

Pētījuma

*Līderības stili un personības iezīmes
VP struktūrvienību vadītājiem*

apkopojums

Pētījuma autores:

Valsts policijas koledžas
Humanitārās katedras vadītāja Mg.psych., **Evita Lipe**

Valsts policijas Personāla vadības biroja
Personāla kvalitātes vadības nodaļas
vecākā inspektore Mg.psych., **Daiga Caune**

Rīga, 2012

Saturs

Ievads	3
Teorētiskā daļa	4
Līderības stili	4
Personības iezīmes vadītājiem.....	6
Pašvērtējums	8
Kopsavilkums	9
Praktiskā daļa	10
Pētījuma jautājumi	10
Izmantotās metodikas.....	10
Procedūra.....	10
Pētījuma dalībnieki	11
Pētījuma rezultāti	11
Rezultātu analīze.....	17
Secinājumi	19
Pētījuma ierobežojumi.....	20
Izmantotā literatūra	21

Ievads

Valsts policija ir militarizēta organizācija, tāpēc tā ir strukturēta un hierarhiska, līdz ar to organizāciju veido daudz struktūrvienību, un tajā tiek ievērota pakļautības kārtība. Valsts policijas darbu vada daudz vadītāju, kuri ir gan struktūrvienību vadītāji, gan pakļautības kārtībā pilnvaroti vadītāji. Pēdējos gados ir stipri mainījies personāla sastāvs, un vadītāju vidējais vecums ir zemāks kā iepriekšējos gados. Tas var liecināt par jaunu cilvēku vēlmi apliecināt sevi kā vadītājus ar atbilstošām līderības īpašībām.

Vadītājs ir iecelts vai amatā ievēlēts cilvēks, kuram ir augstākais statuss grupā. Savukārt līderis ir cilvēks, kurš spēj vadīt cilvēkus, pārliecinot un iedvesmojot tos sasniegt grupas mērķus. Līderība ir process, kurā viena persona ietekmē citas personas un vada tās tādā veidā, lai tās spētu vienoties un saskanīgi darboties, lai sasniegtu organizācijas mērķi (Burns, 1978).

Lielākā daļa autoru ir vienisprātis, ka līderis ir cilvēks, kurš ietekmē citus pārliecinot, nevis piespiežot. Tātad var būt vienkārši vadītājs, kuram ir varas autoritāte, bet nav personiskās autoritātes, var būt līderis, kuram ir personiskā autoritāte, bet nav oficiāla varas statusa, visbeidzot var būt arī vadītājs – līderis (šajā gadījumā bieži vien lieto psiholoģiski ne visai korektu apzīmējumu “formālais līderis”, līdz ar to uzsverot, ka var būt arī “neformālais līderis” – cilvēks, kuram ir liela ietekme uz citiem cilvēkiem, lai gan nav oficiāla vadītāja statusa). Jēdzieni “vadītājs” un “līderis” nereti tiek lietoti kā sinonīmi. Tam ir savs pamats, jo vārds *leader* no angļu valodas var tikt tulkots gan kā “vadītājs”, gan kā “līderis”, tāpat arī *leadership* – “vadība” vai “līderība” (Reņģe, 2008). Tā kā pētījumā tika iekļauti vadītāji neatkarīgi no tā, vai viņi ir arī neformālie līderi, turpmāk tiks runāts par vadītājiem viņu līderības stiliem.

Katram līderības stilam ir konkrētas sekas – apdomīgi vadītāji veicina padoto apmierinātību ar darbu; vadītāju, kuri darbojas pēc sistēmas, padotie strādā ar lielāku atdevi, savukārt radošie vadītāji iedvesmo darbiniekus intensīvākam darbam (Judge & Piccolo, 2004; Judge, Piccolo, & Ilies, 2004; Lowe, Kroek, & Sivasubramaniam, 1996).

Vadītāju līderības stils un personības iezīmes tieši ietekmē darbinieku darba rezultātus un apmierinātību ar darbu. Tāpēc vadības un līderības stili, personības iezīmes un padoto darba rezultāti pēdējos gados tiek īpaši pētīti.

Teorētiskā daļa

Līderības stili

1978. gadā Džons Bernss (Burns, 1978) atklāja jaunu līderības teoriju. Viņš klasificēja divus līderības stilus – transaktīvo (mijiedarbības) un transformatīvo (pārveidojošo) līderību.

Transformatīvā līderība ir vadības veids, kas pārveido cilvēku un organizāciju vērtību sistēmu, standartus, mērķus, vajadzības un ētiku (Burns, 1978; Bass, 1985). Transformatīvā līderība ietekmē gan iestādes mikro (individuālo), gan makro (piem., reformas) līmeni, pārveidojot tās darbiniekus no „ikdienišķiem” uz „labākiem”, apelējot pie viņu patiesajām vēlmēm, apejot vīziju par īstermiņa mērķiem, kļūstot motivētiem uz organizācijas mērķiem, nevis savām interesēm (Judge & Piccolo, 2004; Yukl, 1989).

Black & Porter (Black & Porter, 2000) definē transformatīvo līderību: “līderība, kas motivē padoto ignorēt savas intereses un strādāt organizācijas labumam, lai sasniegtu nozīmīgus rezultātus ar kvalitatīvu veikumu; uzsvars tiek likts uz skaidri formulētu vīziju, lai pārliecinātu padotos ieviest vairāk pārmaiņu”. Šis vadītājs spēj ietekmēt visu darbinieku pārliecību par organizācijas mērķu saskaņošanu ar personīgajiem mērķiem. Viņi saviem padotajiem labprāt sniedz padomus un ieteikumus, lai tie veiksmīgāk sasniegtu mērķus.

Pilna spektra vadības modelis ir pārstrādātā Basa (Bass, 1990) versija. Saskaņā ar šo Basa modeli tiek izvirzītas četras transformatīvās līderības dimensijas:

(a) *Idealizētā ietekme* attiecas uz vadītājiem, kuru padotie atzīst sava vadītāja uzskatus. Idealizētā ietekme jeb harisma ir personīga pievilcība vai ieinteresētība, kas ietekmē vadītāja padotos. Vadītājs izmanto savu harismu un sociālās prasmes, lai vērstos pie saviem padotajiem un nostiprinātu viņu lojalitāti, un viņi pakļautos vadītājam, jo ciena un paļaujas uz viņu. Vadītāji ir populāri un iedvesmo darbiniekus, viņi spēj gandarīt darbinieka emocionālās vajadzības, un tādā veidā tos motivēt. Transformatīvā vadītāja veiksmē ir viņa harisma. Transformatīvajam vadītājam ir liela vara un ietekme. Darbinieki vēlas identificēties ar vadītāju un uzticas viņam. Transformatīvie vadītāji iedvesmo un aizrauj savus darbiniekus.

(b) *Iedvesmojošā motivācija* attiecas uz vadītājiem, kuri motivē un iedvesmo savus padotos ar spēcīgu iztēli, pārliecinošu runu un optimistisku entuziasmu. Vadītājam ir spēja pievērst darbinieku uzmanību uz viņu problēmām. Vadītāji izmanto saukļus un piemērus, lai mudinātu padotos atklāt problēmu citā aspektā, saskatīt jaunas vīzijas. Darbinieki notic un vēlas mainīties, lai sasniegtu jaunu, aizraujošu mērķi, un nesavtīgi darbojas organizācijas labā.

