

LĪDERĪBAS UN MOTIVĀCIJAS IETEKMES ANALĪZE UZ PERSONĀLA IESAISTĪŠANOS DARBĀ

The Interaction Analysis of Leadership, Motivation and Job Engagement

Ilga Prudņikova

Rezekne Academy of Technologies, Latvia

Varis Prudņikovs

BA School of Business and Finance, Latvia

Abstract. *The purpose of the research is to investigate the relationship between the leadership and job engagement. The study is built on research activities and there are used both theoretical and empirical methods. Qualitative and quantitative methods in the form of questionnaires are used during the study. Transformational leadership is the independent variable in this study and the instrument used to measure leadership is the Multifactor Leadership Questionnaire (Bass & Avolio, 1997). Questionnaire A Great Place To Work – What Makes Some Employers So Good And Most So Bad? (Bakingems & Kofmans, 2005) as an instrument has been used to explain what makes a company a good place to work and offers specific strategies for fostering a positive work environment and the instrument used to. The statistical programme used for the analyses and presentation of data in this research is the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 23. In conclusion: transformational leadership is more likely to increase the levels of job engagement as opposed to transactional leadership, the results from this study support interesting directions for future research.*

Keywords: *extrinsic motivation, intrinsic motivation, job engagement, leader, leadership styles.*

Ievads

Introduction

Līderības nozares pētnieki ir vienisprātis, ka līderībai ir nozīmīga loma mūsdienu veiksmīgu organizāciju izveidē, kas balstās uz kvalitatīvu un kontrolētu darbu. Līderība rada visus priekšnosacījumus, lai uzņēmums gūtu panākumus un izcilību (Fiedler, 1967; Bass, 1997).

Pētījumu rezultāti norāda, ka vadītājs, kas veic gan ar vadīšanu, gan ar līderību saistītās funkcijas, organizē darbību noteiktā virzienā, uz noteiktu mērķi, viņš plāno un organizē darba procesu, kontrolē, vada personālu, uzņemas atbildību par vadīšanas procesa rezultātiem, tāpēc vadītājam katrai ikdienas darba situācijai ir jāpielāgo savs līderības stils. Tiek atzīts, ka svarīgas ir līderības funkcijas, kas veicina personāla iedvesmošanu, motivēšanu darbam, sekmējošas

vides radīšanu, personāla tālāk attīstības veicināšanu, pārliecināšanu (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2002; Bass & Avolio, 1994 u.c.).

Līderība un motivācija ir tieši saistīta ar personāla iesaistīšanos darbā (job engagement). Personāla iesaistīšanās darbā ir pozitīvs, piepildāms un ar darbu saistīts prāta stāvoklis, ko raksturo darbinieka ieguldītā enerģija, ieguldījums un iedziļināšanās darbā (Judge & Church, 2000; Judge, Heller, & Mount, 2002).

Tieši līderības, motivācijas un personāla iesaistīšanās darbā savstarpējās attiecības ir viens no noteicošajiem organizācijas efektivitātes rādītājiem.

Pētījuma mērķis ir analizēt pētnieciski konstatējamās kopsakarības starp līderības un motivācijas ietekmi uz personāla iesaistīšanos darbā organizācijā A.

Pētījuma mērķa sasniegšanai apzinātas un analizētas teorētiskās nostādes par līderību, motivāciju un personāla iesaistīšanos darbā. Izmantotas kvantitatīvās un kvalitatīvās pētniecības metodes un sekojoši instrumenti: Multifaktoriālās līderības aptaujas anketa (Multifactor Leadership Questionnaire) (Bass & Avolio, 1997) un Labas darba vietas raksturojošo rādītāju aptaujas anketa (A Great Place To Work – What Makes Some Employers So Good And Most So Bad?) (Bakingsems & Kofmans, 2005).

Teorētiskās literatūras analīze *Theoretical analysis of literature*

Vadības zinātnes teorijā pastiprināta uzmanība ir pievērsta līderībai un vadīšanai. Cilvēku prātus tās ir nodarbinājušas jau izsenis, bet plašāk vadības zinātnes nozare tika pētīta 20 gadsimta sākumā, kad pētnieki definēja pirmās līderības teorijas. Mūsdienu vadības zinātnes literatūrā ir atrodamī daudzi pētījumi, kuri galvenokārt fokusējas uz līderību, tomēr pētniecībā nav vienota viedokļa par to, kas tad ir efektīva līderība (McCaffery, 2004).

Mūsdienās jebkuru uzņēmēju nodarbina jautājums, kā veiksmīgi un efektīvi strādāt ilgtermiņā. Kā nepieciešamākais aspekts organizācijas veiksmīgai pastāvēšanai tiek minēta vadīšana.

