

LATVIJAS UNIVERSITĀTE  
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE  
Vadībzinību katedra

**LĪDERĪBA KOMERCBANKU ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS  
VEIDOŠANĀ LATVIJĀ**

Leadership in Creation of Organizational Culture of Commercial Banks in Latvia

**MAGISTRA DARBS**  
Vadībzinību maģistra studiju programma  
Stratēģiskās vadīšanas un līderības apakšprogramma

Autors: **Makars Spiridonovs**  
Studenta apliecība: ms10106  
Darba vadītājs: Dr. admin., asoc. prof. Gundars Bērziņš

RĪGA 2016

## ANOTĀCIJA / ANNOTATION

Maģistra darbs ir veltīts Latvijas komercbanku organizācijas kultūras izpētei un līdera lomai tās izveidē. Autors raksturo specifiskus bankas kultūru veidojošos elementus un nosaka, ar kādiem izaicinājumiem sastopas mūsdienu banku līderi, formējot kredītiestādes kultūru. Pētījuma rezultātā autors secina, ka vairot uzticības veidošanos un sekmēt bankas kulturālā profila izkristalizēšanos mainīgajos ekonomiskajos apstākļos ir pa spēkam tikai kompetentam, profesionāli un emocionāli intelligentam bankas līderim ar vairāku gadu pieredzi nozarē un unikālām dotībām vadīt cilvēkus, viņu prātus un garastāvokli, attīstīt, iedvesmot un virzīt uz priekšu, motivējot sasniegt un pat pārsniegt uzstādītos mērķus. Autora priekšlikumi ir vērsti uz līderības kvalitātes uzlabojumiem, kas veicinātu finanšu nozares stabilitāti un ilgtspējīgu izaugsmi.

**Atslēgvārdi:** līderība, organizācijas kultūra, komercbankas, stratēģiskā vadīšana, Kamerona-Kvīna metodoloģija.

Master thesis is devoted to research of organizational culture of commercial banks in Latvia and the role of leadership in its creation. The author outlines specific banking culture shaping elements and identifies main challenges modern bank leaders deal with when forming the bank culture. The author concludes that trust generating and contribution to crystallizing of the bank's cultural profile in the context of changing economy is the power of competent, professionally and emotionally intelligent bank leader with several years of the industry experience and unique abilities to manage people, their minds and spirits, to develop, to inspire and to encourage to reach goals and even exceed expectations. The author's suggestions are focused on improvements in quality of leadership boosting financial sector stability and sustainable growth.

**Key words:** leadership, organizational culture, commercial banks, strategic management, Cameron-Quinn methodology.

## SATURS

IEVADS .....	4
1. ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS VEIDOŠANA KĀ LĪDERĪBAS FUNKCIJA MŪSDIENU UZŅĒMĒJDARBĪBĀ.....	9
1.1. Organizācijas kultūras jēdziens un nozīme uzņēmuma stratēģiskajā vadīšanā .....	9
1.2. Līderības stili un konceptuālās nostādnes organizācijas kultūras veidošanā.....	24
1.3. Komercbanku organizācijas kultūras īpatnības un līderības specifika tās veidošanā....	34
2. KOMERCBANKU ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS PROFILA ANALĪZE.....	44
2.1. Komercbanku organizācijas kultūras efektivitāti ietekmējošie sociālie faktori .....	44
2.2. Komercbanku organizācijas kultūras efektivitāti ietekmējošie ekonomiskie faktori ....	49
2.3. Latvijas komercbanku organizācijas kultūras diagnostika .....	59
3. LĪDERĪBAS PROBLEMĀTIKA MŪSDIENU BANKU KULTŪRĀ.....	71
3.1. Līderības fenomens izaicinājumu un pārmaiņu laikā .....	71
3.2. Efektīvās līderības prasmes augsti attīstītās banku kultūras veidošanai.....	76
3.3. Līderības lomas vērtējums kultūras veidošanā dažu banku vadītāju redzējumā .....	83
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI .....	87
IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN INFORMĀCIJAS AVOTI.....	93
PIELIKUMI.....	96
1. pielikums: Bankas organizācijas kultūras novērtējuma anketa (pēc Kamerona-Kvīna metodoloģijas).....	96

## IEVADS

**Temata izvēle un aktualitāte:** pasaules ekonomikai pakāpeniski atgūstoties no globālās finanšu krīzes atstātām sekām, valstu un biznesa sektora līderi arvien aktīvāk iesaistās savstarpējās diskusijās par komercbanku finanšu stabilitāti un drošību. Publiskajā telpā asāk paceļas jautājums par to, kādā veidā nākotnē varētu maksimāli samazināt recesijas izraisītu negatīvu ietekmi uz banku līdzsvarotu un ilgtspējīgu attīstību un veicināt tautsaimniecības labklājību. Viens stratēģiskais virziens ir panākt stingrāku banku darbības kontroli un regulēšanu, tādējādi nodrošinot nepārtrauktu finanšu risku identificēšanu un minimizēšanu. Pavisam cita stratēģija, kas šobrīd nonāk pastiprinātas uzmanības lokā, ir līdztekus kontroles un regulēšanas pasākumiem izkopt banku organizācijas kultūru un līdera lomu tās izveidē un saglabāšanā.

Pēdējā laikā eksperti arvien biežāk izsaka pārliecību par to, ka banku biznesa stabilitātes saknes un pirmavoti sākotnēji ir meklējami nevis ārējā vidē, bet iekšējā korporatīvajā vidē. Komercbanka kā finanšu iestāde ļoti stipri atšķiras no jebkura cita uzņēmuma ar to, ka galvenā prece, kuru pārdod banka, ir nauda. Šis fakts bankām arī nosaka nepieciešamību formēt augstas klases organizācijas kultūru, jo nesakārtotība un paaugstināts entropijas līmenis, it sevišķi darbībā ar naudu, spēj vairākkārt pastiprināt maksātnespējas iestāšanās risku. Savukārt, ja bankā ir likti spēcīgi pamati organizācijas kultūras izveidē un uzturēšanā noteiktā līmenī, un ir tikpat spēcīgs līderis, kurš efektīvi spēj šo pārvaldīt un ar savu izcilo lietišķo uzvedību un lieliskām vadīšanas prasmēm kalpo par paraugu pārējiem bankas darbiniekiem, tad bankrota riski nozīmīgi mazinās. Tādējādi, bankas organizācijas kultūra kā drošības spilvens var pasargāt kredītiestādi no negaidītu satricinājumu negatīvām sekām.

Banka strādā ar klientu kapitālu, piesaista noguldījumus, izsniedz kredītus, iegulda līdzekļus ienesīgajos finanšu instrumentos, tātad veic dažāda rakstura operācijas ar naudu. Darījumu slēgšanas rezultātā starp banku un klientu veidojas partnerattiecības, kuru pamatā jābūt ļoti spēcīgai savstarpējo lietišķo attiecību izveides raksturiezīmei – uzticībai. Kā liecina pasaules pieredze, bankām ar attīstīto organizācijas kultūru ir lieliska reputācija un reprezentabla korporatīvā identitāte, jo tādām finanšu iestādēm uzticas. Vairot uzticības veidošanos un sekmēt organizācijas kulturālā profila izkristalizēšanos mūsdienu mainīgajos ekonomiskajos apstākļos ir pa spēkam tikai kompetentam, profesionāli un emocionāli inteliģentam bankas līderim ar vairāku gadu pieredzi nozarē un unikālām dotībām vadīt cilvēkus, viņu prātus un garastāvokli, attīstīt, iedvesmot un virzīt uz priekšu, motivējot sasniegt un pat pārsniegt uzstādītos mērķus.

Mūsdienu zinātniskā literatūra par līderības problemātiku organizācijas kultūras veidošanas kontekstā ļoti labi atspoguļo kādā veidā izpaužas līderības īpašības organizācijas kultūras izveides procesā, taču nesniedz modernā konkurētspējīgā līdera portretu, viņa prasmju un iemaņu klāstu, kas nodrētu riskantā banku biznesa vadīšanā. Tas arī noteica šī maģistra darba tematiku.

**Pētāmā problēma:** nepilnības līderības izpausmē komercbanku organizācijas kultūras veidošanā Latvijā.

**Darba mērķis:** izpētīt līderības izpausmi komercbanku organizācijas kultūras veidošanā un sniegt priekšlikumus mūsdienu līderības konkurētspējas veicināšanai Latvijas banku sektorā.

**Darba uzdevumi:**

- speciālajā literatūrā izpētīt organizācijas kultūras veidošanas teorētiskus aspektus un līderības konceptuālās pieejas attiecībā uz organizācijas kultūras izveidi;
- definēt komercbanku darbību raksturojošās īpatnības un noteikt līderības un organizācijas kultūras veidošanas specifiku banku sfērā;
- analizēt banku organizācijas kultūras efektivitāti ietekmējošus sociālos un ekonomiskos faktorus;
- veikt uzticamības banku sektoram salīdzinājumu ar citām nozarēm un konstatēt atšķirību iemeslus;
- klasificēt Latvijas komercbanku sektoru pārstāvošas kredītiestādes pēc tajās valdošā organizācijas kultūras tipa, veicot novērtējumu saskaņā ar Kamerona-Kvīna metodoloģiju (*Cameron-Quinn Methodology*);
- veikt efektīvu un konkurētspējīgu līderību raksturojošo īpašību analīzi un noteikt, kādā virzienā līderības iemaņu pilnveidošana spēj ietekmēt bankas darbības efektivitāti;
- sniegt dažu banku vadītāju uzskatus par līderības problemātiku banku organizācijas kultūras veidošanā;
- izdarīt secinājumus un sniegt priekšlikumus mūsdienu līderības konkurētspējas veicināšanai Latvijas banku sektorā.

**Darba struktūras pamatojums:** darba struktūra ir pakārtota izvirzīto uzdevumu risināšanai un darba mērķa sasniegšanai. *Pirmajā nodaļā* autors iedziļinās organizācijas kultūras teorijās un pēta vienu no svarīgākajām līderības funkcijām – organizācijas kultūras veidošanu. Autors plaši atspoguļo konceptuālo pieeju dažādību attiecībā uz organizācijas kultūras jēdziena definēšanu un parāda, kāda ir organizācijas kultūras nozīme uzņēmuma stratēģiskajā vadīšanā un kādu lomu tās veidošanā spēlē līderis. Darba autors pēta līderības izpausmi organizācijas kultūras veidošanā, sistematizē vairāku zinātnieku piedāvātās organizācijas kultūras tipoloģijas ar attiecīgiem līderības stiliem. Izpētot principus, pēc kuriem

vadās tradicionālie uzņēmumi, autors pievēršas komercbanku organizācijas kultūras īpatnībām un konkretizē, kā līderība izpaužas te. Autors raksturo specifiskus bankas organizācijas kultūru veidojošos elementus un nosaka, ar kādiem izaicinājumiem jāstopas mūsdienu banku līderiem, veidojot kredītiestādes organizācijas kultūru.

Darba *otrajā nodaļā* autors veic situācijas analīzi un novērtē Latvijas komercbanku organizācijas kultūru, klasificējot kredītiestādes pēc tajās esošā un vēlamā organizācijas kultūras tipa, un veic sociālo un ekonomisko faktoru analīzi, izceļot to būtisko ietekmi uz organizācijas kultūras veidošanu bankā. Autors norāda uz pasaules tendencēm komercbanku organizācijas kultūras veidošanas un uzturēšanas jomā, pievēršoties krīzes gadu situācijas izpētei, tādējādi konstatējot lielākās problēmas, ar kurām sastapās bankas tajos gados. Iegūtos rezultātus autors salīdzina ar stāvokli, kādā atrodas Latvijas kredītiestādes, un izdara atbilstošus secinājumus.

Darba *trešajā nodaļā* autors, balstoties uz iepriekšējā nodaļā iegūto Latvijas banku sektora klasifikāciju pēc organizācijas kultūras tipoloģijas, veic līderības prasmju un iemaņu novērtējumu ar nolūku izanalizēt, pirmkārt, vai banku organizācijas kultūras veidošana atbilst līderības uzdevumiem un, otrkārt, kādas vājās vietas līderības izpausmē tiek novērotas mūsdienu banku vadītājiem. Autors definē līderību ietekmējošos faktorus un apgalvo, ka līderības kompetenču uzlabošana ietekmē primāri nevis pašus līderus, bet banku sektora darbības efektivitāti kopumā.

Pamatojoties uz analīzes rezultātiem, darba *nobeigumā* autors izdara secinājumus un izvirza priekšlikumus mūsdienu līderības īpašību pilnveidei bankā, kas palīdz veidot augstākās klases organizācijas kultūru, nodrošinot visa banku sektora stabilitāti un ilgtspējīgu izaugsmi saskaņā ar kopējām tautsaimniecības attīstības vadlīnijām.

**Izmantotās pētniecības metodes:** darbā izmantoti gan kvalitatīvās pētniecības paņēmieni, gan arī kvantitatīvās datu apstrādes metodes. Organizācijas kultūras diagnostika ir veikta saskaņā ar Kamerona-Kvīna metodoloģiju (*Cameron-Quinn Methodology*), savukārt, līderības efektivitātes novērtējums – kombinējot dažādu moderno zinātnieku izstrādātus līderības efektivitātes novērtējuma instrumentus (*Leadership Effectiveness Assessment Tools*). Pētot, kādā veidā līderības prasmju uzlabošana spēj ietekmēt bankas darbības efektivitāti, autors pielieto finanšu rādītāju analīzi. Organizācijas kultūras diagnostikas, kā arī finanšu rakstura datu apkopošana un primārā apstrāde tiek veikta, autoram izmantojot statistisko paketi *SPSS™* (*Statistical Package for the Social Sciences*), datu sekundārajai apstrādei un to vizualizācijai autors pielieto *Microsoft Office Excel™* izklājlapu piedāvātās datu analīzes un grafiskās atspoguļošanas iespējas.

**Pētījuma periods:** ar nolūku atspoguļot attīstības tendences banku sektorā un parādītu nozares stāvokli un finanšu tirgus subjektu reakciju uz dažādiem apstākļiem, autors izvēlējās izpētīt laika posmu ilgāku par pēdējiem pieciem gadiem, analizējamā periodā iekļaujot arī globālās finanšu krīzes posmu, tādējādi nodrošinot krāšņāku situācijas bildi un interesantāku secinājumu veidošanas procesu. Proti, pētāmais periods ir laika nogrieznis no 2008. – 2009. gada līdz mūsdienām.

**Temata sašaurināšanas pamatojums:** izvēlētā temata priekšrocība, pēc autora uzskatiem, ir tāda, ka temata formulējumā ietvertā problēma var būt izpētīta no diviem skatu punktiem: vadībzinātnes jomas griezumā un sociālās psiholoģijas jomas griezumā. Ņemot vērā, ka maģistra darbs ir izstrādāts Latvijas Universitātes Ekonomikas un vadības fakultātē, tad līderības un komercbanku organizācijas kultūras pētījums ir veikts no vadībzinātnes viedokļa, mazākā mērā pievēršoties problemātikas atspoguļojumam no sociālpsiholoģiskā skatu punkta. Tas ir izdarīts ar nolūku, lai darba nobeigumā piedāvātu idejas attiecībā uz to, ko, pēc autora domām, vajadzētu uzlabot. Kā apgalvo vadības teorija, pilnveidojumi ir viens no menedžmenta pamatiem, savukārt, sociālpsiholoģiskais virziens paredz līderības fenomena un organizācijas kultūras nepieciešamības fakta konstatāciju, bet turpmākos uzlabojumus atstāj vadībzinātnes nozarei. Tādējādi, maģistra darbs lielākoties ir orientēts uz vadībzinātņi, atstājot sociālās psiholoģijas zinātnes piedāvātās atziņas teorētiskajam pamatojumam.

**Izmantotās literatūras un datu avotu raksturojums:** darbā izmantoti sekojošo ārvalstu zinātnieku – klasisko un moderno koncepciju piekritēju – teorētiskās atziņas un pētnieciskās pieredzes apkopojums attiecībā uz organizācijas kultūras un līderības problemātiku tradicionālajā un banku uzņēmējdarbībā: Abībe-Pēča M. (*Abib Pech M.*), Akofs R. (*Ackoff R.*), Alens R. (*Allen R.*), Atoss A. (*Athos A.*), Bārlijs S. (*Barley S.*), Bārnijs D. (*Barney J.*), Berds Č. (*Bird C.*), Berns Ē. (*Berne E.*), Berns F. (*Burns F.*), Borts R. (*Burt R.*), Defilipī R. (*Defillippi R.*), Delobe N. (*Delobbe N.*), Denisons D. (*Denison D.*), Diksons V. (*Dickson W.*), DiTomase N. (*DiTomaso N.*), Dīls T. (*Deal T.*), Džīgers A. (*Jaeger A.*), Fandenbergens K. (*Vandenbergh C.*), Fergusons R. (*Ferguson R.*), Fīdlers F. (*Fiedler F.*), Frosts P. (*Frost P.*), Garmendija H. (*Garmendia J.*), Gordons D. (*Gordon G.*), Halpins E. (*Halpin A.*), Harisons R. (*Harrison R.*), Hekauns R. (*Haccoun R.*), Heks R. (*Heck R.*), Hempdens-Torners Č. (*Hampden-Turner C.*), Hendijs Č. (*Handy C.*), Heskets D. (*Heskett J.*), Hofstede G. (*Hofstede G.*), Houpa V. (*Hope V.*), Janga D. (*Young J.*), Kamerons K. (*Cameron K.*), Kelerijs R. (*Calori R.*), Kelermane B. (*Kellerman B.*), Kenedijs A. (*Kennedy A.*), Kinikijs A. (*Kinicki A.*), Konstantīns L. (*Constantine L.*), Korobovs J. (*Коробов Ю.*), Koters D. (*Kotter J.*), Kreftinga L. (*Krefting L.*), Kūks R. (*Cooke R.*), Kvīns R. (*Quinn R.*), Levins K. (*Lewin K.*), Leviss D. (*Lewis D.*), Lims B. (*Lim B.*), Lutens F. (*Luthans F.*), Markulaidis D. (*Marcoulides G.*), Mišra A. (*Mishra A.*), Naumovs A.

(Hayмов A.), Nazīre N. (*Nazir N.*), Nelsone L. (*Nelson L.*), Nīls V. (*Neale W.*), Obona E. (*Ogbonna E.*), Ostrofa Š. (*Ostroff C.*), Ou`Railijs Č. (*O`Reilly C.*), Ouči V. (*Ouchi W.*), Paskāls R. (*Pascale R.*), Pīters T. (*Peters T.*), Reija K. (*Ray C.*), Rīds R. (*Reed R.*), Rotlebergers F. (*Roethlisberger F.*), Roudzs V. (*Rhodes W.*), Russo D. (*Rousseau D.*), Safina D. (*Сафина Д.*), Seņģe P. (*Senge P.*), Silvercvaigs S. (*Silverzweig S.*), Soners T. (*Sawner T.*), Sorensens J. (*Sorensen J.*), Sornins F. (*Sarnin P.*), Šeins E. (*Schein E.*), Šeridans D. (*Sheridan J.*), Šoļcs K. (*Scholz C.*), Švarcs Š. (*Schwartz S.*), Tamkinsa M. (*Tamkins M.*), Trompenārs F. (*Trompenaars F.*), Vainers B. (*Winer B.*), Van den Bergs P. (*Van den Berg P.*), Vattermans R. (*Waterman R.*), Vēbers M. (*Weber M.*), Vihanskis O. (*Виханский O.*), Vilderome S. (*Wilderom C.*), Viljamsons O. (*Williamson O.*), Vilkinss A. (*Wilkins A.*) un Vilmots H. (*Willmott H.*)

**Norādījumi par atsauču lietošanu:** ievērojot pētniecisko ētiku un citu autoru intelektuālā īpašuma aizsardzību, maģistra darba autors, teorētiskajā pamatojumā un savā pētījumā iekļaujot no citiem avotiem aizgūtas atziņas, idejas, domu graudus, datus un citu informāciju, obligāti norāda autoru un avota nosaukumu, noformējot tos atsauces veidā, ko ievieto attiecīgās lapas apakšā zemsvītrā. Kvantitatīvā rakstura informācijai tāpat ir minēti tās ieguves avoti. Uz maģistra darba autora veidotiem attēliem un tabulām, kuru pamatā ir likti citu autoru veikto pētījumu rezultāti, ir sniegtas attiecīgas atsauces. Uz maģistra darba autora personīgajiem uzskatiem un to individuālo interpretāciju, kā arī uz pašu izstrādātajiem attēliem un tabulām atsauces tekstā nav dotas.

# 1. ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS VEIDOŠANA KĀ LĪDERĪBAS FUNKCIJA MŪSDIENU UZŅĒMĒJDARBĪBĀ

## 1.1. Organizācijas kultūras jēdziens un nozīme uzņēmuma stratēģiskajā vadīšanā

Latvijā pēc neatkarības atgūšanas mainījās<sup>1</sup> valsts sociālekonomiskā struktūra, valsts un organizāciju vadīšanas sistēma, kā arī cilvēku savstarpējās attiecības, t.sk. – saskarsme darbavietās. Pārmaiņas ir skārušas plašu iedzīvotāju loku un darba tirgū ienākusi jauna paaudze, kuras dzīves pieredzi nav skārusi iepriekšējā valsts iekārta un izglītības sistēma. Turpina strādāt gan vidējās, gan vecākās paaudzes pārstāvji, kuriem ir izveidojusies stabila uzvedības, tradīciju un vērtību sistēma, un viņi, pielāgojušies jaunajiem apstākļiem un prasībām, joprojām strādā efektīvi. Tādēļ organizācijas kolektīvā valdošais mikroklimats, vadības stili, saskarsmes jautājumi un organizācijas kultūra kopumā ir pētījumu vērti gan no psiholoģiskā, gan no ētiskā, gan no ekonomiskā, gan no finanšu viedokļa.

Organizācijas kultūras pētījumi<sup>2</sup> ir sākušies samērā nesen. ASV zinātnieki tiem pievērsās aizvadītā gadsimta 80. gadu sākumā, kad tradicionālie psiholoģiskā klimata pētījumi vairs nebija aktuāli. Nedaudz vēlāk šādi pētījumi tika sākti arī Eiropā un citur pasaulē.

Jēdzienu *kultūra* vairākums uztver kā sabiedrības vai mākslas kultūru. Autors, izpētot jēdziena *kultūra* definīcijas, atklāja, ka šim vārdam ir ļoti daudz skaidrojumu, tomēr visi zināmā mērā pauž līdzīgu ideju, tādējādi, apkopojot un vispārinot šī termina būtību, var teikt, ka visplašākajā nozīmē jēdziens *kultūra* tiek interpretēts kā atsevišķu cilvēku un visas sabiedrības materiālo un garīgo vērtību kopums.

Tikai pēdējos 30 gados kultūras jēdzienu sāka izmantot<sup>3</sup> organizāciju pētnieki un menedžeri, runājot par organizācijas vispārējo klimatu un tam atbilstīgu darbu ar cilvēkiem. Vārdu *kultūra* attiecinot uz organizāciju, vērts pieminēt, pēc autora domām, interesantu traktējumu, ko piedāvā Rodžers Fergusons (*R. Ferguson*) un Viljams Roudzs (*W. Rhodes*),<sup>4</sup> apgalvojot, ka *kultūra* ir līme, kas sasaista kopā indivīdu un organizāciju un rada izturīgu karkasu biznesa īstenošanai. Iepriekš minētie pētnieki piebilst, ka *kultūra* ir tas, ko cilvēki dara, kad neviens viņus nevēro.

---

<sup>1</sup> Vitkovskis J. *Organizācijas kultūras pilnveide pašvaldības uzņēmumā*. – Latvijas Universitātes raksti, 717. sēj., Vadības zinātne, 2007. – 453. lpp.

<sup>2</sup> Turpat – 454. lpp.

<sup>3</sup> Turpat – 454. lpp.

<sup>4</sup> Ferguson R., Rhodes W. *Banking Conduct and Culture: A Call for Sustained and Comprehensive Reform*. – Washington: Group of Thirty, 2015. – 17 p.

Pētījumi par organizācijas kultūru ir populāri šobrīd<sup>5</sup> nekā jebkad. *Organizācijas kultūra* ir viens no populārākajiem jēdzieniem organizācijas stratēģiskās vadīšanas un līderības jomā gan akadēmiskajā, gan arī lietišķajā vidē. Milzīga interese par šo jautājumu ir radījusi virkni organizācijas kultūras definīciju un klasifikāciju. Zinātniskajā un mācību literatūrā ir daudz organizācijas kultūras definējumu,<sup>6</sup> taču tie nav pretrunīgi – drīzāk papildina cits citu. Visām definīcijām kopīgs ir uzskats, ka *organizācijas kultūra* ir tajā valdošo uzskatu, pārliecību, vērtību un sociālo normu kopums, kas nosaka organizācijas locekļu uztveri, domāšanu un darbību. Organizācijas kultūra ietver<sup>7</sup> tāds elementus kā līderības stils; sociālpsiholoģiskais klimats organizācijā un cilvēku savstarpējās attiecības; organizācijas dizains un simbolika; darbinieku ģērbšanās stils, izturēšanās un runāšanas veids; organizācijas rituāli un ceremonijas, vēsture, leģendas un mīti u.c.

Edgara Šeina (*E. Schein*) 1985. gadā izveidotā organizācijas kultūras definīcija<sup>8</sup> ir vispārpieņemta un skan šādi: *organizācijas kultūra* – tā ir kādā organizācijā valdošo pārliecību, vērtību, sociālo normu un lomu relatīvi noturīgs kopums, kas ir izveidojies, organizācijai attīstoties, palielinot iekšējo integrāciju un ārējo stabilitāti un tā pielāgojoties apkārtējai sociāli ekonomiskajai videi. Šīs pārliecības, vērtības un normas nosaka organizācijas locekļu uztveri, domāšanu un jūtas saistībā ar iekšējās integrācijas un ārējās adaptācijas jautājumiem, atspoguļojas viņu darbībā un organizācijas iekšējās vides veidošanā. Organizācijas kultūra ietver dažādas simboliskas darbības un elementus: organizācijas mītus, rituālus, ceremonijas, līderības stilu, cilvēku savstarpējo attiecību raksturu, organizācijas arhitektūras un dizaina stilu u.c. Organizācijas kultūras galvenās funkcijas organizācijā ir veicināt tās pielāgošanos ārējai videi un sekmēt iekšējo integrāciju.