(c) *Intelektuālā stimulēšana* attiecas uz vadītājiem, kuri apstrīd padoto pieņēmumus un veicina viņus domāt radoši un alternatīvi. Intelektuāli motivējoši vadītāji atklāj saviem darbiniekiem jaunu domāšanas veidu un palīdz atrast racionālus risinājumus. Vadītāji palīdz saviem darbiniekiem ieviest novitātes, domājot par esošajām problēmām. Piemēram, vadītājs var lūgt padotos padomāt par neapšaubāmiem procesiem. Tas padotajiem attīsta domāšanas prasmes, lai viņiem rastos idejas sarežģītu problēmu risinājumam.

(d) *Individualizētā uzmanība* attiecas uz vadītājiem, kuri respektē padoto vajadzības. Transformatīvie vadītāji izmanto individuālo pieeju, viņi respektē darbinieku individualitāti un ir padomdevēji tiem, kuriem nepieciešama palīdzība. Vadītājs atbalstīs, motivēs un iedrošinās. Ja darbiniekam ir problēmas adaptēties jaunajā darba vidē, piemēram, jaunai darba sistēmai organizācijā, vadītājs palīdzēs darbiniekam. Turklāt vadītājs uzklausi darbinieka vajadzības un pamācīs, kā attīstīties.

Transaktīvā līderība, kā apgalvo Bernss (Burns, 1978), ir apmaiņa starp vadītāju un padoto. Padotais saņem noteiktu novērtējumu par rezultātu (algu, cieņu), ja ir darbojies atbilstoši vadītāja prasībām.

Transakcionālās līderības koncepcija ir ierobežota, jo, piedāvājot atlīdzību, tajā netiek ņemta vērā situācija kopumā, darbinieka vai organizācijas nākotne (Crosby, 1996). Transakcionālās līderības būtība ir kontrole, nevis pielāgošanās (Tracey & Hinkin, 1994). Transakcionālā līderība precīzē vajadzības un prasības. Tā arī norāda, ka padotie saņems apbalvojumus, ja sekos norādījumiem. Dažreiz sodi netiek iepriekš minēti, bet tiek uzlikti. Transakcionālajā līderībā par neizpildītu uzdevumu vai nokavētu termiņu padoto soda. Ja uzdevums tiek izpildīts savlaicīgi, tad padotais saņem atlīdzību. Padotie saņem apbalvojumu un atzinību arī, ja rezultāts pārspēj plānoto. Saskaņā ar Clawson (Clawson, 2008) un Judge, un Bono (Judge, & Bono 2000), transakcionālajai līderībai ir četras pazīmes:

a) nosacītais atalgojums - tiek izmantoti stimuli, lai pārliecinātu darbiniekus izpildīt uzdevumu. Piemēram, ja organizācijas vadītājs apsola personālam, ka par papildu pūlēm organizācijas interesēs tiks piešķirta prēmija, darbinieki strādā vairāk un saņem prēmijas;

b) izņēmuma vadība (pasīvā) - vadītājs padotos var ietekmēt, piedraudot, ka sodīs darbiniekus par neizpildītu uzdevumu. Piemēram, ja nesamazinās klientu sūdzību skaits, ka darbinieks nespēj izpildīt klienta prasības, tad vadītājs tajā gadā nepiešķirs prēmiju;

c) izņēmuma vadība (aktīvā) - vadītājs izvērtēs darbinieku veikumu, lai atklātu pārmaiņas izpildījumā. Vadītājs kontrolēs darbinieku veikumu, un viņi par organizācijas mērķu sasniegšanu saņems apbalvojumus. Ja uzdevumus netiks izpildīts, tiks veikti uzlabošanas pasākumi. Piemēram, ja darbinieki

nespēj uzlabot produkta kvalitāti, vadītājs norīkos darbiniekus uz mācībām, lai uzlabotu viņu iemaņas. Ja darbinieki sekmīgi uzlabo produktu kvalitāti un paaugstina klientu apmierinātības līmeni, vadītājs apbalvos viņus, lai novērtētu pūles;

d) pasīvi izvairīgajai vadībai piemīt "bezvadības" faktors, t.i., vadītājs neveda darbiniekus, bet deleģē viņus, neņemot vērā radušās problēmas. Šāds vadītājs darbiniekiem neatklāj skaidru vīziju un mērķus, bet ļauj darbiniekiem pašiem pieņemt lēmumus. Piemēram, vadītājs atbalsta visas darbinieku aktivitātes un pieņemtos lēmumus.

Atšķirība nav liela, tomēr sievietes biežāk nekā vīrieši izmanto transformatīvo līderības stilu, it īpaši individualizēto uzmanību. Savukārt vīrieši izmanto izņēmuma vadības stilu biežāk nekā sievietes. (Eagly & Johnson, 1990; Vecchio, 2002), tādēļ, ka no vīriešiem gaida, lai viņi izmanto izņēmuma vadību (aktīvo un pasīvo) biežāk nekā sievietes. Tādējādi izņēmuma vadība varētu tikt izmantota kopā ar transformatīvās līderības elementiem.

Lashbrook (Lashbrook, 1997) norāda, ka līderības stilam ir būtiska nozīme, lai ietekmētu darbinieku apmierinātību ar darbu. Bass (Bass, 1985) uzskata, ka transformatīvā līderība var būtiski veicināt apmierinātību ar darbu, ņemot vērā tās spēju sniegt misijas izjūtu un intelektuālo attīstību. Transformatīvie vadītāji mēdz iedrošināt un motivēt savus padotos uzņemties lielāku atbildību un autonomiju (Emery & Barker, 2007), tādā veidā paaugstinot darbinieku sasniegumus un apmierinātību ar darbu.

Personības iezīmes vadītājiem

Līderība ir atkarīga no personības iezīmēm, tādēļ, pārskatot vadības teoriju iezīmes, Bass (Bass, 1990) izvirzīja divus jautājumus: (a) Kādas pazīmes atšķir vadītājus no pārējiem cilvēkiem? un (b) Cik lielas ir šīs atšķirības?

Personības iezīmes tiek definētas kā konsekventi domu, jūtu vai darbību modeļi, kas atšķir cilvēkus vienu no otra. Bieži tiek lietots personības modeļa termins "Lielais piecinieks", kas raksturo piecus personības pamatfaktoros. Tas apvieno cilvēka emocijas, attieksmi un uzvedību. Saskaņā ar Makraju un Kostu (McCrae & Costa, 1987) ir pieci faktoru modeļi: 1) ekstraversija (augstākajā līmenī: sabiedriska, neatlaidīga, aktīva, runīga; zemākajā līmenī: rezervēta, neatkarīga, līdzsvarota); 2) labvēlīgums (augstākajā līmenī: nesavtīgs, izpalīdzīgs, sirsnīgs, piekāpīgs, pieticīgs; zemākajā līmenī: nelaipns, naidīgs, skeptisks, kritisks); 3) apzinīgums (augstākajā līmenī: kompetents, apzinīgs, pašdisciplinēts un organizēts; zemākajā līmenī: bezrūpīgs, bezatbildīgs, slinks, impulsīvs, ar vāju tieksmi uz sasniegumiem), 4) neirotizms (augstākajā līmenī: norūpējies, naidīgs, nedrošs, nomākts; zemākajā līmenī: emocionāli noturīgs,

mierīgs, viegli pacieš stresu), un 5) atvērtība (augstākajā līmenī: dzīva iztēle, pievērš uzmanību iekšējām izjūtām, zinātkārs, neatkarīgs savos spriedumos; zemākajā līmenī: konvencionāls, konservatīvs).