Līderība saglabā izšķirošu lomu šī brīža veiksmīgāko uzņēmējdarbības modeļu izstrādē. Šie modeļi galvenokārt balstās uz kvalitātes celšanu un resursu efektīvu izmantošanu. Līderība ir kā norāde organizācijai, kas skaidro panākumu gūšanas ceļu un iespējas.

Līderības un līderības stila izpratnei ir nozīmīga loma vairāku teorētiku skatījumā. Apzinātās teorētiskās atziņas vadības zinātnē ļauj līderības teorijas iedalīt vairākās grupās:

- līdera iezīmju pieejas (train approach),
- līdera uzvedības pieejas teorijas (behavioral approach),
- situatīvās un nejaušību (iespēju) pieeju teorijas (situational and contingency approach) (Alimo – Metcalfe & Alban – Metcalfe, 2002).

Zinātniskajā literatūrā tiek izšķirtas arī teorijas, kuras vairāk tiek asociētas ar darījumu procesu. Tās lielā mērā akcentē vadīšanas un līderības nozīmi organizācijas pārmaiņu laikā, kur vadītājs tiek atspoguļots kā iedvesmotājs un motivētājs. Saskaņā ar pētnieku P. Makkaferiju (P.McCaffery) var izdalīt:

- pārveidojošās līderības teorijas,
- jaunās līderības teorijas (McCaffery, 2004).

Pārveidojošās līderības teorijas nošķir tradicionālo izpratni par līderību kā darījuma procesu, ko vēlāk sāka asociēt ar vadīšanu, un līderību kā pārveidošanas procesu, kur līderis ir kā iedvesmotājs un motivētājs.

Mūsdienu līderības teorijas vieno pieņēmums, ka līderības fenomenam ir jāmainās, tas savukārt tiek saistīts ar organizācijas funkcionēšanu un pārmaiņām tajā globalizētās pasaules apstākļos (McCaffery, 2004).

Pētījumam saistoša ir viena no populārākajām mūsdienu teorijām – transformatīvās (pārveidojošās) līderības teorija, kurā ir aprakstītas līdera uzvedības pieejas. Teorijas pamatā ir cilvēka vēlme izprast notiekošā nozīmīgumu un uzsvērt personīgās komunikācijas lomu, individuālās pieejas un uzmanības nepieciešamību. Šai līderībai ir svarīga loma uzņēmuma pārmaiņu laikā.

Transformatīvā līderība akcentē jaunu zinātnisko pieeju līderības izpratnē, uzsverot līdera darbību kopumā, līdera personības un komunikācijas spēju ietekmi uz sekotājiem. Organizācijas pamatdarbības efektivitātē tiek akcentēts personāla resursu nozīmīgums. Transformatīvā līdera efektivitāti raksturo līdera uzvedība, kas nepieļauj nevērīgu vadīšanas stilu. Transformatīvs līderis prot izmantot organizācijas kultūru mērķu sasniegšanai (Bass, 1997).

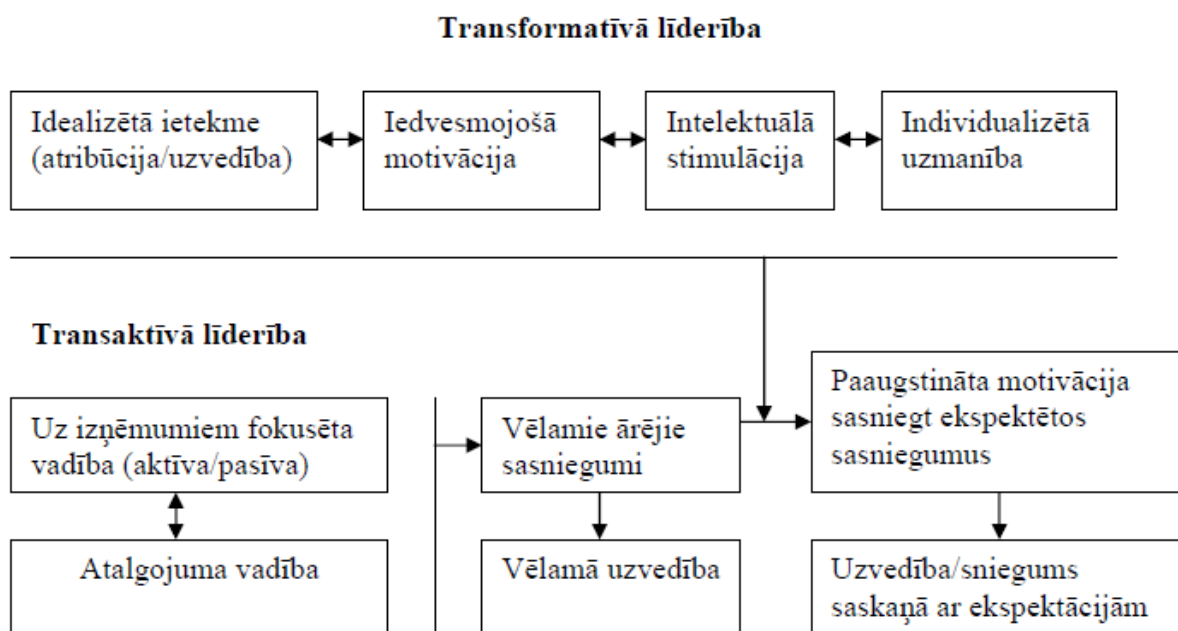
Mūsdienu harismātiskās līderības teorijas pārstāvis B. Bass ir formulējis savu, praktiskāk lietojamu teoriju. Autors izdala transaktīvo un transformatīvo līderības stilu. Saskaņā ar B. Basa teoriju transaktīvā līderība palīdz sasniegt vadītāja vēlamu rezultātu, bet ar transformatīvo līderību vadītājs var paveikt vairāk un tās nedrīkst pretnostatīt vienu otram. Transaktīvs līderis liek personālam strādāt tieši tā, kā to vēlas pats vadītājs, par to labi atalgojot personālu. Šādi spēles noteikumi turpinās tik ilgi, kamēr abas puses ir apmierinātas. Savukārt transformatīvs līderis vairāk ieklausās personālā, sniedz nākotnes redzējumu, kas sola labāku un jēgpilnāku dzīvi, apelē pie padoto augstākajām vērtībām. Šī modeļa uzbūve ir apkopota 1. attēlā.