Pēc Dināras Sařinas (*Д. Сафина*) uzskatiem,<sup>9</sup> *organizācijas kultūra* ir sistēmu veidojošā parādība, kas rada cilvēku uzvedības modeļus, normas, robežas, noteikumus organizācijā, nosakot veidus, kā sasniegt individuālo un kopējo organizācijas mērķi. Runājot par organizācijas kultūru, lieto arī jēdzienu *korporatīvā kultūra*.<sup>10</sup> Virkne autoru uzskata, ka šie divi jēdzieni ir sinonīmi. Pastāv cits viedoklis, ka korporatīvā kultūra ir komplicēts darbību un attieksmju komplekss, ko akceptē visi organizācijas locekļi. Šķiet, ka neskaidrību rada izpratne

---

<sup>5</sup> Сафина Д. Влияние лидера на формирование организационной культуры. – Актуальные проблемы экономики и права, № 4, 2011. – 208 стр.

<sup>6</sup> Vitkovskis J. *Organizācijas kultūras pilnveide pašvaldības uzņēmumā*. – Latvijas Universitātes raksti, 717. sēj., Vadības zinātne, 2007. – 454. lpp.

<sup>7</sup> Omārova S. *Cilvēks dzīvo grupā*. – Rīga: Kamene, 2002. – 142. lpp.

<sup>8</sup> Brālis V. *Organizācijas efektivitātes un organizācijas kultūras savstarpējās saistības modeļu pārskats*. – Latvijas Universitātes raksti, 758. sēj., Vadības zinātne, 2010. – 312. lpp.

<sup>9</sup> Сафина Д. Влияние лидера на формирование организационной культуры. – Актуальные проблемы экономики и права, № 4, 2011. – 208 стр.

<sup>10</sup> Vitkovskis J. *Organizācijas kultūras pilnveide pašvaldības uzņēmumā*. – Latvijas Universitātes raksti, 717. sēj., Vadības zinātne, 2007. – 454. lpp.

par to, ko mēs pieņemam par organizāciju. Pēc Jāņa Vitkovska uzskatiem, lielā organizācijā, kas sastāv no daudzām struktūrvienībām, katrā struktūrvienībā veidojas sava subkultūra, kas ir visas organizācijas kultūras sastāvdaļa un nav pretrunā ar to. Var minēt transnacionālās korporācijas, kurās pastāv noteikta vadības filozofija, ideoloģija un vērtīborientācija līdztekus kultūrai atsevišķās organizācijās (meitas uzņēmumos) citās valstīs. Tātad, *korporatīvā kultūra* ietver galvenos kopējos uzskatus, vērtības un normas, kas sevī integrē organizācijas atsevišķo subkultūru galvenos principus.

Līdzīgi kā citu organizācijām veltīto pētījumu saknes, arī organizācijas kultūras un organizācijas efektivitātes saistības pētījumu saknes<sup>11</sup> ir meklējamas labi zināmajā Hotornas eksperimentā (*Hawthorne experiment*), kura rezultātus pirmoreiz aprakstīja Frits Rotlebergers (*F. Roethlisberger*) un Viljams Diksons (*W. Dickson*). Pētnieki atklāja visiem darbiniekiem kopīgu vērtību un pieņemumu sistēmu un neformālu sociālo sistēmu, kura pēc būtības attēloja to pašu, ko mūsdienās dēvē par organizācijas kultūru. Kaut arī tajā laikā, kad tika veikts Hotornas eksperiments, jēdziens *organizācijas kultūra* vēl nebija definēts, pati parādība noteikti eksistēja. Šī eksperimenta laikā konstatēta izteikta saistība starp organizācijas kultūru izsakošiem parametriem un organizācijas efektivitāti raksturojošiem rādītājiem, tādiem kā darba ražīgums, produktivitāte u.c.

Organizācijas kultūras galvenās funkcijas ir:<sup>12</sup>

- pielāgošanās ārējai videi, kas izpaužas kopējā izpratnē par organizācijas misiju un stratēģiju, mērķu sasniegšanas līdzekļiem un kritērijiem, kā arī izpratnē par vienošanos par stratēģijas izmaiņām;
- organizācijas iekšējā integrācija, kas ietver kopēju valodu un terminus, cilvēku pieņemšanas darbā kritērijus, uzvedības normas, apbalvojumu un sodu sistēmu, vērtību sistēmu.

Organizācijas kultūra<sup>13</sup> vieno un saliedē darbiniekus. Katrā organizācijā ar laiku izveidojas sava morāle un ētika, nostādnes un attieksmes pret darbiniekiem, citām organizācijām, savas unikālas paražas un tradīcijas, sava vērtību sistēma, dzimumstereotipi, savi uzvedības etaloni. Organizācijas kultūra ietekmē visu statusu darbiniekus kompānijā, ar to ir spiesti rēķināties arī vadītāji. Tomēr vadītājiem ir lielākas iespējas mainīt organizācijas kultūru. Īpaši tā var apgalvot par augstākā ranga vadītājiem, kuri uzliek savu “personības zīmogu” uz visām svarīgākajām norisēm organizācijā. No otras puses, kā uzsver Edgars Šeins

---

<sup>11</sup> **Brālis V.** *Organizācijas efektivitātes un organizācijas kultūras savstarpējās saistības modeļu pārskats.* – Latvijas Universitātes raksti, 758. sēj., Vadības zinātne, 2010. – 312. lpp.

<sup>12</sup> **Vitkovskis J.** *Organizācijas kultūras pilnveide pašvaldības uzņēmumā.* – Latvijas Universitātes raksti, 717. sēj., Vadības zinātne, 2007. – 454. lpp.

<sup>13</sup> **Omārova S.** *Cilvēks dzīvo grupā.* – Rīga: Kamene, 2002. – 142. lpp.

(*E. Schein*), viens no organizācijas kultūras pētījumu aizsācējiem pasaulē, kultūra vada menedžeri, nevis otrādi. Zinātnieka uzskatiem piekrīt arī Barbara Kelermane (*B. Kellerman*), uzsverot, ka līderi vienlaikus ir savu padoto marionetes un organizācijas kultūras upuri.

Organizācijas kultūras pamatnostādnes nosaka<sup>14</sup> vietējā sociālā vide, kurā darbojas organizācija, tajā valdošās vērtības un normas, likumi un valsts ekonomiskā situācija, sabiedrības vēsturiskā pieredze un tās fiksācija cilvēku pasaules uzskatā, tradīcijās, stereotipos, uzvedības modeļos un nācijas mentalitātē. Minētās sabiedrībā izplatītās normas un vērtības darbinieki ievieš savās organizācijās.

Pazīstamais organizācijas kultūras pētnieks holandiešu Gērts Hofstede (*G. Hofstede*) daudzus gadus vairāk nekā 40 valstīs ir pētījis<sup>15</sup> organizāciju kultūras īpatnības un secinājis, ka vienādas pārvaldes sistēmas izmantošana ir nereāla. Viņš uzskata, ka amerikāniskās līderības teorijas ir derīgas cilvēkiem, kuri piederīgi pie kultūras, kurā ļoti attīstīts individuālisms, un maz derīgas valstīs, kurās attīstīts kolektīvisms. Sabiedrībā, kurā attīstīts kolektīvisms, motivācijai raksturīga virzība uz ārpusi – cilvēkiem piemīt pienākuma sajūta pret grupām, kam viņi ir piederīgi, un viņi tiecas pēc atzinības šajās grupās.

1976. gadā Stanlijs Silvercvaigs (*S. Silverzweig*) un Roberts Alens (*R. Allen*) veica sistemātiskus pētījumus,<sup>16</sup> lai noskaidrotu iespējamo saistību starp organizācijas kultūru un organizācijas darbības efektivitāti. Izpētot astoņas kompānijas, viņi secināja, ka sešu kompāniju darbība ilgtermiņā uzlabojās pēc tam, kad tajās tika ieviestas organizācijas kultūras izmaiņas. Šādi atklājumi lika viņiem izdarīt pamatotus secinājumus par to, ka pastāv cieša sakarība starp organizācijas kultūru un organizācijas efektivitāti.

Aptuveni šajā pašā laikā daudzi organizāciju pētnieki visā pasaulē uzdeva jautājumu: kas ir Japānas uzņēmumu fantastisko panākumu pamats visā pasaulē?<sup>17</sup> Viljams Ouči (*W. Ouchi*) un Alfrēds Džīgers (*A. Jaeger*) savos 1978. gada pētījumos secina, ka darbinieku uzticēšanās kopīgai lietai, pilnīga nodošanās uzņēmuma idejai un attīstības vīzijai apvienojumā ar zināmām humanistiskām vērtībām, tādām kā rūpes par darbinieku labklājību un iesaistīšana kopējā lēmumu pieņemšanā, ir primārie iemesli Japānas uzņēmumu veiksmei. 1981. gadā Ričards Paskāls (*R. Pascale*) un Antonijs Atoss (*A. Athos*), balstoties uz savu pieredzi gan ar Japānas, gan ar Amerikas uzņēmumiem, secināja, ka augstā Japānas uzņēmumu efektivitāte dziļi sakņojas to rūpēs un attieksmē pret darbiniekiem.

---

<sup>14</sup> **Omārova S.** *Cilvēks dzīvo grupā*. – Rīga: Kamene, 2002. – 142.-143. lpp.

<sup>15</sup> **Vitkovskis J.** *Organizācijas kultūras pilnveide pašvaldības uzņēmumā*. – Latvijas Universitātes raksti, 717. sēj., Vadības zinātne, 2007. – 454.-455. lpp.

<sup>16</sup> **Brālis V.** *Organizācijas efektivitātes un organizācijas kultūras savstarpējās saistības modeļu pārskats*. – Latvijas Universitātes raksti, 758. sēj., Vadības zinātne, 2010. – 312. lpp.

<sup>17</sup> Turpat – 312.-313. lpp.

1982. gadā Terijs Dīls (*T. Deal*) un Alans Kenedijs (*A. Kennedy*) ziņo,<sup>18</sup> ka organizācijas darbinieku kopīgās vērtības darbojas kā neformāla sistēma, kura vada darbiniekus nenoteiktības situācijās un skaidri parāda, ko no viņiem gaida organizācija, lai pozitīvi attīstītu savu rezultativitāti un efektivitāti.

Savukārt, 1984. gadā Tomass Pīters (*T. Peters*) un Roberts Vātermans (*R. Waterman*) iezīmē<sup>19</sup> jau iepriekš literatūrā apskatīto saistību starp organizācijas kultūru un efektivitāti un dod tai daudz dziļāku interpretāciju. Viņi apgalvo, ka izcili organizācijas sasniegumi un augsta efektivitāte ir sasniedzama tikai tajā gadījumā, ja organizācija atsakās no tīri tehniskas un racionālas pieejas par labu humānistiskai, adaptīvai pieejai. Savā grāmatā *Izcilības meklējumos* (*In Search of Excellence*) zinātnieki secina, ka spēcīga kultūra pozitīvi ietekmē organizāciju un daudz labāk nodrošina organizācijai veiksmīgu darba rezultātu sasniegšanu nekā vāja kultūra.

80. gadu sākumā vēl joprojām saistība starp organizācijas kultūru un efektivitāti bija neskaidra un drīzāk atradās speciālistu ticības sfērā nekā racionālu pierādījumu jomā.<sup>20</sup> Taču, pamatojoties uz Viljama Ouči (*W. Ouchi*) un Alana Vilkinsa (*A. Wilkins*) 1985. gadā izteiktajiem atzinumiem, organizācijas kultūra un tās iespējamā saistība ar organizācijas efektivitāti kļūst par vienu no galvenajiem, ja ne pašiem galvenajiem organizāciju pētniecības virzieniem.

Galvenie zinātnieki, kuri ir devuši ievērojamu ieguldījumu organizācijas kultūras un efektivitātes saistības izpētē, ir:<sup>21</sup> Stefans Bārlijs (*S. Barley*); Roberts Kūks (*R. Cooke*) un Denīze Russo (*D. Rousseau*); Daniels Denisons (*D. Denison*) un Anīls Mišra (*A. Mishra*); Rolands Kelerijs (*R. Calori*) un Filips Sornins (*P. Sarnin*); Džordžs Gordons (*G. Gordon*) un Nensija DiTomase (*N. DiTomaso*); Džons Koters (*J. Kotter*) un Džeims Heskets (*J. Heskett*); Džordžs Markulaidis (*G. Marcoulides*) un Ronalds Heks (*R. Heck*); Sileste Vilderome (*C. Wilderom*) un Pīters Van den Bergs (*P. Van den Berg*), Tomass Soners (*T. Sawner*). Lai arī šo zinātnieku veikto pētījumu rezultāti daļēji atšķiras, galvenokārt tajos izmantoto dažādu korelācijas meklēšanas metožu dēļ, tie visi parāda zināmu saistību starp organizācijas kultūru un efektivitāti. Kaut gan ne visiem minētajiem pētniekiem izdevās demonstrēt skaidri izteiktu cēloņsakarību starp organizācijas kultūru un efektivitāti, tomēr pētījumi parādīja, ka saite pastāv, un šo sakarību tālākā pētniecība tika turpināta.

80. gadu beigās un 90. gadu sākums bija periods, kad pētnieki sāka padziļināti analizēt tieši cēloņsakarību pastāvēšanu starp organizācijas kultūru un organizācijas efektivitāti

---

<sup>18</sup> **Brālis V.** *Organizācijas efektivitātes un organizācijas kultūras savstarpējās saistības modeļu pārskats.* – Latvijas Universitātes raksti, 758. sēj., Vadības zinātne, 2010. – 313. lpp.

<sup>19</sup> Turpat – 313. lpp.

<sup>20</sup> Turpat – 313. lpp.

<sup>21</sup> Turpat – 313. lpp.

nosakošajiem faktoriem.<sup>22</sup> Kristiāna Šoļca (*C. Scholz*) atzinums par to, ka organizācijas kultūra ir cieši saistīta ar organizācijas efektivitāti, sakņojas priekšstatā, ka organizācijas kultūra ietekmē un formē unikālas konkurences priekšrocības organizācijā. Linda Kreftinga (*L. Krefting*) un Pīters Frosts (*P. Frost*) rosina domu, ka veids, kādā organizācijas kultūra veido organizācijas konkurences priekšrocības, ir saistīts ar to, ka kultūra palīdz graut organizācijas iekšējās barjeras, tā veicinot darbinieku savstarpējo mijiedarbību un komunikāciju organizācijā, kā arī ierobežojot informācijas interpretāciju noteiktos, pieņemamos rāmjos.

90. gadu sākumā pētnieku atklātā saistība starp organizācijas kultūru un efektivitāti kļuvusi daudz piesardzīgāka, nekā tā bija rādījusies 80. gadu beigās.<sup>23</sup> Piemēram, Džordžs Gordons (*G. Gordon*), Nensija DiTomase (*N. DiTomaso*) un Daniels Denisons (*D. Denison*) ierosināja ideju par to, ka pastāv sakarība starp zināmiem organizācijas kultūras parametriem un efektivitāti, taču izvirzīja arī rindu papildu nosacījumu, ar kādiem šāda sakarība varēja pastāvēt. Viens no šiem nosacījumiem bija tāds, ka organizācijas kultūra paliek cieši saistīta ar organizācijas efektivitātes uzlabošanos vienīgi tad, ja kultūra ir spējīga adaptēties apkārtējās vides pārmaiņām. Bez tam viņi apgalvoja, ka kultūrai ir jābūt ne vien stiprai (proti, plaši atzītai organizācijā), bet tai ir jāpiemīt arī zināmām kvalitatīvām īpašībām, kuras nav iespējams nokopēt.

90. gadu sākumā un vidū, neskatoties uz iepriekš veikto pētījumu rezultātiem un teorētiskajām izstrādņēm par to, ka pastāv saikne starp organizācijas kultūru un efektivitāti, Veronika Houpa (*V. Hope*), Dāvids Leviss (*D. Lewis*), Bernards Lims (*B. Lim*), Karole Reija (*C. Ray*) un Hjū Vilmots (*H. Willmott*) izvirzīja arī pilnīgi citas idejas, kuru galvenais vadmotīvs bija tāds, ka šī saistība ir vāji izteikta, praktiski nenosakāma.<sup>24</sup> Šajā laikā parādījās un aizvien lielāku popularitāti sāka iegūt Džeja Bārnijs (*J. Barney*) uz resursiem balstīta organizācijas konkurences priekšrocību pieeja, kas apgalvoja, ka teorētiski pakāpe, kādā organizācijas kultūra var noteikt stabilu organizācijas priekšrocību veidošanos, ir atkarīga no pētāmās iesaistītās kultūras vērtības, retuma, unikalitātes, iespējamības to nokopēt, imitēt, kā arī no šīs kultūras ilgtspējas.

Ričards Rīds (*R. Reed*) un Roberts Defilipi (*R. Defillippi*) apgalvo,<sup>25</sup> ka stabilas konkurences priekšrocības rodas, veidojot tādas organizācijas kompetences, kuras konkurentiem ir gan nerasniedzamas, gan nenokopējamas. Šajā kontekstā daudzi pētnieki

---

<sup>22</sup> **Brālis V.** *Organizācijas efektivitātes un organizācijas kultūras savstarpējās saistības modeļu pārskats.* – Latvijas Universitātes raksti, 758. sēj., Vadības zinātne, 2010. – 313. lpp.

<sup>23</sup> Turpat – 313.-314. lpp.

<sup>24</sup> Turpat – 314. lpp.

<sup>25</sup> Turpat – 314. lpp.

pamato ideju par to, ka organizācijas kultūras unikālās kvalitātes padara kultūru par potenciāli spēcīgu konkurences priekšrocību un pārākuma avotu pār konkurentiem.

Kopumā visas pētnieciskas pieejas par organizācijas kultūras un organizācijas efektivitātes saistību var iedalīt divos lielos virzienos.<sup>26</sup> Pirmais virziens meklē korelāciju starp organizācijas kultūras tipu, dominējošām īpašībām, tās profilu un organizācijas efektivitātes rādītājiem. Otrs virziens vairāk koncentrējās uz organizācijas kultūras stipruma un organizācijas efektivitātes korelācijas meklēšanu.

Pirmo pētniecības virzienu pārstāv<sup>27</sup> jau iepriekš minētie Viljams Ouči (*W. Ouchi*) un Alans Vilkinss (*A. Wilkins*), kuri savos darbos ir izvirzījuši trīs kultūru tipoloģijas (klans, tirgus un birokrātija), kas balstās uz Ērika Berna (*E. Berne*) transakciju teoriju. Minētus trīs organizācijas kultūras tipus viņi uzskatīja par komunikācijas un domu apmaiņas bāzi, ar kuriem tiek risināta jebkura komunikācija organizācijā, proti, notiek jebkuru ideju, vērtību un normu savstarpējā apmaiņa.

Savukārt, pētnieks Daniels Denisons (*D. Denison*) uzskata,<sup>28</sup> ka organizācijas efektivitāte ir vairāk atkarīga no tā, cik stipras ir organizācijas kultūras vērtības, kā arī no tā, cik plaši šī kultūra ir izplatīta organizācijā. Arī Emanuēls Obona (*E. Ogbonna*) spriež, ka dziļi iesakņotas kopīgas vērtības organizācijas vadībai palīdz paredzēt darbinieku reakciju uz stratēģiskajiem lēmumiem, tādā veidā samazinot nevēlamo seku apmērus šo lēmumu pieņemšanas brīdī.

Edgars Šeins (*E. Schein*) organizācijas kultūru iedala trīs līmeņos:<sup>29</sup>

1. pamatlīmenis – cilvēku pamatuzskati par vidi, realitāti, cilvēku darbu un attiecību raksturu;
2. organizācijas sociālo normu un vērtību sistēma – organizācijā valdošā vērtību sistēma un sociālās normas veido organizācijas kultūras līmeni;
3. ārējās izpausmes (artefakti) – rituāli un ceremonijas, redzamā cilvēku darbība, ārējais izskats, organizācijas dizains.

Zinātnieks izšķir vairākus kultūras diferenciacijas veidus:<sup>30</sup> funkcionālā, ģeogrāfiskā, pēc produktiem vai tirgiem, pēc pārvaldes funkciju decentralizācijas, pēc hierarhijas līmeņiem u.c. Edgars Šeins (*E. Schein*) organizācijas kultūras attīstību analizē, izdalot trīs organizācijas kultūras attīstības stadijas:<sup>31</sup>

---

<sup>26</sup> **Brālis V.** *Organizācijas efektivitātes un organizācijas kultūras savstarpējās saistības modeļu pārskats.* – Latvijas Universitātes raksti, 758. sēj., Vadības zinātne, 2010. – 314. lpp.

<sup>27</sup> Turpat – 314. lpp.

<sup>28</sup> Turpat – 314. lpp.

<sup>29</sup> **Vitkovskis J.** *Organizācijas kultūras pilnveide pašvaldības uzņēmumā.* – Latvijas Universitātes raksti, 717. sēj., Vadības zinātne, 2007. – 454. lpp.

<sup>30</sup> Turpat – 456. lpp.

<sup>31</sup> **Putniņš A.** *Organizācijas dzīves cikls un organizācijas kultūra.* – Latvijas Universitātes raksti, 717. sēj., Vadības zinātne, 2007. – 219. lpp.

- dibināšanas un sākotnējās attīstības stadija;
- vidēja vecuma stadija;
- brieduma un krituma stadija.

Šī iedalījuma kritērijs ir vadītāja un padoto loma vērtību veidošanas procesā. Pirmajā posmā galvenokārt vadība ietekmē uzņēmuma organizācijas kultūru, bet otrajā attīstības stadijā, kurai raksturīgs ir tas, ka uzņēmumā ir izveidojusies spēcīga kultūra un darbu sācis jauns vadītājs, kurš nav saistīts ar iepriekšējo organizācijas kultūras veidošanas posmu, ir izteikta abpusēja vadītāju un padoto savstarpēja ietekme pamatvērtību nostiprināšanas procesā. Brieduma un krituma stadijā organizācijas kultūra bieži kļūst nefunkcionāla. Tādēļ vadītājiem ir jāveic organizācijas kultūras pārmaiņu vadīšana.

Pastāv arī citi skatījumi<sup>32</sup> uz organizācijas kultūras jēdzienu, kas savukārt ir pamatā dažādām kultūras tipu klasifikācijām. Te var minēt Terija Dīla (*T. Deal*) un Alana Kenedija (*A. Kennedy*) kultūras klasifikāciju („asie” zēni, kārtīgi strādā – kārtīgi atpūšas, augstās likmes, procesa kultūra), Čārlza Hendija (*C. Handy*) un Rodžera Harisona (*R. Harrison*) tipoloģiju (uz varu, uzdevumiem, lomām un personību orientēta organizācija), Lerijs Konstantīns (*L. Constantine*) dalījumu (slēgtā, haotiskā, atvērtā, sinhronā kultūra), Kima Kamerona (*K. Cameron*) un Roberta Kvīna (*R. Quinn*) koncepciju u.c.

Kims Kamerons (*K. Cameron*) un Roberts Kvīns (*R. Quinn*), izstrādājot organizāciju kultūras novērtēšanas instrumentu (*OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument*),<sup>33</sup> par pamatu ņēmuši vairāku autoru izstrādātās organizāciju kultūras vērtēšanas formas. Viņi nošķīra četrus kultūras tipus.

Pirmā no tām<sup>34</sup> ir Maksa Vēbera (*M. Weber*) jeb *hierarhiska* tipa struktūra, kas balstās uz septiņiem punktiem: noteikumi, specializācija, atlases sistēma, hierarhija, dalīts īpašums, individuālo īpašību nonivelēšana, uzskaitē. Atbilstība šiem rādītājiem garantēja augstu efektivitāti. Saskaņā ar *OCAI* šādu organizācijas kultūras formu var raksturot kā formālu un strukturētu darba vietu. To, ko dara cilvēki, nosaka procedūras. Svarīgs noteikums – uzturēt vienmērīgu organizācijas darbību. Šāda tipa kultūra darbojas arī mūsdienās, visefektīvāk – lielos uzņēmumos, kuri ražo standarta produkciju vai sniedz standarta pakalpojumus, piemēram, valsts institūcijās, kur ir liels daudzums standartizētu procedūru un hierarhisku līmeņu, kā arī pastāv strikta darbības veidu reglamentēšana.

<sup>32</sup> **Vitkovskis J.** *Organizācijas kultūras pilnveide pašvaldības uzņēmumā.* – Latvijas Universitātes raksti, 717. sēj., Vadības zinātne, 2007. – 455. lpp.

<sup>33</sup> Turpat – 455. lpp.

<sup>34</sup> Turpat – 455. lpp.

Otrais organizācijas kultūras tips<sup>35</sup> ir *tirgus* kultūra, kas balstīta uz Olivera Viljamsona (*O. Williamson*) un Viljama Ouči (*W. Ouchi*) darbiem. Tirgus tipa organizācijā dominē konkurētspēja un produktivitāte. Tirgus kultūra balstās uz šādiem pamata pieņēmumiem:

- ārējā vide – tas ir naidpilns izaicinājums;
- patērētāji ir izvēlīgi;
- organizācija nodarbojas ar biznesu, lai stiprinātu savu stāvokli un konkurētspēju;
- menedžmenta uzdevums – orientācija uz produktivitāti un peļņu.

Saskaņā ar *OCAI* tirgus kultūra ir novērtējama kā darba vide, kas orientēta uz rezultātu. Organizāciju vienkopus saista centieni gūt uzvaru.

Trešais, Kima Kamerona (*K. Cameron*) un Roberta Kvīna (*R. Quinn*) atspoguļotais, organizācijas kultūras tips<sup>36</sup> ir *klana* kultūra, jo atgādina ģimenes tipa organizāciju. Pēc japāņu kompāniju izpētes 60. un 70. gados pētnieki secināja par būtiskām atšķirībām starp hierarhiskās un tirgus kultūras formām Amerikā un klana formām Japānā. Šāda tipa organizācijām ir raksturīgas vērtības un mērķi, ko atbalsta visi organizācijas locekļi, vienotība, līdzdalība. Klana kultūras pamatā ir pieņēmumi, ka ar ārējo vidi var sadzīvot:

- veidojot brigādes darbu un rūpējoties par darbinieku kvalifikācijas celšanu;
- patērētāju uztverot kā partneri;
- ja organizācija veic biznesa darbību, vienlaikus nodrošinot strādājošiem humānus darba apstākļus;
- ja menedžmenta galvenais uzdevums ir deleģēt darbiniekiem daļu pilnvaru un atvieglot viņu līdzdalību biznesā, kā arī veicināt viņu uzticību organizācijai.