Saskaņā ar Džonu un Srivastavu (John & Srivastava, 1999) ekstravertie cilvēki ir draudzīgi, neatlaidīgi, aktīvi, drosmīgi, enerģiski un riskējoši. Saskarsmē ar cilvēkiem ekstravertiem indivīdiem dominē uzvedība un viņi ir izteiksmīgi. Piemēram, cilvēki ar labām sociālām vadības prasmēm prot nokomplektēt labus komandas dalībniekus, kuri aizrautīgi veic uzdevumus un iedvesmo, aktivizē komandu, novērš konfliktus. Ekstravertie vadītāji ar demokrātisko vadības stilu bieži veido spēcīgākas komandas, un padotie viņus ciena. Turklāt viņi nekautrējas mierināt citus. Viņi bieži ir enerģiski un aktīvi, cenšas pievērst sev citu cilvēku uzmanību. Ekstravertie bieži ir konkurētspējīgi, viņiem ir plašs paziņu loks, un viņi iesaistās dažādās aktivitātēs.

Saskaņā ar Makraju un Kostu (McCrae & Costa 1987) labvēlīgā tipa persona ir nesavtīga, sirsnīga, dāsna, paļāvīga un vēlas sadarboties. Piemēram, interesējas par citu interesēm. Turklāt labvēlība var būt priekšnoteikums, lai labāk izprastu padoto perspektīvas un iedvesmotu saskatīt darba nozīmīgumu. Labvēlīgā tipa cilvēki izrāda līdzjūtību, empātiju un sadarbojas ar visiem sabiedrības locekļiem. Viņi augstu vērtē radniecīgas jūtas un rūpējas, lai saglabātu attiecības. Labvēlīgā tipa cilvēki ir optimisti attieksmē pret cilvēka dabu, viņi uzskata, ka cilvēki kopumā ir godīgi un sadarbīgi. Nesavtīgie uzskati iesaista viņus daudzās sabiedriskās lietās.

Apzinīgie cilvēki ir uzticami, atbildīgi, izpildīgi, apdomīgi, orientēti uz sasniegumiem un rūpējas, lai tiktu ievēroti noteikumi (John & Srivastava, 1999). Šīm personām ir augsta atbildības sajūta pret darbu, un viņi pieņem lēmumus apdomīgi. Apzinīgajiem cilvēkiem piemīt pašdisciplīna un izpratne par saviem pienākumiem. Viņi mēdz uztraukties par sasniegumiem, salīdzinot sevi ar citiem pēc sasniegtā. Apzinīgie cilvēki ir organizēti, akadēmiski izglītoti un veiksmīgi. Tika izpētīts, ka no „lielā piecinieka” apzinīgums tika atzīts par visnoderīgāko iezīmi darba vietā.

Saskaņā ar Makraju un Kostu (McCrae & Costa, 1987) neirotismu var definēt kā tendenci uz nemieru, tieksmi pēc aizsardzības, nedrošību un emocionalitāti. Neirotisma pamatā ir nepietiekama pašapziņa. Kad cilvēkiem nav pārlicības, viņi jūtas satraukti un nedroši, tā ir viņu aizsargreakcija. Piemēram, kad šādam cilvēkam jāpieņem lēmums, viņš atteiksies to darīt, jo uzskata, ka viņa teiktajam nav nozīmes, un baidīsies, ka cilvēki par to smiesies. Vienkāršas situācijas viņus uztrauc vai rada stresu, un rezultāts ir negatīvas emocijas. Tādēļ viņi saskarsmi bieži uztver kā bīstamu, neatrisināmu un triviālu problēmu.

Indivīdiem ar augstu atvērtības līmeni ir raksturīga iztēle, nepiespiestība, patstāvība, radošums un alternatīva domāšana (John & Srivastava, 1999). Šajā

kategoriā ir cilvēki, kuriem, atšķirībā no praktiskajiem, piemīt izdoma. Atvērtie prot novērtēt mākslu un apbrīno dabas skaistumu. Viņiem patīk ceļot, meklēt jaunas kultūras un idejas, lai papildinātu savu pieredzi. Cilvēki ar augstu atvērtības līmeni ir radošāki par citiem, izprot savas emocijas un spēj tās izteikt. Cilvēki ar zemu atvērtības līmeni ir vienkārši vai tradicionāli. Viņi mazāk interesējas par mākslu un zinātņi un izvēlas nevis sarežģītu vai radošu, bet vienkāršu risinājumu.

Piecu faktoru modeļa personības iezīmes - ekstraversija un atvērtība ir efektīvas vadības pazīmes (Judge et al., 2002). Ploiharts (Ployhart, 2001) veica pētījumu, lai noteiktu, vai piecu faktoru personības modelis varētu prognozēt transformatīvo vadības stilu. Pētījuma rezultāti parādīja ciešu saikni starp personības modeli un transformatīvo vadības stilu.

Turklāt Džadža un Bono (Judge & Bono, 2000) veiktie pētījumi atklāja tiešu saistību starp piecu faktoru modeli un transformatīvo līderību. Ekstraversija un labvēlīgums pozitīvi korelēja ar transformatīvo līderību. Atvērtība un pieredze bija savstarpēji saistīta ar transformatīvo līderību. Neirotizms un apzinīgums nebija saistīts ar transformatīvo līderību. Bono uzskata: "...organizācijas varētu gūt labumu vadītāju izvēlē, pamatojoties uz noteiktām personības iezīmēm"(2000., 763. lpp.).

Pašvērtējums

Džadžs un viņa kolēģi (Judge, Locke, & Durham, 1997; Judge, Locke, Durham, & Kluger, 1998; Judge & Bono, 2001) izstrādāja aprakstu, kas tiek saukts par pamata pašnovērtējumu (CSE). Tas definēts kā pamatnovērtējumi, ko cilvēki veic par savu vērtību, kompetenci un spējām (Judge, Bono, Erez & Locke, 2005). Pašvērtējuma būtība ir augstākas pakāpes koncepcija, ko veido četras zemākas pakāpes īpašības:

(1) pašvērtējums – pamata novērtējums par sevi un kopējais pašvērtējums par sevi kā personību (piemēram, Harter, 1990);

(2) vispārēja pašefektivitāte – vērtē spēju pārvarēt krīzes situācijas, lai veiksmīgi darbotos, kur pašefektivitāte "ietver indivīdu spriedumus par motivācijas spēju, izziņas resursiem un rīcības virzieniem, kas vajadzīgi, lai īstenotu vispārēju kontroli pār [...] savu dzīvi un veiksmīgi pārvarētu dzīves izaicinājumus "(Judge et al., 1997);

(3) kontroles lokuss - cik lielā mērā cilvēki tic, ka viņi kontrolē notikumus savā dzīvē. Rotter (1966) iedalīja cilvēkus divās kategorijās, pamatojoties uz viņu kontroles lokusu: indivīdi ar iekšējo kontroles lokusu uzskata, ka viņi kontrolē savu dzīvi, savukārt cilvēki ar ārējo kontroles lokusu uzskata, ka viņus kontrolē veiksmē, gadījums, liktenis vai citi varenie;

(4) neirotizms - tendence izrādīt negatīvu emocionālo noskaņojumu un piedzīvot negatīvas emocijas, piemēram, bailes, naidīgumu un depresiju (Goldberg, 1990; Barrick & Mount, 1991; Judge et al, 1998). Lai aprakstītu ceturto pamatiezīmi, dažos pētījumos neirotizma vietā tiek izmantota emocionālā stabilitāte (Judge un Bono, 2001), tādējādi tiek uzskatīts, ka cilvēkiem ar zemu neirotizmu ir augsta emocionālā stabilitāte.