Saskaņā ar šo koncepciju transformatīvās līderības modeļa uzbūves pamatā ir četri to veidojošie faktori:

1. Idealizētā ietekme (harisma). Līderis, kurš vēlas personālam būt kā paraugs. Darbinieki sevi identificē ar līderi un cenšas sevi pilnveidot, lai viņu pārspētu. Līderu uzvedībā ir spēcīgi izteikti morālie principu un viņi savā darbā rīkojas ētiski. Līderu grupa viņu ciena un uzticas viņam. Līderi nodrošina misijas izjūtu un virzību uz mērķi;

2. Iedvesmojošā motivācija (iedvesma). Līderi motivē personālu būt par organizācijas noteikto mērķu sasniedzējiem. Vadītājs sekmē komandas garu, liela ietekme ir iekšējai motivācijai;
3. Intelektuālā stimulācija. Līderis motivē personālu būt radoši domājošiem un inovatīviem, ticēt līderu un organizācijas vērtībām. Darbinieki viens otru atbalsta, viņi palīdz līderim risināt problēmas, aktīvi iesaistoties atbilstošākā risinājuma izstrādē;
4. Individualizēta uzmanība. Līderis rada labvēlīgu mikroklimatu, uzklausa savu sekotāju individuālās vajadzības. Līderi darbojas kā sekotāju uzticības persona, palīdzot risināt radušās problēmas (Bass, 1998).

Galvenais transformatīvās līderības teorijas aspekts ir harizma un idealizētāja ietekmes izmantošana, kaut gan no praktiskā viedokļa cilvēkam nevar iemācīt būt izredzētam. Teorijā B. Bass formulē, ka šāda personība spēj motivēt un virzīt savus kolēģus pretī organizācijas definēto mērķu sasniegšanai, viņš iet tālāk par pamatvajadzību apmierināšanu un palīdz veidot labu psiholoģisko klimatu organizācijā (Bass, 1998).



Iattēls. Transaktīvās un transformatīvās līderības modelis (pēc Avolio & Bass, 1990)

Figure 1 The transformational-transactional leadership model

(adapted from Avolio & Bass, 1990)

Savukārt transaktīvajai līderībai piemīt sekojošas pazīmes:

1. izņēmuma vadība (aktīvā/pasīvā). Izņēmuma vadība (aktīvā) – vadītājs izvērtē darbinieku veikumu, lai atklātu pārmaiņas izpildījumā. Viņš kontrolē personāla veikumu, kuri par organizācijas mērķu sasniegšanu

saņem apbalvojumus, bet ja uzdevumi netiek izpildīti, tiek veikti nepieciešamie uzlabošanas pasākumi. Izņēmuma vadība (pasīvā) – vadītājs padotos var ietekmēt, izmantojot draudus, ka viņi tiks sodīti par uzdevumu neizpildi;

2. atalgojuma vadība – tiek izmantoti stimuli, lai pārliecinātu personālu izpildīt uzdevumu, jo par papildu pūlēm tiks piešķirti papildu bonusi;
3. pasīvi izvairīgajai vadībai piemīt bezvadības faktors, kur vadītājs nevada personālu, bet deleģē viņus, neņemot vērā radušās problēmas. Šāds vadītājs darbiniekiem neatklāj skaidru vīziju un mērķus, bet ļauj personālam pašam pieņemt lēmumus (Clawson, 2008).

