

ATEA grupas piedāvātie pakalpojumi:

¹⁷⁸Magnetic Latvia. Atea Global Services, available: <https://investinlatvia.org/en/success-stories/stories/atea-global-services> [accessed at 13.03.2022]

¹⁷⁹Atea. Par Atea, pieejams: <https://www.atea.lv/par-atea/> [skatīts 12.02.2022]

- Digitālā darba vieta kā serviss,
- Tehniskais serviss,
- Lietojumprogrammu nodrošinājums,
- *Azure* pakalpojumu pārvaldība
- Citi piedāvātie pakalpojumi un servisi¹⁸⁰.

ATEA grupas piedāvātie produkti:

- Mobilā aplikācija *PassOn*,
- Pašapkalpošanās aplikāciju un operētājsistēmu platforma,
- Ziņojumu rīks *ReachOut*,
- Aplikāciju un instalāciju platforma¹⁸¹.

ATEA gan Latvijas, gan grupas līmenī piedāvā plašu produktu un pakalpojumu klāstu, kas veidoti, lai spētu apmierināt ikviena klienta vajadzības. Pakalpojumi un produkti ir diezgan līdzīgi vai pat vienādi funkcionalitātes ziņā, tomēr ATEA Latvija atbild par to nodrošinājumu Latvijā, Lietuvā un Igaunijā, bet ATEA grupas pārvaldībā ir gan Baltijas, gan Ziemeļvalstis ar lielāko fokusu uz Ziemeļvalstīm. Vienam un tam pašam klientam pakalpojumi var tikt nodrošināti gan no Rīgas, gan kādas citas ATEA valsts, sadale notiek atbilstoši iekšējiem noteikumiem, līgumiem un prasībām no klientu puses un uzņēmuma augstākās vadības. Piedāvātos produktus un pakalpojumus nodrošina speciāli formētas komandas, atsevišķos gadījumos pat vairākas komandas, rūpīgi tiek sekots līdzi pie tehnoloģiskās nodrošināšanas, zināšanu apmaiņas un uzkrāšanas, drošības un veiksmīgas komandas formēšanas.

Uzņēmums ATEA pievērš ne tikai lielu uzmanību savai izaugsmei un klientu apmierinātībai, bet arī tās darbiniekiem. Uzņēmumam ir svarīgi, lai darbinieki tiktu novērtēti, sociāli iekļauti, veicinātas savstarpējās attiecības, mijiedarbība, darbinieki tiktu atbalstīti un tiktu veicināta viņu profesionāla kompetence. Tiek uzskatīts, ka cilvēki ir galvenā vērtība un spēks. Tieši viņu sasniegumi, daudzveidība, savstarpēja cieņa un komandas darbs ir tas, kas ļauj ATEA kā uzņēmumam attīstīties un sniegt saviem klientiem labākos pakalpojumus¹⁸². Šīs ir ļoti būtiskas vērtības, jo mūsdienu darba vide pieprasa ne tikai profesionālo kompetenci, uzdevumu izpildi, bet arvien vairāk fokuss tiek likts uz iedvesmu, attīstības veicināšanu, pozitīvas pieredzes radīšanu. Darbiniekam atrodoties viņam atbilstošā vidē ieguvējs būs ne tikai pats darbinieks, bet arī uzņēmums, un klients.

¹⁸⁰Atea Global. Our services, available: <https://ateaglobal.com/services/> [accessed at 12.02.2022]

¹⁸¹Atea Global. Our products, available: <https://ateaglobal.com/products/> [accessed at 12.02.2022]

¹⁸²Atea Global. Our Culture, available: <https://www.ateaglobal.com/career/> [accessed at 14.04.2022]

Informāciju tehnoloģiju sfēra ir pazīstama kā viena no elastīgākajām nozarēm, jo uzņēmumos strādājošiem darbiniekiem spēj piedāvāt ērtākas darba stundas, apvienot darbus ar studijām, sportu, ģimeni, ikdienas ritmu vai citām aktivitātēm. Pēdējo divu gadu laikā pandēmijas ietekmē ir mainījusies daudzu uzņēmumu darbība un redzējums kā labāk organizēt ikdienas darba vidi, šīs izmaiņas ir ietekmējušas arī ATEA. Viens no apspriestākajiem jautājumiem ir par to vai ikdienas darbam jānotiek birojā, attālināti vai tas var būt hibrīda veida darbs. Ir cilvēki, kas apgalvo, ka nekas nevar aizstāt fizisko tikšanos un dzīvu komunikāciju – var labāk saprast sarunu biedra noskaņojumu, stresa līmeni, izmantot iespēju neoficiālām sarunām pirms vai pēc tikšanās, jo pat rokasspiedienam var būt izšķiroša nozīme gala lēmumā. Savukārt ir cilvēki, kas uzskata, ka komandējumi un tikšanās biros ir nelietderīgi izmantots laiks, kas nozīmē – ievērojamas transporta izmaksas, nogurušus darbiniekus, kas mazāk laika pavada ar savu ģimeni un draugiem, kā arī vairāk piesārņotu vidi. Daudzas tikšanās un ceļojumus var aizstāt ar attālinātās sadarbības rīkiem. Abiem argumentiem ir pamats, ja aplūko pēdējo desmit gadu vēsturi, ir skaidrs, ka pāreja no pirmā tipa domāšanu uz otro nav viennozīmīga, taču tā notiek pakāpeniski un uzņēmumi arvien vairāk novērtē savu un darbinieku laika resursa nozīmību¹⁸³. Uzņēmums ATEA īpaši svarīgu uzmanību pievērš darbinieku labsajūtas un komforta nodrošināšanai, kas iekļauj arī privātās dzīves un darba balansu. Uzņēmums tāpat kā citi pēdējos divus gadus saskārās ar piespiedu strādāšanu attālināti, lai gan tas ir radījis daudzus izaicinājumus un grūtības, tomēr šie šķēršļi ir pārvarēti. Pagaidām kamēr pasaulē joprojām valda nekonkrētība, uzņēmums cienot savus darbiniekus ļauj tiem izvēlēties kā tie vēlas strādāt, proti, strādāt attālināti, vai doties uz ofisu, attiecīgi izvēloties viņiem labāko variantu.

Uzņēmuma ATEA pirmsākumi ir meklējami vairāk kā 50 gadu senā pagātnē, kur tas bija pirmais pionieris informāciju tehnoloģiju jomā. Gadu gaitā ATEA izdevies sevi nostabilizēt kā vadošo IT uzņēmumu Skandināvijas valstīs, veicinot paplašināšanos Somijā un Baltijas valstīs. Uzņēmums sadarbojas tikai ar labākajiem nozares uzņēmumiem, tādejādi spēj nodrošināt saviem klientiem plašus un kvalitatīvus pakalpojumus un produktus. ATEA uzmanība ir ne tikai vērsta uz klienta vajadzību nodrošināšanu, uzņēmuma attīstību, paplašināšanos, pamatkapitāla vērtības paaugstināšanu, bet arī darbinieku labsajūtas un izaugsmes veicināšanu. Pēdējo divu gadu pandēmijas ietekme ir izmainījusi darbu, nosakot, ka to ir iespējams veikt praktiski no jebkuras tehnoloģiski nodrošinātas vietas. Ņemot vērā, ka ATEA rūp darbinieku laika un darba novērtējums uzņēmums vismaz pagaidām ļauj izvēlēties

¹⁸³Atea. Sadarbības attīstība – nākotne pieder “Teams”, pieejams: <https://www.ATEA.lv/jaunumi/sadarbibas-attistiba-nakotne-pieder-teams/> [skatīts 15.12.2021]

labāko veidu kā veikt ikdienas pienākumus. Aplūkojot ATEA vēsturi, šī brīža stāvokli, uzņēmums ir dinamisks, spēj pielāgoties pārmaiņām, kā arī pats uzņēmums izaicina un veicina pārmaiņas iekšienē, tas tikai liecina, ka tas ir spējīgs mainīties, attīstīties un savā darbībā ataino savu moto “veido nākotni ar IT”.

Otrās nodaļas kopsavilkums

Otrās nodaļas ietvaros tiek novērtēta IT nozare Latvijā, līderības funkcionalitāte informāciju tehnoloģiju jomā kā arī IT uzņēmuma ATEA darbība. Iegūtā informācija sniedz būtisku izpratni par informāciju tehnoloģiju sfēru un uzņēmumiem Latvijas kontekstā, valsts plusiem, iespējamajiem uzlabojumiem, kā arī atklāj līderības nozīmi IT jomā.

Latvijā kvalitatīvi izveidotā informāciju tehnoloģiju infrastruktūra nodrošina augstu pieejamību, ātrumu, ierindojošot valsti par vienu no labākajām pasaulē, kas uzlabo speciālistu darbu un piesaista kā investorus, tā citus uzņēmumus biznesa pakalpojumu centru atvēršanai tieši Latvijā. Pēc 2017. gada datiem Latvija ieņem 3. vietu tehnoloģiju uzņēmējdarbībā, kur pirmo vietu ieņem Igaunija, savukārt otro Zviedrija, bet septīto Lietuva. Latvija tiek izvēlēta pateicoties valodu zināšanām, kultūru saderībai, ģeogrāfiskajam novietojumam un izmaksu efektivitātei. Tāpat šeit būtisku lomu spēlē darba kultūra, kas ir rūpīga, orientēta uz detaļām, bet tajā pat laikā ar tendenci uz izmaiņām, uzlabojumiem un inovācijām, sniedzot organizācijai lielu pievienoto vērtību. Latvijā ir ļoti attīstīta informāciju tehnoloģiju infrastruktūra un interneta pieslēguma ātrums, kas ir viens no ātrākajiem pasaulē, tāpat pēdējo gadu laikā Latvijā ir piedzīvota plaša pakalpojumu un produktu pāreja uz IT risinājumiem, kas nodrošina plašāku pieeju un atvieglo pārvaldi. Liela uzmanība Baltijas valstu līmenī tiek pievērsta izglītībai tieši informāciju tehnoloģiju jomā, piedāvājot plašu lekciju un mācību daudzveidību, lai šīs valstis spētu izglītēt spēcīgus nākotnes speciālistus. Latvijas kontekstā mācību piedāvājums ir diezgan plašs, tomēr jūtams, ka pietrūkst augsti kvalificētu speciālisti. Arvien vairāk cilvēki izvēlas studēt informāciju tehnoloģiju virzienā, iziet apmācības vai veikt pārkvalificēšanos no citas nozares, tomēr tam ir nepieciešams laiks, teorijas apgūšana un praktisko iemaņu izveidošana, kas bieži vien prasa vairākus gadus. ņemot vērā, ka Latvija informāciju tehnoloģiju jomā ir veiksmīgi nostiprinājusi savas pozīcijas un radījusi labvēlīgu vidi ārzemju uzņēmumiem, viss potenciāls nav izmantots un ir iespējamās plašas izaugsmes iespējas. Tomēr, lai šo izaugsmi veicinātu nepietiek vien ar patreiz sasniegto, nepieciešams kā valsts, tā privāto sektoru nepārtraukts atbalsts un attīstība.

Līderība un tehnoloģiju efektivitāte ir cieši saistīti termini. Uzņēmumā attīstot efektīvu līderību iespējams veicināt ne tikai produktīvu un saliedētu komandu, bet arī digitālo

transformāciju, kas ietver inovatīvus risinājumus un informāciju tehnoloģiju attīstību. Informāciju tehnoloģiju nozarē visbiežāk ir sastopamas sadalītās komandas, tomēr vadītāji, kas spēj koordinēt komandas darbu, izmantojot pieejamās tehnoloģijas spēj arī pārvarēt ar sadalītajām komandām saistītās sociālās problēmas. Vadītājam IT nozarē ir jāspēj attīstīt darbiniekos cilvēciskās iemaņas, jo tās tieši šajā nozarē tiek uzskatītas par otro visgrūtāk sastopamo iemaņu. Vadītājam ir ne tikai svarīga loma komandas kontekstā, bet arī izšķiroša loma informāciju sistēmu un biznesa līderu iesaistīšanā organizācijas digitālajā pārveidošanā un ir IT galvenais digitālo struktūrvienību inovācijas virzītājspēks. Līdera darbība atspoguļojas organizācijas darbības rezultātos, starppersonu prasmēs un stratēģisko IT lēmumu pieņemšanā. Līdz ar to uzņēmumi atkarībā no vadības, struktūras, komandu koordinācijas atrodas dažādos digitālās transformācijas līmeņos. Kopumā ir iespējami četri līmeņi, proti, jo augstāks digitālās transformācijas līmenis, jo vairāk tiek izmantots informāciju tehnoloģiju un sistēmu potenciāls, savukārt zemāks līmenis nozīmē, ka uzņēmums aptver tikai pašu nepieciešamāko vai ir digitālo transformāciju izstrādes posmā. Pamatojoties uz šiem četriem līmeņiem tiek secināts, ka augstāka digitālās transformācijas stadija pastāv tad, ja ir augstāka darbinieku autonomija, decentralizēti lēmumu pieņemšanas procesi, demokrātisks vadības stils, vadītāju saskaņotība ar uzņēmuma misiju un augstāka uztvere par uzņēmuma stratēģiskās vadības efektivitāti. Digitālā stratēģija ir vienots IT un informācijas sistēmu stratēģisko iniciatīvu kopums, ko nosaka vadītāju lēmumi par pieejamo infrastruktūru izmantošanu, kur tiek izmantotas programmatūras, iekārtas, kas atbalsta uzņēmuma darbību īstenojot mērķus, misiju, lai panāktu lielāku ilgtspējību un panākumus. Lai veicinātu IT attīstību un sagatavotos nākotnei jāspēj veicināt demokrātiskākus vadības stilus, kā arī lielāku vadītāju saskaņotību ar uzņēmuma misiju un stratēģiskās vadības efektivitātes uztveri. Līderim viens no komandas vadīšanas uzdevumiem ir nodot saviem darbiniekiem uzņēmuma kopējo sajūtu, informēt par izmaiņām, stratēģiskiem lēmumiem, tajā pat laikā iesaistīt, noskaidrot domas, veicinot savstarpējo atklātību un uzticību.

Līderības funkcionalitāte informāciju tehnoloģiju jomā aptver plašu loku sākot no darbinieku uzticības, cilvēcisko īpašību attīstības, komandas saliedēšanas, lēmumu pieņemšanas, pārmaiņu vadības organizācijas digitālās pārveides, inovatīvu risinājumu radīšanas, beidzot ar digitālā stratēģijas izveidi, kas orientēta uz dominējošu digitālo kultūru un aptver gan uzņēmuma, gan uzņēmējdarbības stratēģiju. Līderim ir nepieciešama aizrautība un nebeidzama vēlme attīstīt savas iemaņas, kā arī jāaizmirst par universāliem risinājumiem, bet jākoncentrējas uz daudzveidīgiem, atbilstošiem un piemērojamiem risinājumiem.

Uzņēmums ATEA ir dibināts vairāk kā 50 gadus atpakaļ, nodarbina vairāk kā 7000 darbiniekus un ir vadošais informāciju tehnoloģiju infrastruktūras piegādātājs Norvēģijā, Zviedrijā, Somijā, Dānijā, un Baltijas valstīs – Latvijā, Lietuvā un Igaunijā, kā arī otrs lielākais IT infrastruktūras risinājumu nodrošinātājs Eiropā. Uzņēmums piedāvā plašu pakalpojumu un produktu klāstu kā valsts, tā privātajam sektoram. ATEA rūpīgi strādā pie tā, lai saviem klientiem nodrošinātu jaunākās un modernākās tehnoloģijas, tas ir iespējams, jo uzņēmumam nozīmīgi ir kvalitatīvi un ilgstoši sadarbības partneri, tāpēc ATEA jau vairāk kā 10 gadus uztur un veicina attiecības ar IT tirgus līderiem, kas zināmi visā pasaulē. Pētot ATEA darbību, uzņēmums iegulda papildus pūles investīciju jomā, regulāri informējot analītiķus un investorus par izmaiņām. Tāpat liels fokuss tiek piešķirts ilgtspējībai, veicinot darbinieku iesaisti un rādot piemēru saviem klientiem. Uzņēmums nav sens, bet tam ir lieliski izdevies sevi nostabilizēt kā vienu no vadošajiem IT industrijas līderiem, gūstot nepārspējamu pozīciju Ziemeļvalstīs un Baltijas valstu reģionos. Viens no interesantākajiem faktoriem ir ATEA darbības stils, jo joprojām uzņēmums apkalpo klientus tikai no šiem reģioniem. Uzņēmums gan Latvijas, gan grupas līmenī piedāvā plašu produktu un pakalpojumu klāstu, kas veidoti, lai spētu apmierināt ikviena klienta vajadzības. Vēsturiski apvienojot vairākus desmitus uzņēmumu, stiprinot un attīstot savu tirgus pozīciju, ATEA tiek uzskatīts par vienu no visstabilākajiem un uzticamākajiem uzņēmumiem gan sadarbības partneru acīs, gan klientu. ATEA uzņēmumā pastāv ļoti dinamiska vide, tāpēc ir svarīgi rast balansu starp produktivitāti, stabilitāti un izaicinājumiem optimizējot atbilstoši savām un klienta prasībām, lai IT kļūtu par produktivitātes avotu, nevis par pārvaldāmu izaicinājumu.

ATEA ir ļoti svarīga uzņēmuma attīstība, klientu apmierinātība un darbinieku labsajūta. Uzņēmums savus darbiniekus dažādos veidos novērtē, veicina attīstību, sniedz izaicinājumus, mudina pārmaiņām un inovācijām. Uzņēmumam ir svarīgi veicināt jomas profesionāļus, savstarpējo cieņu, kas tādejādi arī palīdz uzņēmumam attīstīties un sniegt saviem klientiem labākos pakalpojumus. ATEA ieklausās darbiniekos un arvien vairāk tiek novērtēts viņu laiks, līdz ar to uzņēmums vismaz pagaidām sniedz iespēju darbiniekiem pašiem izvēlēties labāko darba veidu, proti, darbu veikt klātienē vai attālināti.

3. ELEKTRONISKĀS ATKARĪBAS IETEKME LĪDERA-PADOTO MIJIEDARBĪBĀ INFORMĀCIJU TEHNOLOĢIJU UZŅĒMUMĀ ATEA

Apkopojot informāciju, kas gūta pirmās un otrās nodaļas teorētisko materiālu kā arī pētījumu apskatā, iespējams secināt, ka, ja sadalīto komandu starpā pastāv augsta elektroniskā un uzdevumu savstarpējā atkarība, tad tiek negatīvi ietekmēta līderība un līdera-padotā mijiedarbība. Literatūra skaidro, ka līderībai ir ļoti nozīmīga un tai ir plaša funkcionalitāte uzņēmuma kontekstā, kas var radīt plašas saskarsmē ar darbiniekiem, komandu, ietekmēt uzņēmuma darbību un tā kopējo attīstību. Kā pētījuma jautājums tiek noteikts kā līderis spēj samazināt elektronisko atkarību sadalītās komandās attālinātā darbā un attīstīt kvalitatīvu mijiedarbību ar padotajiem. Praktiskā darba mērķis ir salīdzināt vai gūtie apgalvojumi pastāv informāciju tehnoloģiju uzņēmumā ATEA, mazināt elektroniskās atkarības radīto plaisu un izstrādāt rekomendācijas informāciju tehnoloģiju uzņēmumā ATEA elektroniskās atkarības mazināšanai.

Pētījuma projekta izstrādē par elektronisko atkarību attālinātā darbā ir izstrādāta daļēji strukturēta dziļā intervija, intervējot 8 vidējo un augstāko līmeņu vadītājus informāciju tehnoloģiju uzņēmumā ATEA. Intervijas mērķis ir noskaidrot, vai komandā pastāv augsta elektroniskā un uzdevumu savstarpējā atkarība, kādu lomu šie faktori spēlē līderībā un līdera-padoto attiecībās. Kas tiek darīts, lai samazinātu šīs augstās atkarības ietekmi ar mērķi attīstīt kvalitatīvu mijiedarbību ar padotajiem. Intervijā ir iekļauti jautājumi par amata veidu, stāžu, kā arī vairāki jautājumi par attālināto darbu, izaicinājumiem, elektronisko un uzdevumu savstarpējo atkarību, līderību, tās veidiem un līdera-padotā mijiedarbību.

3.1. Respondentu analīze informāciju tehnoloģiju uzņēmumā ATEA

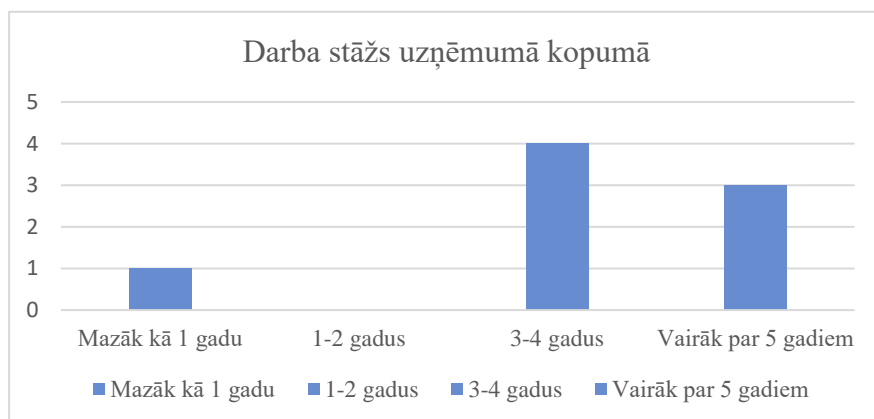
Kopumā tika intervēti 8 vadītāji informāciju tehnoloģiju uzņēmumā ATEA. Katrs no šiem vadītājiem vada savu sadalīto komandu, nodaļu, vai struktūrvienību un katrs no tiem vada komandu, kur visi vai daļa darbinieku strādā attālināti. Kopumā intervēto vadītāju komandas ir ne mazākas par 4 cilvēkiem, sasniedzot līdz pat 15 cilvēku komandu. Aptaujājot pēc iespējas dažādākas komandas, tas sniedz plašāku ieskatu kompānijā un atšķirībās vai līdzībās kā katra no tām tiek vadīta. Katra vadītāja pilnās intervijas iespējams atrast pielikumu sadaļā, Pielikums Nr. 2–Nr. 9. Tabulā 3.1. ir atainoti intervēto personu iniciāļi, amats, kopējais darba stāžs un stāžs vadītāja amatā.

Respondentu amats un darba stāžs

Respondentu iniciāļi	Ieņemamais amats	Kopējais darba stāžs	Darba stāžs vadītāja amatā
R.M	IT Pakalpojumu vadītāja	4 gadi	Zem 1 gada
P.Z	IT Projektu vadītājs	4 gadi	4 gadi
E.S	IT Pamatstruktūrvienības vadītājs	4 gadi	3 gadi
J.B	IT sistēmu inženieru komandas vadītājs	9 gadi	3 gadi
I.G	Informācijas vadības pakalpojumu vadītāja	Zem 1 gada	Zem 1 gada
D.R	Radošā un mārketinga direktore	5 gadi	2 gadi
D.T	Personālvadības direktore	9 gadi	9 gadi
I.A	Drošības nodaļas vadītāja	4 gadi	2 gadi

Avots: Autora veidots, pamatojoties organizācijas izpētes pētījuma rezultātiem

Kopumā tika intervēti 8 komandu vadītāji, kur divi no tiem divi ir struktūrvienību vadītāji – mārketinga un personālvadības direktori, viens vadītājs no IT pakalpojumu nodaļas, viens projektu vadītājs, viens pamatstruktūrvienības vadītājs, viens drošības nodaļas vadītājs, viens informāciju vadības pakalpojumu komandas vadītājs un viens IT sistēmu tehniskās komandas vadītājs.

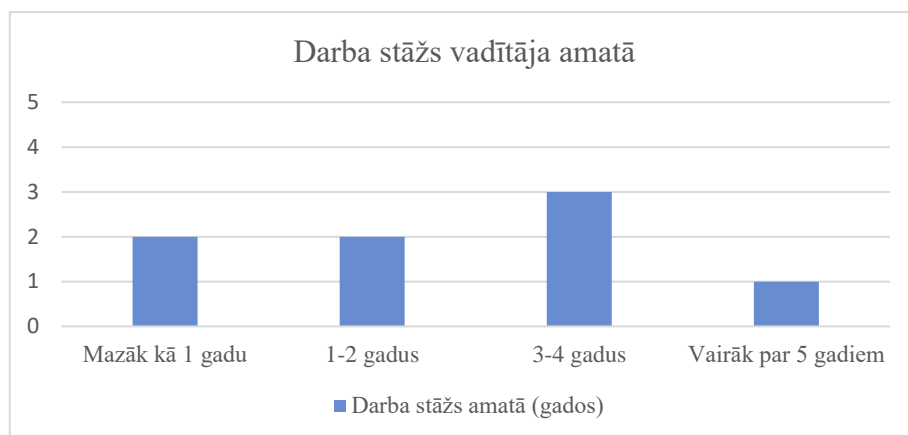


3.1. att. Respondentu darba stāžs uzņēmumā

Avots: Autora veidots, pamatojoties organizācijas izpētes pētījuma rezultātiem

3.1. attēlā atspoguļots intervēto personu kopējais darba stāžs uzņēmumā ATEA. Pēc iegūtajiem datiem iespējams secināt, ka visvairāk respondentu uzņēmumā strādā vismaz 3 – 4 gadus, proti, 4 no 8 respondentiem. Viens intervētais strādā mazāk kā vienu gadu, savukārt trīs vairāk par 5 gadiem. Vidējais darba stāžs ir 4.9 gadi. Šie dati liecina, ka izvēlētie cilvēki intervijai uzņēmumā nostrādājuši pietiekoši ilgi, kas nozīmē, ka labi pārzina kompānijas

kultūru un vidi, savukārt no jaunākā darbinieka puses ir iespējams paskatīties uz konkrētām situācijām no cita skatu punkta.



3.2.att. Respondentu darba stāžs vadītāja amatā

Avots: Autora veidots, pamatojoties organizācijas izpētes pētījuma rezultātiem

3.2. attēlā atainots respondentu darba stāžs vadītāja amatā. Līdzīgi kā attēlā 3.1. arī šeit pārsvarā vadītāji savā amatā ir 3 – 4 gadus, kopumā tie ir trīs, no pārējiem viens vadītājs savā amatā ir mazāk kā gadu, divi vadītāji 1 – 2 gadus, savukārt vēl viens vairāk kā piecus gadus. Vidējais darba stāžs vadītāja amatā 3,05 gadi. Šie dati ļauj secināt, ka gandrīz visos gadījumos vadītāji ir strādājuši citā amatā un tad tikuši paaugstināti uz vadītāja amatu. Šāda pieredze ir svarīga, jo ļauj pašam cilvēkam vispirms iepazīt uzņēmumu, kā arī skatīties uz situācijām no dažādām pusēm.

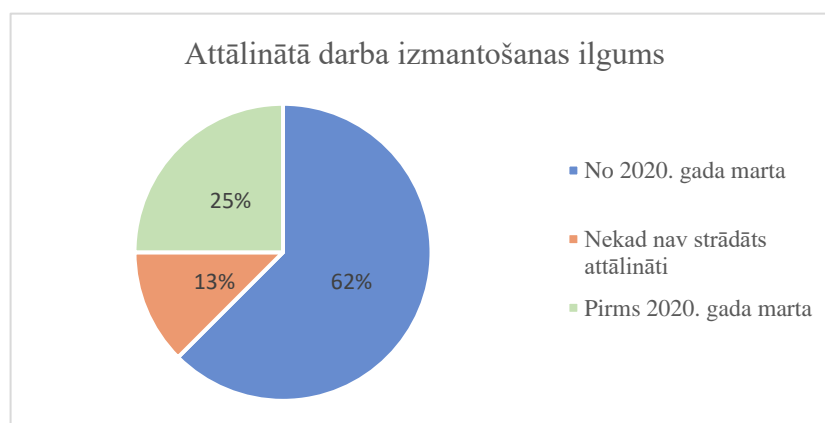
Intervētie vadītāji uzņēmumā ATEA ir strādā diezgan ilgu laiku un spējuši uzkrāt ļoti vērtīgu pieredzi un zināšanas šo gadu gaitā, gan no tā kā ir mainījies pats uzņēmums, struktūra, procesi, gan tendences un vide. Šīs pieredze ir ļoti būtiska, lai palīdzētu sniegt kvalitatīvu informāciju organizācijas izpētes pētījumā.

3.2.Digitalā transformācija attālinātajā darbā sadalīto komandu ietvaros

Pirmais uzdotais jautājums pētījuma ietvaros bija digitālās transformācijas kontekstā, jo iesaistot jaunu tehnoloģiju procesu pilnveidošanu, sākas digitalizācija, kas tālāk noved pie stratēģiju un kompetenču maiņas, kas tālāk jau ir digitālā transformācija. Digitālās transformācijas ietekmē būtiski ir notikusi informāciju tehnoloģiju attīstība, jaunu biznesa stratēģiju un modeļu ieviešana, kā arī uzņēmējdarbības un darba stilu tendenču izmainīšanās, kas veicina sadalīto komandu veidošanos un iespēju strādāt attālināti. Svarīgi no respondentiem ir noskaidrot, cik ilgi viņi un viņu komandas strādā attālināti un vai šāda pāreja notikusi Covid-19 ietekmē vai jau iepriekš tikusi praktizēta. Kā arī sniedz svarīgu informāciju

par grūtībām, ar kurām nācās saskarties pārejot uz attālināto darbu. **Jautājums:** “Cik ilgi praktizējat iespēju strādāt attālināti un kas bija grūtākais pārejot uz to?”