Cilvēki, kuriem augstāks pašvērtējums, domā pozitīvi par savu pašvērtību un uzskata, ka viņi kontrolē situāciju, viņi ir pārliecināti par savām spējām pārvarēt grūtības un sasniegt mērķus (Erez & Judge, 2001). Šādi cilvēki nosaka sarežģītus un izaicinošus mērķus, viņiem piemīt spējas plānot savu mērķu sasniegšanu (Judge et al., 2005), kā arī viņi izrāda mazāku psiholoģisko izdegšanu (Best, Stapleton, & Dawney, 2005) un labāk spēj gūt labumu nejausās dzīves situācijās (Judge & Hurst, 2007).

Indivīdi ar augstu pašvērtējumu darbu veic efektīvāk, viņi nebaidās pārtraukt darba attiecības, ja noteikumi ir pretrunā ar viņa uzskatiem, viņi gūst panākumus, ja ir apmierināti ar darbu.

Citi pētījumi liecina, ka pašvērtējuma līmenis un apmierinātību ar darbu ir saistīti (Bono & Judge, 2003; Judge, Bono & Locke, 2000). Cilvēki ar pozitīvu pašvērtējumu mēdz noliegt vai apspiest frustrāciju, vilšanos, un problēmas, bet cilvēki ar negatīvu pašvērtējumu biežāk izjūt vilšanos, un viņu attieksme pret darbu ir nelabvēlīga. Tika konstatēta saistība starp pašvērtējumu un apmierinātību ar darbu, neatkarīgi no darba būtības (Judge et al., 1997).

Kopsavilkums

Labāko organizāciju vadītāji prot precīzi noteikt organizācijas attīstības virzienu un izskaidrot to visos organizācijas līmeņos. To darot, viņi apvieno un motivē citus vadītājus, kuri, savukārt, motivē citus cilvēkus. Vadītāji nosaka organizācijas vērtības, ētiku, kultūru un vadīšanas struktūru tādā veidā, kas piešķir organizācijai unikālu identitāti un pievilcību. Labāko organizāciju vadītāji visos līmeņos vada un motivē cilvēkus īstenot kvalitātes principus, ar savu paraugu un uzvedības modeli nosakot standartus arī citiem. Viņi ir paraugs pārējiem, labi pazīst visas ieinteresētās puses un iesaista tās kopīgos pasākumos. Sarežģītās situācijās viņi ir mierīgi, viņiem piemīt nosvērtība un mērķtiecība, viņi stimulē ieinteresēto pušu konstruktīvu rīcību un sadarbību un nodrošina viņu uzticēšanos. Vienlaicīgi viņi ir spējīgi adaptēties un pārkārtot organizācijas darbību, lai tā atbilstu ārējās vides mainīgajām prasībām.

Praktiskā daļa

Pētījuma jautājumi

Tika izvirzīti sekojoši pētījuma jautājumi:

1. Kādi ir biežāk lietotie līderības stili VP struktūrvienību vadītājiem?
2. Vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības līderības stilu, personības iezīmju un pašvērtējuma rādītājos starp:
 - a) vadītājiem – vīriešiem un vadītājām – sievietēm?
 - b) respondentiem ar atšķirīgu izglītības līmeni?
 - c) dažādu dienestu vadītājiem un atkarībā no veicamajām funkcijām?
3. Vai personības iezīmēm, pašvērtējumam un līderības stilam pastāv statistiski nozīmīgas sakarības ar respondentu vecumu, izdienu, izdienu vadošā amatā un pakļautībā esošo darbinieku skaitu?
4. Kādas ir personības iezīmju, pašvērtējuma un līderības stilu savstarpējās sakarības VP struktūrvienību vadītājiem?

Izmantotās metodikas

Pētījumā tika izmantotas sekojošas metodikas:

- sociāldemogrāfisko datu anketa (Lipe, Caune);
- Lielais piecinieks (Big Five Inventory, Benet-Martinez & John, 1998);
- Pamata pašvērtējuma aptauja (Core Self – Evaluation, Judge, 1998);
- Daudzfaktoru līderības aptauja (Multifactor Leadership Questionnaire, Bass & Avolio).

Procedūra

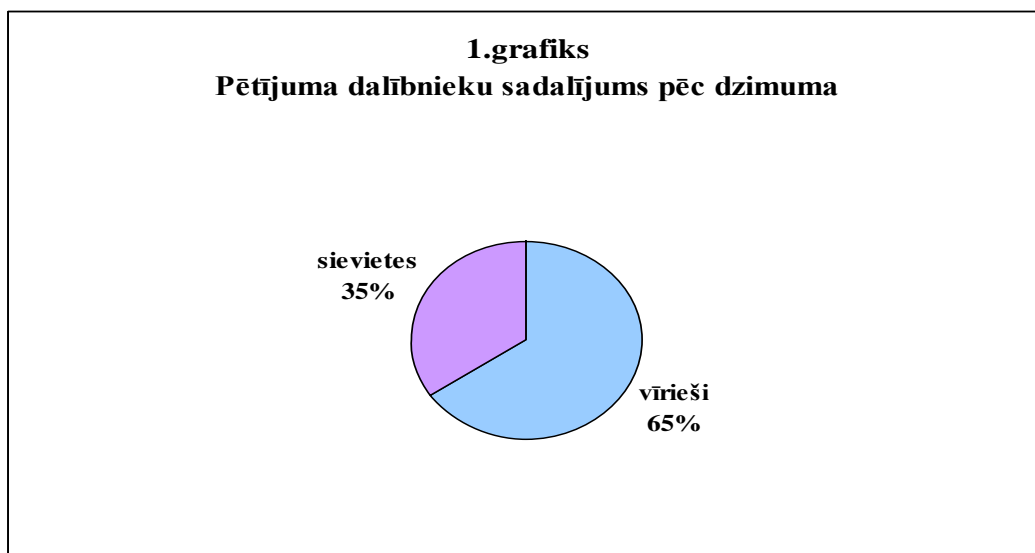
Pētījuma datu ievākšana tika veikta laikā no 2011.gada maija līdz 2012.gada jūnijam.

Pētījumā piedalījās VP struktūrvienību priekšnieki no VP Centrālā aparāta, Rīgas un teritoriālajām pārvaldēm. Kopumā tika iegūtas 127 derīgas (pilnībā aizpildītas) anketas.

Pētījuma dalībnieki

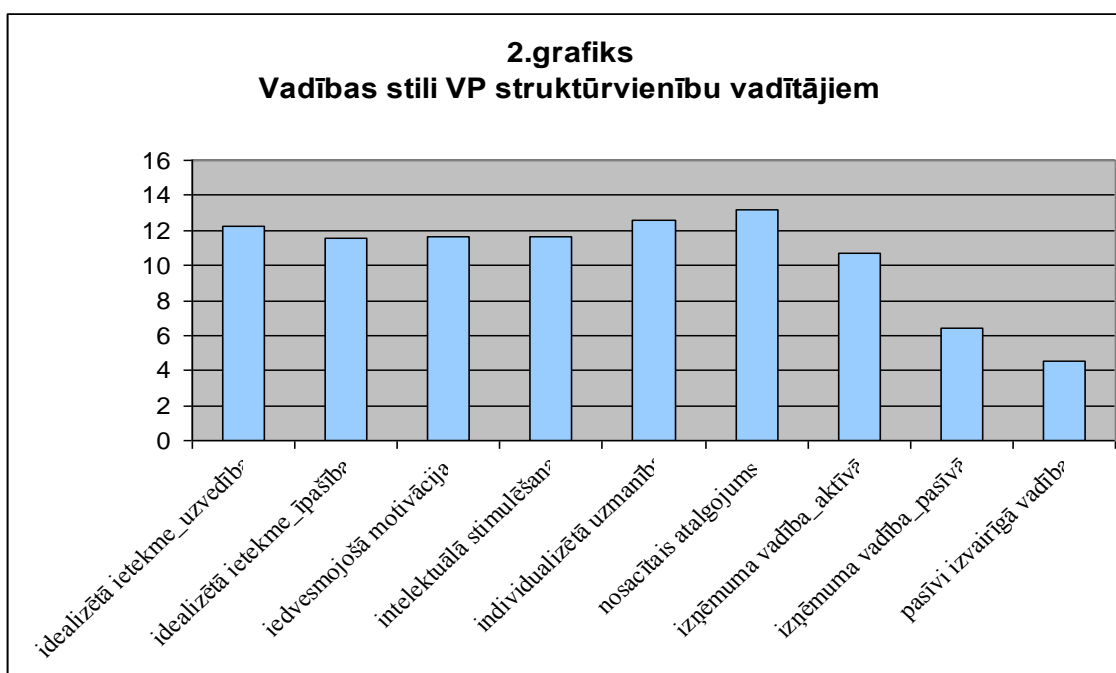
Pētījuma dalībnieku raksturojums:

- vecums no 26 līdz 52 gadiem, vidēji – 37 gadi;
- izdiena VP – no 1 līdz 31 gadiem, vidēji – 16 gadi;
- izdiena vadošā amatā no 0 līdz 24 gadiem, vidēji – 5 gadi;
- pakļautībā esošo darbinieku skaits no 2 līdz 704, vidēji – 46 darbinieki.



Lielākā daļa pētījuma dalībnieku bija vīrieši (skat. 1.grafiku), kas arī aptuveni atbilst reālajai dzimumu proporcijai Valsts policijā.

Pētījuma rezultāti



Kā redzams 2.grafikā, augstākos rādītājus ieguvuši tādi līderības aspekti kā Nosacītais atalgojums, Individualizētā uzmanība un Idealizētā ietekme

(uzvedība). Retāk tikušas atzīmētas Izņēmuma vadība (pasīvā) un Pasīvi izvairīgā līderība jeb līderības trūkums.

1.tabula
Atšķirības vīriešu un sieviešu līderības stilu, personības iezīmju un pašvērtējuma rādītājos

	Dzimums	Vidējais
Transformatīvā līderība*	vīr.	58,66
	siev.	61,36
Idealizētā ietekme (uzvedība)	vīr.	12,06
	siev.	12,43
Idealizētā ietekme (īpašība)	vīr.	11,47
	siev.	11,73
Iedvesmojošā motivācija	vīr.	11,43
	siev.	11,95
Intelektuālā stimulēšana	vīr.	11,51
	siev.	11,93
Individualizētā uzmanība**	vīr.	12,19
	siev.	13,32
Transkatīvā līderība	vīr.	29,90
	siev.	31,05
Nosacītais atalgojums	vīr.	13,04
	siev.	13,39
Izņēmuma vadība (aktīvā)	vīr.	10,72
	siev.	10,68
Izņēmuma vadība (pasīvā)	vīr.	6,14
	siev.	6,98
Pasīvi izvairīgā vadība**	vīr.	4,89
	siev.	3,75
Atvērtība	vīr.	3,68
	siev.	3,62
Apzinīgums	vīr.	4,04
	siev.	4,14
Ekstraversija	vīr.	3,63
	siev.	3,79
Labvēlīgums	vīr.	3,83
	siev.	3,90
Neirotisms	vīr.	2,17
	siev.	2,32
Kopējais pašvērtējums	vīr.	47,04
	siev.	46,02

** - atšķirība ir statistiski nozīmīga pie $p < 0,01$

* - atšķirība ir statistiski nozīmīga pie $p < 0,05$.

Kā redzams 1.tabulā, sievietēm ir statistiski nozīmīgi augstāki Individualizētās uzmanības rezultāti, kā arī kopējie Transformatīvās līderības rezultāti. Sievietēm arī mazāk raksturīga Pasīvi izvairīgā vadība. Personības īpašību un pašvērtējuma rādītāji vīriešiem un sievietēm statistiski nozīmīgi neatšķiras.

Salīdzinot atšķirības pētījuma dalībnieku rezultātos **atkarībā no dienesta**, vienīgais rādītājs, kurā tika konstatētas statistiski nozīmīgas atšķirības, ir personības aptaujas rādītājs labvēlīgums. Respondentiem, kuri pārstāv kriminālpoliciju, ir zemāki labvēlīguma rādītāji ($p < 0,05$) nekā tiem, kuri atzīmējuši gan kriminālpoliciju, gan kārtības policiju (ar vislielāko varbūtību tie ir iecirkņu priekšnieki). Tomēr šādu respondentu skaits ir neliels (5), līdz ar to neļauj izdarīt pārliecinošus secinājumus par atšķirībām kriminālpolicijas nodaļas priekšnieku un iecirkņu priekšnieku labvēlīguma līmenī.

2.tabula

Atšķirības līderības stilu rādītājos atkarībā no respondentu izglītības līmeņa

Mainīgais	Izglītība (1)	Izglītība (2)	Vidējo rādītāju atšķirība (1-2)	Nozīmības līmenis
Transformatīvā līderība	1.līmeņa augstākā	bakalaura grāds	-10,5169(*)	,034
		maģistra grāds	-11,7143(*)	,019
	bakalaura grāds	1.līmeņa augstākā	10,5169(*)	,034
		maģistra grāds	-1,1974	,678
Idealizētā ietekme (uzvedība)	1.līmeņa augstākā	bakalaura grāds	11,7143(*)	,019
		maģistra grāds	1,1974	,678
	bakalaura grāds	1.līmeņa augstākā	-2,8801(*)	,027
		maģistra grāds	-3,0381(*)	,022
Idealizētā ietekme (īpašība)	1.līmeņa augstākā	bakalaura grāds	2,8801(*)	,027
		maģistra grāds	-,1579	,908
	bakalaura grāds	1.līmeņa augstākā	3,0381(*)	,022
		maģistra grāds	,1579	,908
Iedvesmojošā motivācija	1.līmeņa augstākā	bakalaura grāds	-1,5843	,466
		maģistra grāds	-1,6286	,464
	bakalaura grāds	1.līmeņa augstākā	1,5843	,466
		maģistra grāds	-,0443	,995
Intelektuālā stimulēšana	1.līmeņa augstākā	bakalaura grāds	1,6286	,464
		maģistra grāds	,0443	,995
	bakalaura grāds	1.līmeņa augstākā	-1,9288	,232
		maģistra grāds	-2,1619	,175
Intelektuālā stimulēšana	1.līmeņa augstākā	bakalaura grāds	1,9288	,232
		maģistra grāds	-,2331	,830
	bakalaura grāds	1.līmeņa augstākā	2,1619	,175
		maģistra grāds	,2331	,830
Intelektuālā stimulēšana	1.līmeņa augstākā	bakalaura grāds	-2,9513(*)	,009
		maģistra grāds	-3,3333(*)	,003
	bakalaura grāds	1.līmeņa augstākā	2,9513(*)	,009