Saskaņā ar *OCAI* klana kultūra tiek vērtēta kā darbam draudzīga vieta. Panākumus nosaka veselīgs iekšējais klimats un rūpes par cilvēkiem.

Attīstoties informācijas tehnoloģijām, ir izveidojies<sup>37</sup> ceturtais kultūras tips – *adhokrātiskā* jeb konkrētam laikam piemērota kultūra, kas visatbilstīgāk reaģē uz mūsu gadsimta straujajām ārējām pārmaiņām. Šīs kultūras virzītājspēks ietverts šādos pieņēmumos:

- novatoriski un laiku apsteidzoši lēmumi ir veiksmes faktors;
- organizācija pastāv, pateicoties jaunu produktu izstrādei un ieviešanai jeb inovācijām;
- menedžmenta galvenais uzdevums ir veidot intensīvu uzņēmējdarbību un stimulēt jaunradi.

---

<sup>35</sup> **Vitkovskis J.** *Organizācijas kultūras pilnveide pašvaldības uzņēmumā.* – Latvijas Universitātes raksti, 717. sēj., Vadības zinātne, 2007. – 455. lpp.

<sup>36</sup> Turpat – 455. lpp.

<sup>37</sup> Turpat – 456. lpp.

Pie adhokrātiskās kultūras piederošā organizācijā<sup>38</sup> vairums cilvēku pilda savus pienākumus tādās kā mērķa grupās, brigādēs, projektu komandās un komitejās, kuras tiek izformētas tiklīdz uzdevums izpildīts. Adhokrātijas līdzinās pagaidu struktūrām, kuras var ātri pārstrukturizēt, ja rodas vajadzība. Adhokrātijas galvenais mērķis ir paātrināt adaptāciju, nodrošināt elastīgumu un radošu pieeju lietām.

Kima Kamerona (*K. Cameron*) un Roberta Kvīna (*R. Quinn*) izstrādātais konkurējošo vērtību modelis<sup>39</sup> ir viena no metodēm, kā noteikt konkrētā uzņēmuma organizācijas kultūras profilu, kurš var tiešā veidā ietekmēt organizācijas darbības efektivitāti un panākumus. Zinātnieki grāmatā *Diagnosticējot un mainot organizācijas kultūru (Diagnosing and Changing Organizational Culture)* min vairākus svarīgus aspektus, kuri pierāda, ka organizācijas darbības efektivitāti nosaka ne tikai klasiskajā menedžmenta teorijā atzītās unikālās organizācijas konkurences priekšrocības, bet gan drīzāk organizācijas kultūra. Konkurējošo vērtību modelis apgalvo, ka organizācijas efektivitāti nosaka tas, kādā mērā organizācija spēj konsekventi un neatlaidīgi sasniegt augstas pievienotās vērtības rezultātus katrā konkrētā organizācijas kultūras tipā, balstoties uz noteiktām kultūras tipu raksturojošām vērtībām. Minētais modelis var tikt piemērots, lai aprakstītu organizācijas efektivitātes kritērijus no vairākām pozīcijām, piemēram, gan no darbinieku, gan no akcionāru, gan no sabiedrības viedokļa. Dažādiem dominējošiem organizācijas kultūras tipiem atbilst dažādi organizācijas efektivitātes rādītāji:

- klanu kultūrai – saliedētība, morālais klimats, cilvēkresursu attīstība;
- adhokrātiskai kultūrai – radoša darbība, rezultāts, progress;
- hierarhiskai kultūrai – rentabilitāte, savlaicīgums, nepārtraukta funkcionēšana;
- tirgus kultūrai – tirgus daļa, mērķa sasniegšana, uzvara pār konkurentiem.

No iepriekš minētā izriet, ka klanu kultūras dominance ved pie morāles dominances uzņēmumā, kur uzsvars tiek likts uz personāla resursu vērtību.<sup>40</sup> Tirgus un adhokrātiskās organizācijas kultūras dimensija ir cieši saistīta ar organizācijas spēju iegūt resursus no ārējās vides un ir raksturīga uzņēmumiem, kuri orientēti uz ārējo tirgu un spēj ātri un bez īpašām grūtībām tam pielāgoties. Hierarhiskās organizācijas kultūras dimensiju raksturo stratēģisks uzsvars uz stabilitāti un personāla darbošanās saskaņā ar stingriem priekšrakstiem.

Organizācijas kultūras pētnieki<sup>41</sup> ir vienprātīgi, ka pamatvērtības veidojas, iedzīvojas un nostiprinās uzņēmuma attīstības procesā. Kims Kamerons (*K. Cameron*) un Roberts Kvīns (*R.*

---

<sup>38</sup> **Vitkovskis J.** *Organizācijas kultūras pilnveide pašvaldības uzņēmumā.* – Latvijas Universitātes raksti, 717. sēj., Vadības zinātne, 2007. – 456. lpp.

<sup>39</sup> **Brālis V.** *Organizācijas efektivitātes un organizācijas kultūras savstarpējās saistības modeļu pārskats.* – Latvijas Universitātes raksti, 758. sēj., Vadības zinātne, 2010. – 318. lpp.

<sup>40</sup> Turpat – 319. lpp.

<sup>41</sup> **Putniņš A.** *Organizācijas dzīves cikls un organizācijas kultūra.* – Latvijas Universitātes raksti, 717. sēj., Vadības zinātne, 2007. – 218.-219. lpp.

*Quinn*) runā par organizācijas kultūras izmaiņām saistībā ar tā izaugsmi. Uzņēmuma darbības sākumā dominē adhokrātiskās kultūras iezīmes, uzņēmuma attīstības gaitā tās papildina klanu kultūra, pieaugot strādājošo skaitam un paplašinot darbību, rodas nepieciešamība veidot apakšstruktūras, pastiprināt formālo kontroli, lai radītu vienotus izpildes standartus, kas pastiprina hierarhiskās kultūras nozīmi. Tālāk to pamazām papildina tirgus kultūras elementi, kas dod iespēju paaugstināt konkurētspēju.

Iepriekš minēto zinātnieku izveidotā organizācijas kultūras diagnostikas rāmja konstrukcija<sup>42</sup> “fotografē situāciju”, bet neparāda, kā ir veidojies identificētais modelis, kāda ir bijusi vadības loma organizācijas kultūras modeļa izveidē. Diskutējama ir kvalitatīvo rādītāju izmantošana, lietojot vienīgi kvantitatīvo pētniecības metodi – rāmja konstrukciju, papildus neizmantojot kvalitatīvās pētniecības metodes.

Organizācijas kultūru raksturo<sup>43</sup> ne tikai tās tips, bet arī spēks. Ar organizācijas kultūras spēku saprot pakāpi, kādā šīs organizācijas darbinieki piekrīt organizācijas vērtībām. Kultūras spēks raksturo organizācijas stabilitāti un spēju pretoties citām tendencēm. Svarīgs kultūras aspekts ir tas, ka organizācijā kultūra sadalās subkultūrās, kuru atšķirības pakāpi nosaka risināmo uzdevumu dažādība, taču subkultūrām jābūt saskaņotām ar organizācijas kopējo kultūru. Pretējā gadījumā var rasties kontrkultūras, kas pilnīgi vai daļēji noraida organizācijas izvirzītos mērķus.

Natālija Delobe (*N. Delobbe*), Roberts Hekauns (*R. Haccoun*) un Kristiāns Fandenbergens (*C. Vandenberghe*) akcentē,<sup>44</sup> ka faktiski pastāv divi virzieni, kā organizācijas kultūra tiek pētīta. No vienas puses, pētījumu metodes mēdz koncentrēties uz vērtību un uzskatu noskaidrošanu (vērtību pieeja), savukārt otrā pieejā uzsvars ir likts uz kultūras izpausmju noteikšanu organizācijā, analizējot darbinieku uzvedību (uzvedības pieeja).

Vajadzības ir cieši saistītas ar vērtībām.<sup>45</sup> Vērtības ir objekti, kas nodrošina pastāvīgu pārliecību par rīcības vai mērķa prioritāti pār citiem mērķiem un rīcības alternatīvām. Vērtības var būt individuālas un kolektīvas. Vērtības nosaka, ko vadītāji gaida no saviem darbiniekiem, kolēģi cits no cita, darbinieki no vadītājiem. Vērtības ietekmē attiecību raksturu, uzvedības normas un arī organizācijas kultūru kopumā. Vērtību pieejā<sup>46</sup> Šerija Ostrofa (*C. Ostroff*), Andželo Kinikijs (*A. Kinicki*) un Melinda Tamkinsa (*M. Tamkins*) definē *organizācijas kultūru* kā fundamentālās vērtības, pieņēmumi un uzskati, kas ir kopīgi organizācijas pārstāvjiem, tās

---

<sup>42</sup> **Putniņš A.** *Organizācijas dzīves cikls un organizācijas kultūra*. – Latvijas Universitātes raksti, 717. sēj., Vadības zinātne, 2007. – 219. lpp.

<sup>43</sup> **Vitkovskis J.** *Organizācijas kultūras pilnveide pašvaldības uzņēmumā*. – Latvijas Universitātes raksti, 717. sēj., Vadības zinātne, 2007. – 456. lpp.

<sup>44</sup> **Lazda R., Krumers I.** *Organizāciju kultūras un klimata metodes izstrāde*. – Rīga: CreaTest, 2015. – 1. lpp.

<sup>45</sup> **Vitkovskis J.** *Organizācijas kultūras pilnveide pašvaldības uzņēmumā*. – Latvijas Universitātes raksti, 717. sēj., Vadības zinātne, 2007. – 456. lpp.

<sup>46</sup> **Lazda R., Krumers I.** *Organizāciju kultūras un klimata metodes izstrāde*. – Rīga: CreaTest, 2015. – 1. lpp.

metodes ir vērstas kopumā uz organizācijas darbinieku individuālo vērtību noteikšanu, izsakot organizācijas vērtības kā darbinieku individuālo vērtību summu. Piemēram, ar šīs pieejas palīdzību tiek noteikts, cik lielā mērā aptaujātajiem ir svarīga ilgtermiņa mērķu sasniegšana vai kādām, viņuprāt, ir jābūt attiecībām starp vadītājiem un padotajiem. Šīs pieejas galvenā priekšrocība ir iespēja salīdzināt darbinieku personīgos uzskatus ar organizācijas vērtībām. Tās izmantošana ļauj novērtēt atsevišķas vērtējamās personas atbilstību organizācijas kopējām vērtībām, kā arī paredzēt personas attieksmi pret darbu un uzvedību darbavietā. Viens no redzamākajiem šīs pieejas pārstāvjiem Gērts Hofstede (*G. Hofstede*) secināja, ka vērtības starp dažādām organizācijām vienas valsts ietvaros atšķiras mazāk nekā vērtības vienas starptautiskas korporācijas ietvaros starp tās pārstāvniecībām dažādās valstīs. Tā kā indivīda vērtības ir relatīvi stabilas, tad rezultāti, kas ir iegūti ar šī tipa metožu pielietojumu, palīdz noteikt, cik lielā mērā konkrētu darbinieku vērtības saskan ar organizācijas mērķiem. Tādējādi primārā šīs pieejas izmantošanas iespēja ir domāta darbinieku atlases instrumentam.

Savukārt uzvedības pieejas<sup>47</sup> metodes ir vērstas uz organizācijā valdošo rīcības modeļu noskaidrošanu. Piemēram, šādā pieejā tiktu noskaidrots, vai uzņēmumā ir pieņemts strādāt ar problēmu, līdz tā ir atrisināta, un palīdzēt kolēģim, ja viņš ir nonācis grūtībās. Šī metode precīzāk ļauj diagnosticēt konkrētajam uzņēmumam specifiskās kultūras izpausmes. Salīdzinot ar vērtībām, uzvedības normas ir vieglāk ietekmēt un apgūt, līdz ar to šāda pieeja ir piemērotāka situācijai, kad nepieciešams izvēlēties organizācijas attīstības virzienu. Jāpiebilst, ka šī pieeja lielā mērā pārklājas ar Daniela Denisona (*D. Denison*) organizācijas klimata pieeju.

Saskaņā ar Natālijas Delobes (*N. Delobbe*) un kolēģu izveidoto apkopojumu (1.1. tab.), organizācijas kultūrai lielākajā daļā lietoto izpētes metožu ir vairākas dimensijas,<sup>48</sup> kuras var vispārināt sekojošā veidā: virzība uz cilvēkiem, inovācijas, kontrole, orientācija uz rezultātu.

1.1. tabula

#### Organizācijas kultūras pētniecībā izmantojamās dimensijas pēc Natālijas Delobes (*N. Delobbe*)<sup>49</sup>

Dimensija	Pretpols	Raksturojums
Virzība uz cilvēkiem	Individuālisms	Atbalsts, sadarbība, savstarpēja cieņa starp darbiniekiem; šīs dimensijas otrs pols ir virzība uz konkurenci un individuālu sniegumu
Inovācijas	Ierastā kārtība, drošība un stabilitāte	Atvērtība pārmaiņām, gatavība eksperimentēt un uzņemties riskus; šīs dimensijas pretējais pols ir drošība, stabilitāte un darbs ierastajā režīmā
Kontrole	Adhokrātija	Darba formalizācijas līmenis, noteikumu un iekšējo procedūru svarīgums, kā arī iekšējās hierarhijas izteiktība; šīs dimensijas pretpols ir maz hierarhizēta struktūra ar virzību uz konkrētu problēmu risināšanu

<sup>47</sup> Lazda R., Krumers I. *Organizāciju kultūras un klimata metodes izstrāde*. – Rīga: CreaTest, 2015. – 1.-2. lpp.

<sup>48</sup> Turpat – 2. lpp.

<sup>49</sup> Turpat – 2. lpp.

Orientācija uz rezultātu	Orientācija uz procesu	Cik lielā mērā organizācija ir vērsta uz klienta vajadzību apmierināšanu; šīs dimensijas pretpols ir savas iekšējās struktūras un organizācijas vērtību saglabāšana, darbība saskaņā ar iepriekš uzstādītiem organizācijas mērķiem
--------------------------	------------------------	--

Daniels Denisons (*D. Denison*) kopā ar kolēģiem Anīlu Mišru (*A. Mishra*), Džoannu Jangu (*J. Young*) un Viljamu Nīlu (*W. Neale*) izstrādāja un attīstīja<sup>50</sup> populāru un praktiski izmantojamu modeli, kurš skaidri parāda saikni starp organizācijas kultūru un efektivitāti. Šis modelis ir balstīts uz četrām organizācijas kultūras iezīmēm: iesaistīšanos, saskaņotību, adaptāciju un misiju. Turpmāk katra no minētām iezīmēm tika papildināta ar trim apakšgrupām, tā veidojot organizācijas kultūras un efektivitātes saistības modeli kopumā ar 12 iezīmēm. Šajā modelī organizācijas darbības efektivitāte tika mērīta ar tādiem rādītājiem kā tirdzniecības apjoma pieaugums, tirgus daļa, ienesīgums, jaunu pakalpojumu un produktu attīstība, pakalpojumu un produktu kvalitāte, darbinieku apmierinātība un organizācijas kopējā efektivitāte. Džons Koters (*J. Kotter*) un Džeims Heskets (*J. Heskett*), balstoties uz minēto modeli, pētīja organizācijas un tai apkārt esošās vides atbilstību un saskaņotību, akcentējot tieši adaptāciju kā vienu no svarīgākajiem efektivitāti nodrošinošiem faktoriem. Savā pētījumā viņi aptaujāja 207 kompānijas, kuras darbojās 22 dažādās nozarēs ASV. Viens no galvenajiem pētījuma secinājumiem ir šāds: lai nonāktu pie veiksmīgiem finanšu rādītājiem, organizācijām ar spēcīgām kultūrām jāapzinās ne tikai savas darbības apkārtējā vide, bet arī jāspēj paredzēt šīs vides nākotnes vajadzības un attīstības virzieni.

Džordžs Gordons (*G. Gordon*) un Nensija DiTomase (*N. DiTomaso*) tāpat atklāj,<sup>51</sup> ka stipra organizācijas kultūra, kura tika mērīta, balstoties uz organizācijas vērtībām, spēj tieši ietekmēt organizācijas īstermiņa panākumus. Turklāt šajā laikā parādījās vairāki pētījumi, kuru rezultāti liecināja, ka darbinieku individuālo vērtību saskaņotība ar visas organizācijas vērtībām:

- garantēja lielāku darbinieku iesaistīšanos organizācijas mērķu sasniegšanā – Nadija Nazīre (*N. Nazir*);
- samazināja darbinieku mainību – Džons Šeridans (*J. Sheridan*);
- veicināja darbinieku apmierinātību – Čārlzs Ou`Railijs (*C. O`Reilly*).

Jespers Sorensens (*J. Sorensen*) konstatēja,<sup>52</sup> ka organizācijas kultūras un efektivitātes saistību ļoti ietekmē apkārtējā vide, proti, tā ir atkarīga no apkārtējās vides stāvokļa un efektiem. Viņš secināja, ka spēcīga kultūra sniedz pozitīvu efektu gadījumā, ja organizācija strādā stabilos

<sup>50</sup> **Brālis V.** *Organizācijas efektivitātes un organizācijas kultūras savstarpējās saistības modeļu pārskats.* – Latvijas Universitātes raksti, 758. sēj., Vadības zinātne, 2010. – 314.-315. lpp.

<sup>51</sup> Turpat – 315. lpp.

<sup>52</sup> Turpat – 315. lpp.

ārējās vides apstākļos. Savukārt vāja organizācijas kultūra sniedz priekšrocības uzņēmumam, ja tas darbojas neparedzamas ārējās vides apstākļos. Pie līdzīgiem secinājumiem 1992. gadā nonāca arī Džordžs Gordons (*G. Gordon*) un Nensija DiTomase (*N. DiTomaso*), uzsverot, ka organizācijas kultūra pozitīvi ietekmē organizācijas darbību gadījumos, ja kultūra adaptējas videi, kurā uzņēmums darbojas. Ronalds Borts (*R. Burt*) izdara slēdzienu, ka spēcīga organizācijas kultūra ir priekšrocība vidē, kurā valda augsta konkurence. Hosē Garmendija (*J. Garmendia*) piezīmē, ka spēcīga kultūra var būt kaitīga organizācijas veiksmi, ja šīs kultūras tradīciju ievērošana pieprasa no darbiniekiem verdzisku sekošanu līdzī tradīcijām un procedūrām.

Turpinājumā Emanuēls Obona (*E. Ogbonna*) konstatē,<sup>53</sup> ka neelastīga un birokrātiska organizācijas kultūra samazina īstermiņa ienesīgumu, traucē ilgtermiņa izaugsmei un var pat apdraudēt visas organizācijas izdzīvošanas iespējas. Tātad uzņēmumiem jābūt elastīgiem – Džons Koters (*J. Kotter*) un Pīters Senģe (*P. Senge*) ziņo, ka adaptētās spējīgas organizācijas pēc tādiem pozitīvajiem parametriem kā nepārtraukta savu spēju uzlabošana un tādu vērtību un pārliecību sistēmas attīstības, kas atbalsta organizācijas spēju saņemt, interpretēt un translēt ārējās vides signālus organizācijas iekšējās sistēmas rādītājos, ir pietiekami labi nodrošinātas un var piedāvāt klientu vajadzībām atbilstošu produktu un pakalpojumu inovatīvu izstrādi.

Daniela Denisona (*D. Denison*) 1990. gadā iznākusī grāmata *Korporatīvā kultūra un organizāciju efektivitāte* (*Corporate Culture and Organizational Effectiveness*) ir kļuvusi populāra un tālu pārkāpusi šauru nozares profesionāļu robežas.<sup>54</sup> Šajā grāmatā zinātnieks pierāda, ka saistība starp organizācijas kultūru un efektivitāti ir nozīmīga un nevar tikt novērtēta par zemu. Grāmatā tiek akcentētas tieši šīs piecas organizācijas – *Medtronic* (medicīniskās tehnoloģijas), *People Express Airlines* (aviopārvadājumi), *Detroit Edison* (enerģētika), *Proctor&Gamble* (patēriņa preču ražošana) un *Texas Commerce Bancshares* (finanšu pakalpojumi), jo pētījumā tajās konstatēti dažādi organizācijas kultūras tipi, kā arī šīm organizācijām ir raksturīgi dažādi efektivitātes rādītāji.

Aprakstot organizācijas kultūras un efektivitātes saiti, Daniels Denisons (*D. Denison*) apskata četras galvenās organizācijas kultūras iezīmes:<sup>55</sup> iesaistīšanos, saskaņotību, adaptāciju un misiju. Iesaistīšanās un saskaņotības iezīmes vērstas uz organizācijas iekšējo dinamiku, bet adaptācijas un misijas iezīmes – uz organizācijas attiecībām ar ārējo vidi.

Izstrādātais modelis var tikt lietots, pēc paša pētnieka vārdiem, kā lēcu komplekts, ar kurām raudzīties uz organizāciju un labāk saprast gan kvalitatīvos, gan kvantitatīvos tās

---

<sup>53</sup> **Brālis V.** *Organizācijas efektivitātes un organizācijas kultūras savstarpējās saistības modeļu pārskats.* – Latvijas Universitātes raksti, 758. sēj., Vadības zinātne, 2010. – 315.-316. lpp.

<sup>54</sup> Turpat – 316. lpp.

<sup>55</sup> Turpat – 316. lpp.

darbības rādītājus.<sup>56</sup> Daniels Denisons (*D. Denison*) novērojis, ka organizācijai, lai sasniegtu efektivitāti, bieži jāskaras ar nepieciešamību samierināt pilnīgi pretējas, konfliktējošas prasības, tendences. Piemēram, pārmaiņas un elastība bieži nonāk pretrunās ar stabilitātes un noteikta attīstības virziena ievērošanas nepieciešamību. Līdz ar to minētās četras organizācijas kultūras iezīmes parādās kompānijā vienlaikus, viena otru neizslēdzot. Tādēļ, lai vadītājs efektīvi vadītu organizāciju, viņam ir jāpārzina zinātnieka izstrādātais modelis, lai saprastu organizācijas kultūras veidošanās procesu un to, kā šo procesu izmantot savas organizācijas darbības efektivitātes palielināšanā. Apkopojot pētījuma rezultātus, Daniels Denisons (*D. Denison*) uzsver, ka viens no lielākajiem ieguldījumiem, kādu vadītājs var veikt savas kompānijas efektivitātes uzlabošanā, ir organizācijas kultūra, kuru viņš pats rada. Daniels Denisons (*D. Denison*) kopā ar kolēģi Anīlu Mišru (*A. Mishra*) konstatēja, ka:

1.2. tabula

**Organizācijas kultūras iezīmes pēc Daniela Denisona (*D. Denison*) un to svarīgums uzņēmumu stratēģisko mērķu kontekstā<sup>57</sup>**

iesaistīšanās iezīme	...ir vissvarīgākā organizācijas kultūras dimensija tiem uzņēmumiem, kuri vēlas...	ievērot darbinieku apmierinātību un kopējo organizācijas efektivitāti, kā arī vecināt inovācijas
adaptēšanās iezīme		paaugstināt darbinieku apmierinātību un ienesīgumu, kā arī veicināt jaunu produktu un pakalpojumu attīstību
misijas iezīme		palielināt darbinieku apmierinātību, ienesīgumu un tirgus daļu
saskaņotības iezīme		palielināt tirgus daļu

Bez šaubām, viens no galvenajiem organizācijas kultūras veidojošiem spēkiem<sup>58</sup> ir paši cilvēki, kas strādā organizācijā, pirmām kārtām organizācijas vadītāji un spēcīgi neformālo grupu līderi. Vadītāji un līderi rada normas, ir vērtību nesēji organizācijā, izvirza organizācijas stratēģiskos mērķus un uzdevumus. Vadītāji un līderi ietekmē cilvēku domas un konkrēto sociālo uzvedību, izdod pavēles un rīkojumus, organizē sanāksmes, rituālus un ceremonijas, ar kura palīdzību cenšas iedvest cilvēku apziņā organizācijas normas un vērtības, paši demonstrē vēlamās uzvedības paraugus, motivē cilvēkus mainīt viņu attieksmi, viedokļus un izturēšanos atbilstoši organizācijas lietišķajam profilam un biznesa interesēm.

Organizācijas kultūras apguve un attīstība notiek<sup>59</sup> gan apzinātā, gan neapzinātā līmenī. Šim mērķim kalpo daudzās rietumu organizācijās pastāvošās adaptācijas programmas, kas ir izveidotas, lai sniegtu jaunajiem darbiniekiem informāciju, lai viņi ērti un efektīvi varētu darboties organizācijas ietvaros. Šīs programmas ietver darbinieka informēšanu par

<sup>56</sup> Brālis V. *Organizācijas efektivitātes un organizācijas kultūras savstarpējās saistības modeļu pārskats*. – Latvijas Universitātes raksti, 758. sēj., Vadības zinātne, 2010. – 316. lpp.

<sup>57</sup> Autora veidota pēc: Brālis V. *Organizācijas efektivitātes un organizācijas kultūras savstarpējās saistības modeļu pārskats*. – Latvijas Universitātes raksti, 758. sēj., Vadības zinātne, 2010. – 317. lpp.

<sup>58</sup> Omārova S. *Cilvēks dzīvo grupā*. – Rīga: Kamene, 2002. – 143. lpp.

<sup>59</sup> Turpat – 143.-144. lpp.

organizācijas aizsākumiem, aktuāliem stratēģiskiem mērķiem, esošo produkciju un pakalpojumiem, par to, ko organizācija sagaida no darbinieka, kā arī detalizētu informāciju par organizācijas politiku, tās darbības noteikumiem un darbinieku ieguvumiem no viņu efektīva darba organizācijā. Organizācijas kultūras apguvei kalpo arī uzņēmumu ētikas kodeksi, kuros tiek formulētas organizācijai svarīgākās vērtības un normas; bukleti par organizācijas politiku, kas ir pieejami katram darbiniekam un kuros tiek formulētas organizācijas darbības virzieni; korporatīvie folio, kuros iet runa par dažādiem organizācijas kultūras aspektiem, izmantojot simbolus, karikatūras, humoru, spilgtas un atmiņā paliekošas metaforas un devīzes. Tas viss ietekmē cilvēkus gan apzinātā, gan neapzinātā līmenī, atstāj efektu uz uzvedību un paaugstina viņu identifikācijas pakāpi ar organizāciju, jo cilvēki tiek piesaistīti organizācijas kultūrai un pārvērsti par tās nesējiem.