Kopumā no 8 respondentiem 5 atbildēja, ka attālināti sāka strādāt pateicoties Covid-19 pandēmijai, norādot, ka pirms tam attālināts darbs nebija iespējams. IT Projektu vadītājs P.Z. atbild: “Vairāk kā divi gadi, pirms tam nebija šādas iespējas.” 2 atbildēja, ka viņu komandām šāda iespēja tika nodrošināta arī iepriekš, tomēr šī opcija netika izvēlēta, kā iemeslu norādot, ka tas tajā laikā nebija populāri un bija arī pieradums doties uz ofisu. IT Pamatstrukturvienības vadītājs E.S. norāda: “Attālināti strādājam divus gadus, pirms tam arī bija iespēja tā strādāt, bet tas netika izmantots, jo tāds uzstādījums nebija populārs un norma bija strādāt klātienē.” Savukārt IT Sistēmu inženieru komandas vadītājs J.B. neizmantoja iespēju strādāt attālināti, norādot, ka: “Nepraktizēju strādāt attālināti. Pat Covid-19 laikā, lai nodrošinātu kompānijas darbību nepārtrauktību vienmēr kādam bija jāatrodas birojā. Esmu strādājis mājās, pāris nedēļas atsevišķos periodos.” 3.3. attēlā atainots vizuāls grafiks pēc respondentu atbildēm par attālinātā darba izmantošanas ilgumu.



3.3. att. Attālinātā darba izmantošanas ilgums

Avots: Autora veidots, pamatojoties organizācijas izpētes pētījuma rezultātiem

Atainotie dati 3.3. attēlā norāda, ka pieci vadītāji un to komandas sāka strādāt attālināti Covid-19 ietekmē, diviem šāda iespēja bija pirms pandēmijas, savukārt viens vadītājs nekad nav izmantojis iespēju strādāt attālināti. Būtiski ir saprast, ka katrai komandai ir sava specifika un atšķirīgs elastības līmenis. Pat, ja iespēja netika izmantota, pozitīvi redzēt, ka 25% gadījumu darbiniekiem attālinātā darba iespēja tika nodrošināta arī pirms pandēmijas. Pandēmija ieviesa straujās un neplānotas izmaiņas, ikviens cilvēks saskarās ar lielākām vai mazākām grūtībām pārejot uz attālinātu darbu. Intervijās ar ATEA vadītājiem apkopotas būtiskākās grūtības, ar ko viņiem nācās pārejot uz darbu attālināti. IT Projektu vadītājam P.Z. lielākās grūtības sagādāja tas, ka: “Nav tiešā kontakta ar cilvēkiem, nepieciešams sarunāt laiku, lai sazinātos un kopumā jāpieliek vairāk pūles, lai pārliecinātos par kolēģu pieejamību.

Iepriekš varēja pienākt un uzreiz parunāt un virzīties uz priekšu, tagad laiks atbildes iegūšanai palielinājās līdz pat 2-3 reizēm.” IT Pakalpojumu vadītājam R.M. grūtības sagādāja: “Esot ofisā ir viegli uzreiz kādam paprasīt kaut ko, nav jāgaida, kad beidzas sapulce vai zvans, lai sazinātos, redzu, ko vajadzīgais cilvēks dara. Strādājot no mājām šī iespēja ir liegta, līdz ar to ātra sazināšanās ir ierobežota.” IT Pamatstrukturvienības vadītājs E.S. norādīja, ka viņam grūtākais bija, ka: “Ļoti daudz laika jāvelta komandas sapulcēm, daudzas lietas varēja izrunāt klātienē pie kafijas, starp citām sapulcēm vai vienkārši pieiet un izrunāt. Vairāk jāplāno un jāpatērē laiks sazinoties, kā arī atbildes reakcija būtiski paaugstinājās.” J.B. IT Sistēmu Inženieru komandas vadītājs piebilda, ka “Grūtākais ir pārslēgties un saprast, ka tas ir darbs, ne mājas. Īpaši, grūti, ja nav vietas, kur aiziet, lai veiktu savus pienākumus.” Drošības nodaļas vadītāja I.A., bilst, ka: “Grūtākais bija uzturēt darba izpildījuma rezultātus tādu pašus, kādi tie bija strādājot ofisā. Bija nepieciešams ieviest jaunus KPI (galvenie veiktspējas rādītāji) un striktāk uzraudzīt darba izpildes termiņus.”. Ļoti liela daļa cilvēku saskārās gan ar komunikācijas problēmām, nespēju ātri un efektīvi sasniegt kolēģus, laika plānošanas izaicinājumiem, kā arī nespēju nodrošināt ergonomisku darba vidi. Uzņēmums, protams, nodrošināja tehnoloģisko atbalstu, bet darba vietas iekārtošana ir darbinieka pārziņā. Citiem komandu vadītājiem grūtības sagādāja rezultātu noturēšana līmenī, lielais klusums mājās, jo bija pierasts pie skaļākas vides. Tomēr, Radošā un Marketinga direktore norādīja, ka viņai un viņas komandai nebija grūtību pāriet uz attālināto darbu. “Nebija izteiktas grūtības, varētu pateikt, ka tas mūsu komandai nāca par labu, jo kļūvām strukturētāki, nekā salīdzinot ar laiku, kad atradāmies ofisā.” Lai gan daži respondenti norādīja, ka izteiktas grūtības pārejai uz attālināto darbu nebija, vai tieši pretēji nāca par labu, tomēr vairākums saskārās gan ar lielākām, gan mazākām grūtībām, kas ir aktuālas arī šobrīd.

Attālinātais darbs ieviesa ne tikai vispārējās grūtības, bet radīja izaicinājumus kā komandām, tā organizācijai. Kā nākamais uzdots jautājums vadītājiem bija par izaicinājumiem, ar kuriem nācās saskarties attālinātajā darbā gan komandas, gan organizācijas ietvaros. **Jautājums:** *Ar kādiem izaicinājumiem Jums kā vadītājam/-ai ir nācies saskarties attālinātajā darbā gan komandas, gan organizācijas ietvaros?*

Lielākoties attālinātais darbs tika uzsākts ar pandēmijas uzliesmojumu, kad lielākajai daļai cilvēku bija nepieciešams veikt ikdienas pienākumus attālināti. Šīs izmaiņas bija salīdzinoši pēkšņas un bija nepieciešams pārkārtot līdzšinējo darba rutīnu, veidot jaunus ieradumus, pielāgoties izmaiņām tajā pat laikā nodrošinot darbu izpildi un nepārtrauktību. Straujā pāreja uz attālināto darbu lika uzņēmumam attīstīties, lai spētu tehnoloģiski nodrošināt darbu no mājām. IT Sistēmu inženieru komandas vadītājs J.B. bija viens no tiem, kas strādāja

pie jaunu vadlīniju veidošanas, kā viņš pats bilst: “Tika izveidotas jaunas vadlīnijas, apzināti riski un dažu mēnešu laikā ieviesti, lai nodrošinātu biznesa nepārtrauktību.” Tehnoloģiskās grūtības vairāk pastāvēja pašā sākumā, kamēr tās netika sakārtotas. Iespējams cilvēki šobrīd jau ir pieraduši pie attālinātā darba, tomēr tas nenozīmē, ka izaicinājumi nepastāv. Veicot organizācijas izpēti pētījumu, ir svarīgi saprast, kādas bija vai joprojām ir lielākās grūtības komandā un kādas uzņēmumā, rezultāti atainoti 3.2. tabulā.

3.2. tabula

Izaicinājumi komandā un organizācijā pārejot uz attālinātu darbu

Vadītājs	Izaicinājumi komandā	Izaicinājumi organizācijā
Informācijas vadības pakalpojumu vadītāja I.G.	Strādājot ar komandām grupas līmenī, darbs norit daudz lēnāk, neskaitāmas reizes jāatgādina vai jānorāda, kas jā dara.	Organizācijas ietvaros sajūta, ka neviens īsti negrib uzņemties atbildību, tas ir gan mulsinoši, gan apgrūtinoši, jo grūti ir nonākt pie gala rezultāta.
Radošā un Mārketinga vadītāja D.R.	Zems sasniedzamības līmenis, jāpatērē vairāk laiks uz komunikāciju – rakstot, gaidot atbildi, plānojot nākamo laiku saziņai. Šobrīd lielākais izaicinājums ir atgriešanās atpakaļ ofīsā, jo ne visi darbinieki grib atgriezties.	Grūtības saskaņot prasības un vēlmes ar darbinieku, jo gados jaunāki darbinieki novērtē iespēju strādāt attālināti, tomēr uzņēmums kādā mirklī vēlēties, lai visi atgriežas birojā.
IT Sistēmu inženieru komandas vadītājs J.B.	Darba organizācija klibo, nav iespējas pārliecināties, ko cilvēks dara, darbiniekam ar laiku zūd cieņa, uzmanība, pienākumu sajūta. Nav iespējams nolasīt ķermeņa valodu, nav fiziskās saskarsmes.	Nebija vadlīniju kā tehniski nodrošināt darbu attālināti, vairākas reizes tika sabojāts tīkls un radās citas tehniskas ķibeles.
IT Projektu vadītājs P.Z.	Sliktāks garastāvoklis, samazinājās produktivitāte, sliktāka pašsajūta. Mazāk bija darba problēmu, vairāk personisko.	Nepieciešams pielietot dažādas pieejas, motivēt komandu, kolēģus citos organizācijas līmeņos, pat klientus, lai darbs tiktu izdarīts un rastu risinājumus.
IT Pamatstruktūrvienības vadītājs E.S.	Izolētība, nespēja socializēties ar kolēģiem	Sākumā varēja izjust haosu, citu valstu kolēģiem pāreja sagādāja lielākas grūtības kā vietējiem.
IT Pakalpojumu vadītāja R.M.	Nav iespējams zināt/ redzēt, ko dara, var uzrādīties tiešsaistē, bet patiesībā nodarbojas ar ko citu, nevis pilda darba pienākumus. Kavēta komunikācija.	Grūtāk panākt cilvēku iesaisti tiešsaistes pasākumos, konkursos, cilvēki velta laiku citām nodarbēm.

Drošības nodaļas vadītāja I.A.	Grūti uzturēt komandas garu, neredzot cilvēkus diendienā, neuzturot komunikāciju, nemaz nerunājot par darbu saistītiem tematiem.	Uzņēmumam nav iespējas mājas apstākļos nodrošināt ergonomisku darba vidi, tāpēc cilvēkiem nācās atgriezties birojā. Piederības sajūta uzņēmumam ir saistīta ar pasākumiem, kur daļa pārgāja tiešsaistē vai pazuda vispār, tā ir problēma, kas joprojām pastāv.
Personālvadības direktore D.T.	Sadarbības, komandas sajūtas veidošanās notiek lēnāk, mazāk neformāla saziņa.	Spēt nodrošināt tehnoloģiskos risinājumus un uzturēt darbinieku produktivitāti un emocionālo labsajūtu.

Avots: Autora veidots, pamatojoties organizācijas izpētes pētījuma rezultātiem

Visbiežāk minētie izaicinājumi komandā bija zema kolēģu sasniedzamība, izolētība, produktivitātes samazināšanās, savukārt organizācijas ietvaros atbildības trūkums, prasību un vēlmju saskaņošana ar darbinieku. Emocionālie faktori, tādi kā, izolētība, slikts noskaņojums, socializēšanās trūkums bija cieši saistīts ar sākotnējo Covid-19 izplatību un daudziem noteikumiem, kas bija jāievēro, tāpēc cilvēki darbā mēģināja veidot atsevišķas sapulces, lai komunicētu savā starpā, nodrošinot viens otram emocionālo atbalstu. Ja tiek apskatīti darba rezultātus ietekmējošie faktori, tad būtiskākie ir komunikācija, ilgs atbildes sniegšanas laiks un zema sasniedzamība. Respondenti norāda, ka darbiniekiem atrodoties uz vietas birojā ir lielāka vēlme iesaistīties pasākumos, nekā strādājot attālināti, tad viņi vairāk laiku velta citām nodarbēm. Darbinieki lēnām atgriežas birojā, bet kamēr nemainīsies uzņēmuma nostāja, tikmēr manāms biroja apmeklējuma pieaugums nav paredzams, attiecīgi iesaistīšanās rīkotajos pasākumos un citās aktivitātēs. Grūtības ir ne tikai apmeklējuma veicināšanā, bet arī tajā, ka virtuāli ne vienmēr var rast analogu klātienē aktivitātēm. Attālinātais darba modelis ir kļuvis par ikdienu un arvien vairāk darbinieki novērtē iespēju strādāt no mājām, kā min IT Pamatstruktūrvienības vadītājs E.S.: “Cilvēki novērtē plusus attālinātam darbam, attiecīgi produktivitāte ir palielinājusies, kā arī uzlabojies noskaņojums un emocionālais stāvoklis.” Ir maz ticams, ka kādreiz pilnībā atgriezīsies atpakaļ klātienē darbs, jo attālinātais darbs arī ir pierādījis sevi kā veiksmīgu un efektīvu. Vadītāji un darbinieki pielāgojas jaunumiem un nav nozīmes vai darbs tiek veikts klātienē vai attālināti, svarīgi ir vecināt savstarpējās attiecības. Kā norāda Personālvadības direktore D.T. viņas komanda ir piedzīvojusi komandas struktūras izmaiņas, jaunu darbinieku pievienošanu, tomēr nepārtraukti tiek meklēti veidi kā veidot saskarsmi ar darbinieku. “Kopš jaunās struktūras izveides, arī caur saziņu tiešsaistē, ar katru darbinieku esmu atradusi saskarsmes punktus, kas kaut kādā mērā aizstāj to, ko mēs iegūtu, ja

kā komanda tiktos un strādātu klātienē.” Ir situācijas, ko nedz vadītāji, nedz uzņēmums var ietekmēt, ir jā saglabā spēja pieņemt jauno un mainīties, tā ir vienīgā panākumu atslēga attīstībai un izaugsmei, protams, ir uzņēmumam ir jābūt spēcīgam un stabilam savos uzskatos, tomēr mainoties pasaulei – jāmainās līdzī.

Apkopojot rezultātus no pirmajiem jautājumiem tiek secināts, ka attālinātais darbs ir sākts izmantots līdz ar pandēmijas iestāšanos, lai gan dažām komandām šāda iespēja bijusi pirms tam, tā nebija izmantota. Pandēmija visu pasauli skāra strauji un negaidīti, liekot cilvēkiem un uzņēmumiem ātri pielāgoties izmaiņām un kā jau jebkuras izmaiņas tās nāca ar grūtībām un izaicinājumiem. Kā lielākās grūtības pārrejo uz attālināto darbu tiek minētas klusums, kontakta trūkums ar cilvēkiem, darba rezultātu uzturēšana līmenī, spēja iemācīties domāt citādāk, tiešsaistes sapulces, saziņas laika plānošana, lēnāka atbildes reakcija, stingrāka uzraudzība, grūtāka privātās un darba dzīves nodalīšana. Tajā pat laikā ir tādi vadītāji, kas neizjuta nekādas grūtības vai arī saskaroties ar tādām komunicēja un mācījās no citiem, un ir tādi vadītāji, kas joprojām uzskata, ka klātienes darbs ir vislabākais darba stils. Arī izaicinājumi bija atšķirīgi gan komandu, gan uzņēmuma ietvaros. Komandā tie bija zema kolēģu sasniedzamība, izolētība, produktivitātes samazināšanās, piederības sajūtas mazināšanās, savukārt organizācijas ietvaros tehnoloģiskie riski, atbildības trūkums, prasību un vēlmju saskaņošana ar darbinieku. Tomēr neskatoties uz minētajām grūtībām un izaicinājumiem cilvēki arvien vairāk novērtē iespēju strādāt attālināti, viņi ir iemācījušies labāk plānot savu laiku, ir produktīvāki un spēj apvienot privāto dzīvi un darbu. Protams, ne visiem der attālinātais darbs, tomēr iespējams secināt, ka pārmaiņas sniedz iespējas un ir rodami jauni, efektīvi līdzekļi, kas nes piensumu kā uzņēmumam, tā darbiniekam.

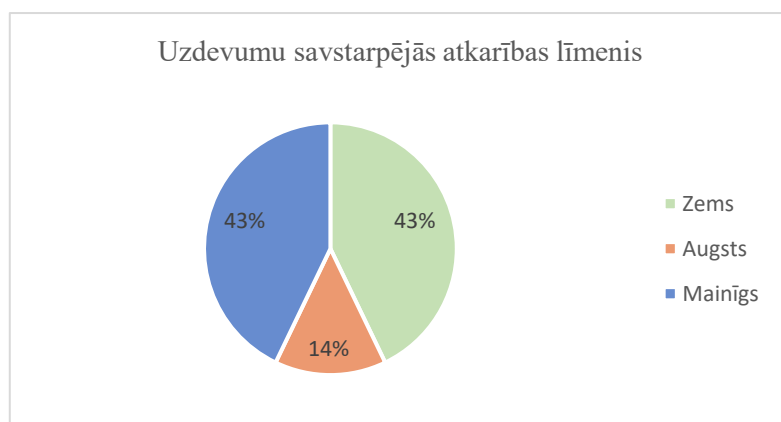
3.3. Elektroniskās un uzdevumu savstarpējās atkarības ietekme

ATEA Latvija cieši strādā ar grupas valstīm, kur vienīgais saziņas veids ir izmantojot elektroniskos rīkus, bez tiem uzņēmējdarbība nevarētu notikt, līdz ar to elektroniskā atkarība un uzdevumu savstarpējā atkarība tiek apskatīta tikai Latvijā formētās komandās. Sadalītās komandas attālinātā darbā ir pakļautas augstam elektroniskās atkarības līmenim, jo dažādi tehnoloģiskie risinājumi kā videokonferences, e-pasts un citi rīki ir svarīgi, lai spētu izpildīt ikdienas darbus. Augstas elektroniskās atkarības ietekmē samazinās neformālā un spontānā saziņa, nav iespējams nolasīt ķermeņa valodu, sajūtas, samazinās savstarpējā mijiedarbība. Savukārt augsta uzdevumu savstarpējā atkarība var ietekmēt komandas rezultātus, veicināt sociālo distanci ar vadītāju. Kā viens no pētījuma mērķiem ir noskaidrot, cik augsta ir uzdevumu savstarpējā atkarība, kāda ir vadītāja loma tajā, kā arī noskaidrot vai komandas

saskaras ar negatīvām sekām strādājot augstā elektroniskajā atkarībā, kā tā ietekmē komandas vidi, līderību, līdera-padotā mijiedarbību, vai to ir nepieciešams un iespējams samazināt.

Ikviens no intervētajiem vadītājiem vada sadalītu komandu, līdz pandēmijas uzliesmojumam darbs tika veikts klātienē, darbinieki ik dienu viens otru satika, apmainījās ar informāciju, pildīja ikdienas uzdevums, nepieciešamības gadījumā spēja vērsties viens pie otra, lai mācītos un saņemtu atbildes. Sadalītai komandai, kas strādā attālināti, esot pakļautai augstai elektroniskajai atkarībai un kuru starpā pastāv arī augsta uzdevumu savstarpējā atkarība būtiski ietekmē līderību un līdera-padotā mijiedarbību, jo komandas locekļi līdera lomā un nozīmi var uztvert dažādi, un saskaroties ar problēmām vai jautājumiem tie var tikt apspriest savstarpēji, nevis ar vadītāju, veicinot tā izslēgšanu no komandas, palielinot sociālo distanci un radot formālākas attiecības. Pētījuma ietvaros tika uzdots jautājums vai šo vadītāju komandās pastāv augsts vai zems uzdevumu savstarpējās atkarības līmenis, kā tas ietekmē komandas rezultātus un kāda ir vadītāju loma un iesaiste. **Jautājums:** *Jūsu komandā starp darbiniekiem pastāv zems vai augsts uzdevumu savstarpējās atkarības līmenis? Kā tas, Jūsaprāt, ietekmē komandas rezultātus?*

Intervētie vadītāji pārstāv dažādas komandas ATEA uzņēmumā, 3.4. attēls atspoguļo, kāds ir uzdevumu savstarpējās atkarības līmenis šajās komandās.



3.4. att. Uzdevumu savstarpējās atkarības līmenis sadalītās komandās

Avots: Autora veidots, pamatojoties organizācijas izpēti pētījuma rezultātiem

Trīs jeb 43% no respondentiem norādīja, ka viņu komandās uzdevumu savstarpējās atkarības līmenis ir zems, divi jeb 14% norādīja, ka augsts, savukārt atlikušie trīs jeb 43%, ka uzdevumu savstarpējās atkarības līmenis ir mainīgs. Runājot par uzdevumu savstarpējās atkarības līmeni, personālvadības direktore D.T. norāda: "Atkarīgs no uzdevuma. Ir tādi, kur darbinieki ir pilnīgi neatkarīgi, tādi, kur viņi ir savstarpēji cieši saistīti un tad ir tādi uzdevumi, kas iziet cauri visai komandai. Lielākoties komandā dominē savstarpēja neatkarība, bet tas neizslēdz faktoru, ka kādā brīdī ļoti būtisks būs kolēģa ieguldījums." Lai gan pašas komandas

ietvaros uzdevumu savstarpējā atkarība iespējams ir zema vai nav vispār, neizslēdz faktoru, ka komanda var būt ļoti atkarīga no citu darba, kā tas ir E.S. IT Pamatstruktūrvienības komandas gadījumā. “Mūsu komandā kaut kas pārklājās, bet savstarpēji ir diezgan zema atkarība. Atkarība, ir ļoti augsta ar citu valstu kolēģiem un tie diemžēl nav tiešā pakļautībā, līdz ar to mums nav augsta ietekme, autoritāte, lai tiešām veicinātu darbu izpildi, atbildes sniegšanu.” Līdzīga situācija pastāv P.Z. IT Projektu vadītāju komandā: “Mūsu komanda strādā individuāli, esam pašorganizēti. Komandas specifika ir tā, ka savstarpēji darbu ziņā neesam atkarīgi viens no otra, bet mēs esam ļoti atkarīgi no citām komandām.” Uzdevumu savstarpējā atkarība var nepastāvēt tiešās komandas ietvaros, bet tā var būt saistīta ar citu komandu darbu, ko iespējams ir grūtāk ietekmēt. Komandu vadītāji, kuru komandās pastāv augsta uzdevumu savstarpējā atkarība piemēram, IT sistēmu inženieru komandas vadītājs J.B., paskaidro, ka: “Darbs notiek klienta IT infrastruktūras vidē, kur katras izmaiņas darbiniekam ir jāsaskaņo ar procesa atbildīgo vai vadītāju.” Šeit radošas iniciatīvas vai pieejas nav pieļaujamas, darbiniekiem rūpīgi ir jāvadās pēc aprakstītajiem procesiem “Maigākais ir bijusi kritizēšana, smagākajos disciplinārieta, kad darbinieks atklāti nepilda un neseko konkrētiem procesiem.” Komandas, kurās pilnībā vai daļēji pastāv augsta uzdevumu savstarpējā atkarība, svarīgi ir veikt pareizu lomu, uzdevumu sadali, plānot darba dienu un laiku, tie darbinieki, kas to nav spējīgi izdarīt vai nav pietiekoši pieredzējuši, nepieciešama pastiprināta vadītāja uzmanība.

Respondenti arī apstiprina, ka augsta uzdevumu savstarpējā atkarība būtiski ietekmē gan komandas rezultātus, gan individuālos. R.M. IT Pakalpojumu vadītāja uzskata: “Šī atkarība ļoti ietekmē rezultātus, ir bijušas situācijas, kad cilvēks neizdara savu darbu, kas ietekmē gan individuālo, gan komandas rezultātu, attiecīgi mazinot apmierinājumu no vadības un klienta puses. Ja strādā komandā tad jāsaprot, ka ikviens komandas loceklis ir atkarīgs viens no otra, un katra darbinieka darbs ir nozīmīgs un ietekmē pārējos.” Ikvienam komandas loceklim ir jāzina viņa loma komandā un kas tiek sagaidīts, savukārt vadītāja uzdevums ir pārraudzīt komandu un nepieciešamības gadījumā iesaistīties. Lai gan uzdevumu savstarpējā atkarība ietekmē komandas rezultātus, to ne vienmēr ir iespējams samazināt. IT Sistēmu inženieru komandas vadītājs J.B. norāda, ka: “Lielākā problēma ir tā, ka šo atkarību nav iespējams mazināt, tas ir stingri noteikts procesos, kādam vienmēr ir jāpārbauda cita darbs, nav iespējams atcelt, apiet, pārcelt.” Ja uzdevumu savstarpējo atkarību nav iespējams mazināt, vadītājs tāpat spēlē būtisku lomu un ir nepieciešams meklēt citus iespējamus veidus kā veikt uzlabojumus, sniegt atbalstu vai izglītēt darbiniekus. Personālvadības direktore D.T. norāda: “Piedalos gandrīz visās sapulcēs un procesos, lai spētu kopīgi pārskatīt un uzlabot procesus,

bet tas ir tikai pagaidām. Kad procesi būs pārskatīti un tiks identificētas lietas, kas jāuzlabo, mana iesaiste būs ļoti maza.” Savukārt IT Sistēmu inženieru komandas vadītājs J.B. norāda: “Es cenšos mazināt bremsējošo ietekmi ar to, ka veidoju un plānoju savu darba rutīnu, veltu laiku konkrētu pienākumu izpildē un aicinu to darīt arī citiem.” Vadītājam ir nepieciešams rādīt piemēru, izmantot labākas biznesa prakses paraugus, attīstot darbiniekos līdzīgu darba kultūru. Ja vadītājs redz iespēju, nepieciešamību, tad vērtīgi ir integrēt kādu sistēmu vai rīku, kas palīdzētu sekot uzdevumu izpildei un statusam, tomēr ne katrā uzņēmumā tādi ir pieejami. Kā norāda IT Pamatstrukturvienības vadītājs E.S.: “ATEA trūkst iekšējie, vienotie vadības instrumenti, kas palīdzētu sekot līdzīgi uzdevumiem un to izpildei, es centos iekšēji savā komandā ieviest sistēmu, bet tas atdūrās pret to, ka vai nu darbinieki to neizmanto vai aizmirst izmantot, kas beigās noveda pie tā, ka tomēr viss jādara manuāli. Lai ieviestu kvalitatīvu instrumentu, tas maksā diezgan dārgi un tā kā nav vadlīnijas no grupas, tad nav viegli ieviest kaut ko no savas puses.” Sistēmas un rīki ir tikai viens no veidiem, kas var uzlabot komandas sniegumu un uzdevumu sadali. Piemēram, citi vadītāji ATEA iesaistās vairāk tieši komandas ikdienā un darbu izpildē, informē darbiniekus un ir arī tādi, kas aicina atbildes meklēt kolēģu starpā, bet pie vadītāja vērsties tikai sarežģītāku jautājumu risināšanā. R.M. IT Pakalpojumu vadītāja iesaistās sekojoši: “Esmu informētājs, paskaidroju, ka darot to un to, sekas ir tādas un tādas, kas notiks, ja izdarīs vai neizdarīs darbu, tas man dod iespēju pamotivēt darbinieku, ja jūtu, ka tas ir nepieciešams vai, ja teiktais nav saprotams.” Savukārt P.Z. IT Projektu vadītājs norāda, ka: ”Vairāk komunicēju, rakstu, sazvānos, ļoti atkarīgs, ar kādu cilvēku ir darīšana, līdz ar to pielāgoju savu komunikācijas veidu.” Personālvadības direktore D.T. piekrīt apgalvojumam, ka augsta uzdevumu savstarpējā atkarība ietekmē darbu, tomēr viņa piebilst, ka: “Mēs strādājam tā, lai notiktu informācijas apmaiņa, būtu pieejamas instrukcijas un cilvēki viens otru spētu aizstāt.” Drošības nodaļas vadītāja I.A. uzsver: “Tas, ko esam iemācījušies strādājot attālināti – mēs spējam sadalīt savu darbu, bez liekas piepūles. Mēs mākam atrisināt problēmas piezvanot kolēģiem. Mēs spējam strādāt individuāli, un spējam sadarboties, ja tas ir nepieciešams. Ļoti atkarīgi no citiem kolēģiem ir jaunākie darbinieki, kas nesen pievienojušies komandai. Viņai nepieciešamas striktākas, konkrētākas apmācības, līdz spēj patstāvīgi pārvaldīt savu darba dienu un laiku.” Vadītājam iespēju līmenī ir jānodrošina darbu nepārtrauktība, kā arī jāseko līdzīgi darbinieku pašsajūtai, lai tā neietekmētu darba rezultātus. I.A. papildus uzsver, ka: “Vadītājiem, ir jāpalīdz darbiniekiem nodrošināt 8 stundu darba dienu, kas neietekmē viņu garīgo labklājību un nepārsniedz šīs 8 stundas, jo tad mēs jau sākam diskutēt par darba iekļaušanos privātajā dzīvē un privātajā laikā.” Ikviens vadītājs vēlas

komandu, kas spēj sasniegt augstus rezultātus, kurā ir spēcīgs komandas gars un apņēmība, tomēr šos panākumus nedrīkst balstīt uz pārstrādāšanos un emocionālo labklājību.

Lielākoties komandās pastāv augsts uzdevumu savstarpējās atkarības līmenis un vadītāji norāda, ka tas būtiski ietekmē komandas rezultātus. Ikvienam darbiniekam ir sava loma un nozīme komandā, vadītājs ir tas, kurš sadala lomas, sniedz uzdevumus, informāciju, veic komandas pārraudzību un nepieciešamības gadījumā iesaistās. Augstu uzdevumu savstarpējo atkarību ne vienmēr ir iespējams mazināt, ja tā darbojas stingri noteiktos un regulētos procesos vai komandā, kura ir nesen izveidota. Tomēr pat tad vadītājs ir spējīgs rādīt piemēru, pielietot atbilstošu komunikācijas un vadīšanas veidu, izmantot labākas biznesa prakses, lai veicinātu vienotu komandas darba kultūru, lai darbinieki spētu plānot savu darba dienu un laiku uzdevumu izpildei. Iespējams ieviest sistēmas un rīkus, kas atvieglo sekošanu uzdevumiem un to termiņiem, kā arī veicināt darbinieku emocionālo labklājību.