		maģistra grāds	-,3820	,491
	maģistra grāds	1.līmeņa augstākā	3,3333(*)	,003
		bakalaura grāds	,3820	,491
Individualizētā uzmanība	1.līmeņa augstākā	bakalaura grāds	-1,1723	,538
		maģistra grāds	-1,5524	,356
	bakalaura grāds	1.līmeņa augstākā	1,1723	,538
		maģistra grāds	-,3801	,568
	maģistra grāds	1.līmeņa augstākā	1,5524	,356
		bakalaura grāds	,3801	,568
Transaktīvā līderība	1.līmeņa augstākā	bakalaura grāds	-2,2397	,716
		maģistra grāds	-1,4381	,877
	bakalaura grāds	1.līmeņa augstākā	2,2397	,716
		maģistra grāds	,8016	,691
	maģistra grāds	1.līmeņa augstākā	1,4381	,877
		bakalaura grāds	-,8016	,691
Nosacītais atalgojums	1.līmeņa augstākā	bakalaura grāds	-1,0787	,469
		maģistra grāds	-1,4571	,270
	bakalaura grāds	1.līmeņa augstākā	1,0787	,469
		maģistra grāds	-,3785	,447
	maģistra grāds	1.līmeņa augstākā	1,4571	,270
		bakalaura grāds	,3785	,447
Izņēmuma vadība (aktīvā)	1.līmeņa augstākā	bakalaura grāds	-,1648	,994
		maģistra grāds	,2667	,984
	bakalaura grāds	1.līmeņa augstākā	,1648	,994
		maģistra grāds	,4315	,684
	maģistra grāds	1.līmeņa augstākā	-,2667	,984
		bakalaura grāds	-,4315	,684
Izņēmuma vadība (pasīvā)	1.līmeņa augstākā	bakalaura grāds	-,9963	,805
		maģistra grāds	-,2476	,987
	bakalaura grāds	1.līmeņa augstākā	,9963	,805
		maģistra grāds	,7486	,349
	maģistra grāds	1.līmeņa augstākā	,2476	,987
		bakalaura grāds	-,7486	,349
Pasīvi izvairīgā vadība	1.līmeņa augstākā	bakalaura grāds	1,1236	,705
		maģistra grāds	2,6000	,172
	bakalaura grāds	1.līmeņa augstākā	-1,1236	,705
		maģistra grāds	1,4764(*)	,007
	maģistra grāds	1.līmeņa augstākā	-2,6000	,172
		bakalaura grāds	-1,4764(*)	,007

* Scheffe koeficients; atšķirības ir nozīmīgas pie $p < 0,05$.

Salīdzinot pētījuma dalībnieku rezultātus **atkarībā no izglītības līmeņa**, tika konstatētas vairākas nozīmīgas atšķirības līderības stilā (skat. 2.tabulu).

Respektīvi, respondenti ar bakalaura un maģistra grādu uzrāda augstākus rezultātus Idealizētās ietekmes (uzvedības) un Intelektuālās stimulēšanas, kā arī kopējos Transformatīvās līderības rādītājos. Vēl viena statistiski nozīmīga atšķirīga tika atklāta Pasīvi izvairīgās vadības rādītājos, kuri respondentiem ar bakalaura grādu ir augstāki nekā respondentiem ar maģistra grādu.

Ne pašvērtējuma, ne personības īpašību rādītājos statistiski nozīmīgas atšķirības atkarībā no izglītības līmeņa netika konstatētas.

Salīdzinot pētījuma dalībnieku rezultātus **atkarībā no veicamajām funkcijām** (t.i., pamatā tiek veiktas stratēģiskas, taktiskas vai operatīvas funkcijas), nevienā no mainīgajiem lielumiem netika konstatētas statistiski nozīmīgas atšķirības.

3.tabula
Līderības stilu, personības iezīmju un pašvērtējuma sakarības ar demogrāfiskajiem rādītājiem, r

	Vecums	Izdiena	Izdiena vadošā amatā	Pakļauto skaits
Transformatīvā līderība	,059	-,004	-,119	,035
Idealizētā ietekme (uzv.)	,074	,052	-,063	,028
Idealizētā ietekme (īp.)	-,119	-,043	-,121	,043
Iedvesmojošā motivācija	,075	-,002	-,106	,109
Intelektuālā stimulēšana	,095	,043	-,026	,051
Individualizētā uzmanība	,128	-,055	-,114	-,112
Transaktīvā līderība	,093	,029	-,035	-,095
Nosacītais atalgojums	,106	,041	-,041	-,116
Izņēmuma vadība (aktīvā)	-,006	,013	,018	-,071
Izņēmuma vadība (pasīvā)	,113	,017	-,056	-,037
Pasīvi izvairīgā līderība	,053	,099	-,019	-,028
Atvērtība	,101	,107	,062	,137
Apzinīgums	,026	-,052	-,079	,003
Ekstraversija	-,050	-,100	-,097	,058
Labvēlīgums	,145	,071	,089	-,028
Neirotisms	-,043	-,022	-,027	,003
Pašvērtējums	-,168	-,085	-,048	-,065

Redzams, ka ne līderības stili, ne personības iezīmes, ne pašvērtējums statistiski nozīmīgi nekorelē ar struktūrvienību vadītāju vecumu, izdienu un pakļautībā esošo darbinieku skaitu.

4.tabula
Personības iezīmju un pašvērtējuma sakarības ar līderības stiliem, r

	Atvērtība	Apzinīgums	Ekstraversija	Labvēlīgums	Neirotisms	Pašvērtējums
Transformatīvā līderība	,231(**)	,361(**)	,325(**)	,151	-,134	,309(**)
Idealizētā ietekme (uzv.)	,010	,218(*)	,183(*)	,157	-,001	,095
Idealizētā ietekme (īp.)	,206(*)	,289(**)	,335(**)	,073	-,025	,254(**)
Iedvesmojošā motivācija	,255(**)	,328(**)	,397(**)	,097	-,239(**)	,351(**)
Intelektuālā stimulēšana	,362(**)	,263(**)	,139	,056	-,086	,264(**)
Individualizētā uzmanība	,030	,231(**)	,113	,181(*)	-,154	,172
Transaktīvā līderība	,052	,242(**)	,144	,137	-,058	,126
Nosacītais atalgojums	,229(**)	,311(**)	,227(*)	,213(*)	-,188(*)	,272(**)
Izņēmuma vadība (aktīvā)	,062	,277(**)	,057	,113	-,037	,112
Izņēmuma vadība (pasīvā)	-,098	-,009	,072	,015	,040	-,037
Pasīvi izvairīgā līderība	-,309(**)	-,196(*)	-,087	-,021	,084	-,147

** Korelācija ir statistiski nozīmīga pie $p < 0.01$.

* Korelācija ir statistiski nozīmīga pie $p < 0.05$.

Kā redzams 4.tabulā, transformatīvā līderība statistiski nozīmīgi pozitīvi korelē ar atvērtību, apzinīgumu, ekstraversiju, kā arī ar pašvērtējumu. Transformatīvās līderības aspekti idealizētā ietekme (uzvedība) pozitīvi korelē ar apzinīgumu un ekstraversiju, idealizētā ietekme (īpašība) – ar atvērtību, apzinīgumu, ekstraversiju, kā arī pašvērtējumu. Iedvesmojošā motivācija pozitīvi korelē ar atvērtību, apzinīgumu un ekstraversiju, kā arī ar pašvērtējumu, savukārt negatīvi – ar neirotismu. Intelektuālā stimulēšana pozitīvi korelē ar atvērtību, apzinīgumu, kā arī ar pašvērtējumu, savukārt idealizētajai uzmanībai ir pozitīva sakarība ar apzinīgumu un labvēlīgumu.