Tā kā darbs mūsdienās paliek daudz dinamiskāks, liela nozīme ir tam, kā vadītājs motivē savus darbiniekus, tāpēc pētījumam ir saistoša motivācijas teorija. Zinātniski pētnieciskā literatūrā tiek izšķirti divi motivācijas veidi – iekšējā un ārējā motivācija.

Abas šīs motivācijas atšķiras ar veidu, kā tās ietekmē cilvēku sasniegt konkrētu mērķi:

- persona, kuru rezultātu sasniegt motivē iekšējā motivācija, vienmēr vēlēšies apgūt jaunas zināšanas, izbaudīs darba procesu, darbs viņam šķitīs interesants, izaicinošs,
- persona, kuru rezultātu sasniegt motivē ārējā motivācija, vienmēr veicot darba pienākumus domās par savu personisko labumu un par bonusiem, kurus viņš saņems par labi padarītu darbu (Amabile, 1997).

Iekšējo motivāciju var skaidrot kā paša cilvēka ieinteresētību veikt darbu, un tā nav saistīta ar saņemtajiem labumiem un balvām par veikto darbu. Tas nozīmē, ka iekšēji motivētam personālam ir svarīga viņa darba jēga. Ja darbinieks savam darbam redz jēgu, tad viņš strādās neatkarīgi no dažādiem materiālajiem labumiem, kurus viņš saņems. Iekšēji motivēts darbinieks atzinīgi novērtēs iespēju risināt grūtas problēmas, iespēju apgūt jaunas zināšanas, pašam atrast problēmu risinājumus, darīt to, ko mīl visvairāk, aizraujošu darbu, risināt sarežģītas problēmas, iespēju izteikt savas domas, iespēju izzināt savu spēju robežas (Amabile, 1997).

Ārējo motivāciju var skaidrot kā pilnīgu pretstatu iekšējai motivācijai. Ārējā motivācija balstās uz iespēju par labi padarītu darbu saņemt atalgojumu. Ārējās motivācijas veidu nosaka paša personāla psiholoģiskās īpašības. Ārēji motivētu darbinieku veikt darba pienākumus motivēs citu cilvēku viedoklis, vadības izvirzīto mērķu sasniegšana, vadības novērtējums, saņemtais darba atalgojums, mazāk strādāt, ja neviens to nezina, sajūta, ka par savu darbu pelna (Amabile, 1997).

Galvenā atšķirība starp iekšējo un ārējo motivāciju ir tāda, ka iekšējā motivācija bez dažādiem ārējiem motivātoriem var pastāvēt ļoti ilgi. Savukārt ārējā motivācija izzudīs, kad pazudīs ārējais motivātors. Iekšējā un ārējā

motivācija ir savstarpēji komplimentāras. Iekšējās un ārējās motivācijas teorijas autore norāda, ka personāls var būt vienlaicīgi gan iekšēji, gan arī ārēji motivēts, un abos gadījumos viņš būs motivēts veikt savu darbu, bet katrā savādāk. Šādi tiek sasniegti arī labākie rezultāti.

Viens no nozīmīgākajiem ārējiem motivātoriem ir iekšējie, darba vietas faktori. R. Leverings izdala sekojošus galvenos faktoros, kas raksturo darba vietu:

- ticība un uzticēšanās – darbinieki uzticas vadītājiem, dara savu darbu tā, lai sasniegtu organizācijas mērķus,
- cieņa – līderi un sekotāji viens otru ciena, kopīgi veido kompetentu komandu,
- taisnīgums – ir taisnīga attieksme pret ikvienu komandas biedru, tiek noteiktas gan balvas, gan iespējamie sodi,
- lepnums – par katru paveikto darbu priecāties kopā, jo panākumi veidojas no mazām uzvarām,
- draudzīgums – komandas gars organizācijā palīdz ne tikai kopīgi attīstīties un augt, bet sasniegt labākos rezultātus,
- orientācija uz klientu – svarīgākais organizācijas pastāvēšanas elements, jo organizācijas pastāvēšana bez klienta būs neiespējama,
- kvalitāte – augsta produkta vērtība palīdzēs uzlabot uzņēmuma vērtību un motivēs komandu veikt savus darba pienākumus labāk,
- darbinieku iesaistīšana lēmumu pieņemšanā – darbinieki novērtēs, ja līderi ar viņu domām darba vietā rēķināsies,
- snieguma izrunāšana ar darbiniekiem – darbinieki pozitīvi uztvers, ja līderi izrunās ar viņiem katra individuālo un kolektīvo sniegumu,
- komanda – svarīga ir darbinieku sadarbība un tās veicināšana ikdienas darba procesā,
- darba pienākumu veikšana ar gandarījuma sajūtu (Levering, 1998).