Piederības sajūta komandai ir nozīmīga, jo darbinieks esot piederīgs komandai jūtas drošībā, veidojas uzticība, attīstās savstarpējā sadarbība. Piederība tiek veicināta ar materiālo un nemateriālo novērtējumu, sociālo iekļaušanos un citiem faktoriem, kas simbolizē konkrēto komandu vai uzņēmumu. Vadītājiem tika uzdots jautājums vai viņi un viņu darbinieki izjūt piederību komandai un kas tiek darīts, lai veicinātu šo piederības sajūtu. **Jautājums:** *Jūs un Jūsu komanda izjūt augstu piederības sajūtu? Vai radītā komandas vide ir nodrošināta ar augstu materiālo, sociālo un simbolisko signālu kopumu, kas veicina komandas locekļu piederības sajūtu?*

Piederība pēc būtības ir instinkts, kas piemīt katram cilvēkam, katrs vēlas kaut kur būt piederīgs, tas ir vērojams dažādās dzīves jomās, viena no tām ir darbs. Aptaujātie ATEA vadītāji pārsvarā norādīja, ka gan paši, gan arī padotie izjūt piederību, bet ne visi to meklē. Intervijā Radošā un Mārketinga vadītāja D.R. norāda, ka: “Ir cilvēki, kas meklē piederību, līdz ar to paši to kultivē un ir cilvēki, kas to nemeklē, un tad attiecīgi cenšas no tās attālināties, manā komandā pastāv abi. Kopumā manā komandā ir augsta piederība, jo mūsu mērķis ir piederību un kultūru veidot citiem, bez piederības savai komandai mēs to nespētu darīt.” Līdzīgi domā arī Personālvadības direktore D.T., skaidrojot, ka: “Komandā ir darbinieki, kas vēlas justies piederīgi un ir tādi, kam tas nav būtiski, par šo mēs runājam gan saliedēšanās pasākumā, gan individuāli, vēlāk atskatoties, kas ir piepildījies un kas nē.” Arī IT Sistēmu inženieru komandas vadītājs J.B. piekrīt, ka: “Esošajā komandā ir augsta piederības sajūta. Visi komandas locekļi strādā vismaz 4–5 gadus, tas ir viens no rādītājiem, ka darbinieks jūtas novērtēts.” Nav iespējams nodibināt ilgtermiņa attiecības, ar darbinieku, kas nejūtas novērtēts vai piederīgs komandai vai uzņēmumam kopumā, tāpēc darbinieku uzticība uzņēmumam jeb

stāžs ir viens no pirmajiem signāliem, kas liecina par viņa piederības sajūtu. IT Pakalpojumu vadītāja R.M. piekrīt, ka piederības sajūta ir labā līmenī, norādot, ka: “Vide ir nodrošināta ar visu nepieciešamo, protams, vienmēr var labāk, bet kopumā uzskatu, ka ir labi. Man un manai komandai strādājot attālināti tiek nodrošināta piederības sajūta, kaut vai no tā viedokļa, ka jebkurā brīdī esam sasniedzami, varu parunāt, uzrakstīt, zinu, ka būs, kas atbild.” IT Pamatstruktūrvienības vadītājs E.S. piebilst, ka “Sākumā bija grūtāk, bet šobrīd ir tiešām jūtama piederība gan komandā, gan uzņēmumā. Skandināviem ir ļoti svarīgi, lai darbinieks būtu sociāli piederīgs kompānijai, tāpēc augstākie vadītāji cenšas šo piederību veicināt, piemēram, ar iesaistītajiem cilvēkiem no ATEA grupas cenšamies satīties vismaz reizi pusgadā, savukārt lokālā komanda iespēju robežās tiek biežāk un ne tikai ofisā, jo ir izveidojušās patīkamas neformālas attiecības.” Ja komanda ir mazāka ir daudz vieglāk uzturēt ciešākas attiecības salīdzinājumā ar komandu, kas ir lielāka. Kā norāda Personālvadības direktore D.T., kas vada salīdzinoši lielu komandu svarīgi ir apzināties, ka: “Mana komanda ir mana komanda, tas ir mans uzdevums parūpēties un atbalstīt viņus. Ja darbiniekam šobrīd ir kaut kas svarīgs, tad tas ir svarīgs arī man un es atradīšu veidu kā viņu atbalstīt.” Šis liek secināt, ka vadītājam ir jāspēj attīstīt tādas prasmes, kas ir viņa komandai, citādi, ja darbinieks nejutīsies piederīgs, bet arī vadītājs neko nedarīs, tad visticamāk darbinieks pametīs komandu, iespējams pat uzņēmumu. Kā norāda IT Projektu vadītājs P.Z. “Komandas biedri un vadītājs veicina piederību, tomēr kompānijai ne visai jūtos piederīgs. Kā jau uzņēmums, tas ļoti skatās uz cipariem, mazāk uz darbiniekiem, tirgus mainās, patiesībā jau sen ir mainījies, bet kompānija netiek līdzī.” Savukārt Drošības nodaļas vadītāja I.A. “Sociālā piederība ir daļēja, ko spēj uzlabot tikai kompānijas politika.” Piederība komandā ir atkarīga no kolēģiem un vadītāja, kopējā no uzņēmuma, ja piederības sajūta nav vai ir ļoti zema, nepieciešams meklēt atbildes un iespējamus risinājumus. Apkopojot sniegtās atbildes lielākā daļa izjūt piederību gan komandā, gan uzņēmumā, tomēr daži no respondentiem norādīja, ka piederības sajūta uzņēmumam ir daļēja vai nav vispār. Situācijā, kad vadītājs vai darbinieks nejutās piederīgs ir nepieciešams par šo atklāti runāt, padziļinātāk izpētīt un meklēt iespējamus risinājumus.

Komandas, kas ir pakļautas augstai elektroniskajai atkarībai var saskarties ar to, ka tiek ietekmēta līderība un līdera-padotā mijiedarbība ar padotajiem, veicinot sociālo distanci un samazinot neformālu saziņu, kas ilgtermiņā var ietekmēt savstarpējās attiecības, samazināt uzticības līmeni, radot būtiskas plaisas viņu starpā. Organizācijas izpētes pētījumā nākamā uzdotā jautājuma mērķis ir noskaidrot vai tiek izjustas negatīvas sekas strādājot augstā elektroniskās atkarības līmenī, vai šis līmenis tiek samazināts un visbeidzot, kas traucē to samazināt. **Jautājums:** *Jūs un Jūsu komanda izjūt spēcīgas negatīvās sekas strādājot augstā*

elektroniskās atkarības līmenī? Kas tiek darīts, lai samazinātu elektroniskās atkarības līmeni komandā? Kuras joprojām ir vājās vietas, lai spētu samazināt elektroniskās atkarības līmeni?

Darbinieki ir pakļauti augstai elektroniskajai atkarībai, jo darbs pārsvarā notiek attālināti un klātienē tikšanās ir retas vai nav vispār. Intervējot vadītājus, tika noskaidrotas, kādas ir negatīvās sekas, kas radušās augstas elektroniskās atkarības rezultātā. Kā arī, kas tiek darīts un kas vēl būtu nepieciešams, lai samazinātu elektroniskās atkarības līmeni, rezultāti apkopoti 3.3.tabulā.

3.3. tabula

Negatīvās sekas un risinājumi augstas elektroniskās atkarības mazināšanai

Vadītājs	Vai tiek izjustas negatīvas sekas strādājot augstā elektroniskās atkarības līmenī?	Kas tiek darīts, lai samazinātu elektroniskās atkarības līmeni?	Vājās vietas un kas nepieciešams, lai īstenotu elektroniskās atkarības samazināšanos?
IT Pakalpojumu vadītāja R.M.	Ir grūtāk sazināties, bet gadījumi nav tik daudz, lai tā būtu kā problēma.	Ieplānotas sapulces, kameru ieslēgšana, došanās uz ofisu ir pēc brīvas izvēles.	Elektroniskā atkarība nav sliktā līmenī, jebkurām darbībām, lai to mazinātu jābūt labprātīgām.
IT Projektu vadītājs P.Z.	Nav tā, ka izjustu kādas ļoti spēcīgas sekas, bet būtu labāk, ja mēs visi strādātu klātienē, piedzīvoto izmaiņu dēļ, maz cilvēki grib atgriezties ofisā.	Sniedzu piemēru saviem kolēģiem dodoties uz ofisu un veicinātu neformālu saziņu.	Visefektīvāk to samazināt var atgriežoties ofisā, bet neuzskatu, ka jāatgriež pilns klātienē darbs, atbalstu hibrīda modeli – katrs pats izvēlas, kuras dienas strādā no mājām, kuras no ofisa.
IT Pamatstruktūrvienības vadītājs E.S.	Lielākais mīnus ir tas, ka saziņa pieejama telefonā, grūti atslēgties no darba.	Ja elektroniskie rīki sāk traucēt personīgajā dzīvē, tad piekļuvi darbam vajadzētu ierobežot brīvajā laikā.	Ievērot darba laiku, ir sanācis aizrādīt komandas locekļiem, kas turpinājuši strādāt pat desmitos, vienpadsmitos vakarā.
Informācijas vadības pakalpojumu vadītāja I.G.	Neteiktu, ka ir augstas negatīvās sekas, bet pietrūkst iespējas sarunāties klātienē ar kolēģiem.	Regulāri sazināties, sapulcēs slēdzam kameras un savā ziņā ir tā klātesamības sajūta.	Pa laikam ir jādodas uz ofisu, tomēr jābūtu plānots laiks, jo izrunāties ar visiem nav iespējams, tas var izvērsties kā

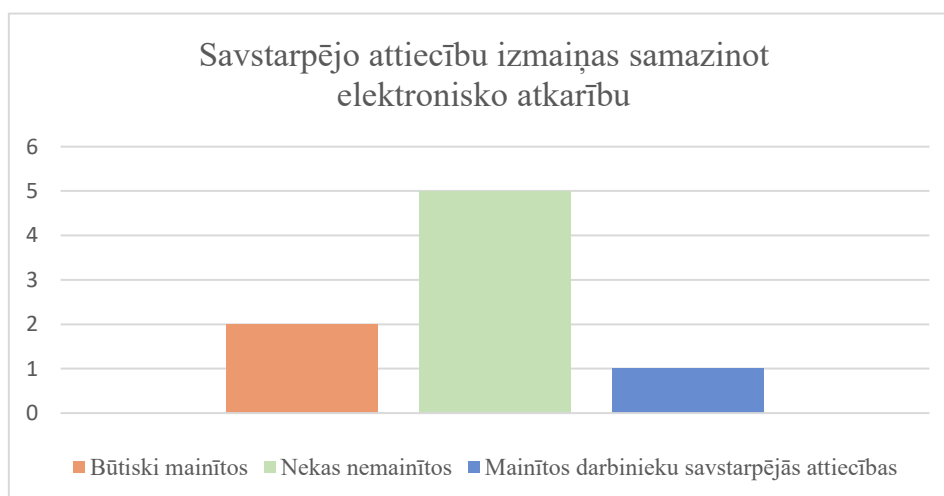
			neproduktīvi pavadīts laiks.
IT Sistēmu inženieru komandas vadītājs J.B.	Gan jā, gan nē, vadot sapulces attālināti, zūd pievienotā vērtība, nav iespējams redzēt cilvēku reakciju, ir sliktāka komunikācija.	Iekšējā noruna ir tāda, ja ir jāizrunā kaut kas svarīgs, tiek organizēts zvans vai klātienē tikšanās, bet svarīgākās lietas tiek pierakstītas un pēc tam izsūtītas, lai spētu atcerēties un izskatīt, kas ir noticis.	Nav iespējams samazināt, tā ir daļa no mūsu darba, tomēr pēc iespējas ir jāveicina klātienē saziņa, tikšanās. Hibrīda darba veids ir labs kompromiss, kad vismaz reizi mēnesī visa komanda satiekas klātienē.
Radošā un Mārketinga vadītāja D.R.	Ikvienam tas kaut kādā mērā ir noslogojums, tomēr tas ir vieglā kā konstanti esot kontaktā ar cilvēkiem. Elektronisko rīku izmantošana nav uzņēmuma perspektīva, bet gan laikmeta iezīme ir nepārtraukta informācijas apmaiņa, kas negatīvi ietekmē mentālo veselību	Katrs pats pievēršas tam, kas viņam ir vajadzīgs, lai justos labāk. Tomēr manā komandā ir viens darbinieks, ar ko man ir individuāls darbs, jo ik pa trīs mēnešiem atgādinu, lai tiek izņemts nedēļas atvaļinājums, jo zinu, ka šis cilvēks izdeg	Viens faktors ir laikmeta iezīme un industrijas specifika, bet, lai mainītos būtu jāmaina organizācijas darba kultūra.
Personālvadības direktore D.T.	Strādājot klātienē ir ērtāk aiziet izrunāties un noskaidrot, šobrīd ir jāieplāno laiks saziņai. Mazāk socializēšanās, tomēr no produktivitātes viedokļa attālinātajā darbā ir vieglāk koncentrēties.	Pagaidām nav, ko samazināt, nodarbojos ar komandas saliedēšanu, ko iespējams panākt arī virtuāli – neformālas sapulces, saliedēšanās pasākumi, tikšanās ofisā.	Neuzskatu, ka būtu jāsamazina. Svarīgi, lai ir savstarpējie saskarsmes punkti, lai kaut kādā veidā esam kopā, nav būtiski uz vietas ofisā vai virtuāli, jo arī šāda saskarsme var būt pietiekama.
Drošības nodaļas vadītāja I.A.	Neesam pārrunājuši, vai jebkādā veidā jūtamies atkarīgi no elektronikas.	Pēc darba nepieciešams izslēgt datoru un padarīt ko citu, kas nav saistīts ar elektroniskajām ierīcēm. Izveidot atsevišķu zonu, kurā notiek tikai darbs.	Par to ir jārunā kompānijas mērogā. Ja organizācija spēj izstrādāt vadlīnijas, kas palīdzētu darbiniekiem to sasniegt, tie tiktu ņemti vērā

Avots: Autora veidots, pamatojoties organizācijas izpēti pētījuma rezultātiem

Sniegtās atbildes no ATEA vadītājiem apstiprina, ka augstā elektroniskā atkarība rada minimālas vai pat nekādas negatīvās sekas komandas ietvaros. Arvien vairāk cilvēki uzskata, ka attālinātais darbs sniedz vairāk plusus kā mīnus, ļaujot ietaupīt laiku, līdzekļus un veiksmīgāk apvienot darbu ar privāto dzīvi. Vairāki respondenti piemin, ka elektronisko līdzekļu izmantošana ir uzlabojusi darba kvalitāti, protams, satikties klātienē ir svarīgi, bet tam ir jānotiek dabīgi, īpaši, kamēr uzņēmums nav noteicis citādi. Vadītāji min, ka darbiniekam pašam ir jāspēj izvērtēt, cik lielu kaitējumu elektroniskie rīki nodara tieši viņam, IT Sistēmu inženieru komandas vadītājs J.B. papildus uzver, ka: “Elektroniskās saziņas līdzekļi jāizmanto konkrētā momentā”. Uz tiem ir jāraugās kā uz iespēju darīt lietas efektīvāk, Radošā un Mārketinga Direktore D.R. piebilst: “Nav tik ļoti, ka elektroniskie rīki rada kaitējumi, bet gan darba kultūru kopumā.” Šeit būtiski ir pieminēt, ka elektroniskie līdzekļi ir vairāk laikmeta specifika, būtu jāmainās uzņēmuma kultūrai, lai mainītos darbinieku paradumi, tomēr uzņēmums var izstrādāt vadlīnijas kā palīdzēt darbiniekiem samazināt elektroniskās atkarības līmeni, ja tā tiešām ir noteikta kā būtiska problēma. Vadītājam tajā pat laikā ir jāinteresējas par darbinieka emocionālo un fizisko veselības stāvokli, jo ne visi mājās var nodrošināt privātu un ergonomisku darba vidi.

Iegūtā informācija interviju ietvaros uzrāda, ka augsta elektroniskā atkarība nerada būtiskas problēmas ATEA komandās, tomēr svarīgi ir noskaidrot, ja elektroniskā atkarība būtu mazāka vai savstarpējās līdera-padotā attiecības un mijiedarbība būtu kvalitatīvāka. **Jautājums:** *Ja komandā elektroniskā atkarība būtu zemāka, vai Jums kā līderim būtu labāka mijiedarbība ar padotajiem? Ko Jūs dariet šobrīd, lai uzturētu pozitīvas attiecības?*

Līderu un padoto attiecības iespējams uzlabot samazinot elektronisko atkarību 3.5. attēlā atainotas vadītāju domas vai attiecības uzlabotos, ja tiktu šī atkarība tiktu samazināta.



3.5. att. Savstarpējo attiecību izmaiņas elektroniskās atkarības samazināšanās rezultātā

Avots: Autora veidots, pamatojoties organizācijas izpēti pētījuma rezultātiem

Intervējot vadītājus, 5 no 8 aptaujātajiem atzina, ka viņu attiecības ar padotajiem nemainītos, ja elektroniskā atkarība tiktu samazināta, viens respondents uzskata, ka uzlabotos komandas savstarpējās attiecības, tomēr divi vadītāji uzskata, ka attiecības mainītos. Neskatoties uz būtisko pārsvaru, ka savstarpējo mijiedarbību elektroniskā atkarība neietekmē, IT Sistēmu inženieru komandas vadītājs J.B. norādīja, ka, ja cilvēki atrastos klātienē, tad attiecības uzlabotos: “Uzskatu, ka būtu labākas attiecības, elektroniskā atkarība ir aizgājusi nedaudz tālāk kā nepieciešama, lai nodrošinātu ikdienas darbu.” Savukārt Radošā un Mārketinga vadītāja D.R. vadītāja izteica domas, ka: “Elektroniskie rīki nepalielina distanci un nepasliktina attiecības, bet gan cilvēki paši. Šeit būtisku lomu spēlē cilvēciskās īpašības, ja cilvēks nebūs ieinteresēts veidot kontaktu, tad lielāka sazināšanās caur telefonu to nemainīs, jo primāri nemaz nepastāv vēlme dibināt šīs attiecības.” Līdzīgu viedokli izsaka Drošības nodaļas vadītāja I.A. “Uzskatu, ka attiecības veidojas nevis no tā, cik bieži tiekamies, bet kā ikdienā sastrādājamies – vai viedokļi sakrīt, vai tas tiek uzklausīts un tam tiek sekots līdzi.” Savstarpējo attiecību veidošanā ļoti svarīgas ir personības īpašības. Ne visi darbinieki grib un ne visiem darbiniekiem ir nepieciešamas tuvas attiecības ar vadītāju, šos faktorus komandā nepieciešams aplūkot individuāli ar katru darbinieku.

Ņemot vērā, ka lielākoties komandās nav negatīvu seku elektroniskās atkarības kontekstā, vadītāji dalījās ar to, kā tiek uzturētas pozitīvas attiecības ar padotajiem. Vispirms tā ir kopīga darba kultūras veidošana un savstarpēja cieņa, piemēram, virtuālā kalendāra uzturēšana, lai cilvēki var pārraudzīt pieejamos laikus, tiek savlaicīgi organizētas sapulces, uz kurām ir jāierodas vai tās tiek pārceltas laicīgi ziņojot. Tiek izmantots ATEA veidots rīks, kas paredzēts uzslavu izteikšanai kolēģiem. Attālināti, izmantojot elektroniskos saziņas rīkus tiek veicināta neformālu ziņu vai zvanu apmaiņa, kas neskar darba jautājumus, organizētas individuālas sapulces ar darbinieku par aktuālajām problēmām, incidentiem, privātajiem tematiem, tiek uzturēta pozitīva komunikācija, humors nojaucot barjeras un palīdzētu cilvēkiem iejusties komandā. Ir vadītāji, kas ir atvērti tikties klātienē, ja ir tāda nepieciešamība un darbinieks to vēlas, savukārt ir citi vadītāji, kas uztur attiecības arī ārpus darba, nodarbojoties ar kopīgām aktivitātēm, to gan vieglāk nodrošināt, ja komanda ir maza. Attālinātajam darbam ir novēroti un arī no vadītāju puses atzīti vairāki plusi, ja tiek runāts par kvalitatīvu attiecību dibināšanu. Tomēr šīs attiecības vairāk ietekmē cilvēka personība kā elektroniskie saziņas līdzekļi, vadītājam ir jāpārzina savas komanda, lai viņš spētu ieviest vajadzīgos pasākumus attiecību uzlabošanai. Secinot šī brīža situāciju, var uzskatīt, ka vadītāji rūpējas, lai savstarpējā mijiedarbība būtu augstā kvalitātē.

Lielākoties intervēto vadītāju komandās pastāv augsts uzdevumu savstarpējās atkarības līmenis un vadītāji norāda, ka šāda atkarība būtiski ietekmē komandas rezultātus. Ikvienam komandas loceklim ir sava loma un nozīme komandā, vadītājs ir tas, kurš sadala lomas, sniedz uzdevumus, informāciju un veic komandas pārraudzību, nepieciešamības gadījumā iesaistoties. Pastāvot augstai uzdevumu savstarpējai atkarībai ne vienmēr to ir iespējams mazināt, ja tā darbojas stingri noteiktos un regulētos procesos vai komandā, kura ir nesen izveidota. Tomēr pat tad vadītājs ir spējīgs rādīt piemēru, pielietot atbilstošu komunikācijas un vadīšanas veidu, izmantot labākas biznesa prakses, lai veicinātu vienotu komandas darba kultūru, lai darbinieki spētu plānot savu darba dienu un laiku uzdevumu izpildei. Iespējams ieviest sistēmas un rīkus, kas atvieglo sekošanu uzdevumiem un to termiņiem, kā arī veicināt darbinieku emocionālo labklājību.

3.4.Līderība un līdera-padoto mijiedarbība

Efektīva līderība ir viens no svarīgākajiem priekšnoteikumiem uzņēmuma darbībā. Tā spēj palielināt elastību, veicināt pārmaiņu, inovāciju un informāciju tehnoloģiju attīstību, tajā pat laikā līdera-padotā mijiedarbība attīsta savstarpējās attiecības, komunikāciju, uzticēšanos, apmierinātību ar darbu, veicina produktivitāti. Līdera-padotā kvalitāte nosaka to, cik lielā mērā darbiniekam ir nodrošināta ar darbu saistīti resursi. Šīs nodaļas ietvaros ir aplūkota līderība un līdera-padotā mijiedarbība uzņēmuma ATEA komandās, mērķis ir noskaidrot, kāds ir vadītāju vadības stils, lielākās grūtības komandas formēšanā, viņu domas par individuālo izaugsmi, kā arī personības īpašību un profesionālo kompetenču nozīmību.

Darbinieku labsajūta, produktivitāte ir atkarīga no daudziem faktoriem, viens no tiem ir vadības stils. Intervijā tika uzdots jautājums vai vadītāja vadības stils sakrīt ar padoto vērtībām un vai tas ir saskaņā ar uzņēmuma stratēģiju. **Jautājums:** *Jūsaprāt, Jūsu vadības stils sakrīt ar padoto vērtībām un uzņēmuma stratēģiju?*

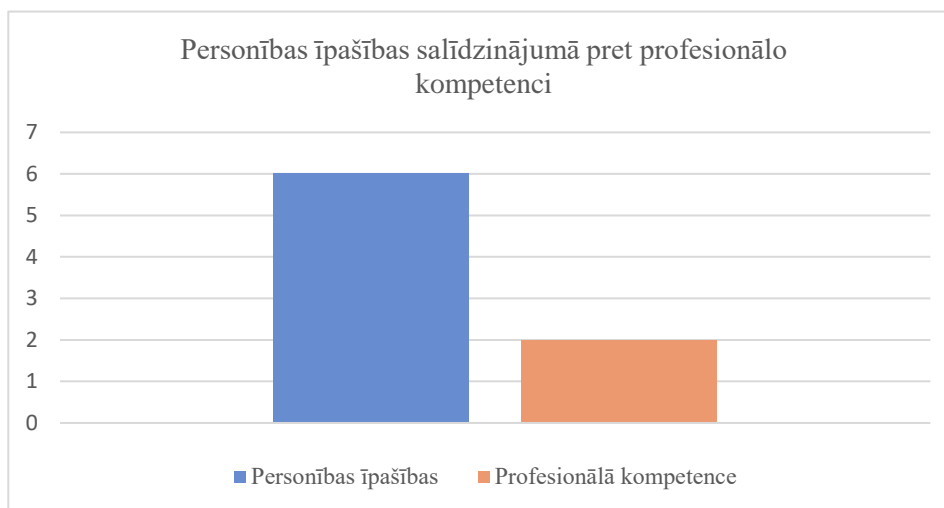
Veiksmīgas komunikācijas un sadarbības pamatā starp padoto un vadītāju ir vērtību, uzskatu saderība. Cilvēki ar kategoriski atšķirīgiem uzskatiem nespēs veiksmīgi pastāvēt līdzās, nedz attiecībās ar vadītāju, nedz komandu. Ikvienam cilvēkam ir savas vērtības galvenais, lai svarīgākās īpašības sakrīt, tas ir galvenais pamatnosacījums veiksmīgām attiecībām. Kā norāda IT Pakalpojumu vadītāja R.M.: “Katram vērtības ir citādas, piemēram, vienam svarīgākais ir tikai izpildīt darbu, citam pelnīt naudu, citam darīt darbu, jo tiešām patīk.”. Lielākā daļa uzskata, ka viņu vadības stils sakrīt ar padoto vērtībām, to apliecina gan darba stāžs, gan aptaujas, gan individuālās sarunas. Radošā un Mārketinga vadītāja D.R. norāda, ka: “Mani darbinieki ir apmierināti ar manu vadības pieeju. Individuālajās sapulcēs ar

katru darbinieku runājam, kas gan man, gan viņam ir svarīgi, tādejādi veicinām saskaņotību.” Savukārt Drošības nodaļas vadītājas I.A. saskaņotību ar darbiniekiem pierāda ikgadējo anketu rezultāti, par komandas domām kā par vadītāju un viņas prasmēm. Vadītājiem viens no uzdevumiem ir nodot uzņēmuma vīziju un stratēģiju savai komandai, tādejādi veicinot vienlīdzīgu izaugsmi. Drošības nodaļas vadītāja I.A. pauž: “Uzņēmuma stratēģija ir cieši saistīta ar manas komandas darba uzdevumiem un potenciālajiem mērķiem.” Savukārt IT Pamatstruktūrvienības vadītājs E.S. apgalvo, ka “Tās vērtības, kas ir uzņēmumam tiek atspoguļotas arī manā komandā. Komandu izvērtēju reizi ceturksnī, pēc līdzsvaroto rādītāju sistēmas (angļu val. *scorecard*), kur ir gan profesionālie, un tehniskie mērķi, gan arī personības. Tajās ir iekļautas arī ATEA vērtības, piemēram, mācīties, vairot pieredzi, kas vienmēr ir sakritušas.” Vadītāji uzsver, ka savā vadībā atspoguļo uzņēmuma stratēģiju, jo uzskata to par svarīgu aspektu, ja tā netiktu atspoguļota būtu grūti strādāt šādā uzņēmumā un vadīt komandu. Svarīgi ir tas, ka vadītāji mēģina rast individuālu komunikāciju un pieeju, ar katru darbinieku, lai šīs vērtības sakristu un būtu iespēja sastrādāties. Svarīgi ir tas, ka ATEA sadalās gan Latvijas līmenī, gan grupas, kur stratēģijas var atšķirties. Radošā un Mārketinga vadītāja D.R. norāda: “Es tiktu, ka Latvijas līmenī mans vadības stils sakrīt mazāk kā grupas līmenī, jo šeit, cik esmu novērojusi, vairāk notiek mikropārvaldība, lai viss tiktu izdarīts, jo galvenais ir rezultāts, salīdzinot ar personīgo attīstību. Līdz ar to teiktu, ka mans vadības stils pat ļoti sakrīt ar grupas stratēģiju, jo no darbiniekiem iesaistes, attieksmes un atbildības ziņā prasū vairāk kā vidējais vadītājs.” Savukārt IT Sistēmu inženieru komandas vadītājs J.B. norādīja, ka: “Cilvēku vērtībām nav jāpielāgojas, esot vadītājam nav nepieciešams apmierināt katra darbinieka vēlmes, ir jāuzklausā un jāprot vadīt tā, lai tas nenonāk pretrunā ar pārējiem komandas biedriem, bet vadītājam nav jāizdabā.” Raugoties no šī aspekta darbinieki var mēģināt manipulēt ar vadītāju, ja viņi jutīs, ka viņiem vienmēr mēģina pielāgoties. Ir svarīgi uzklausīt darbinieku, bet vadītājam ir jāpārredz komanda tā jāvada atbilstošā virzienā. Būtiski ir tas, ka intervētie vadītāji savās komandās integrē uzņēmuma stratēģiju, veicinot to komandas darba saskaņotību un virzīšanos uz kopīgu mērķu sasniegšanu.