Efektīvi darbojošās organizācijās,<sup>60</sup> kurās vērojams augsts darbinieku apmierinātības līmenis, parasti ir spēcīga organizācijas kultūra. Administrācija rūpējas par organizācijas kultūras uzturēšanu un savlaicīgu attīstīšanu ar inovāciju palīdzību. Savukārt, organizācijas ar vāji attīstītu organizāciju kultūru ir maz efektīvas. To darbiniekiem nav skaidri organizācijas mērķi, politika, vērtību orientācijas. Cilvēki nezina, kā gūt panākumus, kas viņus gaida nākotnē. Organizāciju veidojošās struktūrvienības cīnās savā starpā par resursiem un ietekmi, cilvēki ir maz informēti un aizdomīgi viens pret otru, ļoti kritiski noskaņoti pret savu organizāciju un vadību, atrodas nepārtrauktā psiholoģiskā stresa stāvoklī, vairāk aizņemti ar iekšējām problēmām nekā profesionālo pienākumu veikšanu un organizācijas mērķu realizēšanu un attīstības veicināšanu.

Organizācijas kultūru var mainīt<sup>61</sup> ar inovāciju palīdzību, ja vadītāji saprot šādu jaunievedumu nepieciešamību. Problēma slēpjas tajā apstākļi, cik lielā mērā organizācijā strādājošie cilvēki ir atvērti pārmaiņām un ir gatavi pieņemt inovācijas. Ieradumam ir milzīgs spēks, jaunievedumi prasa no cilvēkiem mainīt viņu parastās uzvedības formas, uzskatus, var izraisīt nedrošību un trauksmi, tāpēc inovācijām ir jābūt pārdomātām un darbiniekus atbalstošām. Inovācijas jāievieš organizācijas konsultantu klātbūtnē, tām jābūt mērķtiecīgām un pakāpeniskām, darbinieki ir jāpārlicina un jāpieradina pie jaunajām normām un vērtībām.

## **1.2. Līderības stili un konceptuālās nostādnes organizācijas kultūras veidošanā**

Vadītājs<sup>62</sup> ir persona, kas oficiāli veic grupas vadīšanas un tās darbības organizēšanas funkcijas. Vadītājs darbojas grupas formālajā, lietišķo attiecību struktūrā. Viņš ir juridiski

---

<sup>60</sup> Omārova S. *Cilvēks dzīvo grupā*. – Rīga: Kamene, 2002. – 144. lpp.

<sup>61</sup> Turpat – 144. lpp.

<sup>62</sup> Turpat – 111. lpp.

atbildīgs par grupas darbības rezultātiem tās instances priekšā, kura viņu ir iecēlusi vai ievēlējusi. Vadītājam ir dienesta stāvokļa autoritāte. Viņa rokās ir sankcijas, tiesības sodīt un apbalvot, kuras viņš izmanto, lai ietekmētu grupas dalībnieku uzvedību vajadzīgajā virzienā. Vadītāja pienākumi un atbildība ir stingri reglamentēti.

Bez formālās katrā grupā pastāv<sup>63</sup> arī neformālo attiecību struktūra starp cilvēkiem. Attiecības arī šajā struktūrā ir nepieciešams organizēt. Bieži starppersonu attiecību organizēšanu grupā uzņemas pats vadītājs, taču ne vienmēr tā notiek. Šo attiecību regulācijai grupa var izvirzīt citu cilvēku. Tā grupā parādās līderis. Līderis ir grupas loceklis, kurš spontāni ir izvirzījies neformālā vadītāja lomā noteiktās situācijās, lai organizētu cilvēku attiecības un kopīgo darbību. Tātad grupā var būt vadītājs, kas pilda gan vadītāja, gan līdera funkcijas, bet var būt arī tādas grupas, kurās ir gan vadītājs, gan līderis vai pat vairāki līderi.

Rietumu zinātnieki pauž uzskatus, ka starp līderību un vadīšanu pastāv zināmas atšķirības (1.3. tab.) Atsevišķās organizācijās un situācijās var precīzi novilkt robežu *līderis-vadītājs* un attiecīgi noteikt, kur beidzas vadīšana un sākās līderība, savukārt citās kompānijās atdalīt vadīšanas funkciju no līderības izpausmes gandrīz nav iespējams. Faktori, kas ietekmē to, cik viegli nošķirt vadīšanu no līderības ir, protams, organizācijas kultūras līmenis, vadītāja un līdera rakstura īpašības, attiecības ar pārējiem darbiniekiem, organizācijas darbības joma un profils.

1.3. tabula

**Būtiskākās atšķirības starp līderi (līderību) un vadītāju (vadīšanu) organizācijā<sup>64</sup>**

<b>Līderis</b>	<b>Vadītājs</b>
nodarbojas ar starppersonu attiecību regulāciju grupā	realizē oficiālās attiecības grupā kā sociālā sistēmā
parasti nav oficiālo tiesību piemērot sankcijas, sodīt un apbalvot darbiniekus	ir oficiālās tiesības piemērot sankcijas, sodīt un apbalvot darbiniekus
pieņem tiešākus lēmumus, kuri skar konkrētās grupas darbību	lēmumi ir atkarīgi no daudziem apstākļiem, kuri ne vienmēr ir saistīti ar vadāmo grupu
<b>Līderība</b>	<b>Vadīšana</b>
mazo grupu (mikrovides) fenomens	lielo grupu (makrovides) elements
rodas stihiski	nav stihiska, tā realizējas dažādu instanču kontroles laukā
mazāk stabila parādība un lielā mērā atkarīga no grupas noskaņojuma	relatīvi stabila parādība

Tātad vadīšana un līderība skar<sup>65</sup> dažādas grupas dzīves sfēras, vadīšana – lietišķās attiecības, līderība – starppersonu attiecības grupā, kuras tomēr nav stingri nodalāmas, jo abu tipu attiecībās iesaistīti tie paši cilvēki. Turklāt tas, kā grupā veidojas lietišķas attiecības, nozīmīgi ietekmē arī starppersonu attiecību sfēru un otrādi – starppersonu attiecību klimats

<sup>63</sup> Omārova S. *Cilvēks dzīvo grupā*. – Rīga: Kamene, 2002. – 111. lpp.

<sup>64</sup> Turpat – 111. lpp.

<sup>65</sup> Turpat – 111.-112. lpp.

iespaido grupas oficiālo uzdevumu veikšanas procesu. Ja grupā līdzās vadītājam darbojas līderis, grupas psiholoģiskajam klimatam un sekmīgai uzdevumu izpildei ļoti svarīgi ir, lai oficiālais un neoficiālais grupas vadītājs darbotos vienā virzienā, abi būtu ieinteresēti grupas mērķu sasniegšanā. Konflikti vadītāja un līdera starpā sašķeļ grupu, nesekmē grupas uzdevumu izpildi, negatīvi ietekmē cilvēku attiecības un noskaņojumu. Tomēr ir vērts piebilst, ka vadītāja un līdera darbībā var atrast daudz kopīgu iezīmju. Vadītāja un līdera funkcijas grupā zināmā mērā pārklājas un literatūrā tās nav pietiekami diferencētas.

Līderība ir dominēšanas un pakļaušanās, ietekmēšanas un sekošanas attiecību kopums grupas starppersonu attiecību sistēmā. Pastāv vairākas līderības teorijas. Vēsturiski pirmā ir *līdera īpašību teorija*,<sup>66</sup> kura saglabā savu nozīmi arī mūsdienās, kaut arī modificētā veidā. Šīs teorijas aizsākumi meklējami jau Senās Grieķijas politiskajā filozofijā, kura centās izskaidrot valdnieku un karavadoņu vadošo lomu sabiedrībā ar sevišķām iedzimtām īpašībām jeb harizmu, kura ir Dieva velte šiem cilvēkiem. Vienkāršajiem mirstīgajiem harizmātisku īpašību nav, tāpēc viņiem jāpakļaujas Dieva izraudzītajiem vadoņiem.

19. gadsimta beigās *harizmātiskā līdera teoriju*<sup>67</sup> izvirzīja vācu sociologs Makss Vēbers (*M. Weber*). Harizma nozīmē īpašas spējas, kas paceļ indivīdu pāri citiem un ko cilvēkiem piešķir Dievs, daba un liktenis. Harizmātiskajam līderim piemīt neparastas spējas, viņš veic "īpašu misiju", ir radoša personība un iedvesmo savus sekotājus. Harizmātiskā līdera un tās sekotāju attiecības ir pusdieva un ticīgo attiecības, tām ir mistisks raksturs. Makss Vēbers (*M. Weber*) uzskatīja, ka harizma piemīt lieliem tautas masu vadoņiem, spēcīgiem politiķiem, ģeniāliem māksliniekiem.

20. gadsimta zinātnieki atteicās no harizmas kā pārdabisku līdera īpašību teorijas, tomēr doma par to, ka līderiem raksturīgas specifiskas personības iezīmes, turpina pastāvēt.<sup>68</sup> Literatūrā var atrast visdažādākos līdera īpašību sarakstus. Visbiežāk pie līdera īpašībām pieskaita spēju dominēt, pašpaļāvību, augstu intelektu, prasmi kontaktēties, daiļrunību, spēju izrādīt iniciatīvu, sabiedriskumu u.c. Čārlzs Hendijs (*C. Handy*) kā galvenās nosauc šādas līdera īpašības:

- intelekts, kuram jābūt augstākam par vidējo, lai spētu risināt sarežģītas un abstraktas problēmas;
- iniciatīva, patstāvība, apķērība, augsta darbības motivācija;
- pārliecība par saviem spēkiem, kā arī pietiekami augsts savas kompetences, ambīciju un pretenziju pašnovērtējums;

<sup>66</sup> **Omārova S.** *Cilvēks dzīvo grupā*. – Rīga: Kamene, 2002. – 112. lpp.

<sup>67</sup> Turpat – 112. lpp.

<sup>68</sup> Turpat – 112.-113. lpp.

- t.s. “helikoptera faktors” – spēja uztvert situāciju “no augšas”, veselumā, spēja pacelties pāri situācijas detaļām.

Līdz 20. gadsimta 40. gadiem īpašību teorija bija vienīgā līderības teorija. 1940. gadā amerikāņu zinātnieks Čārlzs Berds (*C. Bird*), izdarot literatūras analīzi, konstatēja,<sup>69</sup> ka dažādi autori par līdera īpašībām nosauc kopumā 79 atšķirīgas personības īpašības, no kurām tikai kādi 5% figurē visos sarakstos. 1950.-60. gados pasaulē jau bija veikti pāri par 100 dažādu līderības pētījumu, un zinātnieki bija spiesti izdarīt secinājumu, ka nav iespējams izveidot tādu personības īpašību sarakstu, kurš būtu raksturīgs visiem grupu līderiem. Līdera īpašību teorijā iestājās dziļa krīze.

Kā mēģinājums pārvarēt krīzi līderības skaidrojumos radās *līderības situatīvā teorija*.<sup>70</sup> Pēc Freda Fīdlera (*F. Fiedler*) – viena no šīs teorijas autora – domām, līderība ir grupas situācijas produkts. Grupa izvirza līdera lomai to cilvēku, kurš konkrētajā situācijā vislabāk spēj veikt tās funkcijas, kuras nepieciešamas grupai, lai tā sasniegtu vēlamu mērķi un saglabātu sevi kā funkcionēt spējīgu organismu. Kad nozīmīgi mainās grupas situācija, mainās arī līderis. Tas notiek tāpēc, ka situācijas mainās daudz ātrāk nekā personība, kuru raksturo relatīvi stabils īpašību kopums. Katrai jaunai situācijai labāk atbilst cits personības iezīmju komplekts, tāpēc par līderi kļūst cits grupas loceklis. Situatīvās teorijas atbalstītāji ar mainīgo grupas situāciju skaidro faktu, kāpēc vispār grupā blakus vadītājam nereti izvirzās arī līderis (neoficiālais vadītājs). Tas notiek tāpēc, ka ieceltā oficiālā vadītāja īpašību kopums vairs neatbilst grupas situācijai, kas mainījusies. Tā kā grupa nevar atbrīvot no amata augstāku instanču iecelto vadītāju, tā no sava vidus izvirza līderi, kurš realizē grupai nepieciešamās funkcijas.

Taču situatīvā līderības teorija sastopas ar divām nopietnām grūtībām:<sup>71</sup> pirmkārt, tā nespēj izskaidrot tos dzīvē sastopamos faktus, kad grupas situācija būtiski mainās, grupa sastopas ar nozīmīgām problēmām, bet savu līderi tomēr nemaina; otrkārt, tā nespēj viennozīmīgi pateikt, kas tiek saprasts ar grupas situāciju, kura nosaka konkrēta līdera izvirzīšanos.

Vislielākās diskusijas situatīvajā līderības teorijā<sup>72</sup> izraisa grupas situācijas izpratne, kuru zinātnieki traktē gan ļoti plaši, gan pārāk šauri. Piemēram, Freds Lutens (*F. Luthans*) uzskata, ka situatīvajai teorijai jāsaista kopā trīs faktori: līderis, situācija un grupa. Viņš pieskaita pie situācijas mainīgajiem lielumiem līdera personīgās īpašības, sekotāju vajadzības un gaidas, grupas struktūru, dotā momenta situācijas īpatnības, uzsverot, ka sekotāji ir pats svarīgākais situācijas elements.

---

<sup>69</sup> Omārova S. *Cilvēks dzīvo grupā*. – Rīga: Kamene, 2002. – 113. lpp.

<sup>70</sup> Turpat – 113. lpp.

<sup>71</sup> Turpat – 113. lpp.

<sup>72</sup> Turpat – 113.-114. lpp.

Savukārt, citi autori nosauc šādas situācijas komponentes, kas ietekmē līderības procesu:<sup>73</sup> konkrētās organizācijas vēsture; vadītāja stāžs organizācijā; vadītāja vecums un viņa iepriekšējā darba pieredze; sabiedrība, kurā funkcionē organizācija; specifiskās prasības darbam, ar ko ir aizņemta konkrētā grupa; grupas psiholoģiskais mikroklimats; izpildāmā darba specifika; grupas lielums; kooperācijas nepieciešamības pakāpe starp grupas locekļiem; sekotāju gaidas un viņu personības īpatnības; vajadzīgais un esošais laika limits lēmumu pieņemšanai.

Jēdziena *situācija* nenoteiktais saturs un līderību determinējošo faktoru daudzveidība<sup>74</sup> apgrūtina atbildi uz jautājumu, kā tieši situācija nosaka cilvēka izvirzīšanos līdera lomā. Mūsdienu vadības speciālisti mēģina integrēt abas līderības teorijas, lai atbildētu uz jautājumu, kā notiek līdera izvirzīšanās process grupās, jo šeit nozīmīga ir gan situācija, gan līdera personība.

1980.-90. gados speciālistu interese atkal pievērsās harizmātiskā līdera teorijai.<sup>75</sup> Vadības zinātnē arvien populārāks kļūst uzskats, ka nežēlīgās konkurences apstākļos starp dažādām organizācijām efektīvi var darboties tikai tā, kuru vada harizmātiskā personība. Šodien harizmu saprot savādāk nekā Maksa Vēbera (*M. Weber*) laikos – racionālāk un piezemētāk, un tomēr arī mūsdienu autori harizmātiskajā personībā, tāpat kā Makss Vēbers (*M. Weber*), saskata spējas aizraut, iedvesmot, motivēt, iekustināt savus sekotājus. Vadības teorētiķi uzskata, ka harizmātisko personību vara nebalstās uz loģiku vai tradīciju, bet uz līdera personīgajām īpašībām un spējām, kas ir savā ziņā unikālas, pārsteidzošas. Sekotājiem rodas vēlme līdzināties līderim, identificēt sevi ar viņu. Līderis sekotājiem kļūst par ļoti referentu personību, elku, autoritāti, tāpēc viņi pakļaujas un seko līderim, zemapziņā pieņemot, ka līdera atdarināšana, viņa ideju realizācija padara sekotājus līdzīgus identificētajam ideālam vai vismaz izraisa cieņu pret viņiem.

Kā uzskata mūsdienu zinātnieki, harizmātisku personību raksturo:<sup>76</sup>

- enerģijas apmaiņa ar sekotājiem – rodas iespaids, ka šī personība izstaro enerģiju un uzlādē pārējos;
- iespaidīga āriene – šis cilvēks var nebūt skaists, bet viņš ir pievilcīgs, ar labu stāju un prasmi izturēties; ienākot, uzreiz “aizņem ar sevi” visu telpu;
- ļoti labas retoriskās spējas – prot runāt, ir tieksme uz saskarsmi;
- rakstura neatlaidība un neatkarība – šis cilvēks savā tieksmē pēc cieņas un labklājības bieži vien paļaujas tikai uz sevi;

---

<sup>73</sup> **Omārova S.** *Cilvēks dzīvo grupā*. – Rīga: Kamene, 2002. – 114. lpp.

<sup>74</sup> Turpat – 114. lpp.

<sup>75</sup> Turpat – 114. lpp.

<sup>76</sup> Turpat – 114.-115. lpp.

- pārlicinoša uzvedības maniere – šis cilvēks māc pārvaldīt situāciju;
- cieņas pilna attieksme pret savu personību – viņš jūtas labi, kad citi izsaka viņam savu sajūsmu un apbrīnu, tomēr nekļūst augstprātīgi un patmīlīgi.

Harizmātiskais līderis mūsdienu organizācijā,<sup>77</sup> tāpat kā senos laikos, izraisa godbijību un respektu, rada sekotājiem gaišākas nākotnes perspektīvas, spēcīgu motivāciju darboties, lojalitāti pret sevi un darba mērķi.

Līderības stils<sup>78</sup> ir konkrētam līderim tipiskā paņēmienu, metožu sistēma, ar kuras palīdzību viņš iedarbojas uz saviem sekotājiem, ietekmē viņu sociālo uzvedību. Prioritāte līderības stilu izpētē pieder amerikāņu sociālpсихолоgam Kurtam Levinam (*K. Lewin*). Eksperimentos ar jaunākajiem pusaudžiem, kuru uzdevums bija karnevāla masku izgatavošana no kartona, tika izdalīti trīs līderības stili: autoritārais, demokrātiskais un liberālais, kā arī noteikta to ietekme uz darba rezultātiem un grupas locekļu pašsajūtu. Tika konstatēts, ka autoritārais un demokrātiskais stils noved pie līdzīgiem darba rezultātiem, taču grupās ar demokrātisku līderi grupas locekļu pašsajūta ir labāka un vēlēšanās iesaistīties grupas darbībā ir lielāka. Viszemākā darba rezultativitāte bija raksturīga grupām ar liberālā stila līderi, taču grupas locekļu apmierinātība ar darbošanos šajā grupā bija lielāka nekā grupās ar autoritāro vadības stilu.

Daudzi apstākļi,<sup>79</sup> kas ir saistīti ar paša līdera personību, sekotāju sociāli psiholoģiskajām īpašībām (vecums, dzimums, profesija, kvalifikācija, darba motivācija, intereses u.c.) un grupas situāciju, ietekmē līderības stilu. Tā veidošanos iespaido arī līdera intelekts un vispārējais kultūras līmenis, temperaments un raksturs, vērtīborientācijas un sociālās nostādnes, viņa profesionālās sagatavotības līmenis, sekotāju uzticības pakāpe.

*Autoritārā* (literatūrā var sastapt arī nosaukumus *autokrātiskā* un *direktīvā*), *demokrātiskā* (*koleģiālā*) un *liberālā* līderības stila īpatnības<sup>80</sup> atspoguļotas 1.4. tabulā. Katram no trim atzīmētajiem līderības stiliem ir savas stiprās un vājās puses, katrs no tiem var izrādīties noderīgāks un efektīvāks konkrētā situācijā – nav viena vislabākā līderības stila.

*Autoritārais līderis*<sup>81</sup> organizācijā daudz strādā un spiež strādāt arī padotos, prot saprātīgi riskēt un uzņemties atbildību. Šī stila līderis darba grupā nodrošina uzdevumu operatīvu izpildi, efektīvu darbības koordināciju, rīcības saskaņotību, disciplīnu, nepieciešamības gadījumā var ātri pārkārtot grupas struktūru.

<sup>77</sup> Omārova S. *Cilvēks dzīvo grupā*. – Rīga: Kamene, 2002. – 115. lpp.

<sup>78</sup> Turpat – 115. lpp.

<sup>79</sup> Turpat – 115. lpp.

<sup>80</sup> Turpat – 115. lpp.

<sup>81</sup> Turpat – 115., 117. lpp.

*Demokrātiskais līderis*<sup>82</sup> rada sadarbības atmosfēru grupā, stimulē radošu aktivitāti, iniciatīvu, pulcē ap sevi zinošus cilvēkus, deleģē pilnvaras un iesaista grupas locekļus lēmumu pieņemšanā. Šis līderības stils veicina labvēlīgā mikroklimate veidošanos grupā, taču tā realizācija prasa daudz laika un ne vienmēr ir pietiekami efektīva ekstremālās situācijās. Piemēram, ugunsgrēka gadījumā nav laika apspriedēm un diskusijām, nepieciešamas pavēles un viennozīmīgi rīkojumi, stingra disciplīna, tātad – autoritārais līderības stils.

1.4. tabula

**Raksturīgākās līdera uzvedības pazīmes atkarībā no organizācijas vadīšanā pielietojamā līderības stila dažādu līdera un sekotāju mijiedarbības parametru dalījumā**<sup>83</sup>

Līdera un sekotāju mijiedarbības parametri	Līderības stili		
	autoritārais	demokrātiskais	liberālais
<b>Lēmumu pieņemšana</b>	vienpersoniski izlemj visus jautājumus	pirms lēmumu pieņemšanas apspriežas ar darbiniekiem	gaida sapulces lēmumu vai norādījumus no augstākas priekšniecības
<b>Lēmumu novadīšana līdz padotajiem</b>	izdod pavēles, rīkojumus, komandē	izsaka priekšlikumus, lūdz	lūdz, izlūdzas
<b>Atbildības sadale</b>	atbildību uzņemas pats vai uzdod padotajiem	atbildību sadala atbilstoši deleģētajām pilnvarām	neuzņemas atbildību
<b>Attieksme pret iniciatīvu</b>	pilnīgi apspiež	stimulē un lietišķi izmanto	atdod iniciatīvu padotajiem
<b>Attieksme pret savu zināšanu nepilnīgumu</b>	visu zina, visu prot	regulāri ceļ savu kvalifikāciju, respektē kritiku	papildina savas zināšanas un motivē padotos rīkoties līdzīgi
<b>Attieksme pret kadru atlasī</b>	baidās no kvalificētiem darbiniekiem, cenšas no tiem atbrīvoties	izvēlas lietišķus, zinošus darbiniekus	ar darbinieku atlasī nenodarbojas
<b>Saskarsmes stils</b>	ievēro distanci, nesabiedrīks	draudzīgi noskaņots, vienmēr uztur kontaktus ar padotajiem	baidās no saskarsmes, komunicē un sadarbojas ar padotajiem pēc viņu ierosmes
<b>Attiecību raksturs ar padotajiem</b>	atkarīgs no garastāvokļa	nosvērta uzvedība, pastāvīga paškontrolē, emocionālā inteliģence	piekāpīgs, lādzīgs
<b>Attieksme pret disciplīnu</b>	stingras disciplīnas piekritējs	prasa saprātīgu disciplīnu, realizē diferencētu pieeju cilvēkiem	prasa disciplīnu tikai formāli
<b>Attieksme pret padoto morālu ietekmēšanu</b>	sodus un sankciju sistēmu uzskata par labāko ietekmēšanas līdzekli, svētkos apbalvo tikai izredzētos	izmanto dažādus motivēšanas instrumentus	ne soda, ne apbalvo

<sup>82</sup> Omārova S. *Cilvēks dzīvo grupā*. – Rīga: Kamene, 2002. – 117. lpp.

<sup>83</sup> Turpat – 116. lpp.

*Liberālais līderis*<sup>84</sup> ir laipns un labvēlīgs, neierobežo padoto iniciatīvu, atstāj tiem “brīvas rokas”, ļauj pašiem uzņemties atbildību, grupas vadībā piedalās galvenokārt kā konsultants. Šāds uzvedības modelis ir efektīvs radošās inteliģences grupās, kur katrs grupas loceklis ir motivēts speciālists savā jomā un kritiski vērtē vadošus norādījumus. Savukārt, ražošanas darba kolektīvā liberālais līdera stils noved pie nekārtībām, konfliktiem, šķēršļiem, zemākiem darba rezultātiem un sliktākas kvalitātes nekā demokrātiskais līderības stils, tomēr liberālā stilā vadītajās grupās ir labvēlīgākas starppersonu attiecības nekā autoritārā stilā vadītajos kolektīvos.

Uz daudzu pētījumu pamata amerikāņu sociālie psihologi Endrijs Halpins (*A. Halpin*) un Bens Vainers (*B. Winer*) izdala divas, viņuprāt, svarīgākās līdera uzvedības kategorijas:<sup>85</sup> uzmanību (*consideration*) un saimnieciskumu (*initiating structure*), kas novērojamas jebkura līdera darbībā un kuru savdabīga attiecība veido katra līdera īpatnējo līderības stilu. Kategorija *uzmanība* raksturo līdera un padoto savstarpējo attiecību kvalitāti, līdera labvēlīgumu attiecībās ar padotajiem, demonstrē viņu uzticēšanos, gatavību izskaidrot savu rīcību un uzklaut darbiniekus, ievērot un atbalstīt viņu intereses. Šī kategorija raksturo, cik lielā mērā līderis ir emocionāli inteliģents. Kategorija *saimnieciskums* ietver tādas līdera darbības kā uzdevumu plānošana, sadale, mērķu sasniegšanas ceļu noteikšana, padoto lietišķo lomu un dienesta attiecību noteikšana, darbības kritēriju un standartu izvirzīšana, neapmierinoša darba un uzvedības kritizēšana. Šī kategorija raksturo pakāpi, kādā līderis ir ieinteresēts grupas oficiālo uzdevumu izpildē.