Transaktīvajai līderībai, kā arī tās apakšaspektam izņēmuma vadībai (aktīvajai) ir nozīmīga pozitīva sakarība ar apzinīgumu. Nosacītais atalgojums statistiski nozīmīgi pozitīvi korelē ar atvērtību, apzinīgumu, ekstraversiju, labvēlīgumu un pašvērtējumu, kā arī negatīvi korelē ar neirotismu. Savukārt izņēmuma vadība (pasīvā) ir vienīgais līderības aspekts, kam netika konstatētas statistiski nozīmīgas sakarības ne ar vienu no personības rādītājiem.

Pasīvi izvairīgā līderība negatīvi korelē ar atvērtību un apzinīgumu.

Rezultātu analīze

Raksturīgākie līderības stili Valsts policijā

Pētījuma ietvaros tika konstatēts, ka biežāk atzīmētie līderības stili VP struktūrvienību vadītājiem ir:

- nosacītais atalgojums (t.i., vadītāji ir gatavi sniegt atbalstu, ja darbinieki paši ir pūlējušies, precīzi nosaka atbildību, izskaidro ieguvumus no uzvedumu veikšanas, izrāda gandarījumu par veiksmīgi paveikto);
- individualizētā uzmanība (vadītāji velta laiku, lai apmācītu darbiniekus un sniegtu viņiem palīdzību, izturas pret darbiniekiem kā pret personībām, palīdz attīstīt viņu stiprākās puses u.tml.);
- idealizētā ietekme (uzvedība) (vadītāji skaidro izvirzīto mērķu nozīmīgumu, uzsver kolektīvās misijas apziņu, runā par to, kas darbā ir nozīmīgs un būtisks, apsver savu lēmumu morālās un ētiskās sekas).

Retāk tikušas atzīmētas:

- izņēmuma vadība (pasīvā) (vadītāji neiejaucas, kamēr problēmas nekļūst nopietnas);
- pasīvi izvairīgā līderība jeb līderības trūkums (vadītāji izvairās no lēmumu pieņemšanas, nereaģē uz steidzamiem jautājumiem, neiejaucas, ja radušās nopietnas problēmas).

Šādi rezultāti vērtējami pietiekami pozitīvi, vienīgi jāņem vērā iegūto datu subjektivitāte - šis ir tikai vadītāju pašnovērtējums, kas neuzrāda reālo situāciju, un, piemēram, padoto darbinieku vai augstākstāvošu vadītāju skatījums uz šo cilvēku vadības stiliem varētu atšķirties.

Atšķirības starp demogrāfiskajām grupām

Apskatot atšķirības vīriešu un sievietes rādītājos, tika konstatēts, ka sievietēm ir statistiski nozīmīgi augstāki Individualizētās uzmanības rezultāti. Tas saskan ar citu pētījumu rezultātiem (Eagly & Johnson, 1990), kuros arī sievietes uzrādījušas augstākus individualizētās uzmanības rādītājus. Šis līderības stils sevī ietver sava laika veltīšanu tam, lai iemācītu darbiniekiem vajadzīgo, izturēšanos pret darbiniekiem kā pret personībām, uzskats, ka katram cilvēkam ir atšķirīgas vajadzības, spējas un centieni, kā arī palīdzēšanu darbiniekiem attīstīt viņu stiprās puses. Pārējos transformatīvās līderības aspektos sievietes rādītāji ir nebūtiski augstāki nekā vīriešu, tomēr kopsummā sievietes transformatīvās līderības rezultāti ir augstāki nekā vīriešiem. Šajā pētījumā neapstiprinājās citos pētījumos konstatētais (Vecchio, 2002), ka vīriešiem būtu izteiktāki izņēmuma vadības rādītāji, taču tika konstatēts, ka vīriešiem biežāk nekā sievietēm raksturīga pasīvi izvairīgā vadība (neiejaušanās, ja ir radušās

nopietnas problēmas, izvairīšanās pieņemt lēmumus, neesamība klāt, kad tas ir nepieciešams, kā arī necenšanās uzreiz reaģēt uz steidzamiem jautājumiem). Minētie rezultāti liek secināt, ka, lai gan kopumā atšķirības nav lielas, tomēr atsevišķos līderības aspektos sievietes – vadītājas, retāk izvairīdamās no problēmu risināšanas un vairāk sniedzamas darbiniekiem personīgu uzmanību, uzrādījušas augstākus rādītājus šajās prasmīgam vadītājam nepieciešamajās prasmēs. Viņu uzvedības veidi vērtējami kā ļoti nozīmīgi veiksmīgai darbinieku vadīšanai, jo uzlabo darbinieku apmierinātību un motivāciju (Bass, 1985), kā arī sniegumu (Emery & Barker, 2007).

Tā kā ne personības iezīmju, ne pašvērtējuma rezultātos netika konstatētas atšķirības starp dzimumiem, var secināt, ka gan vīriešiem, gan sievietēm visas minētās iezīmes var piemist vienlīdz izteiktā mērā.

Kā parāda pētījuma rezultāti, VP struktūrvienību vadītājiem, kuri ieguvuši bakalaura vai maģistra grādu, ir augstāki transformatīvās līderības, t.sk. arī idealizētās ietekmes (uzvedības) un intelektuālās stimulēšanas rādītāji nekā vadītājiem ar 1.līmeņa augstāko izglītību. Tas liecina, ka izglītības līmenis ir saistīts ar minētajiem vadības stiliem, un izglītotāki vadītāji tos pielieto biežāk nekā mazāk izglītotie, tādējādi vairāk sekmē darbinieku apmierinātību, motivāciju un darba sniegumu.

Tāpat tika konstatēts, ka vadītāji ar maģistra grādu retāk pielieto pasīvi izvairīgo vadību nekā vadītāji, kuriem ir bakalaura grāds. Tas norāda, ka maģistra līmeņa izglītība vadītājam ir saistīta ar aktīvāku iesaistīšanos vadīšanas procesā, kas, protams, vērtējama kā vērtīga vadītāja īpašība.

Pat ja pieļaujam, ka rezultātu atšķirības būtu skaidrojamas ar to, ka izglītotākie vadītāji labāk saprot, kādas atbildes varētu tikt no viņiem gaidītas, tas vienalga ir uztverams kā zināma priekšrocība, jo izpratne par vēlamo uzvedību ir pirmais solis ceļā uz tās īstenošanu.

Personības iezīmju, pašvērtējuma un līderības stilu savstarpējās sakarības

Pētījuma rezultāti parāda, ka pastāv daudz statistiski nozīmīgu sakarību starp līderības stiliem un personības iezīmēm. Visvairāk pozitīvu korelāciju ar transformatīvās un transaktīvās līderības aspektiem, kā arī negatīva korelācija ar pasīvi izvairīgo līderību ir apzinīgumam. Tas apstiprina citos pētījumos konstatēto, ka apzinīgums ir būtiskākā no personības iezīmēm darba izpildes kontekstā (John & Srivastava, 1999). Arī personības iezīmes atvērtība un ekstraversija pozitīvi korelē ar lielāko daļu no transformatīvās un transaktīvās līderības aspektiem. Labvēlīgums ir saistīts tikai ar individualizēto uzmanību un nosacīto atalgojumu, savukārt neirotizmam ir negatīvas sakarības ar iedvesmojošo motivāciju un nosacīto atalgojumu. Savukārt pašvērtējumam ir

pozitīva sakarība ar vairākiem transformatīvās līderības aspektiem, kā arī ar nosacīto atalgojumu.