Formējot komandas kā vadītājam, tā uzņēmumam un nozarei kopumā ir savas prasības, kas tiek sagaidītas no darbiniekiem. Intervijā tika uzdots jautājums kam ATEA vadītāji pievērš lielāku nozīmi – personības īpašībām vai profesionālajai kompetencei. **Jautājums:** *Kam tiek pievērsta lielāka uzmanība personības īpašībām vai profesionālajai kompetencei?*

Bieži vien izskan diskusijas, kas ir svarīgāk darbiniekos – labas personības īpašības vai profesionālā kompetence. Nav vienotas atbildes uz šo jautājumu, jo to nosaka vadītāja

prasības, esošā komanda kā arī darba specifika. Radošā un Mārketinga vadītāja D.R. norāda, ka “Personības īpašības ļoti svarīgas, lai varētu attīstīt jebkuru nepieciešamo profesionālo kompetenci.” Uzņēmums un vadītāji meklē tādus darbiniekus, kam ir gan atbilstoša personība, gan profesionālā kompetence, tomēr ne vienmēr izdodas atrast ideālo darbinieku.



3.6.att. Personības īpašības salīdzinājumā pret profesionālajām kompetencēm

Avots: Autora veidots, pamatojoties organizācijas izpēti pētījuma rezultātiem

Attēlā 3.6. attēlots, kurai īpašībai vadītāji pievērš lielāku uzmanību. Lielākā daļa respondentu norādīja, ka svarīgi ir abi, bet 6 no 8 aptaujātajiem respondentiem norādīja, ka noteicošās ir personības īpašības, divi aptaujātie uzskatīja, ka svarīgākas ir profesionālās kompetences, viena no tām IT Pakalpojumu vadītāja R.M. “Dienas beigās svarīgākais ir padarītais darbs, nevis cik labs cilvēks ir darbinieks, klientiem un uzņēmumam rūp rezultāts.” Šeit jāmin, ka tā ir nozares specifika, kur svarīga ir tieši profesionālā kompetence, jo var tikt radīti riski kā klientam, tā uzņēmumam, tāpēc uzsvars tiek likts tieši uz šīm prasmēm. Pat, ja cilvēkam ir ļoti labas profesionālās kompetences, kaut kādā mērā ir jāsakrīt arī savstarpējām vērtībām un redzējumam, citādi sadarbšanās varētu būt ļoti apgrūtināta. Vairāki respondenti norādīja, ka profesionālās zināšanas ir svarīgas, bet tās nav vissvarīgākās, tās var iemācīties, savukārt personības īpašības nevar, personību ietekmē tādi faktori, ko nav iespējams izmainīt, piemēram, līdzšinējā dzīve, bērnība, pieredzes, tas viss veido cilvēka personību. “Ja mēs savstarpēji spējam sastrādāties, ir vienota darba ētika, līdzīga darba kultūra, tas ir daudz svarīgāk kā spēja mācēt pielietot konkrētu sistēmu. Svarīgi, ka ne tikai man, bet arī komandas ietvaros šīs iezīmes sakrīt, līdz ar to viņi var labāk strādāt kopā” tā atzīst Radošā un Mārketinga vadītāja D.R. IT Pamatstruktūrvienības vadītājs E.S. norāda, ka “Svarīgākās īpašības ir loģiskā domāšana, komunikācija.” Savukārt Drošības nodaļas vadītāja I.A. uzsver: “Ja darbinieks nespēj būt komandas spēlētājs, tad profesionālā kompetence tiks izmantota uz

maksimums 60%. Es novērtēju abas šīs lietas, bet personība un personības īpašības ir būtiskāks faktors turpmākai sadarbībai.” Kā norāda lielākā daļa respondentu profesionālās kompetences ir svarīgas, bet viņiem darbiniekā ir svarīgāk personība, jo tas nodrošina ne tikai vadītājam spēju sastrādāties ar darbinieku, bet arī komandai. Vadītājam jāzina un jāredz, kas trūkst komandā, kāds cilvēks tur iederas un kāds nē, viņam ir jānodrošina balanss. Pareizi pielietojot personības īpašības ir iespējams atrast savu profesionālo aicinājumu.

Vadītājs ir tilts komandas saliedēšanā un izaugsmes iespēju novērtēšanā. Vadītājs ir tas, kurš spēj likt gan šķēršļus, gan veicināt darbinieka izaugsmi. Individuālā izaugsme bieži vien ir cieši saistīta arī ar profesionālo izaugsmi, sasniegumiem, motivāciju, attīstoties darbiniekiem attīstās uzņēmums. Šajā jautājumā būtiski ir noskaidrot ATEA vadītāju uzskatus par darbinieku individuālās izaugsmes un uzņēmuma attīstības nozīmi, kā arī izprast, ar kādām metodēm, līdzekļiem un darbībām šobrīd tiek veicināta individuālā izaugsme, un ko iespējams pilnveidot. **Jautājums:** *Komandas locekļu individuālā izaugsme ir tikpat nozīmīga, cik uzņēmuma kopējā attīstība? Kādus līdzekļus, metodes un darbības izmantojat, lai veicinātu individuālo izaugsmi?*

Kā apliecina intervijās gūtā informācija, visi respondenti uzskata, ka individuālā izaugsme ir tikpat nozīmīga kā uzņēmuma kopējā attīstība, dažos gadījumos pat nozīmīgāka. Pēc IT Sistēmu inženieru komandas vadītāja J.B. domām: “Individuālā izaugsme ir nozīmīgāka. Ieguldot cilvēkā laiku un darbu, un redzot, ka viņš ir spējīgs augt un gūst lielus sasniegumus, kaut vai citā kompānijā, tas man sagādā lielāku prieku, nekā cilvēkam paliekot esošā pozīcijā, darot savu darbu labi, bet apstājoties attīstībā.” Radošā un Mārketinga vadītāja D.R. arī apgalvo, ka “Cilvēku izaugsme ir svarīgāka par uzņēmuma kopējo attīstību. Ja neaugs cilvēki, nebūs uzņēmuma rezultāti, nav iespējama uzņēmuma izaugsme bez darbinieku izaugsmes, tas iet roku rokā”. ATEA vadītāji ir ieinteresēti savu darbinieku attīstībā, tāpēc tiek pielietoti dažādi līdzekļi individuālās izaugsmes veicināšanai, tās apskatāmas 3.4. tabulā kopā ar procentuālajiem rādītājiem, cik respondenti ir pieminējuši konkrēto individuālās izaugsmes veicināšanas līdzekli, kas tiek izmantots viņu vadītajās komandās.

3.4. tabula

Individuālās izaugsmes veicināšanā pielietotie līdzekļi

Individuālās izaugsmes veicināšanā pielietotie līdzekļi un darbības	Rādītāji
Vadītāja atbalsts	60%
Piemēra rādīšana	45%
Atbilstošas vides veidošana	45%
Izglītība, sertifikāti, kursi	45%

Karjeras plāns	30%
Sapulces, diskusijas, par interešu zonām un karjeras iespējām	30%
Pašmotivācija	30%
Ideju, aktivitāšu, dalīšanās ar informācijas nodošana	15%
Nelikt šķēršļus, arī netiešus	15%
Uzslava	15%

Avots: Autora veidots, pamatojoties organizācijas izpētes pētījuma rezultātiem

Kopumā tika uzskaitīti 10 dažādi veidi kā vadītāji ATEA veicina savu darbinieku individuālo attīstību. Drošības nodaļas vadītāja I.A. piebilst: “Ja darbinieks vēlas kāpt augstāk pa karjeras kāpnēm, tad man kā vadītājam, vajag ieguldīt savu personīgo laiku darbinieka profesionālajā izaugsmē. Uzņēmums var apmaksāt izmaksas, kas saistās ar kursiem un eksamināciju, bet ceļš jāiet pašam.” Lai vai, kā vadītājs aicinātu, palīdzētu un atbalstītu savus darbiniekus, viņiem pašiem ir jāredz mērķis un šis ceļš jāmēro. Radošā un Mārketinga vadītāja D.R. piebilst, ka: “Nevar uzlikt konkrētu laiku, cik ātrai ir jābūt darbinieka izaugsmei”. Daži vadītāji norāda, ka ir smalka robeža, starp darbinieka individuālo attīstību un iespēju, ka viņš pametīs uzņēmumu. No tā neviens nav pasargāts, tomēr tas vedina uz domām, par veicinošiem pasākumiem, lai darbiniekam būtu nodrošinātas izaugsmes iespējas un vēlme palikt uzņēmumā būtu spēcīgāka par došanos citur. To iespējams veicināt ar dažādiem paņēmieniem, galvenokārt sniedzot atbalstu, rādot piemēru, veidojot atbilstošu vidi un piedāvājot profesionālas izaugsmes iespējas, tomēr uzstādītajiem mērķiem jābūt reālistiskiem gan no to izpildīšanas viedokļa, gan termiņu ziņā.

Ikviens vadītājs formējot komandu saskaras ar lielākām vai mazākām grūtībām, pētījuma ietvaros tika noskaidrots, ar kādām grūtībām visbiežāk saskarās ATEA vadītāji.

Jautājums: *Kas ikdienas darbā formējot komandu sagādā lielākās grūtības?*

Aptaujātie vadītāji pārstāv dažādas nodaļas, pat struktūrvienības, līdz ar to prasības pret darbiniekiem ir atšķirīgas. Lai izveidotu spēcīgu, saliedētu un rezultatīvu komandu jāņem vērā darba specifika, procesu nozīme, profesionālās zināšanas, vadības stils un komandas struktūra. Drošības nodaļas vadītāja I.A. norāda, ka viņai grūtības formējot komandu sagādā darba sadale starp absolūti atšķirīgiem cilvēkiem, jo ir grūti nodrošināt to, lai viņi paliktu lojāli pret uzņēmumu un turpinātu savu karjeru tajā. Personālvadības direktore D.T. grūtības sagādā gan piesaistīt darbiniekus, gan arī tad, kad ir daudz kandidāti – izvērtēt un izvēlēties atbilstošāko, jo pastāv ļoti daudz riski: “Tiek izmantoti ļoti daudz resursi un rūpīgi ir jāizvērtē katrs cilvēks, jo samaksa par neatbilstoši izvēlētu komandas locekli ir ļoti augsta.” Informācijas Vadības pakalpojumu vadītāja I.G. norāda, ka: “Grūti atrast cilvēkus, kas ir

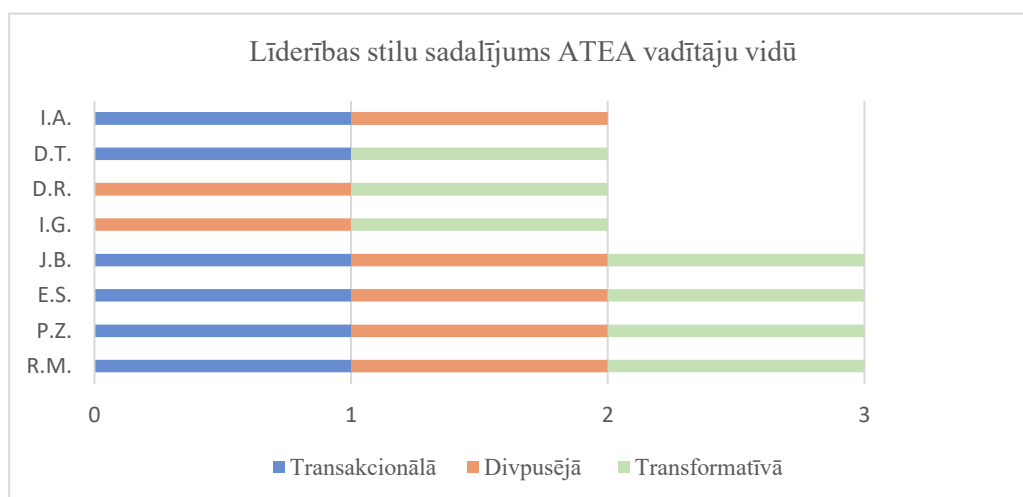
gatavi strādāt. Darbinieki vienmēr ir vārdos gatavi darīt, bet darbos ne tik ļoti.” Savukārt IT Sistēmu inženieru komandas vadītājs J.B. grūtības sagādā cilvēku personības un to, ka pieauguši cilvēki nespēj pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību. Personālvadības direktorei D.T. izaicinājumus sagādā: “Spēja attālināti nodot piederību, komandas sajūtu, lai darbinieks zina, ka viņam palīdzēs un viņš tiks atbalstīts, tas nav kaut kas, ko var izdarīt ar vārdiem, tā ir sajūta.” Ir grūtības, kas var būt līdzīgas vai pat vienādas, tomēr katrai komandai ir savi izaicinājumi, ar kuriem ir jātiek galā. Vienas no lielākajām grūtībām, ar ko saskarās Radošā un Mārketinga vadītāja D.R. “Katram var būt savs viedoklis, jāiziet cauri katrai situācijai atrodot labāko risinājumu. Strādājot mārketinga nozarē uzņēmuma iekšienē, ne vienmēr ir nepieciešamas inovācijas, ne vienmēr tās ir iespējamās un vajadzīgas. IT cilvēki ne vienmēr saprot radošo industriju specifiku, kas tiek darīts, kāpēc tas aizņem tik daudz laika, resursus, strādāt uzņēmuma iekšienē fokuss ir pilnīgi citādāks kā industrijā kopumā.” Vadītājiem lielākās grūtības sagādā cilvēku pieejamība, darba specifika, sadarbība un ietekmes sfēra ar citām komandām vai grupas valstīm, komandas integrēšana uzņēmumā, piederības trūkumus.

Vaicājot vadītājiem, ko viņi dara šobrīd, lai mazinātu šīs grūtības atbildes bija sekojošas: “Vadītājam darbinieki ir jāizglīto un jā māca, jānorāda uz kļūdām, bet tas jā dara audzinošā raksturā, tā, lai darbinieks spēj no tām mācīties. Viņu nedrīkst pazemot norādot uz pārkumu, bet, parādot, ka kompetenci var sasniegt, ieguldot darbu. Vadītājam ir jāparāda uzticība, tādejādi veicinot to no darbinieka puses” tā norāda J.B IT Sistēmu inženieru komandas vadītājs. IT Projektu vadītājs P.Z. apgalvo, ka “Cenšos veidot labu komandu, ar labākajiem cilvēkiem, kas ir spēcīgi savā sfērā, izvēloties tos atkarībā no projekta sarežģītības Ikviens grib strādāt ar jomas profesionāļiem, bet ne vienmēr tas ir piepildāms, tāpēc cenšos rast kompromisu.” Savukārt, IT Pakalpojumu vadītāja R.M. norāda, ka viņa iepazīt katra darbinieka darba stilu, lai uzlabotu savstarpējo saskarsmi un veikspēju: “Tas nav nedz viegli, nedz ātri, bet tas ir ļoti svarīgi.” IT Pamatstruktūrvienības vadītājs E.S. atzīst, ka galvenais ir nenolaist rokas un saskaroties ar grūtībām turpināt strādāt. Katram no darbiniekiem ir savas stiprās un vājās puses. Vadītāja uzdevums ir stiprināt darbiniekos viņu stiprās puses un mazināt vājās. Personālvadības direktore D.T. uzskata, ka: “Man kā vadītājai saviem darbiniekiem, ir jāspēj sniegt atbalsts un pārliecināties, ka tas ir tieši tāds, kādu viņam vajag, tas nereti ir gūti, īpaši, ja ir saspringts darba grafiks. Nepieciešams laiks, lai iedotu atbalstu un atrastu veidu kā to iedot.” Svarīgi ir tas, ka katrs no šiem vadītājiem identificē grūtības un apzinās, kuras ir tās, kas ietekmē viņu komandu, bet tajā pat laikā strādā, lai tās mazinātu. Vadītājs ir tas, kurš nodod uzņēmuma vīziju un stratēģiju saviem darbiniekiem, tāpēc svarīgi

būtu zināšanu apmaiņa dažādos vadības līmeņos, daloties ar šķēršļiem, problēmām, risinājumiem, uzklusot vienam otru, tādā veidā rodot atbildes uz sev būtiskiem jautājumiem.

Piemērots vadības stils ne tikai ietekmē uzņēmuma attīstību, inovācijas, bet arī darbinieku motivāciju, pašsajūtu un rezultātus, tāpēc uzņēmumam ir nepieciešams izmantot tādu līderības veidu, kas atbilst tā vērtībām, vīzijai un ir saskaņā ar tā darbības specifiku. Respondentiem tika uzdots jautājums, kurš no trīs minētajiem līderības stiliem vairāk atbilst tam kā viņi vada savu komandu. **Jautājums:** *Transakcionālā līderība ir vērsta uz uzdevumiem un precīzu to izpildi, divpusējā līderībā jāspēj vienlaikus piemērot vairākas stratēģijas, piemēram, palielināt produktivitāti un ieviest inovācijas, savukārt transformatīvā līderība vērsta uz pārmaiņu vadību, darbinieku novērtēšanu, motivāciju. Kurš līderības stils vairāk atbilst tam kā vadiet savu komandu?*

Laika gaitā ir veidojušies dažādi līderības stili, šajā pētījumā ir aplūkoti tādi līderības stili kā transakcionālā, divpusējā un transformatīvā līderība. 3.7. attēlā atainota šo līderības stilu izmantošana informāciju tehnoloģiju uzņēmumā ATEA.



3.7. att. Līderības stilu sadalījums vadītāju vidū

Avots: Autora veidots, pamatojoties organizācijas izpētes pētījuma rezultātiem un pirmās nodaļas teoriju par līderības stiliem.

No 8 respondentiem, 4 minēja, ka ikdienā pielieto visus trīs līderības stilius, viens no tiem IT Sistēmu inženieru komandas vadītājs J.B. “Uzskatu, ka vadītājam jāpiemīt daļai, no katra šī stila.” Visus trīs līderības stilius pielieto IT Projektu vadītājs P.Z. norādot, ka “Viss ir atkarīgs no cilvēkiem, ar kuriem strādāju, līdz ar to es pielāgoju savu vadības stilu.” IT Pakalpojumu vadītāja R.M. norāda, ka “Darbiniekiem ir nepieciešams dzirdēt arī kādu skarbāku vārdu, ja uzdevumi netiek izpildīti, tomēr tajā pat laikā svarīgi ir pateikties un uzslavēt, kad ir izdarīts labs darbs.” Visu trīs līderības stilu integrēšana ikdienas darbā spēj sniegt labus rezultātus, tomēr ne visiem to ir iespējams izdarīt. 2 vadītāji norādīja, ka pielieto

divpusējo un transformatīvo līderību savā darbā ar padotajiem, viena no tām Radošā un Mārketinga vadītāja D.R.: “Man pašai apkārt vienmēr ir bijuši vadītāji, kuriem interesēja mana attīstība arī ārpus kompānijas, sniedzot prasmju kopumu un instrumentus, lai es spētu veiksmīgi augt kā cilvēks vienalga, kurā kompānijā un kurā pozīcijā, līdz ar to es vēlos nodot savai komandai brīvību, spēju domāt, vairojot pieredzi, un attīstīties. Manā komandā katrs darbinieks ir sava aroda meistars un viņiem ir jābūt brīvībai un iespējai izaicināt gan mani, gan vienam otru.” Šis visticamāk ir sasniedzams, kad komanda ir strukturēta, lomas un uzdevumi ir skaidri sadalīti, kā arī darbinieks sevi ir pierādījis, tādejādi veicinot uzticību. Tomēr komandas, kuras vēl nav šādā līmenī prasa lielāku vadītājas iesaisti kā tas ir Personālvadības direktores D.T. komandā, viņa pārsvarā ikdienā izmanto transakcionālo līderības stilu ar virzību uz transformatīvo. “Komanda ir jauna gan stāža ziņā, gan struktūras ziņā, man kā vadītājai ir jāvelta ļoti daudz laika viņu apmācībai, procesu paskaidrošanai, jautājumu atbildēšanai, lai attīstītu un pilnveidotu komandu. Es sniežu darbiniekiem iespēju pašiem nokļūt pie rezultāta, uzklāšu viņu idejas, domas, tomēr svarīgi saprast, ka šobrīd no darbinieka nevar prasīt to, ko viņš nezina, īpaši, ja runa ir par konkrētiem procesiem.” Kā jau iepriekš minēts līderības stils ir ļoti atkarīgs no vairākiem faktoriem, šajā gadījumā darbiniekiem pagaidām nav pietiekoši dziļas zināšanas katrā procesā, tāpēc viņiem ir rūpīgi jāturas pie konkrētas to izpildes. Tomēr būtiski ir norādīt, ka ka transformatīvā līderība ir virziens, kurā viņi dodas, tas vienkārši prasa laiku. Savukārt Drošības nodaļas vadītāja I.A. norādīja, ka viņu komandā dominē transakcionālā un divpusējā līderība. “Darba specifika ietver transakcionālo līderību, jo ir runa par servisu nodrošināšanu klientiem, tur viss ir balstīts un precīzu, ātru uzdevumu izpildi un atskaitēm. Savukārt divpusējā līderība attiecas uz servisu uzlabošanu, jaunu produktu ieviešanu, profesionālo prasmju pielietojums jaunu drošības rīku ieviešanu uzņēmuma stratēģijā.” Starp astoņiem komandas vadītājiem visvairāk tiek izmantots visu trīs līderības stilu kopums, piemērojot atbilstošāko katrā situācijā. Transakcionālais līderības stils, lielākoties tiek izmantots tajās komandās, kuras ir nesen izveidotas vai tajās, kurās ir stingri noteikti procesi. Divpusējā līderības stils parādās tajās komandās, kuras ir vairāk tendētas uz biznesa sasniegumiem, zināšanu paplašināšanu un rezultātu uzlabošanu. Transformatīvais līderības stils lielākoties ir dominējošais stils intervēto vadītāju vidū, jo tas ir cieši saistīts ar pārmaiņu procesiem, vadītāji sniedz saviem darbiniekiem iespēju attīstīties, pašiem nonākt pie rezultāta, ģenerēt idejas komandas un uzņēmuma attīstībai kā arī strādāt tā, lai darbinieks justos patīkami un ērti komandā.

Transformatīvās līderības stils tiek uzskatīts ne tikai par vienu no labākajiem mūsdienu vadības veidiem mūsdienās, bet arī kā vienu no labākajiem tieši sadalītajās

komandās. Sadalītajās komandās darbinieki var izjust zemāku piederību komandai un uzņēmumam, īpaši, ja pastāv augsta elektroniskā un uzdevumu savstarpējā atkarība. Interviju ietvaros vadītājiem tika uzdots jautājums vai viņi piekrīt apgalvojumam, ka izmantojot transformatīvās līderības pieeju tā ir spējīga sniegt darbiniekiem augstāku motivāciju un apmierinātību ar darbu, kā arī noskaidrot kā transformatīvā līderība izpaužas viņu komandā.

Jautājums: *Transformatīvās līderības stils ir orientēts uz darbinieku, sniedzot tam lielāku brīvību, tas ir fokusēts uz darbinieka novērtēšanu un motivāciju, apgalvojot, ka šiem darbiniekiem sadalītajās komandās ir augstāka motivācija, apmierinātība ar darbu. Vai Jūs tam piekrītat un kā tas izpaužas Jūsu komandā?*

Transformatīvais līderības stils tiek uzskatīts par vienu no labākajiem vadības veidiem tieši sadalītajās komandās, jo tas ir orientēts uz darbinieku, viņa novērtēšanu, sniedzot lielāku brīvību un augstāku motivāciju. Balstoties uz intervijā iegūtajām atbildēm kopumā četri vadītāji šim apgalvojamam piekrīt. Radošā un Mārketinga vadītāja D.R. apgalvo, ka “Ir jāveido komandas, kas ir piemērotas mūsu vadības stilam, tad tā ir labākā metodoloģija. Es vienmēr novērtēšu cilvēku, kurš ir patstāvīgs, interesē brīvība, kam ir vēlme mācīties un attīstīties. Ja mēs skatāmies uz jauktajām komandām, kas strādā gan attālināta darba modelī, gan klātienē ir vajadzīga brīvība kopumā un tas, ka tiek strādāts divās atšķirīgās vidēs norāda uz augstu elastības līmeni.” IT Pamatstrukturvienības vadītājs E.S. norāda, ka: “Vadītājs ir nepieciešams, pie kā vērsties pēc padoma un palīdzības, bet viņam nav jāseko līdz katram mazākajam solim un darbībai. Tas, manuprāt, ir efektīvāk, jo ir ne tikai jāizpilda uzdevumi, bet jādod brīvība un darbiniekiem ir jāņem pašiem organizēt savs darbs. Mūsu komandā šis modelis ļoti labi strādā un tā tam vajadzētu palikt. Kopumā šis būtu labākais modelis, pēc kā strādāt mūsdienās, jo ir svarīgi izpildīt darba pienākumus, bet arī uzturēt darbiniekos pozitīvu psihoemocionālo veselību.” Informācijas vadības pakalpojumu vadītāja I.G. apgalvo, ka: “Nevar visu laiku cilvēkus uzraudzīt, ir jādod brīvība un ir jāuzticās. Uzņēmuma kultūras pamatā ir uzticība.” Savukārt 3 vadītāji daļēji piekrīt šim apgalvojumam, to pamatojot, ka transformatīvās līderības stils nederēs visiem darbiniekiem. Drošības nodaļas vadītājas I.A. domas par šo ir tādas, ka: “Šis modelis nederēs pilnīgi visiem, bet es to praktizēju uz darbiniekiem, kas strādā komandā 1 gadu un ilgāk. Jaunākiem darbiniekiem brīvības došana ne vienmēr korelē ar labākiem darba rezultātiem. Ir jāapzinās darbinieka darba specifika un personiskās īpašības, lai izprastu, vai šis vadības stils būs veiksmīgs. Neuzskatu, ka brīvības sniegšana rezultējas ar motivāciju. Motivāciju rada atalgojuma sistēma un uzņēmuma vērtības.” Līdzīgi uzskata IT Pakalpojumu vadītāja R.M.: “Šāda pieeja strādā ļoti individuāli. Nepareizajam cilvēkam piešķirot lielāku brīvību, ir lielāka iespēja, ka darbs

netiks izdarīts. Manā komandā vislabāk strādā brīvība ar kontroli, es uzticos, ka darbinieks izdarīs savu darbu, izpildīs uzdevumus, bet nav tā, ka nesekoju līdzi.” Katrs darbinieks ir atšķirīgs un svarīgi ir tas, ka vadītāji to pamana un pielāgo savu vadību atbilstoši katra spējām un personības īpašībām, lai no tā neciestu ne paši vadītāji, ne komanda, ne uzņēmums. No astoņiem respondentiem IT Sistēmu inženieru komandas vadītājs J.B. nepiekrīt apgalvojumam, jo uzskata, ka: “Transformatīvais līderības stils ir grūti ieviešams un vismaz sākotnēji neveicina nedz motivāciju, nedz apmierinātību, jo darbiniekam ir jāiziet cauri pārmaiņām, kad darbinieks spēj to pieņemt un novērtēt tad iespējams redzēt šī stila ieguvumus. Tas ir labs vadības stils, bet mūsu darba specifika prasa arī kontroli.” Rezumējot vadītāju sniegtās atbildes iespējams secināt, ka lielākā daļa vadītāju atbalsta un piekrīt tam, ka transformatīvais vadības stils sadalītajās komandās sniedz augstāku motivāciju un apmierinātību ar darbu, tomēr ne visiem darbiniekiem sniegtā brīvība nāk par labu kā arī ir konkrēta darba specifika, kas neatļauj atkāpes no stingri noteiktiem procesiem.

ATEA vadītāji norāda, ka lielākoties viņu vadības stils sakrīt gan ar padoto vērtībām, gan uzņēmuma stratēģiju, jo tas nodrošina komandas darba saskaņotību un virzīšanos uz kopīgu mērķu sasniegšanu. Vadītājiem formējot komandas nākas saskarties ar daudzām grūtībām, tomēr tās tiek identificētas un tiek strādāts tā, lai tās mazinātu. Pētījuma ietvaros ir atklāti vājākie punkti, kurus varētu uzlabot, ja uzņēmuma ietvaros tiktu veicināta zināšanu apmaiņa starp vadītājiem no dažādām nodaļām un dažādiem vadības līmeņiem. Aplūkojot intervēto vadītāju komandas, tad viņi lielāku uzmanību pievērš personības īpašībām kā profesionālajām kompetencēm, jo tās ir iespējams iemācīties. Vadītāji uzskata, ja nebūs līdzīga darba ētika būs daudz grūtāk sastrādāties salīdzinājumā, ja darbinieks spēs izmantot konkrētu sistēmu. Šis ietekmē ne tikai līdera-padotā attiecības, bet arī komandas. Vadītājam jāzina un jāredz, kas trūkst komandā, kāds cilvēks tur iederas un kāds nē, viņam ir jānodrošina balanss. Tajā pat laikā ATEA vadītāji lielu uzmanību pievērš darbinieku attīstībai, jo tādā veidā ir iespējama uzņēmuma attīstība, viņi to veicina sniedzot atbalstu, rādot piemēru, veidojot atbilstošu vidi un piedāvājot profesionālas izaugsmes iespējas. Šāda attieksme pret darbiniekiem raksturo vadītāju vadīšanas stilu. Intervētie vadītāji lielākoties izmanto transformatīvo vadības stilu un norāda, ka, ka šis vadības stils sadalītajās komandās sniedz darbiniekiem lielāku motivāciju, apmierinātību ar darbu, jo viņiem uzticas un sniedz pietiekoši lielu brīvību. Svarīgi ir norādīt, ka ne visiem darbiniekiem sniegtā brīvība nāk par labu kā arī ir konkrēta darba specifika, kas neatļauj atkāpes no stingri noteiktiem procesiem. Kopumā iespējams secināt, ka līderība un līdera-padotā mijiedarbība uzņēmuma ATEA komandās ir labā līmenī.