Līdz zināmai pakāpei saimnieciskumu grupas locekļi uztver<sup>86</sup> kā nepieciešamību, bet tā pārmērīga izmantošana līdera funkcijās izraisa neapmierinātību un aiziešanu no grupas. Uzmanības palielināšanu no līdera puses grupas locekļi uzņem ar gandarījumu – tā tiek apmierinātas sociālās un prestiža vajadzības, taču ir zināms līmenis, kad uzmanības pastiprināta izraisīšana vairs nerada lojalitātes pieaugumu. Lai cik uzmanīgs būtu līderis, sūdzību un atlūgumu skaits var tik un tā nesamazināties, un, acīmredzot, tam ir cits, ar līdera uzvedību nesaistīts pamatojums.

Freds Fīdlers (*F. Fiedler*) uzskata,<sup>87</sup> ka līderības stils un tā efektivitāte ir atkarīgi no situācijas, kurā atrodas grupa un līderis. Situācijas labvēlīgumu nosaka trīs faktori:

- padoto un līdera savstarpējās attiecības;
- uzdevuma struktūra (skaidrs, pazīstams un algoritmēts vai jauns, neskaidrs un nestrukturēts);

---

<sup>84</sup> **Omārova S.** *Cilvēks dzīvo grupā*. – Rīga: Kamene, 2002. – 117. lpp.

<sup>85</sup> Turpat – 117. lpp.

<sup>86</sup> Turpat – 117.-118. lpp.

<sup>87</sup> Turpat – 118. lpp.

➤ līdera pilnvaru apjoms, kas izriet no viņa oficiālā statusa.

Pēc zinātnieka domām,<sup>88</sup> vadošais faktors ir līdera un padoto attiecības – tas, cik lielā mērā padotie uzticas līderim un ir gatavi apmierināt viņa prasības. Pētnieks uzskata, ka vislabvēlīgākajās un visnelabvēlīgākajās situācijās visefektīvākais ir uz uzdevumu vērsts autoritārais līderības stils, savukārt vidēji labvēlīgās situācijās – demokrātiskā līderība.

Atkarībā no pieejas, kuru izmanto organizācijas kultūras klasifikācijai, atšķiras arī līdera loma.<sup>89</sup> Aplūkosim sekojošu tipoloģiju (1.5. tab.), kurā varas un līderības problemātikai tiek piedēvēta centrālā nozīme.

1.5. tabula

**Organizācijas kultūras klasifikācijas pieeju dažādība atkarībā no līdera varas izmantošanas pakāpes un paņēmiena<sup>90</sup>**

Tipoloģijas pamatlicējs	Klasifikācijas kritēriji	Organizācijas kultūras tips
Fons Trompenārs, Čārlzs Hempdens-Torners	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ vadīšanas centralizācijas pakāpe un varas distance;</li> <li>➤ vadīšanas funkciju formalizācijas līmenis;</li> <li>➤ orientācija uz rezultātu</li> </ul>	<i>vadāmā raķete</i> – vienlīdzības kultūra, vērsta uz konkrētu mērķu sasniegšanu; <i>inkubators</i> – vienlīdzības kultūra, vērsta uz personības attīstīšanu; <i>Eifeļa tornis</i> – stingra subordinācija un pienākumu izpildes rūpīga uzraudzība; <i>ģimene</i> – aizbildnieciska kultūra ar lielu varas distanci
Linda Nelsone, Franks Berns	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ vadīšanas raksturs, struktūra, laika orientācija, līderības stils</li> </ul>	<i>reaģējošā kultūra</i> – galvenās rūpes par savu pozīciju saglabāšanu; <i>atsaucīgā kultūra</i> – vērsta uz komandas darbu; <i>aktīvā kultūra</i> – ar uzņēmējdarbības garu, uz rezultātiem vērsta; <i>efektīvā kultūra</i> – domas par nepārtrauktu attīstību
Čārlzs Hendijs, Rodžers Harisons	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ varas, pilnvaru un atbildības sadalījums</li> </ul>	<i>varas kultūra</i> – kam ir resursi, tam ir vara; <i>lomu kultūra</i> – kam ir augstāks amats, tam ir vara; <i>uzdevumu kultūra</i> – kam ir zināšanas, tam ir vara; <i>personību kultūra</i> – kam ir spēcīgs raksturs, tam ir vara
Oļegs Vihanskis, Aleksandrs Naumovs	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ līderības stils</li> </ul>	<i>uzņēmējdarbības kultūra</i> – decentralizēta, adaptīva; <i>administratīvā kultūra</i> – birokrātiska, hierarhiskā, formalizēta

Saskaņā ar Fona Trompenāra (*F. Trompenaars*) un Čārlza Hempdena-Tornera (*C. Hampden-Turner*) tipoloģiju,<sup>91</sup> organizācijas kultūrai *Eifeļa tornis* un *ģimene* vērojama hierarhiskā struktūra, darbinieki koncentrējas uz augstāk stāvošo vadītāju norādījumu precīzu izpildi, līdera ietekme ir ļoti spēcīga. Kultūrā *inkubators* līderim tiek atvēlēta īpaša nozīme

<sup>88</sup> Omārova S. *Cilvēks dzīvo grupā*. – Rīga: Kamene, 2002. – 118. lpp.

<sup>89</sup> Сафина Д. *Влияние лидера на формирование организационной культуры*. – Актуальные проблемы экономики и права, № 4, 2011. – 208 стр.

<sup>90</sup> Turpat – 209 стр.

<sup>91</sup> Turpat – 208 стр.

personību attīstošās vides izveidošanā. Savukārt, kultūrā *vadāmā ražete* priekšplānā izvirzās stratēģiskā līderība, kura, galvenokārt, ir vērsta uz mērķu sasniegšanu.

Pēc Lindas Nelsones (*L. Nelson*) un Franka Berna (*F. Burns*) klasifikācijas<sup>92</sup> var izdalīt četrus līderības stilus: piespiedu vadīšana atbilst reaģējošai organizācijas kultūrai (*reactive*), apmācošā – atsaucīgai (*responsive*), uz mērķi virzošā – aktīvai (*proactive*) un uzticēšanos radoša – efektīvai (*high performing*).

Pēc Rasela Akofa (*R. L. Ackoff*) tipoloģijas<sup>93</sup> *korporatīvās kultūras* tips tiek veidots, pamatojoties uz līdera autoritāro attieksmi pret saviem padotajiem, darbinieki netiek iesaistīti mērķu nospraušanā (1.6. tab.) *Konsultatīvajā kultūrā* līderis dibina attiecības pēc principa *ārsts – pacients*, aktīvi iesaistot darbiniekus mērķu noteikšanā, bet tajā pašā laikā, neļaujot rīkoties bez konsultēšanās ar viņu. *Partizānu kultūrā* starp līderi un padotiem rodas autonomijas attiecības, līderis dod rīcības brīvību saviem darbiniekiem. Demokrātija raksturo *uzņēmējdarbības kultūras* tipu, kur līderis tikai vada stratēģiskos mērķus un kontrolē rezultātus.

1.6. tabula

**Organizācijas kultūras veidi atkarībā no līdera uzvedības pēc Rasela Akofa (*R. L. Ackoff*) tipoloģijas<sup>94</sup>**

Kritērija pakāpe un tai atbilstošs organizācijas kultūras tips		darbinieku iesaistīšana līdzekļu izvēlē, lai sasniegtu mērķus	
		augsta	zema
darbinieku iesaistīšana organizācijas mērķu noteikšanā	augsta	<i>uzņēmējdarbības kultūra</i>	<i>konsultatīvā kultūrā</i>
	zema	<i>partizānu kultūrā</i>	<i>korporatīvā kultūrā</i>

Saskaņā ar amerikāņu sociologa Čārlza Hendija (*C. Handy*) tipoloģiju,<sup>95</sup> *varas kultūrā* līderis kontrolē visu, kas notiek organizācijā, un pieņem vienpersoniskus lēmumus. *Lomu kultūrā* līdera pilnvaras ir stingri formalizētas, savukārt, *uzdevumu kultūrā*, kā arī *personību kultūrā* līdera nozīme ir pavisam neliela, viņš drīzāk ir koordinators, nevis vadītājs.

Oļegs Vihanskis (*O. Виханский*) un Aleksandrs Naumovs (*A. Наумов*) izšķir divas organizācijas kultūras veidošanas pieejas,<sup>96</sup> ko izmanto līderis: administratīvo un uzņēmējdarbības. *Administratīvajā kultūrā* līderis izmanto sistemātisku pieeju vadīšanā, pieprasa darba izpildi saskaņā ar noteikumiem, rīkojas racionāli. Šajā kultūrā līderi ir diezgan viegli aizstāt, uzsver tipoloģijas pamatlicēji. Savukārt, *uzņēmējdarbības kultūru* bieži vien rada mantas īpašnieks. Viņš atrisina problēmas intuitīvi, fokusējas uz cilvēkkapitālu, vadīšanā

<sup>92</sup> Сафина Д. Влияние лидера на формирование организационной культуры. – Актуальные проблемы экономики и права, № 4, 2011. – 208 стр.

<sup>93</sup> Турпат – 208 стр.

<sup>94</sup> Autora veidota rēc: Сафина Д. Влияние лидера на формирование организационной культуры. – Актуальные проблемы экономики и права, № 4, 2011. – 209 стр.

<sup>95</sup> Сафина Д. Влияние лидера на формирование организационной культуры. – Актуальные проблемы экономики и права, № 4, 2011. – 208 стр.

<sup>96</sup> Турпат – 209 стр.

izmanto situatīvu pieeju. Līdera maiņa šī tipa kultūrā var novest pie organizācijas sabrukuma. Tādējādi, dažādi autori līdera ietekmei uz organizācijas kultūras veidošanu piedēvē vai nu stipru, vai nu otršķirīgu nozīmi.

Mūsdienu apstākļos, kad strauji attīstās gan ekonomiskie, gan sociālie, gan politiskie procesi,<sup>97</sup> katram vadītājam ir jābūt gatavam paredzēt pārmaiņas savas organizācijas darbībā. Lai pieņemtu argumentētus lēmumus, vadītājam jābalstās ne tikai uz savu pieredzi, bet arī jāveic atbilstīgi pētījumi. Pašreiz daudzas problēmas vadīšanā mēģina izskaidrot ar savstarpējās saskarsmes defektiem, nepietiekamu kooperācijas līmeni u. tml. Taču bieži vien tās atspoguļo efektīvās komunikācijas trūkumu starp dažādu kultūru pārstāvjiem. Tādēļ, analizējot organizācijas kultūras līmeņus, rodas iespēja izprast organizācijā notiekošos procesus un mērķtiecīgi virzīt tos tālāk.

Vadītājam organizācijas kultūras apgūšana<sup>98</sup> ir nepieciešams nosacījums, lai darbinieki veiksmīgi iekļautos organizācijā. Panākumu atslēga slēpjas spējā saprast un apzināties pastāvošo kultūru un spējā izlemt, vai tā ir jāpatur vai jāmaina. Viens no galvenajiem organizācijas kultūru noteicošiem faktoriem ir vadības stili.

Tāpat darbinieku motivācijai<sup>99</sup> ir liela nozīme organizācijas kultūras izpratnē. Motivācija ir galvenais punkts izpratnē par organizācijas kultūras ietekmi uz organizācijas uzdevumu izpildi, jo tieši motivācija pārveido organizācijas kultūras elementus cilvēku darbībā. Lai cik lieli būtu mūsdienu tehnoloģijas sasniegumi, galvenais darba darītājs ir un paliek cilvēks.<sup>100</sup> Viņa spēja iekļauties darba komandā, sevis apzināšanās par neatņemamu kolektīva sastāvdaļu ir svarīgs veicamā darba kvalitātes priekšnosacījums. Savukārt no tā, cik labi cilvēks jutīsies darba kolektīvā, būs atkarīgs, vai viņš tajā organiski iekļausies, vai gūs gandarījumu par paveikto un spēš realizēt savu iekšējo potenciālu.

### **1.3. Komercbanku organizācijas kultūras īpatnības un līderības specifika tās veidošanā**

Pēdējo 26 gadu laikā pēc Latvijas neatkarības atjaunošanas mūsu valsts banku sistēma pārdzīvoja būtiskas pārmaiņas, kuras turpinās arī šodien. Šajā reformācijas periodā banku sektorā parādījās<sup>101</sup> daudz jaunu institūciju, parādību, procesu, kuri kļuva par paaugstinātas

---

<sup>97</sup> **Vitkovskis J.** *Organizācijas kultūras pilnveide pašvaldības uzņēmumā.* – Latvijas Universitātes raksti, 717. sēj., Vadības zinātne, 2007. – 453.-454. lpp.

<sup>98</sup> Turpat – 456. lpp.

<sup>99</sup> Turpat – 456. lpp.

<sup>100</sup> Turpat – 453. lpp.

<sup>101</sup> **Новикова К., Керзина Е., Некрасова Д.** *Роль ГЕМВА-менеджмента в банковской культуре.* – Маркетинговое управление на предприятии, № 2, 2013. – 142-150 стр.

uzmanības objektiem kā no praktiķu, tā arī no zinātnieku puses. Starp tiem ir banku konkurence, banku mārketing, banku menedžments, finanšu risku vadīšana, finanšu tirgus monitorings, banku produktu tehnoloģiskās inovācijas, banku organizācijas kultūra. Korporatīvās kultūras elementi ir izveidoti tagad praktiski katrā bankā,<sup>102</sup> jo kredītiestādes pastāvīgi atrodas klientu uzmanības centrā, ir stingri reglamentētas ar likumu, regulāri un vispusīgi tiek pārbaudītas no uzraugošo institūciju puses un pakļautas intensīvai konkurencei.

Komerbankas darbība ir vērsta uz klientu vajadzību apmierinātību.<sup>103</sup> Tas ir pamatprincips, no kura jābūt atvasinātam visām banku korporatīvās kultūras īpatnībām. Galvenā bankas funkcija – fokuss uz klientu, darbs klienta labā, rīcība klienta vārdā. Tā ir ideja, kurai vajadzētu būt par virzītājspēku katrai bankas darbinieka rīcībai, katrai balsī izteiktai domai, katram uzņemtam skatienam, katrai ķermeņa kustībai un uzvedībai darba vietā.

Galvenās korporatīvās kultūras iezīmes efektīvā bankā<sup>104</sup> ir veselīgs konservatīvisms uzvedībā apvienojumā ar lietišķās iniciatīvas izpausmes maksimālu iedrošinājumu un orientāciju uz gala rezultātu. Īpaša uzmanība būtu jāpievērš bankas profesionālās ētikas ievērošanai. Ir jācenšas panākt maksimālu noteiktību, savstarpēju sapratni un pārredzamību attiecībās ar klientiem, kas ļauj viņiem iegūt detalizētāku informāciju par bankas darbības pamatprincipiem. Cilvēkiem jābūt motivētiem uz gala rezultāta sasniegšanu, un jāsaprot, kā tas veidojas. Katram darbiniekam jebkurā līmenī nevajadzētu kļūt par robotu. Viņam jābūt sagatavotam profesionāli, jāpārzina tehnoloģija un jāsaprot, pie kādām sekām var novest viņa darbības. Darbinieki jāmotivē ne tikai ar algu maksāšanu. Ir materiāla motivācija, bet ir arī nemateriāla. Tā ir svarīga, iespējams, vissvarīgākā sastāvdaļa no bankas iekšējās korporatīvās kultūras. Katrs darbinieks nevis mehāniski pilda savus pienākumus, bet rīkojas, tēmējot uz gala rezultāta sasniegšanu, kas izpaužas ne tikai papildus materiālās atlīdzības saņemšanā, bet arī bankas izaugsmes līdzdalībā, kurā ir iesaistīti visi kolektīva biedri bez izņēmuma.

Dažkārt, liekas, ka kultūra organizācijas kontekstā ir kaut kas amorfs un netaustāms, tomēr identificējot noteiktus transmisijas mehānismus, kuru darbības rezultātā “bezveidīga” kultūra iemiesojas konkrētās vērtībās, ētikas principos un uzvedības modeļos, pēc kuriem banka organizē savu biznesu, var teikt par kultūras “taustāmo” dabu un veidolu, kas atspoguļojas bankas spējā pelnīt. Citiem vārdiem, prātīgi apsaimniekots nemateriālais aktīvs zem jēdziena *kultūra* sniedz visai jūtamus materiālus labumus bankai. Tādējādi, *banku kultūra*, pēc Rodžera Fergusona (*R. Ferguson*) un Viljama Roudza (*W. Rhodes*) uzskatiem,<sup>105</sup> ir banku akcionāru

<sup>102</sup> **Пилягин А., Иващенко Я.** *Особенности корпоративной культуры банков.* – Донецкий национальный университет экономики и торговли, 2008.

<sup>103</sup> Turpat

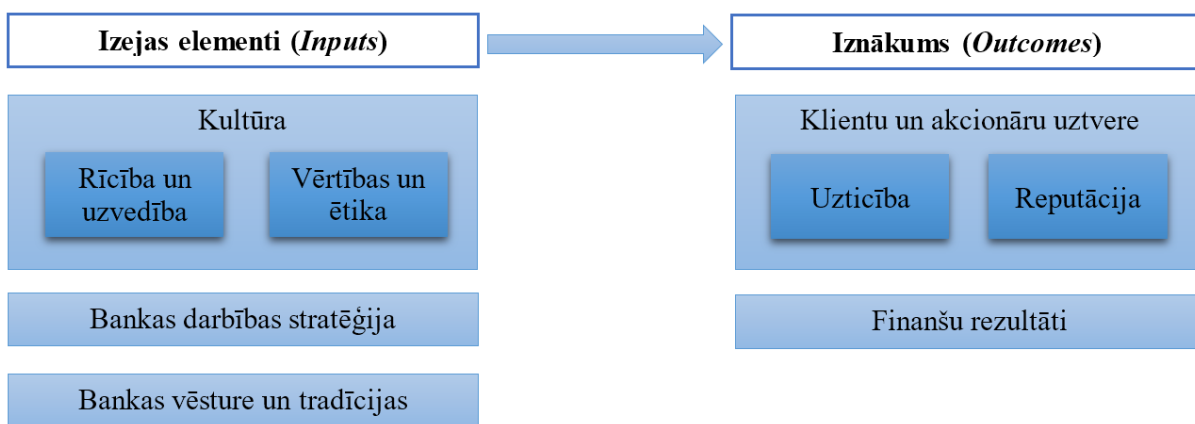
<sup>104</sup> Turpat

<sup>105</sup> **Ferguson R., Rhodes W.** *Banking Conduct and Culture: A Call for Sustained and Comprehensive Reform.* – Washington: Group of Thirty, 2015. – 17 p.

rīcībā esošs mehānisms, ar kuru palīdzību var iedarbināt darbinieku vērtības un uzvedību formēt bankas menedžmentu, un kas kalpo par spēcīgu impulsu, veidojot klientu uzticību un bankas nevainojamu reputāciju un pozitīvu tēlu sabiedrībā.

Tradicionāli tiek pieņemts, ka jebkuras komercbankas darbības mērķis ir gūt peļņu. Tomēr darba autoram liekas, ka aklā dzīšanās pēc peļņas modernajā banku biznesā vairs nevar būt par vienīgu galveno stratēģisko mērķi. Banku vadītāju izpratnei par sava biznesa svarīgākajiem uzdevumiem mūsdienu pasaulē, pēc autora viedokļa, jāklūst arvien ietilpīgākai un jāizplešas krietni pāri standarta domāšanas veidiem un rīcības stiliem. Lai veidotu veiksmīgu biznesu šodien, jāņem vērā, ka tam jābūt daudzšķautņainam gan izpausmes formā, gan funkciju un atbildības ziņā. Tādēļ banku vadītājiem jāpārvērtē savas bankas darbības mērķis.

Banku biznesa galvenā atšķirība<sup>106</sup> no citiem uzņēmējdarbības veidiem ir tāda, ka banku operāciju svarīgākā iezīme ir uzticība. Pajet gadi, kamēr bankas un to klienti izveido savstarpēju uzticību, taču pietiek ar vienu īsu momentu, lai šo vairāku gadu ilgstošu attiecību veidošanu iznīcinātu nepareizas rīcības, nekorektas uzvedības, neizkoptu vērtību un ētisko principu neievērošanas dēļ. Notikumi, kas izraisīja globālās finanšu krīzes iestāšanos, un turpmākās sekas atklāja virkni kulturālo neveiksmju banku sistēmā starptautiskā līmenī – iemesls banku reputācijas sagraušanai un sabiedrības uzticības zaudēšanai.



1.1. att. Galvenais banku darbības mērķis un tā sasniegšanas instrumenti modernajā biznesā<sup>107</sup>

Tieši tāpēc, autora skatījumā, mūsdienu prasībām atbilstošs bankas darbības virsuzstādījumu izvērsta formulējums būtu – gūt klientu un sabiedrības uzticību, piedāvājot augsta līmeņa finanšu servisu, kas virzīts uz nepārtrauktu bankas aktīvu vērtības pieaugumu, pamatojoties uz investīcijām un vadīšanas prasmēm, kā arī uz bankas reputācijas veidošanu un tās līmeņa palielināšanu, vienlaicīgi nodrošinot bankas rentablu darbību un ļaujot piedalīties

<sup>106</sup> **Ferguson R., Rhodes W.** *Banking Conduct and Culture: A Call for Sustained and Comprehensive Reform.* – Washington: Group of Thirty, 2015. – 5 p.

<sup>107</sup> Turpat – 18 p.

tautsaimniecības sociālekonomisko problēmu risināšanā, sabiedrības finanšu pratības un labklājības veicināšanā, uzņemoties korporatīvo atbildību. Savukārt, ceļi, lai sasniegtu šo mērķi (1.1. att.), ved caur bankas vēsturi un tradīcijām, izvēlēto darbības stratēģiju un unikālu organizācijas kultūru.

Tādā veidā par vienu no svarīgākajām banku biznesa attīstības tendencēm<sup>108</sup> mūsdienu apstākļos jāklūst jaunās banku kultūras veidošanai. Tomēr zinātne un prakse joprojām nespēj sniegt skaidru izpratni par šī jēdziena saturu. Nereti banku kultūra tiek traktēta kā korporatīvās kultūras paveids, kuru raksturo bankas vērtību sistēma, darbības principu un darbinieku uzvedības noteikumu kopums. Šajā gadījumā banku kultūras subjekti ir pašas komercbankas un to darbinieki, un pati banku kultūra kļūst par parādību ar lokālu nozīmi priekš visas banku kopienas. Taču augstāk minētais traktējums mūsdienu daudzfunkcionālā un kompleksā ekonomisko attiecību vidē izskatās par šauru. Tas labi raksturotu jēdzienu *bankas darbības kultūra*, bet termins *banku kultūra* aptver daudz vairāk un tam ir krietni ietilpīgāks saturs.

Pēc Jurijs Korobova (*Ю. Коробов*) uzskatiem, par banku kultūras nesējiem jeb subjektiem jābūt ne tikai komercbankām, bet arī visiem pārējiem tautsaimniecības banku sektora attiecību dalībniekiem: banku klientiem, valsts Centrālajai bankai, likumdošanas orgāniem, kapitāla tirgus uzraudzības un regulēšanas iestādēm, finanšu tirgus infrastruktūras veidošanas organizācijām u.tml. Tādējādi, plašajā nozīmē *banku kultūru* var definēt kā visu banku darbības subjektu – gan pašu kredītiestāžu, gan to klientu, gan arī sociālo institūciju, kas nodrošina banku sektora funkcionēšanu – uzvedības principu kopu.

Sarežģīts attiecību komplekss, kura rezultātā veidojas banku kultūra, ļauj apgalvot, ka tā pati ir diezgan komplicēta sistēma, kas sastāv no daudziem elementiem. Jurijs Korobovs (*Ю. Коробов*) izšķir trīs banku kultūras līmeņus:

- korporatīvā banku kultūra;
- patērētāju banku kultūra;
- sociālā banku kultūra.

Korporatīvās banku kultūras elementi (1.2. att.) ir iekšējie bankas noteikumi (ārējais izskats, uzvedības, savstarpējās sarakstes un telefonsarunu noteikumi), darbinieku profesionālo kompetenču klāsts, saskarsmes kultūra ar klientiem, korporatīvais stils, vadīšanas kultūra, bankas attīstības stratēģija, konkurences kultūra, attiecību veidošanas principi ar valsti un sabiedrību. Korporatīvās banku kultūras modelis lielā mērā ir atkarīgs no tā, kā banku uztver tās darbinieki – kā iestādi vai kā uzņēmumu. Ja banka – tā ir iestāde, tad bankas darbinieks – ierēdnis, amatpersona, bet klients – lūdzējs. Šim atbilst administratīvā tipa attiecības starp

---

<sup>108</sup> **Коробов Ю.** *Современная банковская культура*. – Вестник Волгоградского института бизнеса, № 2 (19), 2012. – 162-163 стр.

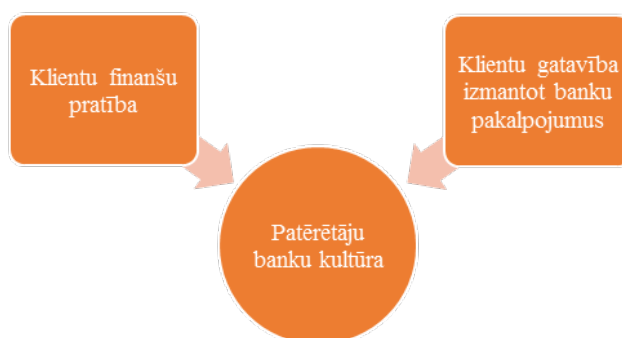
banku un klientiem, kas raksturīgas komandekonomikai. Savukārt, ja banka ir uzņēmums, tad bankas darbinieks ir ražotājs un pārdevējs, bet klients – pircējs. Tas ir pavisam cits, partnerattiecību tips, raksturīgs mūsdienu tirgus ekonomikai.



1.2. att. **Korporatīvās banku kultūras galvenie elementi**<sup>109</sup>

Īpaši jāatzīmē tāda korporatīvās banku kultūras komponente kā konkurences kultūra. Konkurence banku sistēmā ir krietni sarežģītāka, nekā jebkurā citā tautsaimniecības sektorā. Līdz ar to, prioritārā uzmanība ir jāvelta konkurētspējīgas bankas stratēģijas izstrādei, kura balstās uz iekšējās un ārējās vides padziļinātu analīzi.