R. Leveringa teorijā īpaši izcelta loma pozitīvi motivējošas darba vietas veidošanā. Teorijas autors uzsver, ka jebkurš uzņēmums var radīt labu darba vietu. Tomēr savos pētījumos autors ir nonācis pie secinājuma, ka katrai organizācijai ir individuāli jāizvērtē, vai tā var pielietot konkrēto sistēmu. Dažām organizācijām tas izdodas un tiek sasniegti gaidītie rezultāti, bet daudziem uzņēmumiem neizdodas ieviest šo sistēmu vai tā nerasniedz gaidītos rezultātus, un rezultātā līdera sekotāji pieņem lēmumu mainīt darba vietu (Levering, 1998).

Analizējot zinātniski pētniecisko literatūru, var secināt, ka personāla iesaistīšanos darbā tieši veicina pats uzņēmums ar savu iekšēji izstrādāto kultūru, darba procesa organizāciju, kontroles mehānismiem un uzņēmuma atšķirīgajām pazīmēm no citiem līdzīga profila uzņēmumiem. Atbilstoši teorijām, viens no vadības uzdevumiem ir sakārtot visus procesus, kas nepieciešami personālam, lai viņi varētu koncentrēties tikai uz pašu svarīgāko – produktīvu darba procesu (Hillman et al., 2008; Kreiner et al., 2006).

Teorētisko atziņu izklāsts saistībā ar pētījumā izvirzīto mērķi – analizēt pētnieciski konstatējamās kopsakarības starp līderības un motivācijas ietekmi uz personāla iesaistīšanos darbā organizācijā A, tiek atspoguļots 2. attēlā.



2.attēls. **Pētnieciski metodoloģiskais modelis** (V. Prudņikovs)

Figure 2 **Research Methodology Model** (V. Prudņikovs)

Attēlā atspoguļotas līderības, iekšējās un ārējās motivācijas, personāla iesaistīšanās darbā savstarpējās sakarības. Iekšējā un ārējā motivācija savstarpēji papildina viena otru. Ir iespējams runāt tikai par kāda motivācijas veida dominanti organizācijā, vai tās struktūrvienībā. Šī dominante vadības zinātnes pētnieciskajā praksē nav faktiski nozīmīgi izteikta. Personāla iesaistīšanās darbā pozitīvi ietekmē transformatīvā līderība un iekšējā motivācija. Vienlaikus nav noliedzama arī transakcīvās līderības dimensiju un ārējās motivācijas pozitīvā ietekme.

Pētījuma organizācija *Research organization*

Lai sasniegtu pētījumā izvirzīto mērķi, līderības analīzei organizācijā A tiek izmantota *Multifaktoriālās līderības aptaujas anketa* (Bass & Avolio, 1997) un motivācijas analīzei uzņēmumā tiek izmantotas *Labas darba vietas raksturojošo rādītāju aptaujas anketa* (Bakingems & Kofmans, 2005).

Kopumā organizācijā aptaujas anketas aizpildīja visi A organizācijas X un Y nodaļu darbinieki un nodaļu vadība. Personāla un vadības aizpildītās aptaujas anketas bija anonīmas.

Visas divi simti trīsdesmit trīs aptaujas anketas tika aizpildītas pareizi. Rezultātu analīzei tika izmantotas visas aizpildītās anketas, par nederīgu netika atzīta neviena anketa.

Saskaņā ar *Multifaktoriālās līderības aptaujas anketas* analīzes metodiku tika noteikts vadības un personāla viedoklis par izvēlēto līderības stilu.

Personāla un vadības aizpildīto anketu analīze tika veikta veica atbilstoši anketas autoru izstrādātajai metodikai, un atbildes tika analizētas septiņās vērtību skalās: idealizētā ietekme, inspirētā (iedvesmojošā) motivācija, intelektuālā stimulācija, individuālā pieeja, individuālā atlīdzība, individuālie standarti, neiejaukšanās, formālā līderība.

Multifaktoriālās līderības aptaujas anketa sastāvēja no 21 apgalvojuma. Aizpildītās aptaujas anketas tika analizētas atbilstoši anketas autoru izstrādātajai metodikai – vērtību skalā no 0 līdz 4. Vērtību skala vadības un personāla novērtējumam bija sekojoša: 0 – nekad, 1 – reti, 2 – reizēm, 3 – samērā bieži, 4 – bieži vai vienmēr.