REKOMENDĀCIJAS LĪDERĪBAS UN LĪDERA-PADOTĀ MIJIEDARBĪBAS UZLABOŠANAI UZŅĒMUMĀ ATEA

Balstoties uz pirmās nodaļas teorētisko apskatu tiek secināts, ka sadalītās komandās, pastāvot augstai uzdevumu un elektroniskajai atkarībai rada šķēršļus kvalitatīvai savstarpējai attiecību veidošanai padoto un vadītāju starpā. Savukārt otrās nodaļas svarīgākie secinājumi ir līderības nozīme informāciju tehnoloģiju nozarē, kas pierāda, ka uzņēmumā attīstot spēcīgus vadītājus iespējams ne tikai veidot produktīvu un saliedētu komandu, bet arī virzīt digitālo transformāciju uzņēmumā tālākiem posmiem. Pētījumā intervētie vadītāji vada sadalītas komandas, kuru starpā pastāv gan augsta uzdevumu savstarpējā atkarība, gan elektroniskā atkarība. Pēc gūtajiem rezultātiem vadītājiem ATEA būtiskas problēmas nesagādā augsta uzdevumu un elektroniskā atkarība, viņi cenšas uzturēt atbilstoši savas komandas prasībām kvalitatīvu līdera-padotā mijiedarbību. Lai gan kopējā situācija komandās ir laba, tomēr daži uzlabojumi ir atrodami. Noteiktas 6 rekomendācijas līderības un līdera-padoto attiecību uzlabošanai, uzdevumu savstarpējās un elektroniskās atkarības samazināšanai sadalītās komandās uzņēmumā ATEA:

1. Vadītāju zināšanu apmaiņa dažādos vadības līmeņos pārrunājot ar kādiem šķēršļiem, problēmām nākas saskarties, daloties un uzklusot vienam otru, rodot atbildes un risinājumus uz problēmām, pēc tam tos ieviest komandā.
2. Izstrādāt vienotu, viegli pieejamu un vienkāršu iekšējo vadības instrumentu vai rīku, kas palīdzētu strukturizēt uzdevumus un sekot līdzi to izpildei (piemēram, *Jira*, *Trello*).
3. Aptaugas izstrāde, lai noskaidrotu darbinieku viedokli par elektroniskās atkarības ietekmi uz darba un privātās dzīves balansu. Vienotu vadlīniju izstrāde kā palīdzēt darbiniekiem samazināt šo līmeni.
4. Iekļaut regulāras individuālās sapulces (1 pret 1) nodrošinot netraucētu un individuālu laiku, kas veltīts tikai darbiniekam. Pārspriest ar darbu saistītus jautājumus un problēmas, bet arī pārrunātu prioritātes, mērķus un sniegtu atsauksmes.
5. Izstrādāt iekšēju rīku individuālo un komandas mērķu un plānu noteikšanai, strukturizēšanai un sasniegtā novērtēšanai, tādejādi veicinot darbinieka attīstību un izaugsmi uzņēmumā.
6. Dažādu komandas pasākumu integrēšana komandā gan atpūtas, gan izglītojošo, piemēram, sertificēta koučinga sesijas. Papildus izslēgt elektronisko rīku izmantošanu šajos pasākumos.

SECINĀJUMI

1. Digitālā transformācija ir svarīga visiem uzņēmumiem un nozarēm, kas ir atkarīgas no sistēmām, IT, stratēģijas un cilvēkiem, ķēdes efektā ir manījušies tradicionālie vadības mehānismi, līderības stili, veidojušās sadalītās komandas.
2. Sadalītās komandas tiek organizētas pāri laika, ģeogrāfiskajām un organizatoriskajām robežām, sniedzot labumu gan darbiniekiem, gan organizācijām, palielinot elastīgumu, darba un privātās dzīves līdzsvaru.
3. Sadalītās komandās, savstarpējās attiecībās, panākumos un attīstībā būtisku lomu spēlē elektroniskā un uzdevumu savstarpējā atkarība, līderība, līdera-padotā mijiedarbība.
4. Pareizi organizēta uzdevumu savstarpējā atkarība var uzlabot komandas locekļu savstarpējo sadarbību, bet nepareizi var ietekmēt gan savstarpējās, gan līdera-padotā attiecības, īpaši, ja pastāv augsta elektroniskā atkarība.
5. Pastāvot augstai elektroniskajai atkarībai var pasliktināties mijiedarbības kvalitāte un attiecības ar vadītāju, jo tiek kavēta spontāna un neformāla saziņa klātienē.
6. Līderība un tās veids ir izšķirošs organizācijas panākumiem, tā nodrošina uzdevumu, lomu sadali un pārvaldi, veicina darbinieku iesaistīšanos, uzticēšanos, produktivitāti, inovāciju attīstību un uzņēmuma vīzijas un stratēģijas integrēšanu komandā.
7. Augstas kvalitātes līdera-padotā mijiedarbība nodrošina ciešas attiecības starp vadītāju un darbinieku, veicinot savstarpēju uzticēšanos, cieņu, sapratni, produktivitāti, neformālākas attiecības, bet neizslēdz atbildību par pienākumu izpildi.
8. Latvijā ir kvalitatīvi izveidota IT infrastruktūra, kas nodrošina augstu pieejamību, ātrumu, ierindojoš valsti par vienu no labākajām pasaulē, uzlabojot speciālistu darbu, piesaistot investorus un uzņēmumus biznesa pakalpojumu centru atvēršanai Latvijā.
9. Latvija IT jomā ir veiksmīgi nostiprinājusi savas pozīcijas un radījusi labvēlīgu vidi ārzemju uzņēmumiem, tomēr viss potenciāls nav izmantots, lai turpinātu attīstīties nepieciešams nepārtraukts atbalsts kā no valsts, tā no privātajiem sektoriem.
10. IT nozarē izplatītas ir sadalītās komandas, vadītāji, kas ir spējīgi koordinēt komandas darbu, izmantojot pieejamās tehnoloģijas var pārvarēt ar sadalītajām komandām saistītās sociālās problēmas.
11. Vadītāji IT ir galvenais digitālo struktūrvienību inovāciju virzītājspēks, lai veicinātu attīstību, jāattīsta demokrātiski vadības stili un vadītāju saskaņotību ar uzņēmuma misiju un stratēģiskās vadības efektivitātes uztveri.

12. Līderības funkcionalitāte IT aptver pārmaiņu vadību, digitālās pārveides, inovācijas, digitālās stratēģijas, kā arī darbinieku uzticību, cilvēcisko īpašību attīstību un komandas saliedēšanu.
13. Uzņēmums ATEA ir dibināts vairāk kā 50 gadus atpakaļ, nodarbina vairāk kā 7000 darbiniekus un ir vadošais IT infrastruktūras piegādātājs Ziemeļvalstīs un Baltijas valstīs, kā arī otrs lielākais IT infrastruktūras risinājumu nodrošinātājs Eiropā.
14. Uzņēmums piedāvā plašu pakalpojumu un produktu klāstu kā valsts, tā privātajam sektoram, sniedzot saviem klientiem jaunākās un modernākās tehnoloģijas.
15. ATEA ir ļoti svarīga attīstība, klientu apmierinātība, darbinieku labsajūta kā arī jomas profesionāļu veidošana, uzskatot, ka attīstoties darbiniekiem, tas palīdz uzņēmumam attīstīties un sniegt saviem klientiem labākos pakalpojumus.
16. Pētījuma ietvaros intervēti 8 vadītāji IT uzņēmumā ATEA, katrs vada savu komandu, nodaļu, vai struktūrvienību, kur visi vai daļa darbinieku strādā attālināti.
17. Attālinātais darbs ATEA uzsākās līdz ar pandēmiju, sākumā pārejot uz attālināto darbu nācās saskarties ar pazeminātas produktivitātes, komunikācijas un personiskajām grūtībām, bet tās lielākoties izrietēja no Covid-19 ietekmes.
18. Komandas un organizācijas izaicinājumi attālinātajā darbā vairāk manāmi bija to uzsākot, lai gan izaicinājumi joprojām pastāv, attālinātais darbs arvien vairāk tiek novērtēts un izmantots, tiesa, ne visiem tas ir piemērots.
19. Pētījuma rezultāti pierāda, ka pastāvot augstai uzdevumu savstarpējai un elektroniskajai atkarībai, vadītāji nemana attiecību pasliktināšanos ar padotajiem, jo katrs rūpējās par to, lai savstarpējā mijiedarbība būtu labā kvalitātē.
20. Intervēto vadītāju komandās pastāv augsts uzdevumu savstarpējās atkarības līmenis, ne vienmēr šo atkarību iespējams samazināt, nepieciešams ieviest sistēmas un rīkus, kas atvieglo uzdevumu sadali un sekošanu līdz to progresam.
21. ATEA vadītāju vadības stils sakrīt ar padoto vērtībām un uzņēmuma stratēģiju, nodrošinot komandas darba saskaņotību un virzīšanos uz mērķu sasniegšanu.
22. Vadītāji lielāku uzmanību pievērš personības īpašībām kā profesionālajai kompetencei, jo tās iespējams iemācīties, bet no personības īpašībām ir atkarīga savstarpējās attiecības un sadarbība.
23. Pētījuma rezultāti norāda, ka, transformatīvais vadības stils sadalītajās komandās sniedz darbiniekiem lielāku motivāciju, apmierinātību ar darbu, bet ne visiem darbiniekiem sniegtā brīvība nāk par labu kā arī ir konkrēta darba specifika, kas neatļauj atkāpes no stingri noteiktiem procesiem.

PRIEKŠLIKUMI

Apkopojot uzdevumu savstarpējās un elektroniskās atkarības, kā arī līderības un līdera-padotā mijiedarbības teorētiskos un praktiskos aspektus, kas gūti darba izstrādes procesā tiek noteikti iespējamie pilnveides punkti, un izvirzīti priekšlikumi uzņēmumā ATEA.

1. ATEA nodaļu vadītājiem un to padotajiem: iepazīt vienu otru personīgi, nodibinot personīgo saikni, tad turpmākā saziņa, sadarbība un procesu uzlabojumi iespējami īstenot ātrāk un efektīvāk.
2. ATEA vadībai: vadītāju zināšanu apmaiņa dažādos vadības līmeņos, rodot atbildes un risinājumus uz problēmām, to integrēšana komandā.
3. ATEA vadībai: vienota, pieejama un vienkārša iekšējā instrumenta vai rīka izstrāde, kas palīdzētu strukturizēt uzdevumus un sekot līdzi to izpildei komandām, kurās ir augsta uzdevumu savstarpējā atkarība.
4. ATEA personāla pārvaldes vadītājam: nepieciešams uzzināt darbinieku viedokli par elektroniskās atkarības ietekmi uz darba un privātās dzīves balansu, balstoties uz iegūto informāciju, izstrādāt vienotas vadlīnijas, lai palīdzētu samazināt šo līmeni.
5. ATEA nodaļu vadītājiem: vadīt regulāras individuālās sapulces, ar katru darbinieku, lai nodrošinātu netraucētu laiku, kas veltīts tikai viņam, pārspriest ne tikai ar darbu saistītus jautājumus, bet arī pārrunāt prioritātes, mērķus un sniegtu atsauksmes.
6. ATEA vadībai: iekšēja rīka izstrāde individuālo un komandas mērķu noteikšanai, tādejādi spēt novērtēt sasniegto un veicinot darbinieka attīstību un izaugsmi.
7. ATEA nodaļu vadītājiem: gan atpūtas, gan izglītojošu pasākumu ieviešana komandā, kuros netiek izmantoti elektroniskie rīki, tādejādi veicinot savstarpējo komunikāciju un iesaisti.
8. ATEA vadībai: veicināt darbinieku personīgo attīstību ATEA Latvijā pusē izstrādājot vienotas vadlīnijas, kas vairāk sakristu, ar grupas stratēģiju šajā jomā.
9. ATEA vadībai: nodrošināt vadītāju apmācības iemaņu pilnveidošanai, iepazīstināt ar transformatīvo līderības stilu, kas papildinātu vadītāju zināšanas un stiprinātu viņu vadības prasmes.
10. ATEA mārketinga un personālvadības vadītājiem: nodrošināt regulāru komunikāciju par izmaiņām, jaunumiem uzņēmumā, lai darbinieki būtu informēti un iesaistīti.
11. ATEA vadībai: izstrādāt rīku vai instrumentu, kuru darbiniekam iespējams izmantot, lai iesaistītos un iesniegtu idejas par iespējamajiem uzlabojumiem.
12. ATEA nodaļu vadītājiem: veicināt darbiniekos cilvēcisko iemaņu attīstību, jo tās tieši šajā nozarē tā tiek uzskatīta par otro visgrūtāk sastopamo iemaņu.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

1. Abbas, M., Raza, A. (2020). Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*, 1–18.
2. Ahammad, M. F., Glaister, K. W., Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 2 p.
3. Anand, S., Vidyarthib, P., Rolnickia S. (2018) Leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Contextual effects of leader power distance and group task interdependence, 29(4), 489-500.
4. Association for Talent Development. Making the Link Between Mindset and Effective Leadership Development, available: <https://www.td.org/insights/making-the-link-between-mindset-and-effective-leadership-development> [accessed at 14.11.2021]
5. Atea Global. Our Culture, available: <https://www.ateaglobal.com/career/> [accessed at 14.04.2022]
6. Atea Global. Our products, available: <https://ateaglobal.com/products/> [accessed at 12.02.2022]
7. Atea Global. Our services, available: <https://ateaglobal.com/services/> [accessed at 12.02.2022]
8. Atea. About Atea, available: <https://www.atea.com/about-atea/> [accessed at 12.02.2022]
9. Atea. *Annual report 2020*, available: <https://www.atea.com/media/2798/atea-annual-report-2020.pdf> [accessed at 13.03.2022]
10. Atea. Corporate Responsibility, available: <https://www.atea.com/corporate-responsibility/> [12.02.2022]
11. Atea. Investors, available: <https://www.atea.com/investors/> [accessed at 13.03.2022]
12. Atea. Par Atea, pieejams: <https://www.atea.lv/par-atea/> [skatīts 12.02.2022]
13. Atea. Sadarbības attīstība – nākotne pieder “Teams”, pieejams: <https://www.ATEA.lv/jaunumi/sadarbibas-attistiba-nakotne-pieder-teams/> [skatīts 15.12.2021]
14. Atea. Solutions, available: <https://www.atea.com/solutions/> [accessed at 13.03.2022]
15. Batista-Taran, L.C., Shuck, M.B., Gutierrez, C.C., Baralt, S., (2009). The role of leadership style in employee engagement 15-20.
16. Bell, B.S., Kozlowski, S.W.J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49.

17. Bolatan, S.G.I., Giadedi, A., Daim, T. (2022). Innovation leadership through technology transfer: Case of Turkish industry. *Technology Society*, 68, 1–8.
18. Bryant, A., Sharer K. (2021). The CEO test: master the challenges that make or break all leaders. *Harvard Business Press*, 1–224.
19. Burke, C.S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E., Halpin, S.M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.
20. Ceri-Booms, M., Curseu, P. L., Oerlemans, L. A. (2017). Task and person-focused leadership behaviors and team performance: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 178–192.
21. Colbert, A., Yee, N., George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, 59(3), 731-739.
22. Cramton, C.D., Orvis, K.L., Wilson, J.M. (2007). Situation invisibility and attribution in distributed collaborations. *Journal of Management*, 33(4), 525–546.
23. Deloitte. Managing Risk in Digital Transformation. (2018). Risk advisor, available: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/risk/in-ra-managing-risk-in-digital-transformation-1-noexp.pdf> [accessed at 28.11.2021]
24. Dinh, J.E., Lord, R.G., Gardner, W.L., Meuser, J.D., Liden, R.C., Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1) 36-62.
25. Dulebohn, J. H., Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569–574.
26. Eubanks, D.L., Palanski, M., Olabisi, J., Joinson, A., Dove, J. (2016). Team dynamics in virtual, partially distributed teams: Optimal role fulfillment. *Computers in Human Behavior*, 61, 556-568.
27. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI) 2021 Thematic chapters, available: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> [accessed at 12.02.2022]
28. Eurostat. Wage adjusted labour productivity by NACE Rev. 2., available: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> [accessed at 12.02.202]
29. Forbes. Leadership - Why Talent Is Overrated, available: <https://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/12/05/leadership-why-talent-isoverrated/?sh=281c8bea399e> [accessed at 14.11.2021]

30. Freshservice. IT Team's Organizational Structures, available: <https://freshservice.com/it-team> [accessed at 03.04.2022]
31. Gajendran, R.S., Joshi, A. (2012). Innovation in globally distributed teams: The role of LMX, communication frequency, and member influence on team decisions. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 252-1261.
32. Ganesh, M., Gupta, M. (2010). Impact of virtualness and task interdependence on extra role performance in software development teams. *Team Performance Management*, 16(3/4), 169–186.
33. Gartner. Gartner Magic Quadrant & Critical Capabilities, available: <https://www.gartner.com/en/research/magic-quadrant> [accessed at 15.12.2021]
34. Gameda, K., H., Lee, J. (2020). Leadership styles, among information and communications technology professionals, 6(4), 1-10.
35. Ghosha, S., Hughes, M., Hodgkinson, I., Hughes, P. (2020). Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach. *Technovation*, 113, 1-18.
36. Gibson, B.C., Cohen, G.S. (2003). Virtual Teams That Work Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness, 461 p.
37. Gibson, B.C., Gibbs, L.J., Stanko, L.T., Cohen, G.S., Tesluk E.P. (2011). Including the "I" in Virtuality and Modern Job Design: Extending the Job Characteristics Model to Include the Moderating Effect of Individual Experiences of Electronic Dependence and Copresence. *Organization Science*, 22(6), 1481-1499.
38. Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M., Hakonen, M. (2015). Virtual teams research. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337.
39. Gottfredson, R.K., Reina, C.S. (2021). Illuminating the Foundational Role That Mindsets Should Play in Leadership Development. *Business Horizons*, 64(4), 439-451.
40. Gray, P.H., Meister, D.B. (2004). Knowledge sourcing effectiveness. *Management Science*, 50(6), 821–834.
41. Gregory, T., Salomons, A., Zierahn, U. (2016). Racing With or Against the Machine? Evidence from European Regions. *Centre for European Economic Research*, 1-65.
42. Guinan, J.P., Parise, S., Langowitz, N. (2019). Creating an innovative digital project team: Levers to enable digital transformation. *Business Horizons*, 62(6), 717-727.
43. Guo, L., Tang, C. (2017). Employees' knowledge searching in professional virtual forums and in teams: A complement or substitute? *Computers in Human Behavior*, 74, 337-345.

44. Han, H.J., Wang, Y., Naim, M. (2017). Reconceptualization of information technology flexibility for supply chain management: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 187, 196–215.
45. Hansen, A. M., Kraemmergaard, P., Mathiassen, L. (2011). Rapid adaptation in DT: A participatory process for engaging IS and business leaders. *MIS Quarterly Executive*, 10(4), 175-185.
46. Härting C. R., Reichstein C., Schad, M. (2018). Potentials of Digital Business Models – Empirical investigation of data driven impacts in industry, 126, 1495-1506.
47. Hess, T., Matt, C., Benlian, A., Wiesboeck, F. (2016). Options for formulating a DT strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139
48. Hickman, L., Akdere, M. (2017). Effective leadership development in information technology: Building transformational and emergent leaders. *Industrial and Commercial Training*, 50(1), 1–11.
49. Hinds, P., McGrath, C. (2006). Structures that work: Social structure, work structure and coordination ease in geographically distributed teams, 343-352.
50. Hoch, E.J., Kozlowski, W.J.S. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390-403.
51. Hollenbeck, J.R., Spitzmuller, M. (2012). Team structure: Tight versus loose coupling in task-oriented groups, 2, 733-766.
52. Huang, R., Kahai, S., Jestic, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1098-1110.
53. International Data Corporation. New IDC Spending Guide Shows Continued Growth for Digital Transformation in 2020, Despite the Challenges Presented by the COVID-19 Pandemic, available: https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=pr_US46377220 [accessed at 28.11.2021]
54. Investment and development agency of Latvia. Information Technology and Global Business Services in Latvia, available: <https://www.liaa.gov.lv/en/invest-latvia/key-sectors/it-and-gbs#> [accessed at 12.02.2022]
55. Investopedia. Leadership, available: <https://www.investopedia.com/terms/l/leadership.asp> [accessed at 28.11.2021]
56. Jackson, C.N., Dunn-Jensen, M.L. (2021). Leadership succession planning for today’s digital transformation economy: Key factors to build for competency and innovation. *Business Horizons*, 64(2), 273 – 284.

57. Jimenez, A., Boehe, D.M., Taras, V., Caprar, D.V. (2017). Working across boundaries: Current and future perspectives on global virtual teams. *Journal of International Management*, 23(4), 341–349.
58. Judge, T.A., Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755.
59. Kagermann, H., Helbig, J., Hellinger, A., Wahlster W. (2013). Recommendations for Implementing the Strategic Initiative Industrie 4.0: Securing the Future of German Manufacturing industry; Final Report of the Industrie 4.0 Working group, 1 –84.
60. Kappelman, L., Jones, M.C., Johnson, V., McLean, E.R., Boonme, K. (2016), Skills for success at different stages of an IT professional’s career”, *Communications of the ACM*, (59)8, 64-70.
61. Klitmøller, A., Luring, J. (2013). When global virtual teams share knowledge: Media richness, cultural difference and language commonality. *Journal of World Business*, 48(3), 398-406.
62. Kozlowski, W.J.S, Chao, T.G., Van Fossen, J. (2021). Leading virtual teams. *Organizational Dynamics*, 50(1), 1–11.
63. Le Blanc, M. P., González-Romá, V., Wang H. (2019). Charismatic Leadership and Work Team Innovative Behavior: the Role of Team Task Interdependence and Team Potency. *Journal of Business and Psychology*, 36(7), 333-346.
64. Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648–659.
65. Lursoft. IT nozarē strādājošo uzņēmumu skaits piecu gadu laikā palielinājies par 24%, pieejams: <https://blog.lursoft.lv/2019/06/11/ikt-nozare-stradajoso-uznemumu-skaits-piecu-gadu-laika-palielinajies-par-24/> [skatīts 15.12.2021]
66. Magnetic Latvia. Atea Global Services, available: <https://investinlatvia.org/en/success-stories/stories/atea-global-services> [accessed at 13.03.2022]
67. Makridakis S. (2017). The forthcoming Artificial Intelligence (AI) revolution: Its impact on society and firms, 90, 46-60.
68. Management study guide. Ambidextrous Leadership: Exploring New Opportunities While Exploiting Existing Avenues, available: <https://www.managementstudyguide.com/ambidextrous-leadership.htm> [accessed at 05.02.2022]
69. Marlow, S.L., Lacerenza, C.N., Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(4), 575–589.

70. Morgeson, F.P., Humphrey, S.E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
71. Nederveen Pieterse, A., Van Knippenberg, D., Schippers, M., Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment, 609-623.
72. Nurmi, N. (2010). Work stressors related to geographic distance and electronic dependence in virtual teams. *International Journal of Business and Systems Research*, 4(3), 1–18.
73. Porfírio, A. J., Carrilho, T., Felício, A. J., Jardim, J. (2020). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 610-616.
74. Preston, D. S., Leidner, D. E., Chen, D. (2008). CIO leadership profiles: Implications of matching CIO authority and leadership capacity on IT impact. *MIS Quarterly Executive*, 7(2), 57-69.
75. Purvanova, R. K., Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343-357.
76. Rico, R., Cohen, S.G. (2005). Effects of task interdependence and type of communication on performance in virtual teams. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 261–274.
77. Sabbagh, K., Friedrich, R., El-Darwiche, B., Singh, M., Koster, A. (2013). Digitization for Economic Growth and Job Creation: Regional and Industry Perspectives. *World Economic Report*, 35-42.
78. Schaubroeck, J., Lam, S.S.K., Cha, S.E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020-1030.
79. Singh, A., Hess, T. (2017). How chief digital officers promote the DT of their companies. *MIS Quarterly Executive*, 16(1), 1–17
80. Sui, Y., Wang, H., Kirkman, B.L., Li, N. (2016). Understanding the curvilinear relationships between LMX differentiation and team coordination and performance. *Personnel Psychology*, 69(3), 559–597.
81. Sullivan-Marx, E. (2020). Leadership Evolution: The Academy’s Sustained and Growing Contribution, 134 p.
82. The Enterprise Project. What is digital transformation? Available: <https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation> [accessed at 11.04.2022]

83. The World Bank. (2019). World Development Report 2019. The Changing Nature of Work, 29 p.
84. Tools Hero. Ambidextrous Leadership, available: <https://www.toolshero.com/leadership/ambidextrous-leadership/> [accessed at 07.11.2021]
85. Trottier, T., Van Wart, M., Wang, X. (2008). Examining the nature and significance of leadership in government organizations, 68(2) 319-333.
86. Walumbwa, F.O., Orwa, B., Wang, P., Lawler, J.J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: a comparative study of Kenyan and U.S. financial firms, 16(2) 235-256.
87. Wang, Y., Gray, P.H., Meister, D.B. (2014). Task-driven learning: The antecedents and outcomes of internal and external knowledge sourcing. *Information & Management*, 51(8), 939–951.
88. Weiner, J., Balijepally, V., Tanniru, M. (2015). Integrating strategic and operational decision making using data-driven dashboards: The case of St. Joseph Mercy Oakland Hospital. *Journal of Healthcare Management*, 60(5), 319–330
89. Westerns Governors University. Defining transactional leadership, available: <https://www.wgu.edu/blog/transactional-leadership2103.html#close> [accessed at 05.02.2022]
90. Wilson, J.M., O’Leary, M.B., Metiu, A., Jett, Q.R. (2008). Perceived proximity in virtual work: Explaining the paradox of far-but-close, 29(7) 979–1002.
91. Wong, I. S., Berntzen Nordengen, M., (2019). Transformational leadership and leader–member exchange in distributed teams: The roles of electronic dependence and team task interdependence, 92, 281–391.
92. World Economic Forum. Europe’s most entrepreneurial country? It’s not the one you might expect, available: <https://www.weforum.org/agenda/2017/03/europes-most-entrepreneurial-country/> [accessed at 12.02.2022]
93. World Economic Forum. Here's how work has changed in the past 100 years, available: <https://www.weforum.org/agenda/2018/11/the-changing-nature-of-work> [accessed at 14.11.2021]
94. Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., Wang, Y., Li, X. (2018). Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical study, 135, 257–265.
95. Zhao, S. (2003). Toward a taxonomy of copresence. *Presence Teleoperators & Virtual Environments*, 12(5) 445–455.

PIELIKUMI

Pielikums Nr.1
Pētījuma intervijas jautājumi

Intervijas jautājumi

Maģistra darba ietvaros izstrādāta daļēji strukturēta dziļā intervija, intervējot vidējo un augstāko līmeņu vadītājus informāciju tehnoloģiju uzņēmumā ATEA. Intervijas mērķis ir noskaidrot, kādu lomu elektroniskā atkarība attālinātajā darbā spēlē šo vadītāju komandās, un kas tiek darīts, lai samazinātu šo atkarību un attīstīt kvalitatīvu mijiedarbību ar padotajiem.

1. Amata nosaukums
-

2. Cik ilgi strādājat šajā amatā?
 - a. Mazāk kā 1 gadu
 - b. 1-2 gadus
 - c. 3-4 gadus
 - d. Vairāk par 5 gadiem

Digitālā transformācija

3. Cik ilgi praktizējat iespēju strādāt attālināti un kas bija grūtākais pārejot uz to?
-

4. Ar kādiem izaicinājumiem Jums kā vadītājam/-ai ir nācies saskarties attālinātajā darbā gan komandas, gan organizācijas ietvaros?
-

Uzdevumu savstarpējā atkarība

5. Jūsu komandā starp darbiniekiem pastāv zems vai augsts uzdevumu savstarpējās atkarības līmenis? Kā tas, Jūsaprāt, ietekmē komandas rezultātus?
-

Līderība un līdera – padotā mijiedarbība

6. Jūsaprāt, Jūsu vadības stils sakrīt ar padoto vērtībām un uzņēmuma stratēģiju?
-

7. Jūsu komandā lielāka uzmanība tiek pievērsta personības īpašībām vai profesionālajai kompetencei?
-

8. Transakcionālā līderība ir vērsta uz uzdevumiem un precīzu to izpildi, divpusējā līderībā jāspēj vienlaikus piemērot vairākas stratēģijas, piemēram, palielināt produktivitāti un ieviest inovācijas, savukārt transformatīvā līderība vērsta uz pārmaiņu vadību, darbinieku novērtēšanu, motivāciju. Kurš līderības stils vairāk atbilst tam kā vadiet savu komandu?

9. Kas ikdienas darbā formējot komandu sagādā lielākās grūtības?

10. Komandas locekļu individuālā izaugsme ir tikpat nozīmīga, cik uzņēmuma kopējā attīstība? Kas ir tie līdzekļi, ar kuriem veiciniet individuālo izaugsmi komandā?

Elektroniskā atkarība

11. Jūs un Jūsu komanda izjūt augstu piederības sajūtu? Vai radītā komandas vide ir nodrošināta ar augstu materiālo, sociālo un simbolisko signālu kopumu, kas veicina komandas locekļu piederības sajūtu?

12. Jūs un Jūsu komanda izjūt spēcīgas negatīvās sekas strādājot augstā elektroniskās atkarības līmenī? Kādas metodes Jūs pielietojat vai pielietojāt, lai samazinātu elektroniskās atkarības līmeni komandā?

13. Kuras joprojām ir vājās vietas, lai spētu samazināt elektroniskās atkarības līmeni? Kas būtu nepieciešams, lai to īstenotu?