Patērētāju banku kultūras elementi (1.3. att.) ir klientu finanšu pratība un viņu gatavība izmantot bankas servisu. Svarīgi atzīmēt, ka nepietiek tikai un vienīgi būt informētam par bankas piedāvāto pakalpojumu klāstu. Banku pakalpojumi apmierina nevis primārās personīgas vajadzības, bet no tām atvasinātās finanšu vajadzības. Tāpēc, potenciālo klientu motivācija saņemt bankas apkalpošanu ir krietni zemāka, salīdzinot ar materiālu labumu iegūšanu. Vajadzībām pēc bankas servisa bieži vien ir latents raksturs, tās ir nepieciešams atmodināt, aktualizēt. Stimulu veidošana aktīvākai un efektīvākai banku pakalpojumu lietošanai – svarīgs uzdevums, kā no pašu banku skatu punkta, tā arī no sabiedrības skatu punkta.

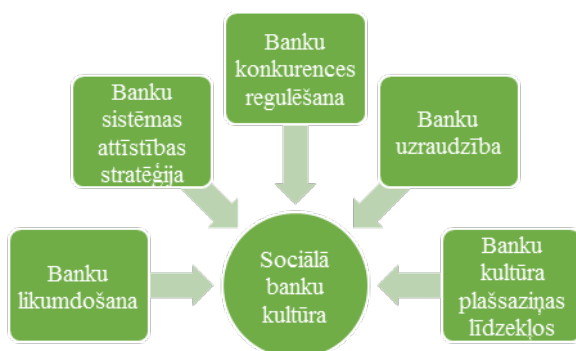


1.3. att. **Patērētāju banku kultūras galvenie elementi**<sup>110</sup>

<sup>109</sup> Autora veidots rēcs: **Коробов Ю.** *Современная банковская культура*. – Вестник Волгоградского института бизнеса, № 2 (19), 2012. – 162-163 стр.

<sup>110</sup> Autora veidots rēcs: **Коробов Ю.** *Современная банковская культура*. – Вестник Волгоградского института бизнеса, № 2 (19), 2012. – 162-163 стр.

Sociālās banku kultūras elementi (1.4. att.) ir banku darbību regulējošā normatīvā bāze, banku sistēmas attīstības stratēģija, banku konkurences regulēšana (pretmonopolu pasākumi, negodīgas konkurences apkarošana), banku uzraudzība, kā arī banku kultūra plašsaziņas līdzekļos. Augstie riski, kas piemīt banku sistēmai, izraisa nepieciešamību, pirmkārt, pēc tās darbības regulēšanas no valsts puses un, otrkārt, pēc mierīgas un nosvērtas attieksmes no mediju puses.



1.4. att. Sociālās banku kultūras galvenie elementi<sup>111</sup>

Banku kultūras līmeņi nav nodalīti viens no otra, tieši otrādi, cieši saistīti. Iekšējo bankas noteikumu uzturēšanu ietekmē banku klientu kultūras līmenis un ierobežojumi, kurus uzliek uzraudzības un regulēšanas orgāni. Klientu finanšu pratības līmeņa celšana ir svarīgs uzdevums, kas jāveic kā bankām, tā arī valstij. Sociālās banku kultūras iztrūkums (piemēram, bezdarbība banku krīzes apstākļos) var ļoti negatīvi reflektēties kā uz bankām, tā arī uz klientiem. Tādējādi, jaunās banku kultūras veidošana nav lokāls process, būtisks un interesants tikai un vienīgi baņķieriem. Apzināt un saprast banku kultūru vajadzētu visiem, kas ieinteresēts valsts banku sistēmas sekmīgā un stabilā attīstībā.

Starp bankām pastāv sīva konkurence.<sup>112</sup> Bankas panākumus vērtē ne tikai pēc tās darbības rādītājiem, bet arī pēc klientu sajūtām. Šodien, persona, kas griežas bankā, pieprasa cieņpilnu attieksmi, respektu un pietāti, un bieži vien apkalpošanas kvalitāte kļūst par noteicošo faktoru, kādu banku klients galu galā izvēlēšies. Tas nozīmē, ka attieksme pret klientu ir bankas korporatīvās kultūras fundamentāls princips. Bankas darbinieks, kur viņš neatrastos, vienmēr ir bankas pārstāvis, un tāpēc arī ārpus kredītiestādes sienām viņam būtu jāveicina bankas pozitīvā tēla veidošanās un jāpiesaista klienti.

Katrai bankai jābūt “noķert” savs korporatīvais stils, kas veidojas no vispārpieņemtiem principiem, cilvēku tikumiem un likumdošanas regulējumiem.<sup>113</sup> Bet ir korporatīvās identitātes

<sup>111</sup> Autors veidots pēc: **Коробов Ю.** *Современная банковская культура*. – Вестник Волгоградского института бизнеса, № 2 (19), 2012. – 162-163 стр.

<sup>112</sup> **Пилягин А., Иващенко Я.** *Особенности корпоративной культуры банков*. – Донецкий национальный университет экономики и торговли, 2008.

<sup>113</sup> Turpat.

sastāvdaļas, kas ir saistītas ar konkrētas bankas vadības stilu, ar reāli uzstādītiem, nevis publiski pasludinātiem uzdevumiem, ar akcionāru cerībām, ar bankas vēsturi, tradīcijām un paražām. Bankai pat var būt savs raksturs, kas veidojas no lielākās darbinieku daļas rakstura īpašību līdzības.

Bez tam, ir pareizi jāpārnes banku korporatīvās uzvedības starptautiskie standarti vietējā vidē.<sup>114</sup> Tas, ko rietumu kompānija ievieš diezgan viegli un vienkārši, pamatojoties uz savu pilsoņu mentalitāti, Latvijas tirgū bieži vien neatrod atbalstu. Vietējas izcelsmes bankas darbinieks nav gatavs tūlītējām pārmaiņām, pauž diezgan konservatīvus uzskatus attiecībā pret uzvedības modeļa pēkšņu modifikāciju, ir gatavs aizstāvēt savu ideju par to, ka viss ierastais ir stabils un viss stabilais ir ierasts, taču, kā parāda prakse, tas ne vienmēr tā ir. Vietējās mentalitātes pārstāvjiem ir tendence dot notiekošā personīgu vērtējumu, pārrunāt kolēģu, priekšnieku, klientu un partneru rīcību. Un ja, konkrētā darbinieka vērtējums nesakrīt ar vispārējo situācijas novērtējumu, tad darbinieks drīzāk noraidīs pārmaiņu ieviešanu, nekā pieņems to. Tādējādi jaunās korporatīvās kultūras principi Latvijas bankām ir jāievieš ar īpašu rūpību, skrupulozumu, ņemot vērā nacionālās īpatnības.

Banka ar vāju vai nevēlamu korporatīvo kultūru<sup>115</sup> var gan sabojāt sev reputāciju, gan zaudēt klientu un sadarbības partneru, kā arī visas finanšu nozares uzticību, un tam ir vismaz trīs iemesli. Pirmkārt, kultūra nosaka, ar kādām jūtām un emocijām darbinieki attiecas pret savu darbu bankā un pret nozari, kuru viņi pārstāv, kā arī ietekmē veidu, kā bankas speciālisti strādā, un to, cik darbinieki esot motivēti, cik esot efektīvi, cik lielā mērā apmierināti ar darbu, cik bieži viņiem rodas domas par darbavietas maiņu utt. Otrkārt, bankas korporatīvajai kultūrai ir milzīga ietekme uz sabiedrības uztveri, un līdz ar to tā nosaka konkrētās bankas reputācijas veidošanos. Treškārt, neattīstīta kultūra grauj bankas korporatīvo identitāti, vērtības un stratēģisko mērķu realizēšanas iespējas, tādējādi dramatiski samazinot bankas padomes efektīvu kontroli pār savu kredītiestādi un tajā strādājošiem darbiniekiem. Tas nozīmē, ka kultūra ir galvenais faktors, kas nosaka to, kā klienti, partneri, darbinieki, akcionāri un citas ieinteresētās puses uztver banku, un ir būtisks elements, kas jāpilnveido, lai izskaustu neuzticības veidošanās iespējamību.

Labas bankas reputācijas formēšanas un uzticības iegūšanas nozīmīgums ir pašsaprotams, lielākā daļa sabiedrībā valdošo uzskatu par banku veidojas caur lietišķo komunikāciju un sadarbību ar bankas speciālistiem, respektīvi, caur klientu pieredzi. Tādējādi, bankas akcionāru

---

<sup>114</sup> **Пилягин А., Иващенко Я.** *Особенности корпоративной культуры банков.* – Донецкий национальный университет экономики и торговли, 2008.

<sup>115</sup> **Ferguson R., Rhodes W.** *Banking Conduct and Culture: A Call for Sustained and Comprehensive Reform.* – Washington: Group of Thirty, 2015. – 18 p.

un augstākas vadības uzdevums ir veidot tādu darbinieku uzvedības modeli, kas nodrošinātu bankas stratēģisko principu un vadlīniju ievērošanu, veicot klientu piesaisti un apkalpošanu.

Uzticības un pārlicības trūkums banku sektorā rada<sup>116</sup> materiālas izmaksas sabiedrībai, līdz ar to banku kultūras stiprināšana mūsdienās kļūst par vienu no tautsaimniecības attīstības veicināšanas virsuzstādījumiem. Bez kultūras, kas balstās uz augstiem vērtību un uzvedības standartiem, ir grūti izveidot un uzturēt spēcīgu uzticību un nevainojamu reputāciju, kas ir drošas un efektīvas finanšu sistēmas stūrakmeņi.

Vieglprātīga attieksme pret banku korporatīvās kultūras veidošanas problemātiku un līdera lomu šajā procesā un no tā izrietoša ļaunprātīga uzticības izmantošana bija svarīgākie iemesli vairākām finanšu krīzēm pēdējo divdesmit gadu laikā. Britu žurnālists Valters Beidžhots (*W. Bagehot*) kodolīgi raksturojot<sup>117</sup> izveidojušos situāciju, kā cēloni min “aklo kapitālu” – kapitālu, kas tika ieguldīts, investoriem kļūdaini uzticoties negodīgu finanšu iestāžu un starpnieku solījumiem par augsto investēto līdzekļu atdevi. Vāji pamati banku korporatīvās kultūras attīstībai bija būtisks 2008. – 2009. gada finanšu krīzes virzītājspēks. Uzvedība, kas neatbilst banku vēlamajām vērtībām un izvēlētam vadīšanas stratēģijām, kā arī “klientu uzticības erozija” turpina būt par problēmu arī šodien. Var izšķirt trīs būtiskākās kulturālo neveiksmju kategorijas banku nozarē:<sup>118</sup>

- darbinieku individuālisms – personīgu mērķu un individuālo sasniegumu vadāmi, banku speciālisti realizēja netālredzīgu klientu līdzekļu investēšanas politiku, veicot īstermiņa rakstura darījumus un nerēķinoties ar klientu ilgtermiņa sadarbības interesēm;
- vājš risku menedžments – neefektīva kontroles sistēma nespēja atklāt pakārtotus riskus un izsita no līdzsvara visas finanšu sviras;
- vāja uzraudzība no valdes locekļu puses – līdz pat 2008. – 2009. gada finanšu krīzei, dažu banku valdes locekļi atļāva izpilddirektoriem vai arī pārvalžu / departamentu / struktūrvienību vadītājiem pieņemt lēmumus un rīkoties atbilstoši situācijai, kas galu galā noveda pie sliktiem banku rādītājiem, klientu neloyalitātes, darbinieku motivācijas zudumiem, akcionāru zaudējumiem un ekonomikas attīstības bremsēšanas kopumā.

Latvijas komercbankās veikto pētījumu rezultāti<sup>119</sup> liecina, ka tirgus, hierarhijas un adhokrātiskās organizācijas kultūras dimensijas noteiktās kombinācijās pozitīvi ietekmē bankas filiāļu finanšu rādītājus, savukārt klanu organizācijas kultūras iezīmēm bija izteikta negatīva

---

<sup>116</sup> **Ferguson R., Rhodes W.** *Banking Conduct and Culture: A Call for Sustained and Comprehensive Reform.* – Washington: Group of Thirty, 2015. – 18 p.

<sup>117</sup> Turpat – 18 p.

<sup>118</sup> Turpat – 19 p.

<sup>119</sup> **Brālis V.** *Organizācijas efektivitātes un organizācijas kultūras savstarpējās saistības modeļu pārskats.* – Latvijas Universitātes raksti, 758. sēj., Vadības zinātne, 2010. – 319. lpp.

korelācija ar filiāļu darbības efektivitātes rādītājiem, bet pozitīva korelācija ar darbinieku apmierinātību ar darbu.

Skaidras stratēģijas pastāvēšana<sup>120</sup> globālajā pasaulē, informācijas tehnoloģiju izmantošana, stingru kvalitātes standartu ievērošana, kā arī augsta darbinieku kompetence ir nepieciešami, bet ne pietiekami nosacījumi, lai saglabātu konkurētspēju. Svarīgākais faktors, lai nodrošinātu mūsdienu organizācijas konkurētspēju ir organizācijas kultūra. Īpašo lomu tās veidošanā un pārvaldīšanā spēlē organizācijas dibinātājs vai vadītājs.

Šodien, 21. gadsimtā, banku līderiem ir jaunie izaicinājumi.<sup>121</sup>

- kādi jaunievedumi jāievieš, lai ilglaicīgi paliktu konkurētspējīgiem, ja informatīvā bāze paplašinās straujiem tempiem;
- kā savā starpā sabalansēt esošos riskus un vēlamu atdevi, lai panāktu līdzsvarotu attīstību;
- kā “lidot droši”, ja finanšu tirgos vērojama turbulence utt.

Pēc Mariannas Abībes-Pēčas (*Marianne Abib Pech*) uzskatiem,<sup>122</sup> organizācijas līderis nav vientuļa persona, kas dzīvo kalna virsotnē, atrauts no apkārtējās realitātes un nezinot tautas problēmas, īstenojot savu varu un izmantojot pēdējā *jā!* tiesības. Pētniece saredz pavisam pretēju bildi – līderim tāpat kā pārējiem organizācijas darbiniekiem ir jāiesaistās un jāstrādā.

Banku bizness ir balstīts<sup>123</sup> uz kvalificētu intelektuālo darbu, kam ir augsts iekšbankas specializācijas līmenis. Viens speciālists nespēj veikt visas operācijas un sniegt visus pakalpojumus, tāpēc darbam bankā sākotnēji ir kolektīvs raksturs. Atbildība šajā jomā ir ļoti augsta, jo darbs ir saistīts ar klientu naudu, tāpēc dokumentu aprīte bankā galvenokārt koncentrējas uz atbildības sadalīšanu starp pārvaldītāju un izpildītāju. Pretī jebkurai rīcībai vai operācijai banku sfērā jābūt attiecīgam juridiski saistošam dokumentam. Turklāt jāatzīmē, ka finanšu instrumentu un ar tiem veicamo operāciju klāsts arvien paplašinās, tiek ieviestas jaunas datortehnoloģijas, rezultātā arī dokumentu pārvaldības process kļūst vēl sarežģītāks.

Konkurencei banku sektorā pārsvarā ir slēptais raksturs jeb daba.<sup>124</sup> Uzvar tā banka, kas realizē agresīvāku politiku. Notiek pakāpeniska banku pakalpojumu pārorientācija no “pārdevēja tirgus” uz “pircēja tirgu”. Pat parādījās jauns bankas pakalpojums – kredītu menedžera mājas vizīte pie potenciāla aizņēmēja.

Nedrīkst aizmirst, ka 90% informācijas, ko saņemam darbavietā, attiecas uz komercnoslēpumu.<sup>125</sup> Visā ekonomikas attīstības ceļā – no brīža, kad banku sfēra tika izdalīta

<sup>120</sup> Сафина Д. Влияние лидера на формирование организационной культуры. – Актуальные проблемы экономики и права, № 4, 2011. – 208 стр.

<sup>121</sup> Abib Pech M. *The Financial Times Guide to Leadership: How to Lead Effectively and Get Results*. – Harlow: Pearson Education Limited, 2013. – 384 p.

<sup>122</sup> Turpat – 384 p.

<sup>123</sup> Соломанидина Т. *Организационная культура компании*. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 534-548 стр.

<sup>124</sup> Turpat – 534-548 стр.

<sup>125</sup> Turpat – 534-548 стр.

kā atsevišķs tautsaimniecības sektors līdz šodienai – bankas tiecās pēc birokrātijas un diskrētuma jeb konfidencialitātes. Tāpēc īpaša uzmanība tiek pievērsta ekonomiskai drošībai un darbinieku lojalitātei. Lai nodrošinātu informācijas drošību, tiek izstrādāti īpašie informācijas tīkli, kas apvieno tikai banku datorus pašu kredītiestāžu telpās un attālinātās vietās, ja tādas ir (filiāles, pārstāvniecības, servisa centri u. tml.)

Ekonomiskās drošības noteikumu pārkāpšana, kas rada kaitējumu un negatīvas sekas, nozīmē visstingrākās sankcijas, tostarp darbinieku atlaišanu un radīto materiālo zaudējumu atlīdzināšanu.<sup>126</sup> Visi darba līgumi, ko paraksta bankas darbinieki, ietver punktu par materiālo atbildību un informācijas neizpaušanu, kas tika saņemta attiecīgai personai pildot savus tiešos darba pienākumus.

Lai efektīvi pārvaldītu lielu darbinieku skaitu, ir nepieciešams attīstīts administratīvais aparāts un spēcīga korporatīvā kultūra.<sup>127</sup> Tomēr bieži vien banku īpašnieki domā, ka viņu bizness ir tik stabils, ka nav vērts pievērst uzmanību korporatīvās kultūras attīstībai, arvien vairāk izmantojot administratīvās pārvaldīšanas sviras un ne vienmēr pamatoti pārsniedzot savas pilnvaras. Tādējādi, tā nav nejaušība, ka tikai ļoti mazam bankas darbinieku īpatsvaram personīgie mērķi sakrīt ar bankas virsuzstādījumiem.

---

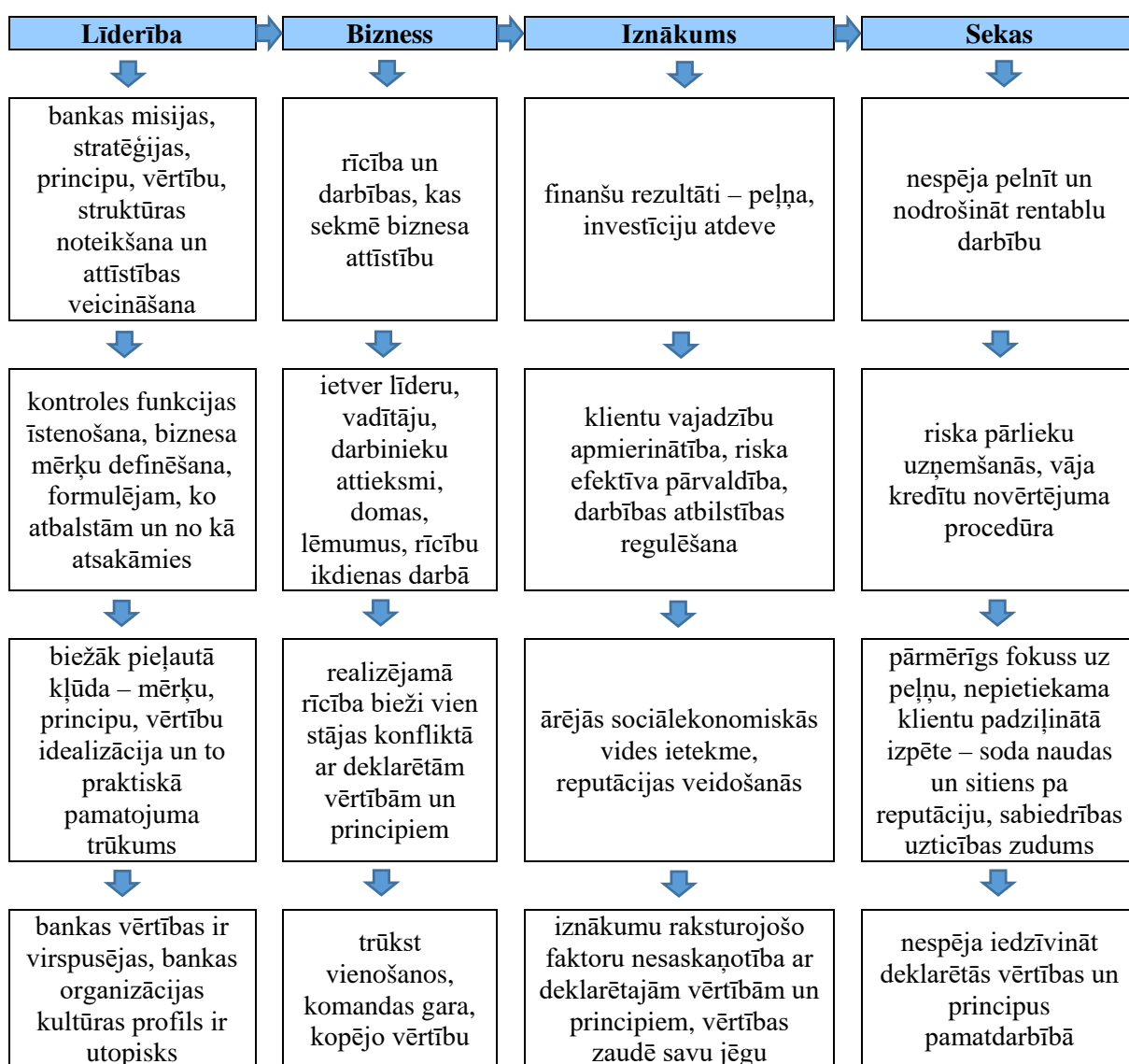
<sup>126</sup> Соломанидина Т. *Организационная культура компании*. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 534-548 стр.

<sup>127</sup> Turpat – 534-548 стр.

## 2. KOMERCBANKU ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS PROFILA ANALĪZE

### 2.1. Komercbanku organizācijas kultūras efektivitāti ietekmējošie sociālie faktori

Nespēja definēt korektus bankas stratēģiskās attīstības mērķus<sup>128</sup> noved pie deklarēto vērtību konflikta ar praktiski realizētajām vērtībām un principiem. Rezultātā iestājas attiecīgas sekas (2.1. att.) Banku organizācijas kultūra jau nemainās tikai tāpēc, ka darbinieki vēlas to izmainīt. Kultūra mainās, kad pašā organizācijā notiek zināmas transformācijas un kad darbinieku domāšana tiek novirzīta šo izmaiņu atbalstīšanai un kopīgai īstenošanai bankā.

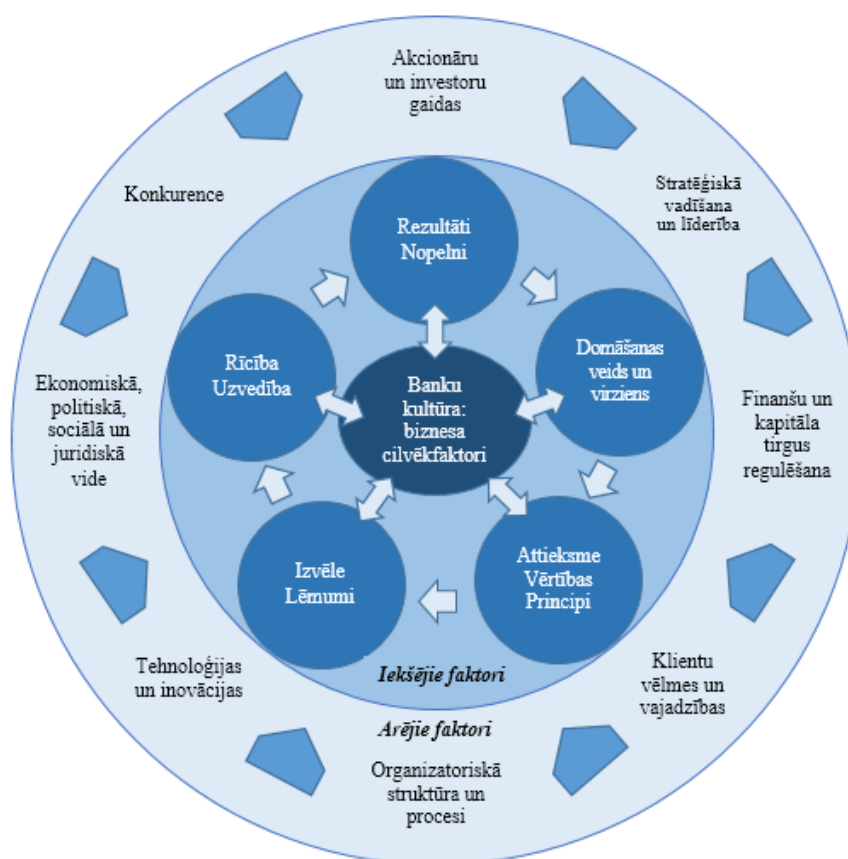


2.1. att. Bankas organizācijas kultūras negatīvās sekas jēgpilnu vērtību trūkuma gadījumā<sup>129</sup>

<sup>128</sup> Goldstein S., Burditt P. *Investment Bank Culture under the Microscope*. – Chrysalis Performance Consulting Ltd, 2015. – 4, 6 p.

<sup>129</sup> Turpat – 4 p.