Labas darba vietas raksturojošo rādītāju aptaujas anketa darbiniekiem tika izdalīta ar mērķi noskaidrot, vai vadība nodrošina labu darba vietu.

Labas darba vietas raksturojošo rādītāju aptaujas anketā aptaujas dalībniekiem tika piedāvāti 12 apgalvojumi. Aptaujas anketas tika analizētas atbilstoši aptaujas autoru izstrādātajai vērtību skalai.

Kopumā organizācijā aptaujas anketas aizpildīja visi darbinieki un nodaļas vadība. Rezultātu analīzei tika izmantotas visas anketas, par nederīgu netika atzīta neviena anketa. Aizpildītās aptaujas anketas tika analizētas atbilstoši anketas autoru izstrādātajai metodikai vērtību skalā no 1 līdz 5. Vērtību skala vadītājas un darbinieku novērtējumam bija sekojoša: 1 – ārkārtīgi neapmierināts, 2 – neapmierināts, 3 – samērā bieži, 4 – apmierināts, 5 – ārkārtīgi apmierināts.

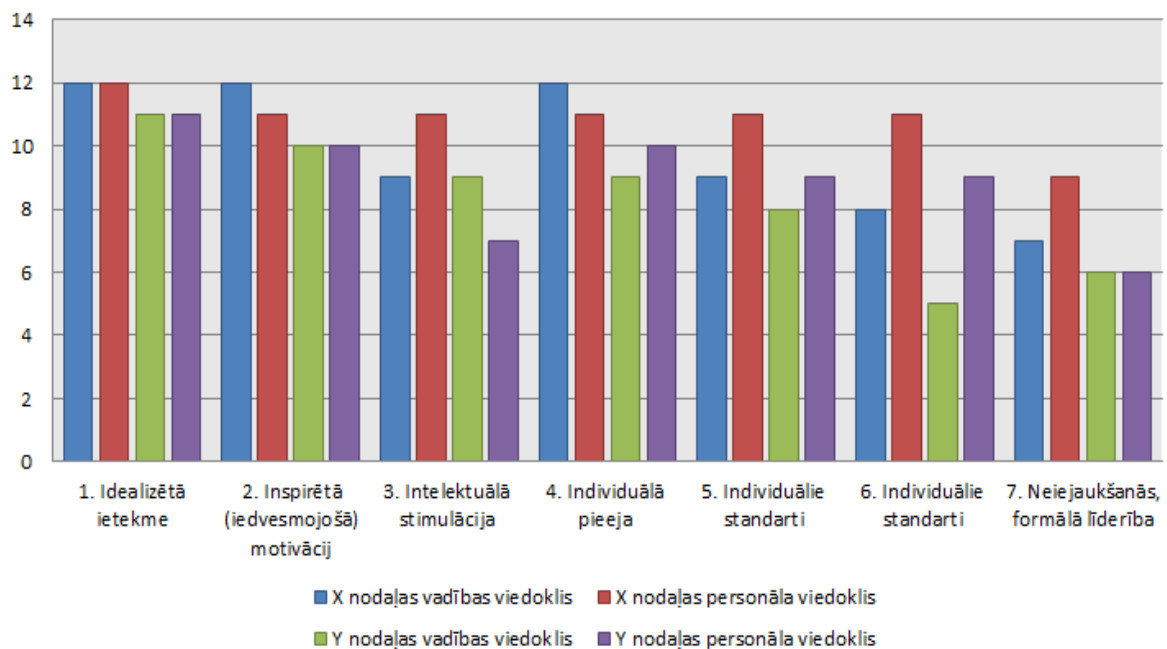
Aizpildītās aptaujas anketas, pēc pētījumā iegūto datu apstrādes, tika analizētas četros faktoros: 1. Bāzes nometne *Ko es iegūšu*; 2. Pirmā nometne *Ko es sniedzu pretī*; 3. Otrā nometne *Vai es šeit iederos*; 4. Trešā nometne *Kā mēs visi varētu augt?*

Pētījuma rezultāti

Results

Pētniecībā iegūtie rezultāti ir apstrādāti izmantojot Microsoft Excel 2010 datu apstrādes programmu un Statistisko datu apstrādes SPSS (Statistical package for Social Science) 23.0 versijas datu apstrādes datorprogrammā, izmantojot Frekvenču (biežuma) sadalījumu, aprakstošo statistiku.

Organizācijas X un Y nodaļu vadības un personāla rezultāti apkopoti 2.attēlā.