Pētījumi no teorijas sadaļas

14. Ja komandā elektroniskā atkarība būtu zemāka, vai Jums kā līderim būtu labāka mijiedarbība ar padotajiem? Ko Jūs dariet šobrīd, lai uzturētu pozitīvas attiecības?

15. Transformatīvās līderības stils ir orientēts uz darbinieku sniedzot tam lielāku brīvību, tas ir fokusēts uz tā novērtēšanu un motivāciju, apgalvojot, ka šiem darbiniekiem sadalītajās komandās ir augstāka motivācija, apmierinātība ar darbu, vai Jūs tam piekrītat un kā tas izpaužas Jūsu komandā

Intervija ar Drošības nodaļas vadītāju I.A.

1. Amata nosaukums

Drošības nodaļas vadītāja

2. Cik ilgi strādājat šajā amatā?

2 gadus

3. Cik ilgi praktizējat iespēju strādāt attālināti un kas bija grūtākais pārejot uz to?

Kļuvi par drošības nodaļas vadītāju neilgi pirms tam, kad pirmie Covid-19 ierobežojumi stājās spēkā. Aptuveni pus gadu strādājām kā iepriekš līdz oficiāli pārgājām uz attālināto darbu, kas nu jau gandrīz divus gadus ir mums aktuāli. Grūtākais bija uzturēt darba izpildījuma rezultātus tādos pašus, kādi tie bija strādājot ofisā. Bija nepieciešams ieviest jaunus KPI (galvenie veikspējas rādītāji) un striktāk uzraudzīt darba izpildes termiņus.

4. Ar kādiem izaicinājumiem Jums kā vadītājam/-ai ir nācies saskarties attālinātā darbā gan komandas, gan organizācijas ietvaros?

Komandas ietvaros ir joprojām sarežģīti uzturēt, tā saukto, komandas garu, kad strādājam attālināti. To ir grūti uzturēt neredzot cilvēkus diendienā, neuzturot komunikāciju, nerunājot par darba saistītiem tematiem jebkurā dienas laikā. Organizācijas ietvaros, bija šī neizpratne par to, kā mājas apstākļos nodrošināt ergonomisku darba vidi un piederību uzņēmumam. Daudziem darbiniekiem joprojām nav vietas mājās izveidot atbilstošu darba vidi, ko nevar uzņēmums atrisināt, tādēļ daļa no darbiniekiem pilnībā atgriezās ofisā, ņemot vērā epidemioloģiskās prasības darba vietā. Piederības izjušana pie kompānijas ir saistīta ar darba pasākumiem, ko rīkoja ATEA. Tādi vai nu pārgāja attālināti (caur MS Teams) vai pazuda vispār, kas ir problēma joprojām.

5. Jūsu komandā starp darbiniekiem pastāv zems vai augsts uzdevumu savstarpējās atkarības līmenis? Kā tas, Jūsprāt, ietekmē komandas rezultātus? Un kāda ir Jūsu kā vadītāja/-s loma tajā?

Tas, ko esam iemācījušies strādājot attālināti – mēs spējam sadalīt savu darbu, bez liekas piepūles. Mēs mākam atrisināt problēmas piezvanot kolēģiem. Mēs spējam strādāt individuāli, un spējam sadarboties, ja tas ir nepieciešams. Ļoti atkarīgi no citiem kolēģiem ir jaunākie darbinieki, kas nesen pievienojušies komandai. Viņai nepieciešamas striktākas, konkrētākas apmācības, līdz spēj patstāvīgi pārvaldīt savu darba dienu un laiku. Komandas rezultātu ietekmē iepriekš minētais darba pārvaldīšanas aspekts. Ja komanda nespēj

sadalīt/pārdalīt darba uzdevumus, mēs sākam runāt par darba atdalīšanu no mājas dzīves, jo daudziem ir dažādi faktori (trokšņaina vide, neergonomiska vide darbam utt.) kas ietekmē darba rezultātus, kam mēs, vadītāji sekojam līdz. Mums, vadītājiem, ir jāpalīdz darbiniekiem nodrošināt 8 stundu darba dienu, kas neietekmē viņu garīgo labklājību un nepārsniedz šīs 8 stundas, jo tad mēs jau sākam diskutēt par darba iekļaušanos privātajā dzīvē un privātajā laikā.

6. Jūsprāt, Jūsu vadības stils sakrīt ar padoto vērtībām un uzņēmuma stratēģiju?

Manuprāt, jā. To pierāda arī ikgadējo anketu rezultāti, par komandas domām par mani kā vadītāju un manām prasmēm. Uzņēmuma stratēģija ir cieši saistīta ar manas komandas darba uzdevumiem un potenciālajiem mērķiem.

7. Jūsu komandā lielāka uzmanība tiek pievērsta personības īpašībām vai profesionālajai kompetencei?

Es uzskatu, ka varu izmācīt operdziedātāju par kiberdrošības ekspertu, ja cilvēkam ir personības īpašības un griba, lai to panāktu. Profesionālā kompetence ir svarīga, bet ne vissvarīgākā. Ja darbinieks nespēj būt komandas spēlētājs, tad profesionālā kompetence tiks izmantota uz maksimums 60%. Kiberdrošība ir komandas uzdevums, ne individuālais. Es novērtēju abas šīs lietas, bet personība un personības īpašības ir būtiskāks faktors turpmākai sadarbībai.

8. Transakcionālā līderība ir vērsta uz uzdevumiem un precīzu to izpildi, divpusējā līderībā jāspēj vienlaikus piemērot vairākas stratēģijas, piemēram, palielināt produktivitāti un ieviest inovācijas, savukārt transformatīvā līderība vērsta uz pārmaiņu vadību, darbinieku novērtēšanu, motivāciju. Kurš līderības stils vairāk atbilst tam kā vadiet savu komandu?

Mēs strādājam abos virzienos. Darba specifika ietver transakcionālo līderību, jo ir runa par servisu nodrošināšanu klientiem, tur viss ir balstīts un precīzu, ātru uzdevumu izpildi un atskaitēm. Savukārt divpusējā līderība attiecas uz servisu uzlabošanu, jaunu produktu ieviešanu, profesionālo prasmju pielietojums jaunu drošības rīku ieviešanu uzņēmuma stratēģijā. Es personīgi uzskatu, ka motivāciju nevar 'iedot' vai 'izaudzināt'. Ja cilvēkam liks darīt darbu, kas viņam neinteresē, kam viņš neredz jēgu, tad motivāciju neredzēt. Bet vadītajam ir jāpieslīpē darba uzdevumi atbilstoši katra darbinieka interešu sfērām – piemēram, drošības starpgadījumu pārvaldība, tehniskās dokumentācijas izstrāde vai jaunu produktu testēšana.

9. Kas ikdienas darbā formējot komandu sagādā lielākās grūtības?

Katram no darbiniekiem ir savas stiprās un vājās puses. Tas ir atkarīgs no viņu pieredzes iepriekš un interešu sfēras. Sadalīt darbu starp absolūti atšķirīgiem cilvēkiem, ir grūti, lai viņi paliktu lojāli pret uzņēmumu un turpinātu savu karjeru uzņēmumā.

10. Komandas locekļu individuālā izaugsme ir tikpat nozīmīga, cik uzņēmuma kopējā attīstība? Kādus līdzekļus, metodes un darbības izmantojat, lai veicinātu individuālo izaugsmi?

Kiberdrošībā, darbinieka izaugsme ir saistīta ar profesionālajiem sertifikātiem un darba stāžu (gados). Ja darbinieks vēlas kāpt augstāk pa karjeras kāpnēm, tad vajag ieguldīt savu personīgo laiku profesionālajā izaugsme. Uzņēmums var apmaksāt izmaksas, kas saistās ar kursiem un eksamināciju, bet ceļš jāiet pašam. Uzņēmuma stratēģiskie mērķi uz kiberdrošību saistās ar cilvēku kompetenci, ko pierāda šī te izglītība/sertifikāti. Ja mēs vēlamies attīstīties par konkurētspējīgiem speciālistiem tirgū, mums nepieciešams mācīties. Individuālo izaugsmi ietekmē vadītāja izstrādātais karjeras plāns, kas nosaka, uz kuru pozīciju/darba specifiku tu spēs izaugt, ja piedalīsies savas zināšanu bāzes papildināšanā. Uzskatu, ka regulāras sapulces un diskusijas par interešu zonām un karjeras iespējām organizācijām ir veids kā veicināt darbinieku vēlmi sadarboties turpmāk.

11. Jūs un Jūsu komanda izjūt augstu piederības sajūtu? Vai radītā komandas vide ir nodrošināta ar augstu materiālo, sociālo un simbolisko signālu kopumu, kas veicina komandas locekļu piederības sajūtu?

Manuprāt, jā. Materiāla puse ir nodrošināta neatkarīgi no tā vai darbs ir attālināti vai nē. Sociālā piederība ir daļēja, ko spēj uzlabot tikai kompānijas politika. Simboliskie signāli ir izstrādāti tā, lai jebkurā brīdī gan kolēģi, gan vadītājs ir pieejami. Mēs spējam uzturēt komunikāciju par vēlamo tematu tad, kad tas ir nepieciešams.

12. Jūs un Jūsu komanda izjūt spēcīgas negatīvās sekas strādājot augstā elektroniskās atkarības līmenī (piemēram, attiecību pasliktināšanās)? Kas tiek darīts, lai samazinātu elektroniskās atkarības līmeni komandā?

Mēs neesam pārrunājuši, vai jebkādā veidā jūtamies atkarīgi no elektronikas. Es iesaku visiem saviem kolēģiem, pēc darba laika beigām izslēgt datoru un kaut divas stundas dienā padarīt jebko citu, kas nav saistīts ar elektroniskajām ierīcēm. Tāpat, ja ir iespēja, izveidot mājās atsevišķu zonu, kurā notiek tikai darbs ar datoru, un pārējās telpās tās ierīces neturēt. Izklus diezgan nereāli, bet ja atļauj vieta mājās iekārtot atsevišķu kabinetu, tad tas ir ieteicams. Šo gan nevar pielīdzināt nepārtrauktai mobilā telefona lietošanai, bet tā ir katra cilvēka privātā vajadzība, kurā es nejaucos.

13. Kuras joprojām ir vājās vietas, lai spētu samazināt elektroniskās atkarības līmeni?

Kas būtu nepieciešams, lai to īstenotu?

Uzskatu, ka par to ir jārunā kompānijas mērogā, nevis individuāli komandā. Ja organizācija spēj izstrādāt vadlīnijas, kas palīdzētu darbiniekiem to sasniegt, domāju tie tiktu ņemti vērā. Jāatceras, ka cilvēkiem ir daudz dažādi paradumi, kas saistās ne tikai ar datoru, bet arī citu ierīču patstāvīgu lietošanu - telefons, planšete utt.

14. Ja komandā elektroniskā atkarība būtu zemāka, vai Jums kā līderim būtu labāka mijiedarbība ar padotajiem? Ko Jūs dariet šobrīd, lai uzturētu pozitīvas attiecības?

Es nedomāju, ka manas attiecības ar padotajiem risina problēmu ar elektroniskas lietošanu. Ja mēs lūkojamies uz Covid ierobežojumiem, kuros pēdējo gadu laikā tika stingri noteikts lieki nesatīties, nekomunicēt klātienē, tad viss, kas mums atliek, ir komunikācija attālināti. Un to mēs arī darām. Mums ir ikmēneša individuālās pārrunas ar katru komandas biedru, par aktuālajām problēmām, incidentiem, privātajiem tematiem, ja tādi ir, ko darām caur MS Teams. Kad ierobežojumi paliek vieglāki, spējam ieplānot satikšanos ofisa telpās, ja darbinieks izrāda tādu vēlmi, bet tā nav spiesta lieta. Uzskatu, ka attiecības veidojas nevis no tā, cik bieži tiekamies, bet kā ikdienā sastrādājamies – vai viedokļi sakrīt, vai tas tiek uzklausīts un tam tiek sekots līdz.

15. Transformatīvās līderības stils ir orientēts uz darbinieku sniedzot tam lielāku brīvību, tas ir fokusēts uz darbinieku novērtēšanu un motivāciju, apgalvojot, ka šiem darbiniekiem sadalītajās komandās ir augstāka motivācija, apmierinātība ar darbu, vai Jūs tam piekrītat un kā tas izpaužas Jūsu komandā?

Šis modelis nederēs pilnīgi visiem, bet es to praktizēju uz darbiniekiem, kas strādā komandā 1 gadu un ilgāk. Jaunākiem darbiniekiem, šī te brīvības došana ne vienmēr korelē ar labākiem darba rezultātiem. Ir jāapzinās darbinieka darba specifika un personiskās īpašības, lai izprastu, vai šis vadības stils būs veiksmīgs mums abiem. Es neuzskatu, ka brīvības sniegšana rezultējas ar motivāciju. Motivāciju rada atalgojuma sistēma un uzņēmuma vērtības. Ja uzņēmums neatbilst darbinieka vērtību skalai un atalgojums ir zemāks nekā plānots/cerēts, motivāciju neredzēt. Es uzskatu, ka komandas vadītājam ir ļoti maza ietekme uz atalgojuma sistēmas noteikšanu, kas nedod mums iespēju novērtēt darbinieku pēc mūsu izvirzītajiem kritērijiem un sniegt atalgojumu kas viņus motivētu.

Intervija ar Informācijas Vadības pakalpojumu vadītāju I.G.

1. Amata nosaukums

Informācijas vadības pakalpojumu vadītāja

2. Cik ilgi strādājat šajā amatā?

Mazāk kā 1 gadu, 6 mēnešus, kopš 2021.gada novembra

3. Cik ilgi praktizējat iespēju strādāt attālināti un kas bija grūtākais pārejot uz to?

Attālināt strādāju gadu, jo tieši biju atgriezies no dekrēta un citu variantu nemaz nebija, par cik pasaulē plosījās Covid-19. Īstenībā nekas nebija grūti, grūtāk bija savienot ģimenes un darba dzīvi, bet, ja runājam par attālināto darbu kā formu, tad perfekti, nebija nekādu grūtību.

4. Ar kādiem izaicinājumiem Jums kā vadītājam/-ai ir nācies saskarties attālinātā darbā gan komandas, gan organizācijas ietvaros?

Savā komandā strādājam diezgan patstāvīgi un neatkarīgi, cilvēki ir atsaucīgi un izpalīdzīgi. Grūtības sagādā tie mirkļi, kad jāstrādā ar komandām grupas līmenī, tad darbs norit daudz lēnāk, neskaitāmas reizes jāatgādina vai jānorāda, kas jādara. Ne vienmēr skaidri zināms, pie kā vērsties. Organizācijas ietvaros sajūta, ka neviens īsti negrib uzņemties atbildību, tas reizē ir gan mulsinoši, gan apgrūtinoši, jo grūti ir nonākt pie gala rezultāta.

5. Jūsu komandā starp darbiniekiem pastāv zems vai augsts uzdevumu savstarpējās atkarības līmenis? Kā tas, Jūsaprāt, ietekmē komandas rezultātus?

Zema uzdevumu atkarība, jo katram darbiniekam ir savi pienākumi. Protams, ir arī kādi saķeres punkti, ja kāds darbinieks neizdara savu darbu, kāds cits savējo, bet tas nav bieži. Pārsvārā šādas situācijas rodas, kad komandas locekļi negrib kaut ko darīt, trūkst motivācijas, tad man ir jāatrod veids kā uzrunāt, lai darbs tiktu izdarīts.

6. Jūsaprāt, Jūsu vadības stils sakrīt ar padoto vērtībām un uzņēmuma stratēģiju?

Cenšos sekot un iekļauties uzņēmuma kultūrā, lai process notiek no laba prāta un brīvprātīgi, vai darbinieku vērtības sakrīt ar vērtībām es ceru, ka tā ir.

7. Jūsu komandā lielāka uzmanība tiek pievērsta personības īpašībām vai profesionālajai kompetencei?

Personības īpašības ir kā pirmās, uz profesionālo skatos no tādas prizmas vai darbinieks var atrast savu profesionālo vajadzību. Es teiktu, ka šis ir 50/50 ar galveno uzsvaru uz personību.

8. Transakcionālā līderība ir vērsta uz uzdevumiem un precīzu to izpildi, divpusējā līderībā jāspēj vienlaikus piemērot vairākas stratēģijas, piemēram, palielināt produktivitāti un ieviest inovācijas, savukārt transformatīvā līderība vērsta uz pārmaiņu vadību, darbinieku novērtēšanu, motivāciju. Kurš līderības stils vairāk atbilst tam kā vadiet savu komandu?

Pilnīgi noteikti transformatīvā līderība – uz cilvēku orientētais stils. Meklējot atbildi uz nepareizi izdarītu darbu man vienmēr svarīgi ir saprast kā cilvēks pie tā nonāca, kas ietekmēja utml., es noteikti neatbalstu sodīšanu, pārmešanu, tas ne pie kā laba nenoved. Divpusējā līderība ir kādā mirklī, bet visvairāk transformatīvā.

9. Kas ikdienas darbā formējot komandu sagādā lielākās grūtības?

Grūti atrast cilvēkus, kas ir gatavi strādāt. Darbinieki vienmēr ir vārdos gatavi darīt, bet darbos ne tik ļoti.

10. Komandas locekļu individuālā izaugsme ir tikpat nozīmīga, cik uzņēmuma kopējā attīstība? Kādus līdzekļus, metodes un darbības izmantojat, lai veicinātu individuālo izaugsmi?

Jā, tam milzīga nozīme. Protams, konstanti attīstot cilvēkus viņi var aiziet prom un ieguldītais darbs ir vējā, bet no tā neesam pasargāti. Lai vai kā ir jāievēro līdzsvars. Es citiem palīdzu ar idejām kā labāk lietas darīt, parādu iespējamās aktivitātes, dalos ar informāciju, kursiem, zināšanām. Neko neuzspiežu, bet rūpējos, lai cilvēki būtu informēti.

11. Jūs un Jūsu komanda izjūt augstu piederības sajūtu? Vai radītā komandas vide ir nodrošināta ar augstu materiālo, sociālo un simbolisko signālu kopumu, kas veicina komandas locekļu piederības sajūtu?

Jā, diezgan. Tiek nodrošināts gan materiālais novērtējums, gan aktivitātes, rūpes un atbalsts. Arī pati komanda organizējas kopīgām sanāksmēm.

12. Jūs un Jūsu komanda izjūt spēcīgas negatīvās sekas strādājot augstā elektroniskās atkarības līmenī (piemēram, attiecību pasliktināšanās)? Kas tiek darīts, lai samazinātu elektroniskās atkarības līmeni komandā?

Neteiktu, ka ir augstas negatīvās sekas, bet pietrūkst iespējas sarunāties klātienē ar kolēģiem. Tagad ir jāsarunā laiks, kad iesaistītās puses ir brīvas, ne vienmēr uzreiz var atbildēt. Lai gan viss notiek attālināti, nesam klātienē, bet regulāri sazināmies, sapulcēs slēdzam kameras un savā ziņā ir tā klātesamības sajūta.

13. Kuras joprojām ir vājās vietas, lai spētu samazināt elektroniskās atkarības līmeni? Kas būtu nepieciešams, lai to īstenotu?

No vienas puses kārojās būt klātienē, bet pazaudējam laiku braucot, man tās dienā ir 2 stundas ceļā. Ir plusi un mīnusi, jo uzskatu, ka pa laikam būtu jādodas uz ofisu, tomēr jāmacās plānot savs laiks, jo izrunāties ar visiem nav iespējams, tas var izvērsties arī kā neproduktīvi pavadīts laiks darba ziņā.

14. Ja komandā elektroniskā atkarība būtu zemāka, vai Jums kā līderim būtu labāka mijiedarbība ar padotajiem? Ko Jūs dariet šobrīd, lai uzturētu pozitīvas attiecības?

Nekas nemainītos. Komandas locekļiem savā starpā vairāk sanāktu parunāties, bet kā jau iepriekš runāju, manas aizdomas, ka nākot uz biroju vairāk patērētos nelietderīgi laiks.

15. Transformatīvās līderības stils ir orientēts uz darbinieku sniedzot tam lielāku brīvību, tas ir fokusēts uz tā novērtēšanu un motivāciju, apgalvojot, ka šiem darbiniekiem sadalītajās komandās ir augstāka motivācija, apmierinātība ar darbu, vai Jūs tam piekrītat un kā tas izpaužas Jūsu komandā?

Es piekrītu apgalvojumam, nevar visu laiku cilvēkus uzraudzīt, ir jādod brīvība un ir jāuzticas Uzņēmuma kultūras pamatā ir uzticība. Manā komandā tas ir individuāli, bet kopumā ņemot jā, jo visiem cilvēkiem nestrādā viena pieeja.

Intervija ar IT Pakalpojumu vadītāju R.M.

1. Amata nosaukums

IT pakalpojumu vadītāja

2. Cik ilgi strādājat šajā amatā?

Mazāk kā 1 gadu – no septembra

3. Cik ilgi praktizējat iespēju strādāt attālināti un kas bija grūtākais pārejot uz to?

Strādāju no 2020.gada marta, sanāk vairāk kā divus gadus, periodiski aizeju uz ofisu, tomēr pārsvarā strādāju no mājām, īpaši, pandēmijas ietekmes dēļ. Grūtākais uzsākot attālināto darbu bija pierast pie klusuma un tā, ka esot ofisā ir viegli uzreiz kādam paprasīt kaut ko, nav jāgaida, kad beidzas sapulce vai zvans, lai sazinātos, redzu, ko vajadzīgais cilvēks dara. Strādājot no mājām šī iespēja ir liegta, līdz ar to ātra sazināšanās ir ierobežota.

4. Ar kādiem izaicinājumiem Jums kā vadītājam/-ai ir nācies saskarties attālinātajā darbā gan komandas, gan organizācijas ietvaros?

Grūtības padoto sasniegt, nav iespējams zināt/ redzēt, ko patiesībā dara, piemēram, uzrādās tiešsaistē, bet patiesībā nodarbojas ar blakus darbībām – mazgā traukus, nepilda ikdienas pienākumus. Tiek kavēta komunikācija starp padoto, lai gan ilgu laiku tiek strādāts attālināti, tā arī ir šobrīd aktuāla problēma. Organizācijas ietvaros daudz grūtāk panākt cilvēku iesaisti tiešsaistes pasākumos, konkursos. Interese ir ievērojami mazāka, cilvēki nodarbojas ar citām lietām, bet esot ofisā uz vietas jūtot uzņēmuma garu atsauksme bija lielāka un vēlme iesaistīties arī lielāka.

5. Jūsu komandā starp darbiniekiem pastāv zems vai augsts uzdevumu savstarpējās atkarības līmenis? Kā tas, Jūsaprāt, ietekmē komandas rezultātus?

Atkarīgs no situācijas, bet savā ziņā visu laiku ir atkarība no kāda cita. Šī atkarība ļoti ietekmē rezultātus, ir bijušas situācijas, kad cilvēks neizdara savu darbu, kas ietekmē gan individuālo, gan komandas rezultātu, attiecīgi mazinot apmierinājumu no vadības un klienta puses. Ja strādā komandā tad jāsaprot, ka ikviens komandas loceklis ir atkarīgs viens no otra, un katra darbinieka darbs ir nozīmīgs un ietekmē pārējos. Man patīk runāt ar visu komandu, paskaidrot un likt saprast, ka tas, ko tu dari ietekmē pārējos. Esmu informētājs, paskaidroju darot to un to, sekas ir tādas un tādas, kas notiks, ja izdarīs/ neizdarīs darbu, tas man dod iespēju pamotivēt darbinieku, ja jūtu, ka tas ir nepieciešams

vai, ja teiktais nav saprotams. Ja cilvēks kļūdās, es cenšos izglītēt un palīdzēt risināt situāciju, kliegšana nerisina problēmas, tikai padara situāciju sliktāku. Konstruktīva, atklāta saruna ir tas, kas strādā manā komandā.

6. Jūsprāt, Jūsu vadības stils sakrīt ar padoto vērtībām un uzņēmuma stratēģiju?

Sakrīt ar uzņēmuma, bet grūti teikt par padoto vērtībām, jo katram vērtības ir citādas, piemēram, vienam svarīgākais ir tikai izpildīt darbu, citam pelnīt naudu, citam darīt darbu, jo tiešām patīk. Es mēģinu atrast individuālu pieeju, komunikāciju katram darbiniekam, šādā veidā pielāgojoties es spēju atrodēt labāko pieeju, lai mūsu vērtības un vadības stils sakristu un mēs spētu sastrādāties.

7. Jūsu komandā lielāka uzmanība tiek pievērsta personības īpašībām vai profesionālajai kompetencei?

Protams, ir ļoti labi ņemt vērā personības īpašības, tomēr svarīgāka ir profesionālā kompetence, īpaši, darba jomā, kurā strādājam mēs. Dienas beigās svarīgākais ir padarītais darbs, nevis cik labs ir darbinieks, klientiem un uzņēmumam rūp rezultāts.

8. Transakcionālā līderība ir vērsta uz uzdevumiem un precīzu to izpildi, divpusējā līderībā jāspēj vienlaikus piemērot vairākas stratēģijas, piemēram, palielināt produktivitāti un ieviest inovācijas, savukārt transformatīvā līderība vērsta uz pārmaiņu vadību, darbinieku novērtēšanu, motivāciju. Kurš līderības stils vairāk atbilst tam kā vadiet savu komandu?

Iezīmes ir no visiem stiliem. Uzskatu, ka darbiniekiem ir nepieciešams dzirdēt arī kādu skarbāku vārdu, ja uzdevumi netiek izpildīti, tomēr tajā pat laikā svarīgi ir pateikties un uzslavēt, kad ir izdarīts labs darbs

9. Kas ikdienas darbā formējot komandu sagādā lielākās grūtības?

Jāvada daudz darbinieku un katrs no tiem ir atšķirīgi. Protams, vieglāk būtu, ja visi ir identiski, pamotivētu, norādītu uz kādām konkrētām lietām, tomēr ar atšķirīgiem cilvēkiem ir jāstrādā individuāli. Jāiepazīst kā katrs strādā, lai uzlabotu savstarpējo saskarsmi un darbinieka veiktspēju, tas nav nedz viegli, nedz ātri, bet tas ir ļoti svarīgi.

10. Komandas locekļu individuālā izaugsme ir tikpat nozīmīga, cik uzņēmuma kopējā attīstība? Kādus līdzekļus, metodes un darbības izmantojat, lai veicinātu individuālo izaugsmi?

Tas ir ļoti svarīgi. Es pati šajā uzņēmumā sāku ar zemāko iespējamo pozīciju un pamazām augu. Pierādot sevi un augot es spēju ierosināt jaunas lietas uzņēmumā, spēju komunicēt ar nodaļu vadītājiem, pastāstīt kaut ko, ko tie nezina un kas šķiet interesanti. Mana kā darbinieka attīstība, tā arī uzņēmuma nāk palīgā, augot man, es dodu uzņēmumam atpakaļ.

Es palīdzu augt caur vadītāju., caur uzslavām. Pat, ja strādāju ar citu departamentu darbiniekiem, pa tiešo nododu uzslavas to vadītājiem, ja runa ir par maniem darbiniekiem arī par tiem izsakos labi savam vadītājam, tādejādi sniedzot iespēju tikt novērtētam gan karjeras izaugsmē, gan materiālā, gan atpazīstamībā.

11. Jūs un Jūsu komanda izjūt augstu piederības sajūtu? Vai radītā komandas vide ir nodrošināta ar augstu materiālo, sociālo un simbolisko signālu kopumu, kas veicina komandas locekļu piederības sajūtu?

Jā, uzskatu, ka mums ir labā līmenī piederības sajūta. Domāju, ka vide arī ir nodrošināta ar visu nepieciešamo, protams, vienmēr var labāk, bet kopumā uzskatu, ka ir labi. Strādājot ofisā ir plusi un mīnusi, tomēr nav slikti arī strādāt no mājām. Ir neierasti, ka nevar aiziet kopīgi iedzert kafiju, jo praktiski visi strādā no mājām, bet tas liek vairāk novērtēt šo iespēju, kaut vai laika ietaupījums, kas tiktu patērēts ceļā. Atrašanās ofisā lieki tērē darba stundas, jāmacās no jauna savākties, visu laiku nevar sarunāties un dzert kafiju. Man un manai komandai strādājot attālināti tiek nodrošināta piederības sajūta, varam jebkurā brīdī parunāt, uzrakstīt, zīnu, ka būs, kas atbild.

12. Jūs un Jūsu komanda izjūt spēcīgas negatīvās sekas strādājot augstā elektroniskās atkarības līmenī (piemēram, attiecību pasliktināšanās)? Kas tiek darīts, lai samazinātu elektroniskās atkarības līmeni komandā?

Es neteiktu, ka mūsu komandā ir spēcīgas negatīva ietekme elektroniskajai atkarībai. Mums ir ieplānotās sapulces, kurās veicinām kameru ieslēgšanu, bet tas nav obligāts nosacījums. Arī attiecības nav pasliktinājušās, protams, pa laikam ir grūti sazināties, ar kādu cilvēku, bet pieredzē tie gadījumi nav tik daudz, lai tā būtu kā problēma. Strādājot attālināti cilvēki patiesībā strādā vairāk, kā arī neatrodoties pie datora mēdz lasīt e-pastu un ziņas telefonā, biežāk sanāk pat ātrāk saņemt atbildes, protams, šeit atkal būtu runa par darba un privātās dzīves robežām. Došanās uz ofisu ir pēc brīvas izvēles, kur satiekoties sarunājami, tomēr neuzskatu, ka obligāti ir nepieciešams plānot konkrētas dienas un laiku, lai tiktos, ja sanāk netīšām ir labi, bet tāda plānošana nešķiet, ka ir ļoti efektīva, kaut vai no tā viedokļa, ja plāni vienmēr var mainīties.