Pastāv dažas metaforas, kas pēc autora domām, ļoti labi izceļ organizācijas kultūras būtību. Organizācijas kultūra ir<sup>130</sup> biznesa DNS; slepenā mērce, kas noved pie veiksmes; kaut kas līdzīgs melnajai matērijai – vēl līdz galam neizpētītajai substancei, kas saista visus objektus Visumā, vienmēr paliekot neredzama un netaustāma. Melnajai matērijai piemīt fantastisks pievilkšanas, izplatīšanas un līdz ar to arī ietekmes spēks uz katru kosmosā pastāvošo objektu, pat gaisma nevar izrauties no tās, jo melnās matērijas nepārtrauktas paplašināšanas ātrums ir krietni lielāks par gaismas izplatīšanas ātrumu, tādējādi melnā matērija vienkārši “apēd” gaismu. Pārnēsot šo tēlaino salīdzinājumu organizācijas kultūras kontekstā, autors veļ paralēles un konstatē, ka arī banku kultūra ir kaut kas nemateriāls, netaustāms, kuram vērojami spēcīgi “gravitācijas viļņi”, kas nosaka banku operāciju veikšanas un biznesa vadīšanas virzienus. Banku organizācijas kultūru ietekmē un pati kultūra atstāj savu efektu teju uz visām realizējamām darbībām un pieņemtiem lēmumiem. Papildus, kultūru ietekmē arī citi iekšējie un ārējie faktori – stratēģiskā vadīšana un līderība, organizatoriskā struktūra, konkurence, valsts tautsaimniecības attīstības līmenis, sociālās vides tendences u.c. (2.2. att.)



2.2. att. **Bankas organizācijas kultūru ietekmējošie iekšējie un ārējie faktori**<sup>131</sup>

<sup>130</sup> **Goldstein S., Burditt P.** *Investment Bank Culture under the Microscope*. – Chrysalis Performance Consulting Ltd, 2015. – 7 p.

<sup>131</sup> Autora veidots pēc: **Goldstein S., Burditt P.** *Investment Bank Culture under the Microscope*. – Chrysalis Performance Consulting Ltd, 2015. – 7 p.

Organizācijas kultūra – tas ir stāsts par cilvēkiem, personībām, komandām, grupām, to biedru kopējo darbību un savstarpēju mijiedarbību, un uzvedību, virzītu uz mērķu sasniegšanu.<sup>132</sup> Banku kultūras īpatnība un reizē arī komplicētība slēpjas tajā apstākļi, ka ikdienā tiek pieņemts desmitiem lēmumu, nosvērtu un mazāk nosvērtu, un tiek veikti simtiem rīcību, apdomātu un mazāk apdomātu. Runa par kultūru ir vietā, jo banku bizness, pirmām kārtām, ir cilvēku kopīgās darbības rezultāts. Cilvēki strādā profesionāli un parāda sevi no vislabākās puses, kad bankas nospraustie stratēģiskie mērķi ir *SMART* – specifiski (*Specific*), izmērāmi (*Measurable*), sasniedzami (*Attainable*), atbilstoši (*Relevant*) un laikā noteikti (*Timely*). Veiksmīgām bankām jāvadās no principa: “*Mūsu aktīvi ir mūsu darbinieki, kapitāls un reputācija.*”<sup>133</sup>

Viena no galvenajām mūsdienu banku biznesa attīstības problēmām ir tāda, ka joprojām vairākums banku ir tendēts fokusēties<sup>134</sup> uz sistēmu kopumā, mazākā mērā pievēršot uzmanību darbiniekiem un viņu uzvedības modeļiem. Šādi rīkojoties, tiek noniecināts darbinieku nozīmīgums un viņu uzvedības aspekti. Tas, savukārt, paaugstina riskus un ierobežo bankas attīstības iespējas. Bieži vien arī riskiem piedēvē lielākoties sistēmisku, nevis biheivioristisku izcelsmi. Piemēram, aviācijas nozare pirms neilga laika koncentrējās lielākā mērā uz sistēmiskiem un tehniskiem riskiem kā uz primāriem apstākļiem, lai vērtētu lidojumu drošību, taču ar laiku kļuva skaidrs, ka diezgan daudz aviotransporta negadījumu notiek cilvēka vainas dēļ, tātad automātiski ieslēdzas cilvēkfaktors kā viens no galvenajiem riskiem. Līdz ar to, pēc risku pārvērtēšanas un faktoru gradācijas aviācijas nozare uzsāka pastiprinātu uzmanību pievērst tieši cilvēka kļūdām, kas var rast letālu iznākumu. Iepriekšminēto attiecinot uz banku sfēru, jāatzīst, ka nopietnāki zaudējumi kredītiestādēm globālās finanšu krīzes laikā ir radušies operacionālu risku, konkrētāk cilvēkfaktoru<sup>135</sup> iestāšanās dēļ. Papildus makroekonomiskiem modeļiem, ko izmanto komplicētu tirgus procesu aproksimācijai, mūsdienu pasaule izjūt akūtu nepieciešamību pēc modeļa, kas aprakstītu sistemātiskai rašanai pakļauto operacionālu risku, kas raksturīgs procesā iesaistīto cilvēku esošajai komunikācijai un sadarbībai. Citiem vārdiem, nedaudz pārfrazējot iepriekšminēto sarežģīto teikumu nedaudz saprotamākā formā – cilvēki ir jebkura biznesa sirds. Cilvēku uzvedība – individuālā vai kolektīvā, ir organizācijas “asinsrite”, kas “baro ar asinīm” organizācijas “smadzenes” un vairo organizācijas panākumus. Tas, kā cilvēki izpilda ikdienas darba pienākumus, tiek pakļauts vairāku faktoru kopai, kur teju ne

---

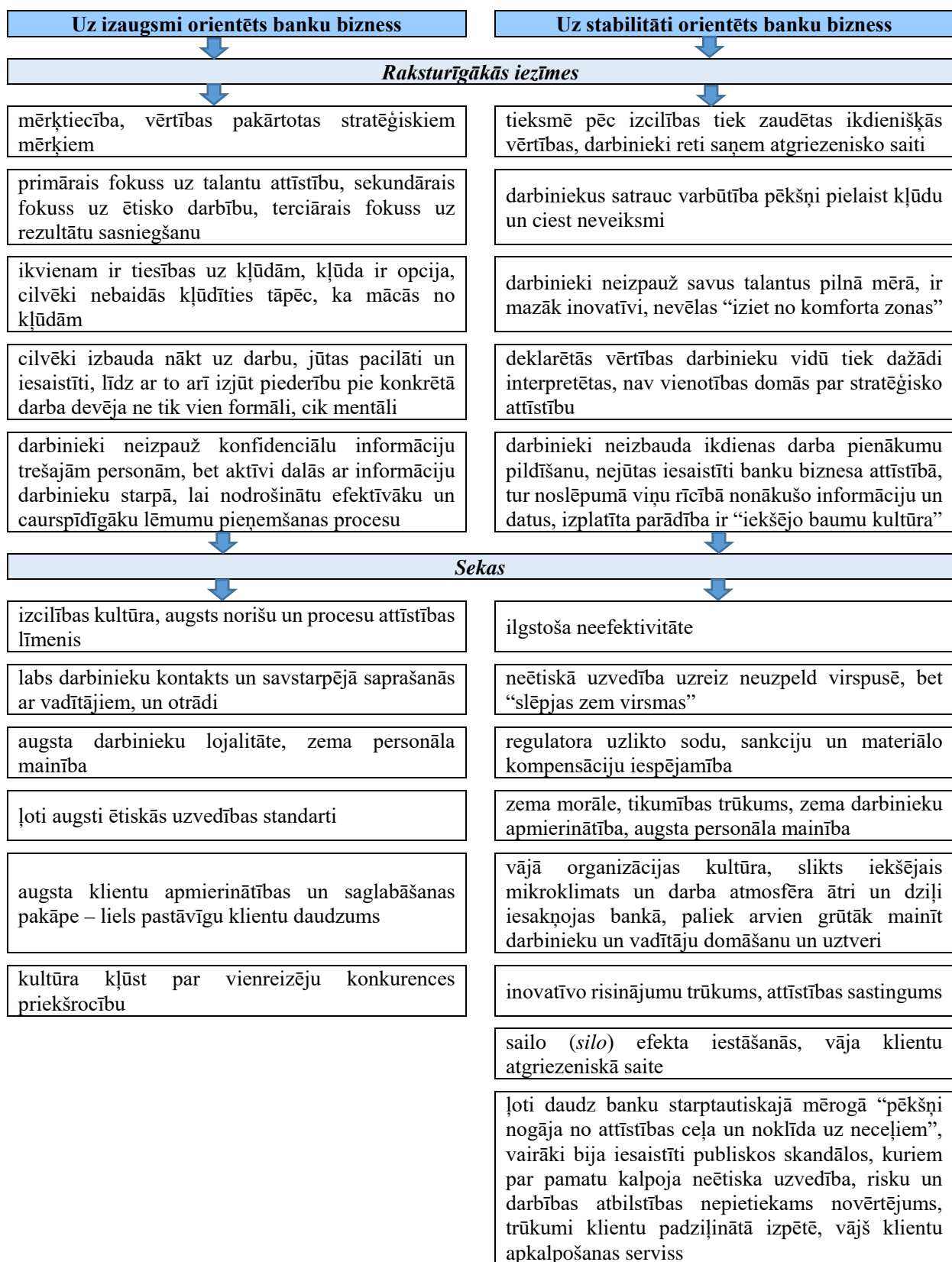
<sup>132</sup> **Goldstein S., Burditt P.** *Investment Bank Culture under the Microscope*. – Chrysalis Performance Consulting Ltd, 2015. – 8 p.

<sup>133</sup> Turpat – 8 p.

<sup>134</sup> Turpat – 8 p.

<sup>135</sup> **McConnell P., Blacker K.** *The Role of Systemic People Risk in the Global Financial Crisis*. – The Journal of Operational Risk, Vol. 6, No 3, 2011. – 117-118 p.

pēdējo vietu ieņem organizācijas kultūra, kurā darbinieki strādā. Pārāk daudz konkurences un pārāk maz sadarbības var izraisīt netaisnīgumu, tiesību nevienlīdzību un nestabilitāti.



### 2.3. att. Uz izaugsmi un uz stabilitāti orientētā modernā banku biznesa pieeju salīdzinājums<sup>136</sup>

<sup>136</sup> Autora veidots pēc: **Goldstein S., Burditt P.** *Investment Bank Culture under the Microscope*. – Chrysalis Performance Consulting Ltd, 2015. – 10 p.

Sailo (*silo*) efekts<sup>137</sup> ir struktūrvienību zināma izolētība un vājas savstarpējās saites, grūtības vienas vienības pārstāvjiem izprast citas vienības pārstāvjus. Citiem vārdiem, tā ir situācija, kad katra struktūrvienība “vārās savā sulā” – rezultātā ir izšķiesti resursi, tiek apgrūtināta komunikācija, darbiniekiem rodas dažādas izpratnes par to, kas ir patiens un kas aplams, vērojama paralēlā procesēšana, nepilnvērtīga kolaborācija starp *front office* un *back office*, kopējās sadarbības bremsēšana un frustrācija. Bankai, decentralizējot atbildību, neizbēgama ir struktūrvienību interese virzīt savas intereses un konkurēt ar citām. Interesi pastiprina ar finanšu stimuliem. Līdz ar to, sailo (*silo*) mentalitāte ir dabisks iznākums šādai struktūrai un stimuliem. Nodaļu vadītāji bieži vien cīnās par savu personīgo vai nodaļas mērķu sasniegšanu, bet neredz banku kā vienotu organismu, kur katrai struktūrvienībai ir sava loma mērķa sasniegšanā. Par daudz uzsvērts individuālisms motivācijas sistēmā, kad katrs savu darbu un savu personību redz kā primāru, arī kalpo par traucēkli bankas attīstībā.

Runājot par banku kultūru un efektīvu komunikācijas procesu, t.i., kad klausītājs saprot un interpretē iegūto informāciju tieši tā, kā to ir vēlēties informācijas sniedzējs, jāmin pāris vārdu par ļoti izplatītu parādību banku sektorā, t.i., baumu izplatīšana. Atcerēsimies notikumus, kas sekoja pēc AS *Latvijas Krājbanka* maksātnespējas pasludināšanas – plašajā sabiedrībā tika izplatītas baumas par gaidāmo AS *Swedbank* krahu. Ziņa aplidoja Latviju zibenīgi un momentāni piespieda pulcēties pie bankomātiem tūkstošiem bankas klientu, kuri bija gatavi izņemt savu naudu, lai pasargātu sevi no potenciāliem zaudējumiem “finanšu sistēmas nestabilitātes apstākļos”. Atcerēsimies AS *Citadele* vērienīgo pārdošanas darījumu, kuram rūpīgi sekoja līdzīgi ne tikai vietējie, bet arī ārvalstu mediji, sarkastiski uzsverot “Latvju zemes kapitāla izpārdošanas buma atklāšanu.” Atcerēsimies nesenos notikumus, kad Finanšu un kapitāla tirgus komisija paziņoja par atstādināšanu no amata pienākumu pildīšanas AS *PrivatBank* valdes priekšsēdētāju un valdes locekļus – ziņa ieskandēja baumas par totālu “banku vadības tīrīšanu”. Atmiņā uzpeld pavisam nesenais AS *Trasta Komercbanka* bankrots un nepamatotas ziņas par jauno bankrota vilni finanšu sektorā, kā arī regulatora piemērotās soda sankcijas attiecībā pret AS *Baltic International Bank* un publiskajā telpā uznirstošā nepamatota viedokļa par “līdzīgu karmu”, kuru tuvākajā nākotnē piedzīvošot AS *ABLV Bank* un AS *Rietumu Banka*. Šie daži piemēri ļoti labi atspoguļo, ka baumu kultūra Latvijā ir diezgan izplatīta parādība. Baumas izplatās ļoti ātri,<sup>138</sup> jo tās apmierina cilvēku aktuālās vajadzības pēc informācijas, kuru oficiālā ceļā iegūt nav iespējams, baumas mazina emocionālo spriedzi, bet arī apmierina cilvēku vajadzību pēc emocionālā pārdzīvojuma, kompensē emocionālo

---

<sup>137</sup> **Ķīlis R.** *Kā kāpināt produktivitāti, kad nauda un labumi vairs nepalīdz?* – Konferences *Darba tiesības & personāls* materiāli, 2015.

<sup>138</sup> **Omārova S.** *Cilvēks dzīvo grupā.* – Rīga: Kamene, 2002. – 150. lpp.

nepietiekamību, ceļ cilvēka prestižu grupā. Baumu izplatīšanas procesam raksturīgs t.s. lavīnas efekts – baumu saturs tālāknodošanas procesā mainās: katrs no baumotājiem kaut ko piemirst vai pieliek klāt kaut ko savu, paziņojums kļūst arvien lakoniskāks, līdz pārvēršas aforismā, ko viegli saprast un nodot tālāk, taču skaitliskajiem datiem paziņojumā ir tendence pieaugt kā sniega vālam lavīnā. Acīmredzot, lai panāktu lielāku emocionālo efektu, baumotāji stāstot parasti hiperbolizē teikto. Novērotā Latvijas iedzīvotāju nekritiskā uzticēšanās baumām<sup>139</sup> par nacionālās valūtas devalvāciju, finanšu sistēmas stabilitāti, komercbanku darbību u. tml., ļaujoties panikai un pieņemot pārsteidzīgus lēmumus, kas rada turpmākus finansiālus zaudējumus. Nereti Latvijas finanšu sektoru uzraugošajām institūcijām ir bijis jānodrošina ārkārtas informatīvās kampaņas, lai atturētu sektora klientus sadarboties ar nelicencētu pakalpojumu sniedzējiem, kas netiek valstiski uzraudzīti, un šādos darījumos ieguldītāju līdzekļi visbiežāk tiek neatgriezeniski zaudēti.

Acīmredzams, ka nav iespējams un nav nepieciešams apvienot dažādas organizācijas subkultūras vienā veselā,<sup>140</sup> nepastāv arī iespējas pilnībā atbrīvoties no sliktā, jo “tārpu izēsti āboli” vienmēr bija un būs. Tomēr bankām vajadzētu pārvērtēt savu attieksmi pret kulturālām pārmaiņām – jo cēlākas biznesa idejas, jo vairāk iespēju tās realizēt un jo tuvāk stratēģisko mērķu sasniegšanas brīdis, un jo vieglāk uzlabot bankas biznesa vides un riska kultūru.

## **2.2. Komercbanku organizācijas kultūras efektivitāti ietekmējošie ekonomiskie faktori**

Bankas šodien darbojas ekonomiskās turbulences un diezgan sīvās konkurences apstākļos, tādējādi virkne pasaules mēroga un vietējās nozīmes faktoru ietekmē to biznesu. Latvijas finanšu sektora attīstības perspektīvas<sup>141</sup> ir ietekmējusi 2008.-2009. gada pasaules un Latvijas ekonomiskās krīzes un pēckrīzes pieredze, arī *euro* zonas valstu parāda krīzes negatīvā atgriezeniskā ietekme uz finanšu sektora pārrobežu stabilitāti visā Eiropas Savienībā un uz kredītresursu pieejamību Latvijā. Kopš 2007. gada, kad globālais finanšu sektors sāka uzrādīt pirmās finanšu krīzes pazīmes, ir izdarīti būtiski secinājumi starptautiskajā un Latvijas finanšu vidē, ka finanšu un ekonomikas pamatjautājumu adekvāta izpratne pakalpojumu saņēmēju līmenī ir būtiska finanšu sistēmai, jo ikvienā valstī stabilas savus riskus pārvaldošas mājsaimniecības ir pamats finanšu sektora stabilitātei, kā arī prognozējamai sabiedrības

<sup>139</sup> *Latvijas iedzīvotāju finanšu pratības stratēģija 2014-2020.* – Rīga, 2014. – 5. lpp. Pieejama: <http://www.fktk.lv/lv/komisija/par-mums/strategija1/2014-02-24-latvijas-iedzivotaju-finansu-pratibas-strategijas-20142020> (sk. 07.05.2016)

<sup>140</sup> **Goldstein S., Burditt P.** *Investment Bank Culture under the Microscope.* – Chrysalis Performance Consulting Ltd, 2015. – 11 p.

<sup>141</sup> MK 2014. gada 31. marta rīkojums Nr. 139 *Par Finanšu sektora attīstības plānu 2014.-2016. gadam.* – Latvijas Vēstnesis, Nr. 66 (5126), 02.04.2014.

attīstībai ilgtermiņā.<sup>142</sup> Vienkāršākie finanšu pakalpojumi (kontu apkalpošana, maksājumi, Internetbanku lietošana, kredīti, apdrošināšanas pakalpojumi un arī ieguldījumi) pēdējos gadu desmitos Latvijā ir kļuvuši par masveida pakalpojumiem – tie ir pieejami ikvienam iedzīvotājam. Tādējādi katram pakalpojumu lietotājam būtu jābūt pamata līmeņa zināšanām – jāpārzina finanšu plānošana, jāorientējas piedāvāto pakalpojumu klāstā un jāizprot to iespējamais riska līmenis, drošības aspekti, jāspēj salīdzināt dažādus pakalpojumus, lai noteiktu piemērotākos individuālajām vajadzībām. Finanšu pakalpojumu patērētāju tiesības un valsts garantiju sistēma jāpārzina tikpat labi kā personiskā atbildība un iespējamās sekas saistību neizpildes gadījumos.

Pēc Latvijas pievienošanās ES 2004. gadā līdz pat globālās finanšu krīzes sākumam 2008. gadā brīvās kapitāla plūsmas apstākļos<sup>143</sup> strauji attīstījās banku sektors un iedzīvotājiem pārmēru strauji tika piedāvāti kredītēšanas pakalpojumi, pietiekami neizvērtējot dažādus ekonomiskās attīstības scenārijus, kā arī finanšu pakalpojumu patērētāju zināšanas par iespējamajiem privātiem riskiem un esošo saistību pieļaujamo apmēru. 2009. un 2010. gadā tam sekoja straujākais ekonomikas kritums ES valstu vidū un vēsturiski lielākie zaudējumi komercbanku sektorā, bet Latvijas mājsaimniecību kopējo problemātisko kredītu (kavēti ilgāk par 90 dienām) augstākais īpatsvars sasniedza 19.6% 2011. gadā. Ekonomiskajai situācijai Latvijā uzlabojoties, šis rādītājs pakāpeniski ir samazinājies, tomēr joprojām Latvijas finanšu sektora klientiem ir grūtības samaksāt savus parādus un Latvijas mājsaimniecību finanšu struktūra ir viegli ievainojama.

2015. gadā Latvijai nozīmīgi notikumi<sup>144</sup> norisinājās ārvalstu tirgos. Visa gada garumā Latvijas ekonomika bija pakļauta negatīvai ietekmei, ko radīja ģeopolitiskā spriedze starp Krieviju un Ukrainu, abpusējās ES un Krievijas sankcijas, kā arī Krievijas rubļa vērtības kritums un ekonomiskā lejupslīde šajā kaimiņvalstī. Neskatoties uz ekonomiskās izaugsmes saglabāšanos ES un *euro* zonā, pirmajā pusgadā *euro* zonu ietekmēja Grieķijas maksātnespējas krīze, bet vasarā samilza nekontrolējamas migrācijas problēma, kas noveda pie Šengenas zonas darbības pagaidu ierobežojumiem. Savukārt, pasaules ekonomika kopumā cieta no Ķīnas ekonomiskās izaugsmes samazināšanās un straujām svārstībām akciju tirgos. Pasaules ekonomikas lēnā izaugsme, augsts krājumu līmenis un palielinājušies ieguves apjomi izraisīja strauju naftas cenu kritumu – vairāk nekā par 60%. Naftas cenu kritums izraisīja arī citu enerģijas avotu un preču cenu kritumu pasaules biržās. Asas svārstības 2015. gadā tika

---

<sup>142</sup> *Latvijas iedzīvotāju finanšu pratības stratēģija 2014-2020.* – Rīga, 2014. – 3. lpp. Pieejama: <http://www.fktk.lv/lv/komisija/par-mums/strategija/2014-02-24-latvijas-iedzivotaju-finansu-pratibas-strategijas-20142020> (sk. 07.05.2016)

<sup>143</sup> Turpat – 3. lpp.

<sup>144</sup> *AS Reģionālā investīciju banka 2015. gada pārskats.* – Vadības ziņojums. – 3. lpp. Pieejams: [http://www.ribbank.com/lv/informacija/gada\\_parskati](http://www.ribbank.com/lv/informacija/gada_parskati) (sk. 07.05.2016)

novērotas arī valūtas tirgos, kur *euro* kurss pret dolāru nokritās līdz viszemākajam līmenim pēdējo 12 gadu laikā.

Latvijas ekonomikai 2015. gads bija sarežģīts, bet caurmērā veiksmīgs.<sup>145</sup> Latvijas tautsaimniecība attīstās atbilstoši prognozēm, un tās izaugsmes tempu var raksturot kā mērenu. Neskatoties uz nelabvēlīgiem ārējiem apstākļiem, 2015. gada pirmajos trīs ceturkšņos ekonomiskā izaugsme palielinājusies līdz 2.7%. Latvijas eksportētāji 2015. gadā sekmīgi pārvarēja Krievijas ieviestās sankcijas un vispārēju pieprasījuma kritumu kaimiņvalstī, kuras ekonomika piedzīvo recesiju. Lai arī eksports uz Krieviju gada pirmajos deviņos mēnešos samazinājās par 24.4%, Latvija ir vienīgā Baltijas valsts, kurai izdevās palielināt kopējo eksporta apjomu par 2%. Veiksmīgi turpinās kārtējais ES fondu projektu īstenošanas posms. Sagaidāms, ka IKP pieaugums Latvijā arī turpmāk paliks mērens, aptuveni 3% līmenī. Latvijas Banka prognozē inflāciju 1.3% apmērā. Tiek norādīts, ka tautsaimniecības izaugsmes riski joprojām saglabājas diezgan augsti. Papildus ārējiem riskiem negatīva ietekme uz Latvijas ekonomiku var būt arī vietējiem faktoriem, ieskaitot darbaspējīgā vecuma iedzīvotāju skaita samazināšanos un zemo investīciju līmeni, kā arī pārāk straujo un darba ražībai neatbilstošo darbaspēka izmaksu pieaugumu.

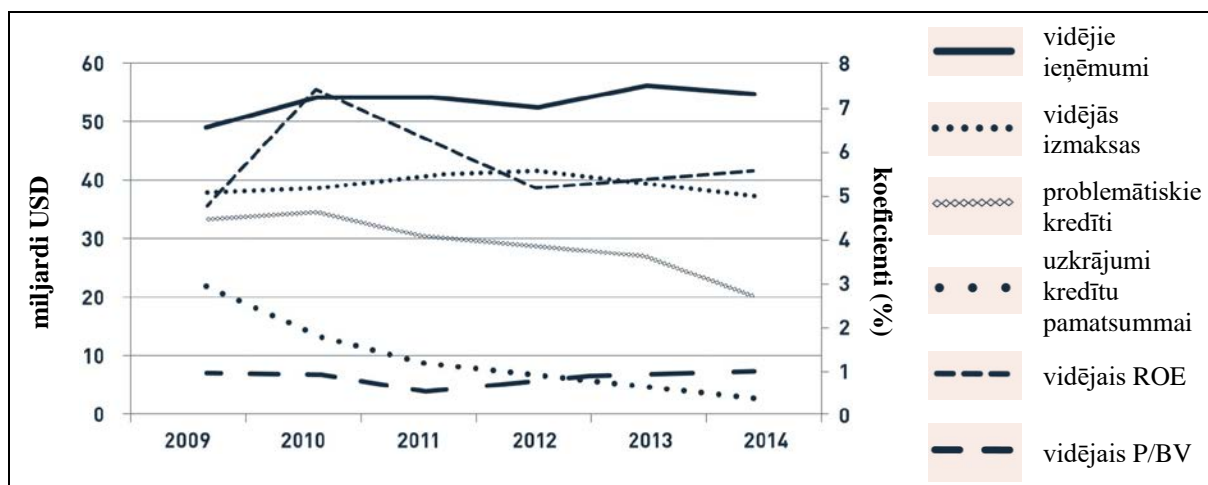
Banku kultūra joprojām paliek pastiprinātu uzmanību vērts temats finanšu sektora regulēšanas un uzraudzības institūciju aprindās, un liels izaicinājums bankām un to vadībai.<sup>146</sup> Kulturālā rakstura trūkumi risku novērtēšanā un menedžmentā, ētikas jautājumos, darbības atbilstības kontrolē un klientu apkalpošanā noveda pie ievērojamiem zaudējumiem, soda naudām, finansiālām sankcijām, milzīgām kompensācijām un masveida kaitējuma banku reputācijai starptautiskā līmenī. Tajā pašā laikā bankas saskaras ar nozīmīgu spiedienu, lai panāktu izcilu darbības atdevi un augstus peļņas līmeņus, lai apmierinātu akcionārus, darbiniekus, klientus un sadarbības partnerus, saglabājot savu imidžu un tēlu sabiedrībā, kamēr pielāgojoties jaunajai “klimata kontrolei” un regulēšanas pasākumiem. Turklāt bankas saskaras ar daudzām citām problēmām – jaunu tehnoloģiju ieviešana, lai palielinātu efektivitāti un konkurētspēju, dinamiskā pielāgošanās tirgum, nepārtraukti mainoties tā “spēlētājiem”, sevis pasargāšana no sāncensiem un sīvās konkurences draudiem, tik strauji attīstoties nebanku kreditētājiem, kas “apēd” daļu no banku tradicionālās ieņēmumu bāzes un ienākumu plūsmas komisijas un procentu ieņēmumu veidā par sniegtajiem finanšu pakalpojumiem. Līdz ar informācijas tehnoloģiju attīstību un plašo Interneta pakalpojumu pieejamību<sup>147</sup> līdz šim

<sup>145</sup> AS *Reģionālā investīciju banka* 2015. gada pārskats. – Vadības ziņojums. – 3. lpp. Pieejams: [http://www.ribbank.com/lv/informacija/gada\\_parskati](http://www.ribbank.com/lv/informacija/gada_parskati) (sk. 07.05.2016)

<sup>146</sup> **Goldstein S., Burditt P.** *Investment Bank Culture under the Microscope*. – Chrysalis Performance Consulting Ltd, 2015. – 1 p.