3.attēls. *Dominējošais līderības stils (V. Prudņikovs)*
 Figure 3 *Prevailing Leadership Styles (V. Prudņikovs)*

Aplūkojot 3. attēlā apkopoto informāciju, var secināt, ka rezultātu atšķirības nav būtiskas. Nodaļu vadības aptaujas anketu rezultāti liecina, ka vadības dominējošais līderības stils ir transformatīvā līderība, kas vairāk izteikta ir X nodaļas vadībai salīdzinājumā ar Y nodaļas vadību, un personāls pozitīvi vērtē vadības līderības stilu. Abu nodaļu vadība savam personālam ir kā paraugi, vadība ikdienā uztur labas attiecības ar savu personālu. Vadība arī kontrolē un no sava personāla pieprasa rezultātu par paveikto darbu. Ir izveidotas labas savstarpējās attiecības, un personāls nebaidās savai vadībai jautāt padomu nepieciešamības gadījumā.

Izmantojot SPSS 23.0 frekvenču (biežuma) sadalījumu darbinieku aizpildītajām aptaujas anketām var secināt, ka relatīvās frekvences sakrīt ar derīgiem procentiem.

Personāla un vadības aptaujas anketu rezultāti apkopoti 1.tabulā.

Apkopojot personāla aizpildītās *Multifaktoriālās līderības aptaujas anketas*, var secināt, ka X un Y nodaļu personālam viņu personībās ir izteikta transformatīvā līderība. X nodaļas personālam, lai nostiprinātu līderības dominanci viņu personībās, uzmanību vajadzētu pievērst faktoram *neiejaukšanās formālā līderība*. Savukārt Y nodaļas personālam uzmanību vajadzētu pievērst tādiem faktoriem kā *neiejaukšanās/ formālā līderība* un *individuālie standarti*.

1.tabula. *Aptaujas anketu rezultāti* (autoru veidota)
 Table 1 *The results of a questionnaire survey* (created by the authors)

Aptaujas anketu rezultāti personālam			Aptaujas anketu rezultāti vadībai
	Līderība	Motivācija	Līderība
Struktūrvienība	<i>Multifaktoriālās līderības aptaujas anketa</i>	<i>Labas darba vides raksturojošo rādītāju aptaujas anketa</i>	<i>Multifaktoriālās līderības aptaujas anketa</i>
X nodaļas personāls	Dominē transformatīvā līderība. Tās dominante personāla personības ir 59,68% .	Ar personālu pārrunā progresu, lai veicinātu labas darba vietas sajūtu	Dominēt transformatīvā līderība. Tās dominante vadības personībās ir 52,17%, savukārt transaktīvā līderība ir izteikta ar 47,83%.
Y nodaļas personāls	Dominēt transformatīvā līderība. Tās dominante personāla personības ir 57,68%	Personālam ir viss nepieciešamais, lai veiktu darbu kvalitatīvi	Dominēt transformatīvā līderība. Tās dominante vadības personībās ir 51,7%, savukārt transaktīvās līderības dominance ir 48,3%

Apkopojot X un Y nodaļu personāla aizpildītās *Labas darba vietas raksturojošo rādītāju aptaujas anketas*, var secināt, ka personāls organizāciju uzskata par labu darba vietu. Personāls savā starpā ir saliedēti un draudzīgi. Personāls atzinīgi novērtē vadības spēju viņus uz klausīt. Personāls atzinīgi vērtē potenciālās izaugsmes iespējas.

Apkopojot vadības aizpildīto Multifaktoriālās aptaujas anketas, var secināt, ka X nodaļas vadības izvēlētais līderības stils ir transformatīvā līderība. Lai palielinātu šī līderības stila dominanci vadības personībā, vadībai būtu ieteicams pievērst uzmanību viszemāk novērtētajam faktoram – neiejaukšanās/ formālā līderība, tādējādi vadība palielinātu transformatīvās līderības nostiprināšanos viņas personībā. Lai to paveiktu, būtu ieteicams mazāk kontrolēt personālu un ļaut viņam pašam vairāk pieņemt patstāvīgus lēmumus un vairāk patstāvīgi rast risinājumus.

Apkopojot Y nodaļas vadītāja aizpildīto Multifaktoriālās aptaujas anketu, var secināt, ka vadības izvēlētais līderības stils arī ir transformatīvā līderība. Vadības zemākais punktu skaits bija apakšskalās individuālā pieeja, neiejaukšanās/ formālā līderība un iedvesmojošā motivācija. Lai uzlabotu šo faktoru nostiprināšanos vadības personībā, būtu ieteicams vairāk rūpēties par personāla labsajūtu, ļaut personālam vairāk pieņemt pašiem lēmumus, tad tos kopā ar viņiem izanalizēt.

Secinājumi **Conclusions**

Apkopojot teorētiskās atziņas par līderību, var secināt, ka līderība ir četru faktoru kopums – līderība ir citu ietekmēšana, līderībai ir konkrēts mērķis, līderība ir process, līderība ir grupas fenomens.