13. Kuras, Jūsaprāt, joprojām ir vājās vietas, lai spētu samazināt elektroniskās atkarības līmeni? Kas būtu nepieciešams, lai to īstenotu?

Kā jau iepriekš minēju, neuzskatu, ka elektroniskā atkarība mūsu komandā ir sliktā līmenī. Protams, var katru dienu sazvanīties, likt cilvēkiem ieslēgt kameras, bet ilgtermiņā tas neko labu nedod, jo šīm darbībām ir jābūt labprātīgām.

14. Ja komandā elektroniskā atkarība būtu zemāka, vai Jums kā līderim būtu labāka mijiedarbība ar padotajiem? Ko Jūs dariet šobrīd, lai uzturētu pozitīvas attiecības?

Uzskatu, ka manā komandā nekas nemainītos. Komandā darbinieki vienmēr ir sasniedzami elektroniski, tiek uzturēts kalendārs, kas ļauj citiem kolēģiem un man redzēt un rēķināties ar citu saplānoto laiku. Tiek savlaicīgi organizētas sapulces, uz kurām darbinieki ierodas vai arī tās tiek pārceltas atbilstošu apstākļu dēļ un laicīgi paziņojot. Uzskatu, ka esošais darba stils mūsu komandā strādā ļoti labi, esmu novērojusi labāku laika plānošanu. Organizācijā ir izstrādāta speciāla lapa, kur ir iespējams izteikt uzslavas (to redz visa kompānija), kas tiek aktīvi izmantota, īpaši, strādājot attālināti. Darbiniekiem īpaši patīkami ir redzēt tieši vadītāju uzslavas.

15. Transformatīvās līderības stils ir orientēts uz darbinieku sniedzot tam lielāku brīvību, tas ir fokusēts uz to novērtēšanu un motivāciju, apgalvojot, ka šiem darbiniekiem sadalītajās komandās ir augstāka motivācija, apmierinātība ar darbu, vai Jūs tam piekrītat un kā tas izpaužas Jūsu komandā?

Šāda pieeja strādā ļoti individuāli. Nepareizajam cilvēkam piešķirot lielāku brīvību, ir lielāka iespēja, ka darbs netiks izdarīts. Manā komandā vislabāk strādā brīvība ar kontroli, es uzticos, ka darbinieks izdarīs savu darbu, izpildīs uzdevumus, bet nav tā, ka nesekoju līdz.

Intervija ar IT Pamatstruktūrvienības vadītāju E.S.

1. Amata nosaukums

IT pamat struktūrvienības vadītājs

2. Cik ilgi strādājat šajā amatā?

Tieši 4 gadus

3. Cik ilgi praktizējat iespēju strādāt attālināti un kas bija grūtākais pārejot uz to?

Tāpat kā lielākā daļa, attālināti strādājam divus gadus, pirms tam arī bija iespēja tā strādāt, bet tas netika izmantots, jo tāds uzstādījums nebija populārs un norma bija strādāt klātienē. Grūtākais bija tas, ka ļoti daudz laika bija jāvelta komandas sapulcēm, daudzas lietas varēja izrunāt klātienē pie kafijas, starp citām sapulcēm vai vienkārši pieiet un izrunāt. Vairāk jāplāno un jāpatērē laiks sazinoties, kā arī atbildes reakcija būtiski paaugstinājās.

4. Ar kādiem izaicinājumiem Jums kā vadītājam/-ai ir nācies saskarties attālinātā darbā gan komandas, gan organizācijas ietvaros?

Covid-19 un attālinātais darbs gāja roku rokā, attiecīgi radīja nepatīkamas sajūtas kā, piemēram, izolētību, nespēju socializēties. Cilvēkiem bija pastiprināta vēlme runāties, tāpēc tika sasauktas atsevišķas sapulces, tika aicināti cilvēki arī no citām komandām, lai vienkārši pakomunicētu ne par darba lietām. Tagad jau cilvēki novērtē plusus attālinātam darbam, attiecīgi produktivitāte ir palielinājusies, kā arī uzlabojies noskaņojums un emocionālais stāvoklis. Organizācijas līmenī sākumā varēja izjust haosu. Komanda pārsvarā jau līdz pilnīgam attālinātajam darbam izmantoja e-pastu vai sazvanīšanās funkciju ar kolēģiem ATEA grupas valstīs, tomēr bija jūtams, ka citu valstu kolēģiem pāreja uz pilnībā attālināto darbu sagādāja lielākas grūtības.

5. Jūsu komandā starp darbiniekiem pastāv zems vai augsts uzdevumu savstarpējās atkarības līmenis? Kā tas, Jūsprāt, ietekmē komandas rezultātus?

Mūsu komandā kaut kas pārklājās, bet savstarpēji ir diezgan zema atkarība. Atkarība savukārt ir ļoti augsta ar citu valstu kolēģiem un tie diemžēl nav tiešā pakļautībā, līdz ar to nav augsta ietekme, autoritāte, lai tiešām veicinātu darbu izpildi, atbildes sniegšanu. Tas ļoti ietekmē rezultātus, jo biežāk viņi prioritizēja savus lokālos darbus kā centrālos, kas nāk no mums. ATEA trūkst iekšējie, vienotie vadības instrumenti, kas palīdzētu sekot līdz uzdevumiem un to izpildei, tāpēc es centos iekšēji savā komandā ieviest sistēmu, bet

tas atdūrās pret to, ka vai nu darbinieki neizmanto vai aizmirst izmantot, kas beigās noveda pie tā, ka tomēr viss jādara manuāli. Lai ieviestu kvalitatīvu instrumentu, tas maksā diezgan dārgi un tā kā nav vadlīnijas no grupas, tad nav viegli ieviest kaut ko no savas puses.

6. Jūsaprāt, Jūsu vadības stils sakrīt ar padoto vērtībām un uzņēmuma stratēģiju?

Es domāju, ka, jā, jo tās vērtības, kas ir uzņēmumam tiek atspoguļotas arī manā komandā. Komandu izvērtēju reizi ceturksnī, pēc scorecard sistēmas, kur ir gan profesionālie, un tehniskie mērķi, gan arī personības. Tajās ir iekļautas arī ATEA vērtības, piemēram, mācīties, vairot pieredzi – viss vienmēr sakrita.

7. Jūsu komandā lielāka uzmanība tiek pievērsta personības īpašībām vai profesionālajai kompetencei?

Vairāk personības īpašībām. Komanda tika izveidota pilnīgi jauna un tajā laikā nebija konkrētu prasību, kam jābūt īstenotām, šobrīd pat ir tā, ka komandas darbība ir plašāka kā bija plānots sākumā. Svarīgākās īpašības ir loģiskā domāšana, komunikācija, protams, nepieciešamas ir arī kādas tehniskās prasmes, bet tās iespējams iemācīties un attīstīt.

8. Transakcionālā līderība ir vērsta uz uzdevumiem un precīzu to izpildi, divpusējā līderībā jaspēj vienlaikus piemērot vairākas stratēģijas, piemēram, palielināt produktivitāti un ieviest inovācijas, savukārt transformatīvā līderība vērsta uz pārmaiņu vadību, darbinieku novērtēšanu, motivāciju. Kurš līderības stils vairāk atbilst tam kā vadiet savu komandu?

Iezīmes, šķiet, ir no visiem stiliem, bet dominē transformatīvais līderības stils. Darbinieki tiek atalgoti, bet netiek sodīti. Ir kādas konkrētas lietas, kas ir jāizdara, par ko tiks arī novērtēti, tiek veicināta komandas pašorganizācija, darbinieki tiek motivēti un uz tiem pašaujas, ka darbs tiks izpildīts, kā arī tiek novērtētas jaunas idejas. Darbiniekiem ir ieviesta scorecard sistēma, kas ieviesta nevis tikai, lai vērtētu ikdienas pienākumu veikumu, bet darbiniekam pašam ir jānāk ar savu ideju, ko viņš var mainīt komandas vai kompānijas ietvaros. Cilvēkam pašam izpildot nosprausto mērķi, viņš tiek apbalvots, kas arī man kā vadītājam ļauj vieglāk gan viņu novērtēt, gan mēģināt palīdzēt, ja ir tāda nepieciešamība

9. Kas ikdienas darbā formēnot komandu sagādā lielākās grūtības?

Man komanda ir maza, līdz ar to mums tādas lielas grūtības nav, pat darbinieku mainības ziņā, pēdējo divu gadu laikā neviens nav pametis komandu. Ja mēs skatāmies nedaudz lielākā mērogā, tad lielākais izaicinājums ir sadarbībā ar ATEA grupas valstīm. Lokāli komanda atrodas Latvijā, bet strādā priekš grupas valstīm, līdz ar to saskaramies ar to, ka

valstis mēdz kaut ko neizdarīt, ignorēt, nedrīkstam paši nolaist rokas, , bet mēģināt saprast, ko darīt, lai uzlabotu situāciju. Grūtākais ir komandas ieintegrēšana globālajā bildē starp pārējām valstīm, tomēr, kad tas ir izdarīts, tad ir iespēja panākt no valstīm resursus, cieņu un darbu izpildi termiņos. Komanda spēj sniegt labas iniciatīvas, bet tas atduras valstī, jo mums nav tādas ietekmes, lai varētu noteikt kā strādāt pašai valstij. Šobrīd šo joprojām pilnveidojam šo sfēru, bet pagaidām esam atraduši labāko variantu kā strādāt ar valstīm, jo lielākais ieguvējs beigās būs valsts.

10. Komandas locekļu individuālā izaugsme ir tikpat nozīmīga, cik uzņēmuma kopējā attīstība? Kādus līdzekļus, metodes un darbības izmantojat, lai veicinātu individuālo izaugsmi?

Viennozīmīgi piekrītu. Mums nav rutīnas darbs, bet gan ļoti dinamisks – nāk jauni pienākumi, ar jauniem bonusiem. Cilvēkiem iespējams augt darot, piemēram, projekti paliek arvien svarīgāki, lielāki, arī atbildīgāki un tas viņus motivē, paralēli veicina pieredzi un uzticēšanos. Mūsu komandā ir grūti izstrādāt “karjeras ceļu”, jo esam maza, izolēta komanda Rīgā, kas strādā priekš grupas ar jau noteiktiem mērķiem, tāpēc tiek attīstīta un veicināta pašmotivācija, sniegts atbalsts un nodrošināta labvēlīga vide attīstībai.

11. Jūs un Jūsu komanda izjūt augstu piederības sajūtu? Vai radītā komandas vide ir nodrošināta ar augstu materiālo, sociālo un simbolisko signālu kopumu, kas veicina komandas locekļu piederības sajūtu?

Sākumā bija grūtāk, bet šobrīd ir tiešām jūtama piederība gan komandā, gan uzņēmumā. Skandināviem ir ļoti svarīgi, lai darbinieks būtu sociāli piederīgs kompānijai, tāpēc augstākie vadītāji cenšas šo piederību veicināt, piemēram, ar iesaistītajiem cilvēkiem no ATEA grupas cenšamies satīties vismaz reizi pusgadā, savukārt lokālā komanda iespēju robežās tiek biežāk un ne tikai ofisā, jo ir izveidojušās patīkamas neformālas attiecības.

12. Jūs un Jūsu komanda izjūt spēcīgas negatīvās sekas strādājot augstā elektroniskās atkarības līmenī (piemēram, attiecību pasliktināšanās)? Kas tiek darīts, lai samazinātu elektroniskās atkarības līmeni komandā?

Lielākoties plusi aizstāj mīnus, jo ir iespējams apvienot darbu ar citām personīgajām vajadzībām. Lielākais mīnus, par cik e-pasts un saziņa pieejama telefonā būtu nespēja atslēgties no darba, bet tas ir individuāli, jo man pašam tas patīk. Tomēr cilvēkiem, kam tas traucē vajadzētu ierobežot.

13. Kuras joprojām ir vājās vietas, lai spētu samazināt elektroniskās atkarības līmeni? Kas būtu nepieciešams, lai to īstenotu?

Ja runājam par elektronisko līdzekļu izmantošanu, tad ir jāskatās individuāli, jo, ja cilvēkam tas sāk traucēt personīgajā dzīvē, ārpus darba, tad piekļuvi darbam vajadzētu ierobežot brīvajā laikā. Pašam ir sanācis aizrādīt komandas locekļiem, kas turpinājuši strādāt pat desmitos, vienpadsmitos vakarā, bet kā jau es teicu, tas ir ļoti individuāli un jāsaprot vai un cik ļoti tas traucē.

14. Ja komandā elektroniskā atkarība būtu zemāka, vai Jums kā līderim būtu labāka mijiedarbība ar padotajiem? Ko Jūs dariet šobrīd, lai uzturētu pozitīvas attiecības?

Es domāju, ka nekas nemainītos, jo mēs tāpat uzturam labas attiecības ne tikai darbā, bet arī ārpus tā, protams, mums tas ir vieglāk, jo komanda ir salīdzinoši maza, bet lielākām komandām noteikti klātienēs tikšanās un komunikācija spētu uzlabot attiecības.

15. Transformatīvās līderības stils ir orientēts uz darbinieku sniedzot tam lielāku brīvību, tas ir fokusēts uz tā novērtēšanu un motivāciju, apgalvojot, ka šiem darbiniekiem sadalītajās komandās ir augstāka motivācija, apmierinātība ar darbu, vai Jūs tam piekrītat un kā tas izpaužas Jūsu komandā

Nepieciešams vadītājs, pie kā vērsties pēc padoma un palīdzības, bet viņam nav jāseko līdz katram mazākajam solim un darbībai. Tas, manuprāt, ir efektīvāk, jo ir ne tikai jāizpilda uzdevumi, bet jādod brīvība un darbiniekiem ir jāmāk pašiem organizēt savs darbs. Mūsu komandā šis modelis ļoti labi strādā un tā tam vajadzētu palikt. Kopumā šis būtu labākais modelis, pēc kā strādāt mūsdienās, jo ir svarīgi izpildīt darba pienākumus, bet arī uzturēt darbiniekos pozitīvu psihoemocionālo veselību.

Intervija ar IT Projektu vadītāju P.Z.

1. Amata nosaukums

IT Projektu vadītājs

2. Cik ilgi strādājat šajā amatā?

ATEA 4 gadus, nozarē kopumā 6

3. Cik ilgi praktizējat iespēju strādāt attālināti un kas bija grūtākais pārejot uz to?

Vairāk kā divi gadi, pirms tam pašam nebija šādas iespējas. Grūtākais bija, ka nav tiešā kontakta ar cilvēkiem, nepieciešams sarunāt laiku, lai sazinātos un kopumā jāpieliek vairāk pūles, lai pārliecinātos par kolēģu pieejamību. Iepriekš varēja pienākt un uzreiz parunāt un virzīties uz priekšu, tagad uzskatu, ka laiks atbildes iegūšanai palielinājās līdz pat 2-3 reizēm.

4. Ar kādiem izaicinājumiem Jums kā vadītājam/-ai ir nācies saskarties attālinātā darbā gan komandas, gan organizācijas ietvaros?

Bija sliktāks garastāvoklis, samazinājās produktivitāte, sliktāka pašsajūta, protams, to iespaidoja Covid-19 situācija, bet bija nepieciešams rast dažādas pieejas un motivēt komandu, kolēģus citos organizācijas līmeņos, pat klientus, lai darbs tiktu izdarīts un rastu risinājumus. Mazāka bija darba problēmu, vairāk personisko un tas bija ļoti jūtams.

5. Jūsu komandā starp darbiniekiem pastāv zems vai augsts uzdevumu savstarpējās atkarības līmenis? Kā tas, Jūsaprāt, ietekmē komandas rezultātus?

Mūsu komanda strādā individuāli, esam pašorganizēti. Komandas specifika ir tā, ka savstarpēji darbu ziņā neesam atkarīgi viens no otra, bet mēs esam atkarīgi no citām komandām, projektu vadītājs nevar neko izdarīt bez citiem cilvēkiem, jo projektu vadītājs organizē darbu, bet nepilda to. Protams, tas būtiski ietekmē rezultātus. Vairāk komunicēju, rakstu, sazvanos, ļoti atkarīgs, ar kādu cilvēku ir darīšana, līdz ar to pielāgoju savu komunikācijas veidu.

6. Jūsaprāt, Jūsu vadības stils sakrīt ar padoto vērtībām un uzņēmuma stratēģiju?

Jā un nē, viss ir atkarīgs no personības, katram, uz darbu ir savi nolūki, citi grib parādīt sevi, citi grib tikai izpildīt uzdevumus. Protams, sakrīt, būtu grūti strādāt kompānijā, kur vērtības būtu atšķirīgas.

7. Jūsu komandā lielāka uzmanība tiek pievērsta personības īpašībām vai profesionālajai kompetencei?

Gan, gan, bet vairāk personības, jo ir grūti atrast cilvēku, kas ir pašorganizēts un atbildīgs, profesionālās prasmes var iemācīt. Kāda ir līdzšinējā cilvēka dzīve bijusi, kādas pieredzes iegūtas, to nevar iemācīt, bet darbu un prasmes var.

8. Transakcionālā līderība ir vērsta uz uzdevumiem un precīzu to izpildi, divpusējā līderībā jāspēj vienlaikus piemērot vairākas stratēģijas, piemēram, palielināt produktivitāti un ieviest inovācijas, savukārt transformatīvā līderība vērsta uz pārmaiņu vadību, darbinieku novērtēšanu, motivāciju. Kurš līderības stils vairāk atbilst tam kā vadiet savu komandu?

Projektu vadībā visvairāk tiek pielietots un esam aicināti pielietot transformatīvo līderības stilu, tomēr es savā darbā izmantoju visu trīs kopumu. Es vispirms skatos uz mērķi un kas man ir nepieciešams, lai to sasniegtu, novērtēju inovācijas, kā arī cenšos sniegt iespēju cilvēkiem augt, jo man arī ir svarīgi kā cilvēki jūtās komandā, kāds ir ceļš uz mērķi, ne tikai paša mērķa sasniegšana. Viss ir atkarīgs no cilvēkiem, ar kuriem strādāju, līdz ar to es pielāgoju savu vadības stilu.

9. Kas ikdienas darbā formējot komandu sagādā lielākās grūtības?

Cilvēku pieejamība sagādā lielākās grūtības. Cenšos veidot labu komandu, ar labākajiem cilvēkiem, kas ir spēcīgi savā sfērā, izvēloties tos atkarībā no projekta sarežģītības. Ikviens grib strādāt ar jomas profesionāļiem, bet ne vienmēr tas ir piepildāms, tāpēc cenšos rast kompromisu.

10. Komandas locekļu individuālā izaugsme ir tikpat nozīmīga, cik uzņēmuma kopējā attīstība? Kādus līdzekļus, metodes un darbības izmantojat, lai veicinātu individuālo izaugsmi?

Jā, 100% piekrišu, uzskatu, ka abiem jāattīstās un tas iet roku rokā. Ja cilvēki attīstās, bet uzņēmums nē, tad cilvēki pamet darba vietu, ja otrādi tad pats uzņēmums var pazust pilnībā. Pats cenšos būt par piemēru (angļu val. *lead by example*) esmu organizēts, zinošs, lai cilvēki zina, ka strādā profesionāli. Ar visiem uzturu labas attiecības, ne tikai tāpēc, lai pabeigtu darbu, bet kopumā esmu ieinteresēts iepazīt citus cilvēkus, palīdzu un atbalstu, kad nepieciešams.

11. Jūs un Jūsu komanda izjūt augstu piederības sajūtu? Vai radītā komandas vide ir nodrošināta ar augstu materiālo, sociālo un simbolisko signālu kopumu, kas veicina komandas locekļu piederības sajūtu?

Komandas biedri un vadītājs veicina piederību, tomēr kompānijai ne visai jutos piederīgs. Kā jau uzņēmums, tas ļoti skatās uz cipariem, mazāk uz darbiniekiem, tirgus mainās, patiesībā jau sen ir mainījies, bet kompānija netiek līdzī. Piemēram, es ieguvu

apbalvojumu kā labākais ceturkšņa darbinieks (pirms gada), joprojām neesmu saņēmis sertifikātu vai apliecinājumu.

12. Jūs un Jūsu komanda izjūt spēcīgas negatīvās sekas strādājot augstā elektroniskās atkarības līmenī (piemēram, attiecību pasliktināšanās)? Kas tiek darīts, lai samazinātu elektroniskās atkarības līmeni komandā?

Nav tā, ka izjūstu kādas ļoti spēcīgas sekas, bet būtu labāk, ja mēs visi strādātu klātienē, tomēr pēc izmaiņām pēdējo divu gadu laikā, maz cilvēku grib atgriezties ofisā, jo strādāšana attālināti ir sniegusi daudzus plusus, cilvēkiem ir iespēja ietaupīt laiku un arī naudu. Man personīgi patīk būt ar cilvēkiem, es dodos uz ofisu, lai, pirmkārt, radītu piemēru saviem kolēģiem un, otrkārt, veicinātu neformālu ziņu apmaiņu.

13. Kuras joprojām ir vājās vietas, lai spētu samazināt elektroniskās atkarības līmeni? Kas būtu nepieciešams, lai to īstenotu?

Visefektīvāk to samazināt var atgriežoties ofisā, tomēr es neuzskatu, ka obligāti būtu jāatgriež 5 darba dienu darbs ofisā. Atbalstu hibrīda veida darbu, kad darbiniekam ir jādodas uz ofisu, piemēram, divas, trīs dienas, bet viņš pats var izvēlēties, kuras. Tajā pat laikā tie, kas izvēlās nedoties uz ofisu ir pieejami saziņai digitāli.

14. Ja komandā elektroniskā atkarība būtu zemāka, vai Jums kā līderim būtu labāka mijiedarbība ar padotajiem? Ko Jūs dariet šobrīd, lai uzturētu pozitīvas attiecības?

Ar savu vadītāju man attiecības nemainītos, bet ar pārējiem kolēģiem noteikti būtu labāk. Cenšos ar cilvēkiem klātienē un attālināti apmainīties ar ziņām, kas ne vienmēr skar darba lietas, veicinu neformālu saziņu.

15. Transformatīvās līderības stils ir orientēts uz darbinieku sniedzot tam lielāku brīvību, tas ir fokusēts uz darbinieku novērtēšanu un motivāciju, apgalvojot, ka šiem darbiniekiem sadalītajās komandās ir augstāka motivācija, apmierinātība ar darbu, vai Jūs tam piekrītat un kā tas izpaužas Jūsu komandā?

Jā, protams, šis līderības stils ir vērsts uz darbiniekiem un pārsvarā darbiniekiem patīk, ka pievērš uzmanību, manuprāt, tas ir īpaši svarīgs IT jomā, jo tas uzlabo kopējo vidi. Ja cilvēks attīstās labā vidē, viņam ir panākumi, izaugsme, motivācija, tāpat kā koks, kas aug veselīgā vidē ar sauli izaugs spēcīgs un zaļš, savukārt, ja vide ir nabadzīga nedz cilvēks attīstās, nedz koks izaug, tieši otrādi tas iznīkst.

Intervija ar IT Sistēmu inženieru komandas vadītāju J.B.

1. Amata nosaukums

IT sistēmu inženieru komandas vadītājs

2. Cik ilgi strādājat šajā amatā?

Šajā amatā 3 gadus, kompānijā kopumā 9 gadus

3. Cik ilgi praktizējat iespēju strādāt attālināti un kas bija grūtākais pārejot uz to?

Nepraktizēju. Pat Covid-19 laikā, lai nodrošinātu kompānijas darbības nepārtrauktību vienmēr kādam bija jāatrodas birojā. Esmu strādājis mājās pāris nedēļas atsevišķos periodos un grūtākais ir pārslēgties un saprast, ka tas ir darbs, ne mājās. Īpaši, grūti, ja nav vietas, kur aiziet, lai veiktu savus pienākumus.

4. Ar kādiem izaicinājumiem Jums kā vadītājam/-ai ir nācies saskarties attālinātā darbā gan komandas, gan organizācijas ietvaros?

Darba organizācija klibo, jo nav iespējas pārliecināties, ko cilvēks dara. tie, kas ir zemākā tehniskā amatā, ja viņi neredz savu vadītāju ar laiku zūd cieņa, uzmanība, pienākumu sajūta un to ir ļoti grūti nodrošināt attālinātajā darba vidē. Klātienē strādājot bija regulāras sapulces, kur darbiniekiem bija iespēja sanākt kopā, tagad tas jādara attālināti, nav iespējams nolasīt ķermeņa valodu, nav saskarsmes. Organizācijas ietvaros lielākās grūtības sagādāja, kad sākās Covid-19 un strādāšana no mājām, mums kā IT kompānijai nebija vadlīniju kā tehniski nodrošināt darbu attālināti, vairākas reizes tika sabojāts tīkls un radās citas tehniskas ķibeles, jo mēs runājam par ļoti lielu daudzumu cilvēku un tādām apjomam sākotnējais uzstādījums nebija paredzēts. Tika izveidotas jaunas vadlīnijas, apzināti riski un dažu mēnešu laikā ieviesti, lai nodrošinātu biznesa nepārtrauktību.

5. Jūsu komandā starp darbiniekiem pastāv zems vai augsts uzdevumu savstarpējās atkarības līmenis? Kā tas, Jūsprāt, ietekmē komandas rezultātus?

Komandā pastāv augsts uzdevumu atkarības līmenis. Darbs notiek klienta IT infrastruktūras vidē, kur katras izmaiņas darbiniekam ir jāsaprot ar procesa atbildīgo vai vadītāju. Ļoti ietekmē rezultātus. Lielākā problēma, ka šo atkarību nav iespējams mazināt, tas ir stingri noteikts procesos, kādam vienmēr ir jāpārbauda cita darbs, nav iespējams atcelt, apiet, pārceļt. Es cenšos mazināt bremzējošo ietekmi ar to, ka veidoju un plānoju savu darba rutīnu, veltu laiku konkrētu pienākumu izpildē un aicinu to darīt arī citiem.

6. Jūsprāt, Jūsu vadības stils sakrīt ar padoto vērtībām un uzņēmuma stratēģiju?

Es uzskatu, ka cilvēku vērtībām nav jāpielāgojas, esot vadītājam nav nepieciešams apmierināt katra darbinieka vēlmes, ir jāuzklausā un jāprot vadīt tā, lai tas nenonāk pretrunā ar pārējiem komandas biedriem, bet vadītājam nav jāizdabā. Katrā cilvēku grupā iespējams izkristalizēt darītājus un tiem, kas pretojas. Manuprāt, tie, kas pretojas tā ir vissvarīgākā grupa, jo sniedz iespēju izskatīt manu vadības stilu, gan pārējo darbinieku darbību, saņemot apstiprinājumu no tiem, kas pretojas darītāji tāpat izdarīs savu darbu. Pārmaiņu vadības procesā ATEA neievērojot noteikumus klientam var pilnībā apstāties uzņēmējdarbība, kā rezultātā darbiniekam var izskatītas disciplīnas problēmas.

7. Jūsu komandā lielāka uzmanība tiek pievērsta personības īpašībām vai profesionālajai kompetencei?

Komandā ir nepieciešami cilvēki gan ar profesionālo kompetenci, gan ar augstām personības īpašībām. Intervējot cilvēkus es vienmēr uzdošu jautājumu vai šis cilvēks 2-5 gadu laikā plāno mani aizstāt un es daudz vairāk respektēju cilvēkus, kas teica, jā, nekā tie, kas atbildēja nē, nemūžam. Tas nozīmē, ka darbinieks, kas atbildēja, jā, vērtēs vadītāju, mēģinās visādos veidos, darīt zināmu par lietām, ko es kā vadītājs varētu darīt labāk, jo šis cilvēks pats vēlas attīstīties. Protams, tajā pašā laikā nepieciešami cilvēki, kas grib tikai labi izdarīt savu darbu. Ir jābūt balansam, tomēr es augstāk vērtēju cilvēku, kam ir profesionālās ambīcijas, ar norunu, ka viņš tās pielieto pareizajā virzienā.

8. Transakcionālā līderība ir vērsta uz uzdevumiem un precīzu to izpildi, divpusējā līderībā jāspēj vienlaikus piemērot vairākas stratēģijas, piemēram, palielināt produktivitāti un ieviest inovācijas, savukārt transformatīvā līderība vērsta uz pārmaiņu vadību, darbinieku novērtēšanu, motivāciju. Kurš līderības stils vairāk atbilst tam kā vadiet savu komandu?

Visi trīs, uzskatu, ka vadītājam jāņem vērš daļai, no katra šī stila. Nepieciešama vērtību skala kā cilvēks tiek vērtēts, mūsu gadījumā KPI un SLA. Uzņēmumā kopumā darbinieki netiek sodīti tikai atalgoti, tomēr es savā pieredzē esmu norādījis skaļi uz cilvēka kļūdām, uzskatu, ka tikai tā iespējams kļūt labākam. Maigākais ir bijusi kritizēšana, smagākajos disciplinārlieta, kad darbinieks atklāti nepilda un neseko konkrētiem procesiem. Divpusējā līderība darbojas tajos brīžos, kad ir nepieciešams redzēt lielāku bildi, iespējas, kur uzlabot servisu, procesus, komunikāciju. Pārredzot vairākas komandas, kas strādā vienā, nestrādā otrā, veicot uzlabojumus, lai vienotas vadlīnijas būtu visiem. Transformatīvā vadība manā komandā ir cieši saistīta ar pārmaiņu procesiem, tomēr to ir salīdzinoši grūti ieviest.

9. Kas ikdienas darbā formējot komandu sagādā lielākās grūtības?

Cilvēku personības, pieaugušu cilvēku nespēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību. Vadītājam darbinieki ir jāizglīto un jāmaca, jānorāda uz kļūdām, bet tas jā dara audzinošā raksturā, tā, lai darbinieks spēj no tām mācīties. Viņu nedrīkst pazemot norādot uz pārkumu, bet, parādot, ka kompetenci var sasniegt, ieguldot darbu. Vadītājam ir jāparāda uzticība, tādejādi veicinot to no darbinieka puses.