Minētie rezultāti liecina, ka līderības stils, t.i., paņēmieni, kurus vadītāji pielieto savu darbinieku motivēšanai, viņu darbības regulēšanai un koordinēšanai, ir cieši saistīti ar to, kādas personības iezīmes viņiem piemīt. Ne personības iezīmes, ne līderības stili nav saistīti ar vecumu, dzimumu, izdienu vai citiem demogrāfiskajiem rādītājiem. Apzinoties līderības stilu ietekmi uz darbinieku sniegumu un psiholoģisko klimatu kolektīvā, kā arī to saistību ar noteiktām personības īpašībām, kļūst skaidrs, kādas īpašības ir vēlamas VP struktūrvienību vadītājiem, proti, apzinīgums, kā arī ekstraversija un atvērtība. Personības iezīmes ir relatīvi noturīgas un maz mainās dzīves gaitā, tāpēc organizācijas kontekstā tās ir svarīgi noskaidrot pirms cilvēka iecelšanas vadošā amatā un iegūtos rezultātus ņemt vērā, lemjot par darbinieka karjeras virzību. Tas nodrošinātu, ka vadītāji pielieto prasmīgus līderības paņēmienus, kas savukārt veicinātu darba rezultātus un darbinieku apmierinātību ar darbu.

Secinājumi

- Biežāk norādītie līderības stili VP struktūrvienību vadītājiem ir nosacītais atalgojums, individualizētā uzmanība un idealizētā ietekme (uzvedība).
- Sievietes uzrāda labākus rezultātus atsevišķos nozīmīgos līderības rādītājos (augstāka transformatīvā līderība, t.sk. idealizētā ietekme, kā arī zemāka pasīvi izvairīgā vadība).
- Respondenti ar augstāko izglītību uzrāda augstākus transformatīvās līderības rādītājus; respondenti ar maģistra grādu retāk pielieto pasīvi izvairīgo vadību nekā respondenti, kuriem ir bakalaura grāds.
- Netika konstatētas statistiski nozīmīgas atšķirīgas personības iezīmju, pašvērtējuma un līderības stilu rādītājos atkarībā no veicamajām funkcijām (stratēģiskas, taktiskas vai operatīvas).
- Kriminālpolicijas struktūrvienību priekšniekiem tika konstatēti zemāki labvēlīguma rādītāji nekā tiem, kuri atzīmējuši gan kriminālpoliciju, gan kārtības policiju. Tomēr nelielais šādu respondentu skaits neļauj izdarīt vispārinātus secinājumus.
- Ne personības iezīmes, ne pašvērtējums, ne līderības stili nav saistīti ar respondentu vecumu, izdienu, izdienu vadošā amatā un pakļautībā esošo darbinieku skaitu.

- No Lielā piecinieka personības iezīmēm visciešāk ar transformatīvo un transaktīvo līderību ir saistīts apzinīgums, kam seko atvērtība un ekstraversija. Labvēlīguma un neirotisma sakarības ar līderības stiliem ir mazāk izteiktas. Pozitīvas sakarības ar transformatīvo un transaktīvo līderību ir arī pašvērtējumam.

Ieteikumi

- Ņemot vērā, ka sievietes uzrāda augstākus rezultātus vairākos būtiskos līderības rādītājos, ieteicams biežāk dot iespēju sievietēm pierādīt sevi vadošos VP struktūrvienību amatos (protams, ņemot vērā viņu profesionālo pieredzi un kvalifikāciju).
- Izvēloties pretendētus vadošiem amatiem, pēc iespējas dot priekšroku pretendentiem ar augstāko izglītību, īpaši – ar maģistra grādu, jo izglītības līmenis ir nozīmīgi saistīts ar stratēģiski pareizu vadības stilu izvēli.
- Vadošu darbinieku atlasē īpašu uzmanību pievērst pretendentu apzinīguma līmenim, jo tas ir cieši saistīts ar efektīvu vadības paņēmieni lietošanu. Svarīgi ņemt vērā arī ekstraversijas un atvērtības līmeni. Līdz ar to ir jāturpina darbs pie metodiku izvēles / izstrādes, kas ļautu ar pietiekamu ticamību veikt minēto īpašību pārbaudi atlases kontekstā. Savukārt augstākā līmeņa vadītājiem, pieņemot lēmumu par amatpersonas iecelšanu vadošā amatā, nepieciešams izvērtēt visu viņu rīcībā esošo informāciju, kas ļautu objektīvāk spriest par amatpersonas īpašību atbilstību vadošu amatu psiholoģiskajām prasībām.

Pētījuma ierobežojumi

Par būtiskāko pētījuma ierobežojumu var uzskatīt apstākli, ka visi dati parāda vadītāju pašnovērtējumu, t.i., cilvēku subjektīvo skatījumu uz savu līderības stilu un personības iezīmēm. Kaut arī tas sniedz pietiekami daudz informācijas, būtu nozīmīgi validizēt iegūtos datus ar objektīvākiem rādītājiem, piemēram, padoto darbinieku vai augstākstāvošu vadītāju novērtējumu.

Izmantotā literatūra

- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, (Winter): 19-31.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Best, R. G., Stapleton, L. M., & Downey, R. G. (2005). Core self-evaluations and job burnout: The test of alternative models. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 441–451.
- Black, J. S. and L. W. Porter (2000). *Management: Meeting New Challenges*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bono, J.E.,&Judge, T.A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, 17, 5–18.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Clawson, J. G. (1999). *Level three leadership: Getting below the surface*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Crosby, P. B. (1996). *The absolutes of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233–256.
- Emery, C. R., & Barker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communication & Conflict*, Vol. 11, No. 1, pp. 77-90.
- Erez, A., & Judge, T. A. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1270–1279.
- Harter, S. (1990). Causes, correlates, and the functional role of global self-worth: A life span perspective. In RJ Sternberg & J Kolligan Jr (Eds.), *Competence considered* (pp. 67-97). New Haven: Yale University Press.

- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). "The Big Trait Taxonomy: History, measurement, and theoretical perspective", in Pervin, L.A. & John, O.P. (Eds), *Handbook of personality: Theory and research*, Guilford, New York, pp. 102-138.
- Judge TA, Locke EA, Durham CC. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Judge TA, Locke EA, Durham CC, Kluger AN. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 17-34.
- Judge, T.A., & Bono, J.E. (2000). Five factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85, 237–249.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80–92.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36-51.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 257–268.
- Judge, T. A., & Hurst, C. (2007). Capitalizing on one's advantages: Role of core self-evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1212–1227.
- Judge, T. A., Ilies, R., Bono, J. E., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780.
- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151–188.

Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 17–34.

Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216–1229.

McCrae, R.R., Costa, P.T. Jr. (1987). Validation of the five-factor model across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90.

Lashbrook, W. (1997). Business performance, employee satisfaction, and leadership practices. *Performance Improvement*, Vol. 36, No. 5, pp. 29-33.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the literature. *The Leadership Quarterly*, 7, 385–425.

Ployhart, R. E., Lim, B. C., & Chan, K. Y. (2001). Exploring relations between typical and maximum performance ratings and the five-factor model of personality. *Personnel Psychology*, 54, 809–843.

Reņģe V. u.c.(2008). *Līderības fenomēns Latvijā*. SIA O.D.A.

Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80 (1, Whole No. 609).

Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1994). Transformational leaders in the hospitality industry. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 35(2), 18-24.

Vecchio, R. P. (2002). Leadership and gender advantage. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 643–671.

Judge, T.A., & Bono, J.E. (2001a). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.

Judge, T.A., & Bono, J.E. (2001b). A rose by any other name: Are self-esteem, generalized self-efficacy, neuroticism, and locus of control indicators of a common construct? In B. Roberts & R. Hogan (Eds.), *Personality psychology in the workplace*, (pp. 93-118). Washington, D.C.: American Psychological Association.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 251-289.