Apkopojot teorētiskās atziņas par motivāciju, var secināt, ka, neskatoties uz lielo teoriju skaitu, visās teorijās tiek izšķirtas – iekšējā un ārējā motivācija.

Daudzi mūsdienu vadības zinātnes pētnieki ir identificējuši atšķirīgus labas darba vietas apstākļus, kuri konkrētos apstākļos var motivēt vai demotivēt darbiniekus. Līderības galvenais uzdevums ir ievērot šos faktorus, tādējādi jebkura darba vieta var kļūt par labu.

Apkopojot teorētiskās atziņas par personāla iesaistīšanos darbā, var secināt, ka tā ir salīdzinoši jauna teorija. Teorijas autori to definē kā pozitīvu, papildāmu un ar darbu saistītu prāta stāvokli, ko raksturo darbinieka enerģija, ieguldījums un iedziļināšanās darbā. Iesaistīšanās darbā attiecas tikai uz īslaicīgu un specifisku stāvokli, kas nav vērsts uz nevienu konkrētu objektu vai notikumu. Personāla iesaistīšanās darbā vēl tiek definēta kā uzņēmuma darbinieku izmantošana tā definēto mērķu sasniegšanai. Izšķirtajās divas teorijās nav konstatējama būtiska atšķirība, tomēr organizācijas darbības efektivitāte ir atkarīga no vadītāju izvēlēta līderības stila.

Pētījuma rezultāti apstiprina, ka uzņēmuma X un Y nodaļas dominējošais līderības stils ir transformatīvā līderība.

Summary

The authors chose this topic to conduct a study on what leadership style is, or whether it needs to be developed and/ or improved so that the company can work more effectively and efficiently in the long term.

Aim of the research is to investigate the relationship between the leadership and job engagement.

The study is built on research activities and there are used both theoretical and empirical methods. Qualitative and quantitative methods in the form of questionnaires are used during the study.

Participants of the research: the sample of the study consisted of 33 people.

Summarizing theoretical insights of leadership, can define that leadership is a combination of four factors – leadership is the influence, leadership has a specific purpose, leadership is a process, leadership is a group phenomenon.

Summarizing the theoretical statements on motivation, it can be concluded that, despite the large number of theories, all theories distinguish between internal and external motivation.

Summing up the theoretical findings on staff engagement, this is a relatively new theory. Theory is defined by the theory as a positive, fulfilling, and work-related state of mind characterized by the employee's energy, commitment, and insight into the work.

Involvement in work refers only to a temporary and specific condition that is not focused on any particular object or event. Employee engagement is further defined as the use of company employees to achieve its defined goals. There is no significant difference between the two theories, but the effectiveness of the organization depends on the leadership style chosen by the managers.

The results of the study confirm that the dominant leadership style of company X and Y divisions is transformational leadership.

Literatūra References

- Alimo-Metcalfe, R., & Alban-Metcalfe, R.J. (2002). Leadership. In Warr P.(Eds.). *Psychology at Work* (pp. 300 – 325). London: PenguinBooks.
- Amabile, T.M. (1997). Motivating creativity in organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40, 46 – 54.
- Bakingems, M., & Kofmans, K. (2005). *Vispirms pārķāpt visus likumus. Ko pasaules izcilākie menedžeri dara citādi*. Jelgava: Izdevniecības nams TRĪS.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership: Lawrence erlbaum*. New Jersey, Mahwah.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. CA: Sage Publications.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1997). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Retrieved from http://alrestivo.com/Downloads_files/Multifactor%20Leadership%20Questionnaire.pdf
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). The Implication of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Teams, and Organizational Development. *Research in Organizational Behavior*, 4, 231-272.
- Clawson, J.G. (2008). *Leadership Theories*. Virginia: Darden Business Publishing.
- Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Hillman, A.J., Nicholson, G., & Shropshire, C. (2008). Directors' multiple identities, identification, and board monitoring and resource provision, *Organization Science*, 19(3), 441–456.
- Judge, T.A., Heller, D., & Mount, M.K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530– 541.
- Judge, T.A., & Church, A.H., (2000). Job satisfaction. In Cooper, C., & Locke, E. A. (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (pp. 166-198). Oxford, UK: Blackwell.
- Kreiner, G.E., Hollensbe, E.C., & Sheep, M.L. (2006). Where is the “me” among the “we”? Identity work and the search for optimal balance, *Academy of Management Journal*, 49(5), 1031–1057.
- Levering, R. (1998). *A Great Place to Work – What Makes Some Employers So Good and Most So Bad?* New York, Avon Books.
- McCaffery, P. (2004). *The Higher Education Manager's Handbook. Effective Leadership and Management in Universities and Colleges*. New York: Routledge, XII 322.