10. Komandas locekļu individuālā izaugsme ir tikpat nozīmīga, cik uzņēmuma kopējā attīstība? Kādus līdzekļus, metodes un darbības izmantojat, lai veicinātu individuālo izaugsmi?

Individuāla izaugsme ir nozīmīgāka. Ieguldot cilvēkā laiku un darbu, un redzot, ka viņš ir spējīgs augt un gūst lielus sasniegumus, kaut vai citā kompānijā, tas man sagādā lielāku prieku, nekā cilvēkam paliekot esošā pozīcijā, darot savu darbu labi, bet apstājoties attīstībā. Mans mērķis ir attīstīt cilvēku rādot piemēru, uzturot atbilstošu vidi, pamācot kā darīt pēc iespējas labāk. Par uzņēmuma kopējo attīstību ir grūti spriest, jo tas jāskatās departamenta kontekstā, manās acīs svarīgāk sniegt darbiniekam rīkus, palīdzību attīstībai.

11. Jūs un Jūsu komanda izjūt augstu piederības sajūtu? Vai radītā komandas vide ir nodrošināta ar augstu materiālo, sociālo un simbolisko signālu kopumu, kas veicina komandas locekļu piederības sajūtu?

Jā, esošajā komandā ir augsta piederības sajūta. Visi komandas locekļi strādā vismaz 4 – 5 gadus, tas ir viens no rādītājiem, ka darbinieks jūtas novērtēts.

12. Jūs un Jūsu komanda izjūt spēcīgas negatīvās sekas strādājot augstā elektroniskās atkarības līmenī (piemēram, attiecību pasliktināšanās)? Kas tiek darīts, lai samazinātu elektroniskās atkarības līmeni komandā?

Elektroniskā atkarība grupas līmenī nav pat diskutējama, jo cita iespēja nepastāv kā nodrošināt komunikāciju un uzņēmuma darbību. Gan jā, gan nē, vadot sapulces attālināti, zūd tās pievienotā vērtība, nav iespējams redzēt cilvēku reakciju, ir sliktāka komunikācija. Mums iekšējā noruna ir tāda, ja ir jāizrunā kaut kas svarīgs, tiek organizēts zvans vai klātienes tikšanās, bet svarīgākās lietas tiek pierakstītas un pēc tam izsūtītas, lai spētu atcerēties un izskatīt, kas ir noticis. Elektroniskās saziņas līdzekļi jāizmanto konkrētā momentā. Manā skatījumā prioritārais ir saziņa cilvēkam pret cilvēku.

13. Kuras joprojām ir vājās vietas, lai spētu samazināt elektroniskās atkarības līmeni? Kas būtu nepieciešams, lai to īstenotu?

Nav iespējams samazināt, tā ir daļa no mūsu darba, tomēr pēc iespējas ir jāveicina klātienes saziņa, tikšanās. Hibrīda darba stils būtu labs kompromiss, kad vismaz reizi

mēnesī komanda visa satiekas klātienē. Cilvēks ir sociāla būtne, tas nav psiholoģiski veselīgi nepārtraukti skatīties monitorā.

14. Ja komandā elektroniskā atkarība būtu zemāka, vai Jums kā līderim būtu labāka mijiedarbība ar padotajiem? Ko Jūs dariet šobrīd, lai uzturētu pozitīvas attiecības?

Uzskatu, ka būtu labākas attiecības. Pie mums elektroniskā atkarība ir aizgājusi nedaudz tālāk kā nepieciešama, lai nodrošinātu ikdienas darbu. Katru rītu mūsu komandai ir stundu gara sapulce, kur netiek un nedrīkst runāt par darbu, tās ir sadzīves tēmām, šīs sarunas visiem patīk un nešķiet apgrūtinošas. Pozitīvas attiecības tiek uzturētas caur humoru, nojaucot barjeras un palīdzētu cilvēkiem iejusties komandā.

15. Transformatīvās līderības stils ir orientēts uz darbinieku sniedzot tam lielāku brīvību, tas ir fokusēts uz tā novērtēšanu un motivāciju, apgalvojot, ka šiem darbiniekiem sadalītajās komandās ir augstāka motivācija, apmierinātība ar darbu, vai Jūs tam piekrītat un kā tas izpaužas Jūsu komandā?

Transformatīvais līderības stils ir grūti ieviešams un vismaz sākotnēji neveicina nedz motivāciju, nedz apmierinātību, jo darbiniekam ir jāiziet cauri pārmaiņām, kad darbinieks spēj to pieņemt un novērtēt tad iespējams redzēt šī stila ieguvumus. Tas ir labs vadības stils, bet mūsu darba specifika prasa arī kontroli.

Intervija ar Personālvadības direktori D.T.

1. Amata nosaukums

Personālvadības direktore

2. Cik ilgi strādājat šajā amatā?

9 gadus

3. Cik ilgi praktizējat iespēju strādāt attālināti un kas bija grūtākais pārejot uz to?

2,5 gadus atpakaļ, kad uzsākās Covid-19. Pirms Covid-19 nebija tā, ka strādāšana no mājām bija aizliegta un nebija tā, ka visi to darīja, tajā laikā uzņēmumam nebija tādas politikas. Grūtības sagādāja iemācīties domāt citādāk, bija citādāki sadarbības modeļi kādi tie ir tagad, jāpierod pie tehnoloģiskajām novitātēm kā arī bija nepieciešams papildus laiks, lai izdomātu kā ierastās lietas darītu attālināti. Tomēr kopumā skatoties es neteiktu, ka tas bija ļoti grūti, jo bija iespēja paprasīt citiem kolēģiem vai redzēt, kas tiek pielietots citās komandās, attiecīgi spēju izmantot arī savā. Uzņēmumam kopumā tās bija lielas pārmaiņas, spēt nodrošināt tehnoloģiskos risinājumus un uzturēt darbinieku produktivitāti un emocionālo labsajūtu.

4. Ar kādiem izaicinājumiem Jums kā vadītājam/-ai ir nācies saskarties attālinātā darbā gan komandas, gan organizācijas ietvaros?

Bija ļoti interesanta situācija komandā, tādā ziņā, ka tika veiktas organizatoriskās izmaiņas līdz ar to bija jauna komanda un arī cilvēki jauni pievienojās, pirms tam tās bija divas atsevišķas komandas. Ja mēs būtu uz vietas, visticamāk sadarbība un komandas sajūta rastos ātrāk, bet tas ir tikai mans minējums. Manuprāt, strādājot kopā ofisā, aizejot padzert kafiju tiek veicināta neformāla saziņa. Tā kā klātienē tikšanās nebija/nav iespējamās, mēģinājām rīkot kafijas pauzes virtuāli, tas bija ļoti interesanti, pagaidām īsti nestrādā, mums vēl ir jāizdomā kā šo uzlabot. Tika noorganizēts koučinga saliedēšanās pasākums, ko aizvadījām uz vietas ofisā, mums bija jāpilda tādi uzdevumi, ko attālināti ir grūti vai pat nav iespējams izdarīt, iespējams var izdomāt kādu analogu, bet sarežģīti. Uz saliedēšanās pasākumu visi darbinieki nevarēja ierasties, tāpēc divi darbinieki pievienojās virtuāli, bet tā lielākā vērtība, manuprāt, nāca no tā, ka bijām uz vietas. Kopš jaunās struktūras izveides, arī caur saziņu tiešaistē, ar katru darbinieku esmu atradusi saskarsmes punktus, kas kaut kādā mērā aizstāj to, ko mēs iegūtu, ja kā komanda tiktos un strādātu klātienē.

5. Jūsu komandā starp darbiniekiem pastāv zems vai augsts uzdevumu savstarpējās atkarības līmenis? Kā tas, Jūsaprāt, ietekmē komandas rezultātus?

Atkarīgs no uzdevuma. Ir tādi, kur darbinieki ir pilnīgi neatkarīgi, tādi, kur viņi ir savstarpēji cieši saistīti un tad ir tādi uzdevumi, kas iziet cauri visai komandai. Lielākoties komandā dominē savstarpēja neatkarība, bet tas neizslēdz faktoru, ka kādā brīdī ļoti būtisks būs kolēģa ieguldījums. Rezultātu noteikti ietekmē, bet mēs strādājam, lai notiktu informācijas apmaiņa, būtu pieejamas instrukcijas un cilvēki viens otru spētu aizstāt. Ņemot vērā, ka komanda šobrīd ir unikālā situācija un nesen ir notikušas struktūras izmaiņas, mana kā vadītājas iesaiste ir ļoti liela. Piedalos gandrīz visās sapulcēs un procesos, lai spētu kopīgi pārskatīt un uzlabot procesus, bet tas ir tikai pagaidām. Kad procesi būs pārskatīti un tiks identificētas lietas, kas jāuzlabo, mana iesaiste būs ļoti maza.

6. Jūsaprāt, Jūsu vadības stils sakrīt ar padoto vērtībām un uzņēmuma stratēģiju?

Katram ir individuālas vērtības, tomēr, manuprāt, tās sakrīt. Strādāju kā personālvadības direktore, man ir svarīgi darboties saskaņā ar uzņēmuma stratēģiju un nodot to saviem darbiniekiem.

7. Jūsu komandā lielāka uzmanība tiek pievērsta personības īpašībām vai profesionālajai kompetencei?

Personības īpašības ļoti svarīgas, lai varētu attīstīt jebkuru nepieciešamo profesionālo kompetenci. Ideāli, ja ir abas – gan personības, gan profesionālās kompetences.

8. Transakcionālā līderība ir vērsta uz uzdevumiem un precīzu to izpildi, divpusējā līderībā jāspēj vienlaikus piemērot vairākas stratēģijas, piemēram, palielināt produktivitāti un ieviest inovācijas, savukārt transformatīvā līderība vērsta uz pārmaiņu vadību, darbinieku novērtēšanu, motivāciju. Kurš līderības stils vairāk atbilst tam kā vadiet savu komandu?

Komanda ir jauna gan stāža ziņā, gan struktūras ziņā, man kā vadītājai ir jāvelta ļoti daudz laika viņu apmācībai, procesu paskaidrošanai, jautājumu atbildēšanai, lai attīstītu un pilnveidotu komandu. Es sniedzu darbiniekiem iespēju pašiem nokļūt pie rezultāta, uzklāsu viņu idejas, domas, tomēr svarīgi saprast, ka šobrīd no darbinieka nevar prasīt to, ko viņš nezina, īpaši, ja runa ir par konkrētiem procesiem. Šobrīd pastāv transakcionālā līderība ar nedaudz transformatīvās iezīmēm, bet transformatīvā ir virziens, kurā dodamies.

9. Kas ikdienas darbā formējot komandu sagādā lielākās grūtības?

Piesaistīt darbiniekus un kad ir daudz kandidāti izvērtēt un izvēlēties atbilstošāko. Formējot komandu tiek izmantoti ļoti daudz resursi un rūpīgi ir jāizvērtē katrs cilvēks, jo

samaksa par neatbilstoši izvēlētu komandas locekli ir ļoti augsta. Kā vadītājam saviem darbiniekiem, man ir jāspēj sniegt atbalsts un pārliecināties, ka tas ir tieši tāds, kādu viņam vajag, tas nereti ir gūti, īpaši, ja ir saspringts darba grafiks. Nepieciešams laiks, lai iedotu atbalstu un atrastu veidu kā to iedot. Šobrīd izaicinājumus sagādā spēja attālināti nodot piederību, komandas sajūtu, lai darbinieks zina, ka viņam palīdzēs un viņš tiks atbalstīts, tas nav kaut kas, ko var izdarīt ar vārdiem, tā ir sajūta.

10. Komandas locekļu individuālā izaugsme ir tikpat nozīmīga, cik uzņēmuma kopējā attīstība? Kādus līdzekļus, metodes un darbības izmantojat, lai veicinātu individuālo izaugsmi?

Viens bez otra nav iespējams. Katram ir jāaug individuāli un savā ātrumā, jo nevar uzlikt konkrētus mērķus, cik ātrai ir jābūt darbinieka izaugsmei. Attīstībai jānotiek vienlaicīgi, lai katram individuāli ir sajūta, ka viņš attīstās un uzņēmums var attīstīties līdzī, paņemot viens no otra to labāko. Kursi un mācības vienmēr veids kā attīstīt darbinieku, bet man kā vadītājam svarīgi ir redzēt, ka darbinieks ir ieinteresēts attīstīties. Diskusijas, sarunas, savstarpējā mijiedarbība noskaidrojot no darbinieka, ko pats dara vai ir mēģināji, lai attīstītos. Noskaidrot, kas ir sanācis, kas nē, tas paņem tieši ne vairāk un ne mazāk kā desmit reizes vairāk laika kā iedot ko gatavu, un rezultāts abās situācijās ir pilnīgi atšķirīgs.

11. Jūs un Jūsu komanda izjūt augstu piederības sajūtu? Vai radītā komandas vide ir nodrošināta ar augstu materiālo, sociālo un simbolisko signālu kopumu, kas veicina komandas locekļu piederības sajūtu?

Man personīgi ir sajūta, ka mana komanda ir mana komanda, tas ir mans uzdevums parūpēties un atbalstīt viņus. Ja darbiniekam šobrīd ir kaut kas svarīgs, tad tas ir svarīgs arī man un es atradīšu veidu kā viņu atbalstīt. Komandā ir darbinieki, kas vēlējas justies piederīgi un ir tādi, kam tas nav būtiski, par šo mēs runājam gan saliedēšanās pasākumā, gan individuāli, vēlāk atskatoties, kas ir piepildījies un kas nē.

12. Jūs un Jūsu komanda izjūt spēcīgas negatīvās sekas strādājot augstā elektroniskās atkarības līmenī (piemēram, attiecību pasliktināšanās)? Kas tiek darīts, lai samazinātu elektroniskās atkarības līmeni komandā?

Strādājot klātienē bija ērtāk aiziet pie cilvēka, izrunāties un noskaidrot, šobrīd ir jāieplāno laiks zvanam vai jāuzraksta, mazāk socializēšanās. Tomēr no produktivitātes viedokļa attālinātam darbam redzu vairākus plusus, kā viens no tiem vieglāka koncentrēšanās, uzmanības veltīšana tam, kas ir svarīgi, mazāk cilvēki apkārt un lietas, kas novirza uzmanību. Pagaidām nav īsti, ko samazināt, jo nodarbojos ar jaunās komandas saliedēšanu

kopumā, ko iespējams panāk arī virtuāli – neformālas sapulces, saliedēšanās pasākumi, ja nepieciešams tiekamies ofisā.

13. Kuras joprojām ir vājās vietas, lai spētu samazināt elektroniskās atkarības līmeni? Kas būtu nepieciešams, lai to īstenotu?

Neuzskatu, ka tas būtu jāsamazina, man personīgi ļoti patīk izmantot MS Teams rīku. Kamēr uzņēmums nav noteicis vienu konkrētu veidu – strādāt attālināti vai klātienē, mēs darām kā gribam. Tas, kas man ir svarīgi, lai mums ir savstarpējie saskarsmes punkti, lai kaut kādā mirklī mēs esam kopā un nav būtiski uz vietas ofisā vai virtuāli, jo arī šāda saskarsmes iespēja var būt pietiekama.

14. Ja komandā elektroniskā atkarība būtu zemāka, vai Jums kā līderim būtu labāka mijiedarbība ar padotajiem? Ko Jūs dariet šobrīd, lai uzturētu pozitīvas attiecības?

Es domāju, ka nekas nemainītos. Vienmēr esmu atvērta satikties klātienē, jo tas man dod iespēju sajūst, nolasīt darbinieka sajūtas, īpaši, ja runa ir par kaut ko nepatīkamu. Rakstiski komunicējot tas paņem ilgāku laiku, var pārprast vai ne līdz galam izprast otra domas, sajūtas, es vienmēr izvērtēju vai ir nepieciešams rakstīt vai labāk ir sazvanīties, tas palīdz ātrākā laikā nonākt pie rezultāta.

15. Transformatīvās līderības stils ir orientēts uz darbinieku sniedzot tam lielāku brīvību, tas ir fokusēts uz tā novērtēšanu un motivāciju, apgalvojot, ka šiem darbiniekiem sadalītajās komandās ir augstāka motivācija, apmierinātība ar darbu, vai Jūs tam piekrītat un kā tas izpaužas Jūsu komandā?

Piekrītu tam, ka individuāla pieeja vienmēr strādā labāk, lai katrs darbinieks saņemtu nepieciešamo, piemēram, atbalstu un izaugsmi, bet pagaidām komandā nav iespējams nodrošināt lielāku brīvību, jo tajā strādā jauni darbinieki un pati komandas struktūra ir nesen formēta

Intervija ar Radošo un Mārketinga direktori D.R.

1. Amata nosaukums

Radošā un mārketinga direktore

2. Cik ilgi strādājat šajā amatā?

Šajā amatā 2 gadi, kopā uzņēmumā 5 gadi

3. Cik ilgi praktizējat iespēju strādāt attālināti un kas bija grūtākais pārejot uz to?

Kopš Covid-19 sākuma, aptuveni 2,5 gadi. Kā strādā kompānija tā mēs, bet mana pieeja vienmēr ir bijusi ļoti brīva, tas nozīmē, ka nav svarīgi, no kurienes strādā galvenais, lai darbinieks ir sasniedzams un iekļaujas noteiktajos darba termiņos. Tā kā uzņēmumā šāds stils nebija izplatīts pirms tam, tad tas bija mazākos apjomos. Nebija izteiktas grūtības, varētu pateikt, ka tas mūsu komandai nāca par labu, jo kļuvām strukturētāki, nekā salīdzinot ar laiku, kad atradāmies ofisā.

4. Ar kādiem izaicinājumiem Jums kā vadītājam/-ai ir nācies saskarties attālinātā darbā gan komandas, gan organizācijas ietvaros?

Kā lielākais izaicinājums bija sasniedzamība, agrāk varēja pieiet ofisā un uzreiz iegūt atbildi, bet tagad jāpatērē vairāk laika rakstot un gaidot atbildi. Diezgan daudz laika tiek patērēts uz savstarpējo komunikāciju, jo viss ir jāuzraksta vai jāsaņem, attiecīgi atkal ir jāieplāno laiks, īpaši, kad jāveic labojumi par dizaina lietām. Šobrīd lielākais izaicinājums ir atgriešanās atpakaļ ofisā, jo ne visi to grib darīt. Uzņēmumam gribētos, lai mēs kādā mirklī pilnībā atgrieztos ofisā, jo tas ir pierastais darba stils, salīdzinājumā ar pašreizējo. Uzņēmumā lielākoties strādā mileniāls paaudze, kas grib vairāk atrasties mājās, līdz ar to uzņēmumam lielākās grūtības ir spēja saskaņot prasības un vēlmes ar darbinieku.

5. Jūsu komandā starp darbiniekiem pastāv zems vai augsts uzdevumu savstarpējās atkarības līmenis? Kā tas, Jūsaprāt, ietekmē komandas rezultātus?

Viss atkarīgs no projektiem, būs projekti, kur atkarība būs ļoti augsta, būs projekti, kur tā būs zema. Protams, tas ietekmē komandas rezultātus un šī ietekme ir gan pozitīva, gan negatīva. Pozitīva tajā ziņā, ka, ja pie idejas realizēšanas strādā vairāk cilvēku rezultāts potenciāli var būt labāks, ja darbinieki ir neatkarīgāki viņi spēj paveikt vairāk. Es uzskatu, ka komandai ir jāspēj strādāt patstāvīgi, līdz ar to fokuss tiek likts uz tās attīstību. Patstāvība veicina atbildību par savu darbu, veiktajām darbībām, spēju risināt problēmas, lūkoties uz uzņēmumu it kā tas būtu mans uzņēmums. Koordinācija no manas puses

vairāk ir tajos brīžos, kad tiek noteiktas prioritātes. Ja ir jautājumi vai problēmas, vairāk tiek veicināts, lai darbinieki savā starpā cenšas tikt galā, pie manis vēršas tad, kad nepieciešama informācija par specifiskām grupas līmeņa lietām, piemēram, grupas perspektīva un vadības redzējums, savstarpējās lietas esmu ieinteresēta, lai paši atrisina.

6. Jūsaprāt, Jūsu vadības stils sakrīt ar padoto vērtībām un uzņēmuma stratēģiju?

Atšķirības ir vienmēr, galvenais, lai svarīgākās vērtības sakrīt. Ik zinu, mani darbinieki ir apmierināti ar manu vadības pieeju. Individuālajās sapulcēs ar katru darbinieku runājam, kas gan man, gan viņam ir svarīgi, tādejādi veicinām saskaņotību. Uzņēmuma perspektīvā ir jādala Latvijas līmenī un grupas. Es tiktu, ka Latvijas līmenī mans vadības stils sakrīt mazāk kā grupas līmenī, jo šeit, cik esmu novērojusi, vairāk notiek mikropārvaldība, lai viss tiktu izdarīts, jo galvenais ir rezultāts, salīdzinot ar personīgo attīstību. Līdz ar to teiktu, ka mans vadības stils pat ļoti sakrīt ar grupas stratēģiju, jo no darbiniekiem iesaistes, attieksmes un atbildības ziņā prasu vairāk kā vidējais vadītājs.

7. Jūsu komandā lielāka uzmanība tiek pievērsta personības īpašībām vai profesionālajai kompetencei?

Pilnīgi noteikti personības, jo kompetences var iemācīties, bet cilvēciskās īpašības nevar, vai tās būs grūtāk iemācīties. Ja mēs savstarpēji spējam sastrādāties, ir vienota darba ētika, līdzīga darba kultūra tas ir daudz svarīgāk kā spēja mācēt pielietot konkrētu sistēmu. Svarīgi, ka ne tikai man, bet arī komandas ietvaros šīs iezīmes sakrīt, līdz ar to viņi var labāk strādāt kopā.

8. Transakcionālā līderība ir vērsta uz uzdevumiem un precīzu to izpildi, divpusējā līderībā jāspēj vienlaikus piemērot vairākas stratēģijas, piemēram, palielināt produktivitāti un ieviest inovācijas, savukārt transformatīvā līderība vērsta uz pārmaiņu vadību, darbinieku novērtēšanu, motivāciju. Kurš līderības stils vairāk atbilst tam kā vadiet savu komandu?

Primāri tas būtu transformatīvais līderības stils ar kaut kādām divpusējās līderības iezīmēm. Man pašai apkārt vienmēr ir bijuši vadītāji, kuriem interesēja mana attīstība arī ārpus kompānijas, sniedzot prasmju kopumu un instrumentus, lai es spētu veiksmīgi augt kā cilvēks vienalga, kurā kompānijā un kurā pozīcijā, līdz ar to es vēlos nodot savai komandai brīvību, spēju domāt, vairot pieredzi, un attīstīties. Manā komandā katrs darbinieks ir sava aroda meistars un viņiem ir jābūt brīvībai un iespējai izaicināt gan mani, gan vienam otru.

9. Kas ikdienas darbā formējot komandu sagādā lielākās grūtības?

Grūtības nāk no darba specifikas, jo katram var būt savs viedoklis, jāiziet cauri katrai situācijai atrodot labāko risinājumu. Strādājot mārketinga nozarē uzņēmuma iekšienē, ne vienmēr ir nepieciešamas inovācijas, ne vienmēr tās ir iespējamās un vajadzīgas. IT cilvēki ne vienmēr saprot radošo industriju specifiku, kas tiek darīts, kāpēc tas aizņem tik daudz laika, resursus, strādāt uzņēmuma iekšienē fokuss ir pilnīgi citādāks kā industrijā kopumā, līdz ar to var būt grūtāk atrast īstos cilvēkus. Šis kopumā ir lielākais izaicinājums kā komandai, un šie faktori ļoti ietekmē arī komandu formēšanu.

10. Komandas locekļu individuālā izaugsme ir tikpat nozīmīga, cik uzņēmuma kopējā attīstība? Kādus līdzekļus, metodes un darbības izmantojat, lai veicinātu individuālo izaugsmi?

Cilvēku izaugsme ir svarīgāka par uzņēmuma kopējo attīstību. Ja neaugs cilvēki, nebūs uzņēmuma rezultāti, nav iespējama uzņēmuma izaugsme bez darbinieku izaugsmes, tas iet roku rokā. Vienmēr ir svarīgi rādīt piemēru, atbalstīt darbiniekus viņam vajadzīgā virzienā, nelikt šķēršļus, arī netiešus, saprast ka palīdzēt saprast kā darbinieki vēlas izaugt, radot vidi, lai ir iespēja izaugt.

11. Jūs un Jūsu komanda izjūt augstu piederības sajūtu? Vai radītā komandas vide ir nodrošināta ar augstu materiālo, sociālo un simbolisko signālu kopumu, kas veicina komandas locekļu piederības sajūtu?

Individuāli. Ir cilvēki, kas meklē piederību, līdz ar to paši to kultivē un ir cilvēki, kas to nemeklē, un tad attiecīgi cenšas no tās attālināties, manā komandā pastāv abi. Kopumā manā komandā ir augsta piederība, jo mūsu mērķis ir piederību un kultūru veidot citiem, bez piederības savai komandai mēs to nespētu darīt.

12. Jūs un Jūsu komanda izjūt spēcīgas negatīvās sekas strādājot augstā elektroniskās atkarības līmenī (piemēram, attiecību pasliktināšanās)? Kas tiek darīts, lai samazinātu elektroniskās atkarības līmeni komandā?

Ikvienam tas kaut kādā mērā ir noslogojums, bet tas ir vieglāk kā konstanti esot tiešā kontaktā ar cilvēkiem, tas patērē vairāk enerģiju. Tomēr tas, cik daudz mēs izmantojam elektroniku neļauj mums pilnībā atslēgties. Es teiktu, ka šī nav kompānijas perspektīva, bet gan laikmeta iezīme būt nepārtrauktā informācijas apmaiņā un diemžēl tas negatīvi atspoguļojas mentālajā veselībā. Es paļaujos, ka katrs pats pievēršas tam, kas viņam ir vajadzīgs, lai justos labāk. Tomēr ir viens darbinieks, ar ko man ir individuāls darbs, ik pa trīs mēnešiem atgādinu, lai tiek izņemts nedēļas atvaļinājums, jo zinu, ka šis cilvēks izdeg.

Katra situācija ir jāskatās individuāli un es teiktu, ka šis nav tik ļoti, ka elektroniskie rīki rada kaitējumi, bet gan darba kultūru kopumā.

13. Kuras joprojām ir vājās vietas, lai spētu samazināt elektroniskās atkarības līmeni? Kas būtu nepieciešams, lai to īstenotu?

Viens faktors ir laikmeta iezīme un industrijas specifika, bet, lai mainītos būtu jāmana organizācijas darba kultūra.

14. Ja komandā elektroniskā atkarība būtu zemāka, vai Jums kā līderim būtu labāka mijiedarbība ar padotajiem? Ko Jūs dariet šobrīd, lai uzturētu pozitīvas attiecības?

Mazinot distanci, protams, attiecības mainās. Mans skatījums ir par to, ka elektroniskie rīki nepalielina distanci un nepasliktina attiecības, bet gan cilvēki paši. Šeit būtisku lomu spēlē cilvēciskās īpašības, ja cilvēks nebūs ieinteresēts veidot kontaktu, tad lielāka sazināšanās caur telefonu to nemainīs, jo primāri nemaz nepastāv vēlme dibināt attiecības. Respektēju katra darbinieka vēlmes, neuzspiežu doties uz ofisu, ja ir vēlme parunāties organizējam virtuālās kafijas pauzes, uzturam pozitīvu komunikāciju ar humoru.

15. Transformatīvās līderības stils ir orientēts uz darbinieku sniedzot tam lielāku brīvību, tas ir fokusēts uz tā novērtēšanu un motivāciju, apgalvojot, ka šiem darbiniekiem sadalītajās komandās ir augstāka motivācija, apmierinātība ar darbu, vai Jūs tam piekrītat un kā tas izpaužas Jūsu komandā

Ir jāveido komandas, kas ir piemērotas mūsu vadības stilam, tad tā ir labākā metodoloģija. Es vienmēr novērtēšu cilvēku, kurš ir patstāvīgs, interesē brīvība, ir vēlme mācīties un attīstīties, vai tas ietekmē to, ka strādājam attālināti, teiktu, ka nē, jo elektroniskie līdzekļi ir tikai rīks kā komunicēt savā starpā. Ja mēs skatāmies uz jauktajām komandām, kas strādā gan attālināti, gan klātienē ir vajadzīga brīvība kopumā un tas jau, ka tiek strādāts divās atšķirīgās vidēs norāda uz augstu elastības līmeni.

Maģistra darbs “**Līderības un līdera-padotā mijiedarbības kvalitāte elektroniski atkarīgās sadalītās komandās**” izstrādāts LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātē.

Ar savu e-parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie informācijas avoti un atbilst e-studijās maģistra darba failam ar elektronisko parakstu.

Autors: e-paraksts _____ 19.05.2022.

Rekomendēju / nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītājs: *Dr. Sc. Admin.* profesors Andrejs Cekuls e-apliecinājums _____.05.2022.

Recenzents: *Dr. Sc. Admin.* docente Antra Līne

Darbs ielādēts e-studijās ar e-parakstu

Dekāna pilnvarotā persona:

Studiju informācijas centra vadītāja Laila Lisenko *e-apliecinājums*

Darbs aizstāvēts maģistra gala pārbaudījuma komisijas sēdē _____.____.2022.

Komisijas sekretāre: Mg., lektore Laila Cekule _____.____.2022.