<sup>147</sup> *Latvijas iedzīvotāju finanšu prātības stratēģija 2014-2020*. – Rīga, 2014. – 6. lpp. Pieejama: <http://www.fktk.lv/lv/komisija/par-mums/strategija/2014-02-24-latvijas-iedzivotaju-finansu-pratibas-strategijas-20142020> (sk. 07.05.2016)

nepazīti pakalpojumi nonāk līdz masu lietotājiem, turklāt finanšu serviss kļūst sarežģītāks un daudzslāņaināks. Arī Latvijā aktuāls jautājums ir t.s. piedāvātāja-patērētāja asimetrija. Pie jaunā finanšu pakalpojuma izstrādes darbojas ekspertu grupas, savukārt potenciālajam klientam, kurš nav speciāli mācīts, nereti piedāvājums jāizvērtē un lēmums jāpieņem dažās minūtēs. Šāda situācija veicina finanšu pakalpojumu lietotāju ievainojamību. Tās samazināšanai nepieciešama konsultatīva tīkla izveide, ko nodrošinātu atbildīgās institūcijas.



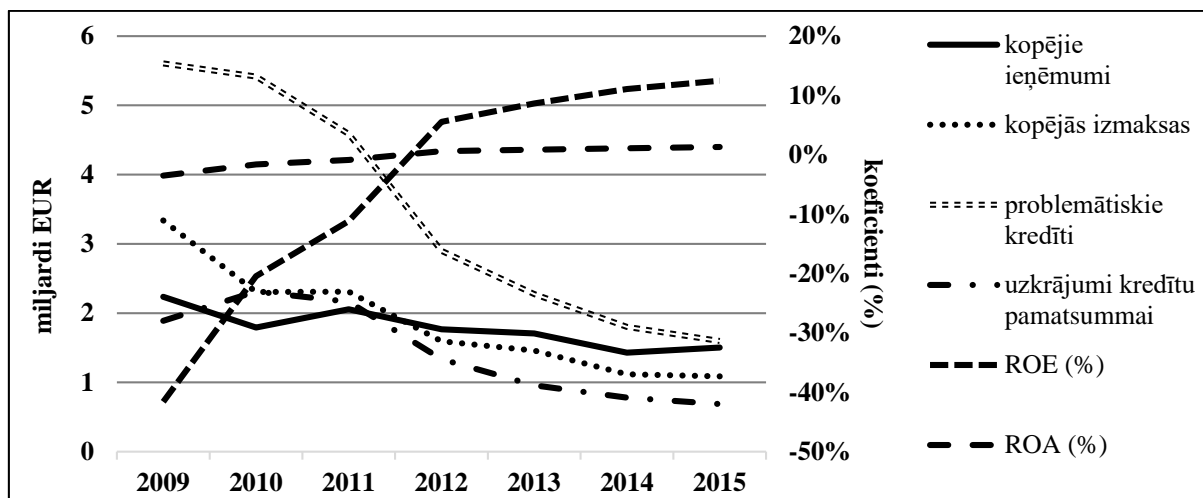
2.4. att. Lielāko pasaules banku vidējie darbības rādītāji no 2009. līdz 2014. gadam<sup>148</sup>

Autors izanalizēja banku darbības vidējos rādītājus pasaulē laika posmā no 2009. līdz 2014. gadam. Aplūkotajā periodā vidējie ieņēmumi pārsniedza vidējās izmaksas, tātad pasaules bankas strādāja vidēji ar peļņu, problemātisko kredītu vidējie apmēri pakāpeniski samazinājās, līdzīgi uzvedās arī uzkrājumi klientu parādiem (2.4. att.)

Salīdzinot ar šajā pašā laika posmā pastāvošo situāciju Latvijas banku sektorā (2.5. att.), var skaidri redzēt, ka vietējas kredītiestādes periodā līdz 2011. gadam strādāja ar zaudējumiem un tikai ar 2012. gadu ieņēmumi atkal sāka pārsniegt izdevumus, kā tas ir bijis pirms krīzes iestāšanās. Autors vēlas pievērst uzmanību ļoti lieliem problemātisko kredītu apmēriem, kas visa pārskata periodā no 2009. līdz 2015. gadam pārsniedza banku kopējos ieņēmumus. Ar krīzes iestāšanos bankām radās nepieciešamība pēc speciālo uzkrājumu veidošanas nedrošiem parādiem (kredītu pamatsummām) un uzkrātajiem ieņēmumiem (procentu maksājumiem), kaut gan jāatzīst, ka pārrāvums starp to apjomu un problemātisko kredītu kopsummu posmā līdz 2011. – 2012. gadam bija dramatisks. No 2012. gada minēto uzkrājumu apmēri pakāpeniski samazinājās līdzās kavējamo kredītu summu samazinājumam. Tikai sākot ar 2012. gadu pašu kapitāla atdeves rādītājs (*ROE – Return on Equity*) kļuva pozitīvs, pirms tam, būdams zaudējumu iespaidots, tas bija stipri negatīvs. Autors izdara secinājumu, ka pārskata laika

<sup>148</sup> Ferguson R., Rhodes W. *Banking Conduct and Culture: A Call for Sustained and Comprehensive Reform.* – Washington: Group of Thirty, 2015. – 21 p.

posmā Latvijas banku finansiālais stāvoklis uz vidējā pasaules fona izskatās diezgan vājš, un tas pierāda Latvijas finanšu sistēmas nenoturību pret pēkšņiem ārējiem satricinājumiem un “finansiāliem stresiem”.



2.5. att. Latvijas komercbanku vidējie darbības rādītāji no 2009. līdz 2015. gadam<sup>149</sup>

Vērtējot klientu uzticības pakāpi nozaru griezumā (2.6. att.), var redzēt, ka tehnoloģiju joma ir tā, kurai patērētāji izrāda vislielāko lojalitāti un uzticību. Turklāt bankas un finanšu sektors kopumā aplūkotajā laika periodā neizceļas ar sevišķu uzticību no klientu puses bankās pastāvošo kulturālo problēmu dēļ. Kaut gan vēl 2006. gadā banku sfēra pasaulē bija tā, kurai klienti izrādīja ļoti augstu paļāvību – pēc uzticības līmeņa finanšu sektors toreiz atradās uzreiz aiz tehnoloģiju jomas, taču šādu pozīciju kredītiestādēm neizdevās noturēt ilgi. 2015. gadā, salīdzinot ar krīzes gadiem, bankām vērojama augstāka uzticības pakāpe no klientu puses, tomēr pilnībā atgūt kādreiz bijušo lojalitāti kredītiestādēm joprojām nav izdevies.

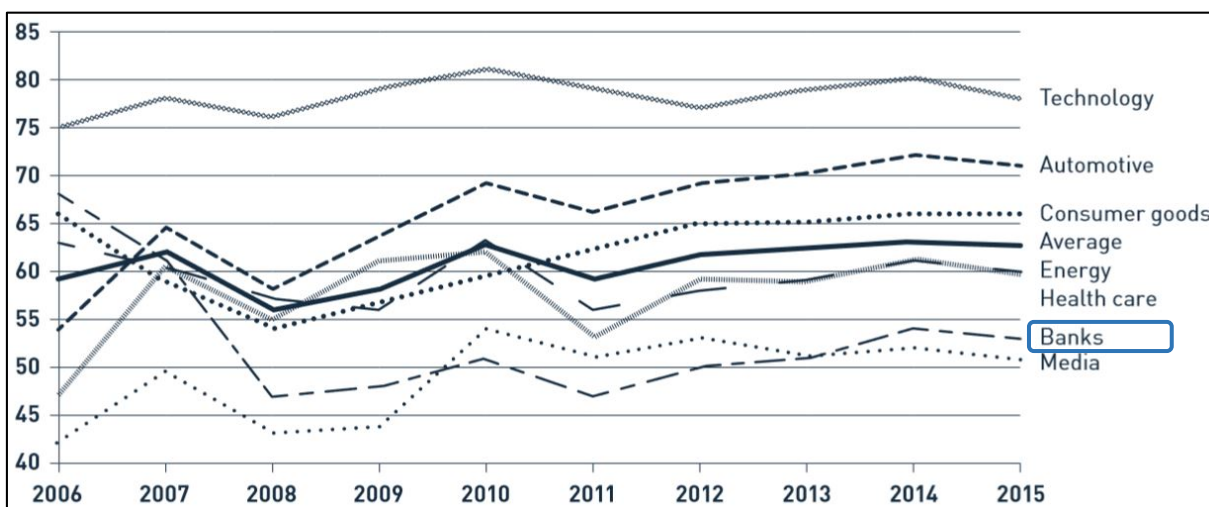
Pētot Latvijas iedzīvotāju uzticību, kuru izrāda vietējo tirgu pārstāvošiem uzņēmumiem (2.7. att.), tiek novērota pasaules tendencēm līdzīga situācija: uzticība banku pakalpojumiem un to drošībai Latvijā ir diezgan zema – 2016. gadā katrs otrs klients apgalvo, ka nevar pilnīgi paļauties uz bankām un to sniegtajiem finanšu pakalpojumiem, savukārt, patērētāju uzticības līderei – tehnoloģiju jomai – trīs no četriem klientiem izrāda savu lojalitāti un vēlmi sadarboties.

Salīdzinoši straujā Latvijas iedzīvotāju uzticības līmeņa krišanās finanšu sektoram<sup>150</sup> ir skaidrojama arī ar triju komercbanku sabrukumu: 2008. gadā valstij pārņēmot AS *Parex banka*, kā arī 2011. un 2016. gadā finanšu sektora uzraudzības iestādei – Finanšu un kapitāla tirgus

<sup>149</sup> Autora veidots pēc FKTK ceturkšņa pārskatiem. Pieejami: <http://www.fktk.lv/lv/statistika/kreditiestades/ceturksna-parskati> (sk. 17.04.2016)

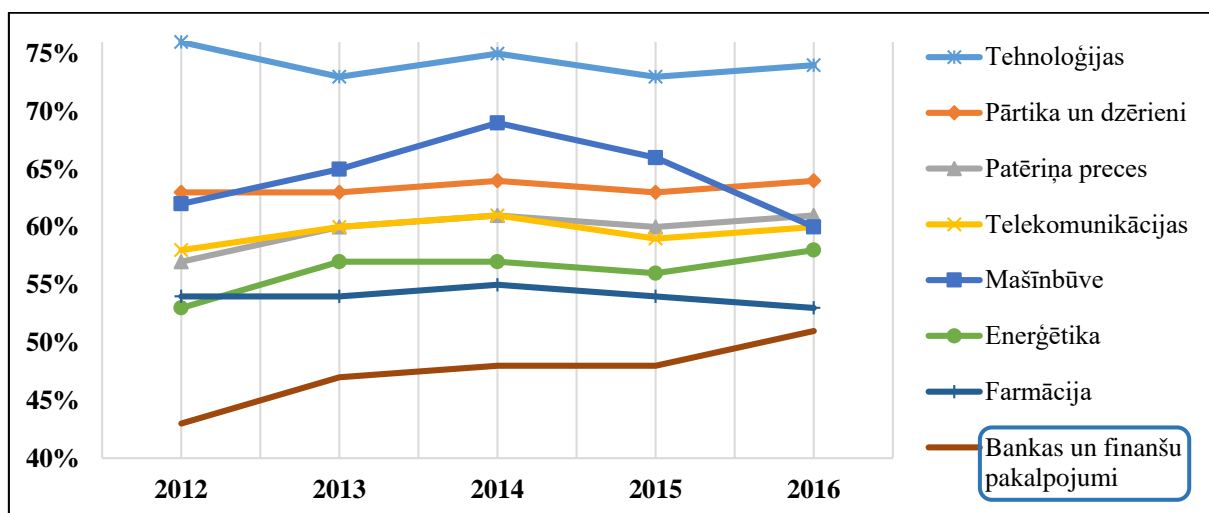
<sup>150</sup> *Latvijas iedzīvotāju finanšu pratības stratēģija 2014-2020*. – Rīga, 2014. – 6. lpp. Pieejama: <http://www.fktk.lv/lv/komisija/par-mums/strategija/2014-02-24-latvijas-iedzivotaju-finansu-pratibas-strategijas-20142020> (sk. 07.05.2016)

komisijai apturot AS *Latvijas Krājbanka* un AS *Trasta Komercbanka* darbību attiecīgi. Tas radīja pamatotu satraukumu un bažas par citu komercbanku stabilitāti visā sabiedrībā.



2.6. att. Uzticību izteikušo respondentu īpatsvars nozaru griezumā pasaulē no 2006. līdz 2015. gadam<sup>151</sup>

Banku nozares korporatīvās reputācijas vērtējums<sup>152</sup> Latvijā pēdējos divos gados (2.8. att.) ir nostabilizējies un, salīdzinot ar finanšu nozari Eiropā, ir virs Eiropas vidējiem vērtējumiem. To apliecina pētījumu kompānijas *TNS* sadarbībā ar Latvijas Komercbanku asociāciju 2015. gada rudenī veiktais Latvijas banku nozares korporatīvās reputācijas pētījums.



2.7. att. Uzticību izteikušo respondentu īpatsvars nozaru griezumā Latvijā no 2012. līdz 2016. gadam<sup>153</sup>

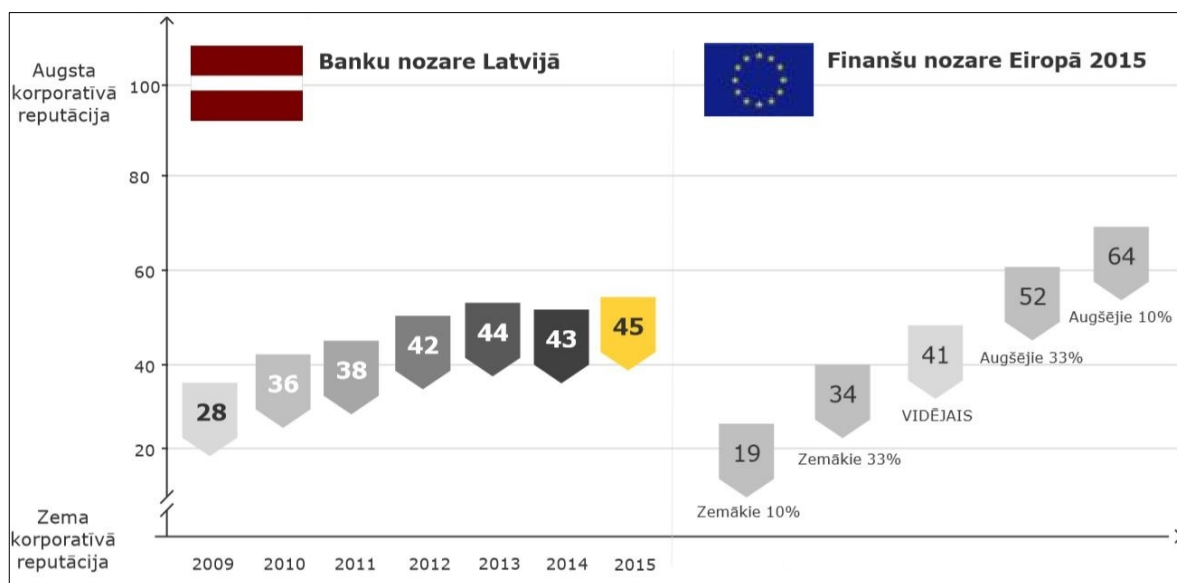
Pēc straujā banku nozares reputācijas Latvijā novērtējuma kāpuma pēckrīzes gados (2.8. att.), kad četru gadu laikā izdevās gandrīz dubultot reputācijas novērtējumu no 28 punktiem

<sup>151</sup> Ferguson R., Rhodes W. *Banking Conduct and Culture: A Call for Sustained and Comprehensive Reform*. – Washington: Group of Thirty, 2015. – 22 p.

<sup>152</sup> *Korporatīvās reputācijas pētījums banku nozarē Latvijā*. – TNS sadarbībā ar LKA, 2015. Pieejams: [http://lka.org.lv/lv/pdf/TNS\\_LKA\\_korporativa\\_reputacija\\_2015\\_www.pdf](http://lka.org.lv/lv/pdf/TNS_LKA_korporativa_reputacija_2015_www.pdf) (sk. 08.05.2016)

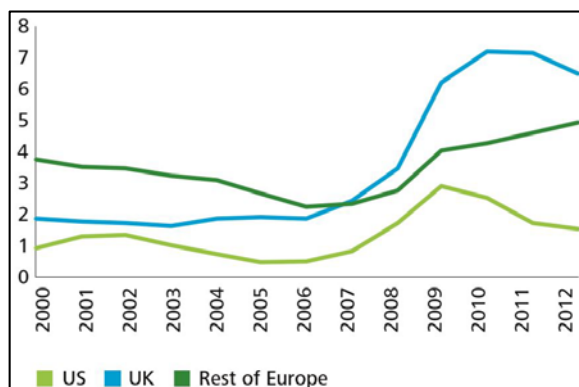
<sup>153</sup> Autors veidots pēc: *Edelman Trust Barometer 2016*. Pieejams: <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2016-edelman-trust-barometer/global-results> (sk. 17.04.2016)

2009. gadā līdz 44 punktiem 2013. gadā, pēdējos pāris gados banku nozares kopējais reputācijas novērtējums ir nostabilizējies. 2015.gadā banku nozares korporatīvā reputācija ir sasniegusi 45 *TRI*\**M* indeksa punktus.



2.8 att. Latvijas banku nozares korporatīvās reputācijas indeksa dinamika no 2009. līdz 2015. gadam un tās salīdzinājums ar Eiropas līmeni 2015. gadā<sup>154</sup>

Problemātiskie kredīti – ļoti sāpīga tēma priekš komercbankām ne tikai vietējā tirgū, bet arī pasaules mērogā. Kā liecina dati (2.9. att.) krīzes gados būtiski pieauga to kredītu īpatsvars banku kopējos aktīvos, kuru atmaksa bija klasificēta kā šaubīga, pie tam rādītāji Eiropas valstīs bija augstāki nekā lielākajam rietumu pasaules finanšu tirgus spēlētājam – ASV. No Eiropas valstīm arī sevišķi izceļas Apvienotās Karalistes bankas, it īpaši pēc sabiedrībā plaši apspriestā t.s. “*LIBOR* skandāla”, kad angļu komercbanka *Barclays Plc* tika apsūdzēta manipulācijās ar starpbanku procentu likmi.

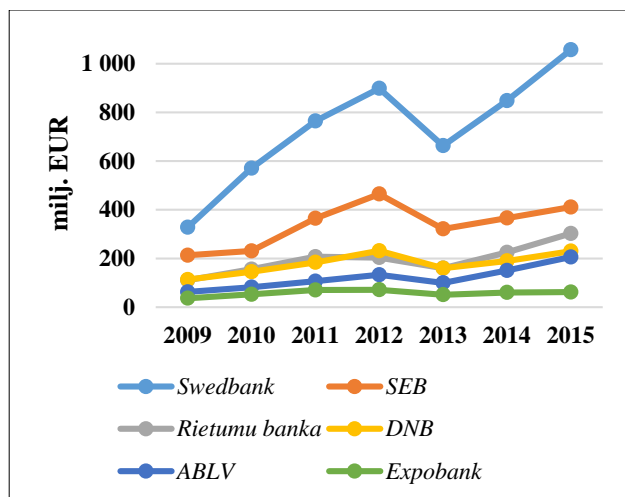


2.9. att. Problemātisko kredītu īpatsvars ASV (US), Lielbritānijā (UK) un pārējās Eiropas valstīs (*rest of Europe*) no 2000. līdz 2012. gadam<sup>155</sup>

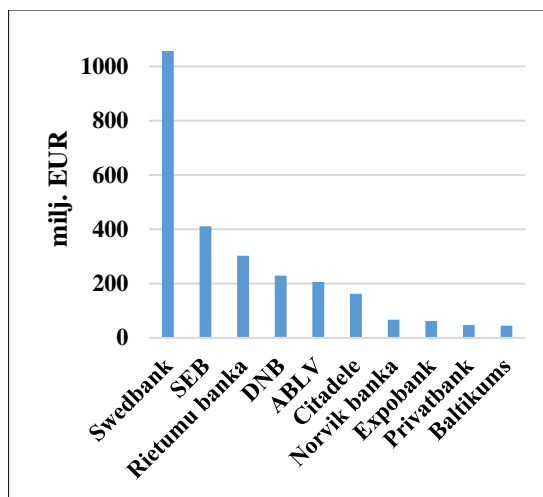
<sup>154</sup> Korporatīvās reputācijas pētījums banku nozarē Latvijā. – TNS sadarbībā ar LKA, 2015. Pieejams: [http://lka.org.lv/lv/pdf/TNS\\_LKA\\_korporativa\\_reputacija\\_2015\\_www.pdf](http://lka.org.lv/lv/pdf/TNS_LKA_korporativa_reputacija_2015_www.pdf) (sk. 08.05.2016)

<sup>155</sup> Doyle M., Chung A., Quigley P. *Culture in Banking under the Microscope*. – The Deloitte Bank Survey 2013. – 4 p.

Bankai ar spēcīgu organizācijas kultūru naudas pelnīšanai nav jāklūst par prioritāti nr. 1. Krietni svarīgākais uzdevums ir bankas vērtības palielināšana. Vērtējot Latvijas komercbanku tendences attiecībā uz vērtības radīšanu, autors vēlas pievērst uzmanību tam, ka vērtīgāko banku vidū (2.10. att.) sastopamas gan universālas komercbankas (AS *Swedbank*, AS *SEB banka*, AS *DNB banka*, AS *Expobank*), gan investīciju banka (AS *ABLV Bank*), gan banka, kas orientējas uz vidējo un lielo uzņēmumu klientu apkalpošanu (AS *Rietumu Banka*). No tā izriet, ka bankas, kas orientējas uz privātpersonu un mazo uzņēmumu klientiem, nesniedz nozīmīgu ieguldījumu Latvijas tautsaimniecības attīstībā un patiesās vērtības radīšanā.



2.10. att. Latvijas vērtīgāko uzņēmumu TOP 10 gadu pēc gada iekļaujamās komercbankas un to vērtība (milj. EUR) no 2009. līdz 2015. gadam<sup>156</sup>



2.11. att. Latvijas vērtīgāko komercbanku vērtība (milj. EUR) 2015. gadā<sup>157</sup>

Kā liecina aktuālie dati (2.11. att.), universālās komercbankas ir ekonomiski visvērtīgākās bankas Latvijā 2015. gadā. Autors piekrīt valsts nostājam, ka tādas iejaukšanās jeb intervences, kuras mērķis ir izglītēt, motivēt iesaistīties, stiprināt un dot iespēju bankai mainīties pateicoties mērķtiecīgi realizētām stimulējošām attīstības programmām visos vadīšanas līmeņos, var radīt reālas un jēgpilnas kulturālās pārmaiņas bankā.<sup>158</sup>

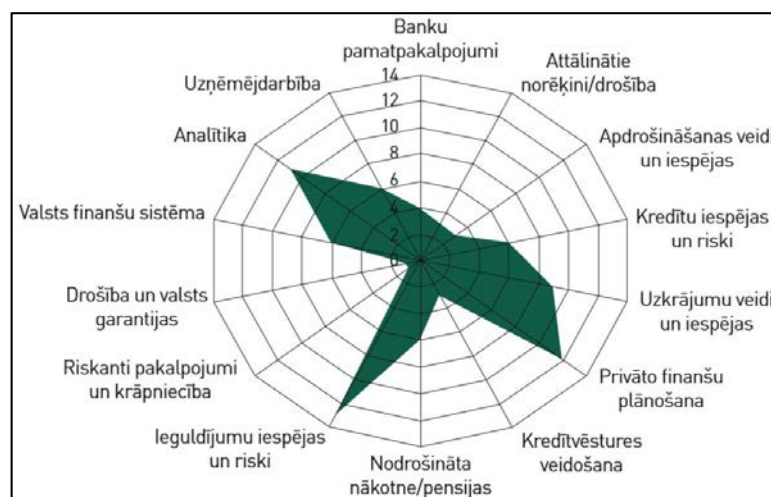
Pasaules Bankas ekspertu izstrādātajās rekomendācijās<sup>159</sup> kā nepilnība Latvijas finanšu sektorā straujās ekonomiskās izaugsmes gados minēts arī novērojums, ka banku un citu finanšu institūciju darbinieki nav bijuši gatavi strādāt ar finanšu jomā nepieredzējušiem klientiem (2.12. un 2.13. att.)

<sup>156</sup> Autora izveidots pēc: AS *Prudentia* un AS *Nasdaq Riga* izstrādātā Latvijas vērtīgāko uzņēmumu TOP 101. Pieejams: <http://top101.lv/lv/top101/decade> (sk. 24.04.2016)

<sup>157</sup> Autora izveidots pēc: AS *Prudentia* un AS *Nasdaq Riga* izstrādātā Latvijas 2015. gada vērtīgāko uzņēmumu TOP 101. Pieejams: <http://top101.lv/lv/top101/2015> (sk. 24.04.2016)

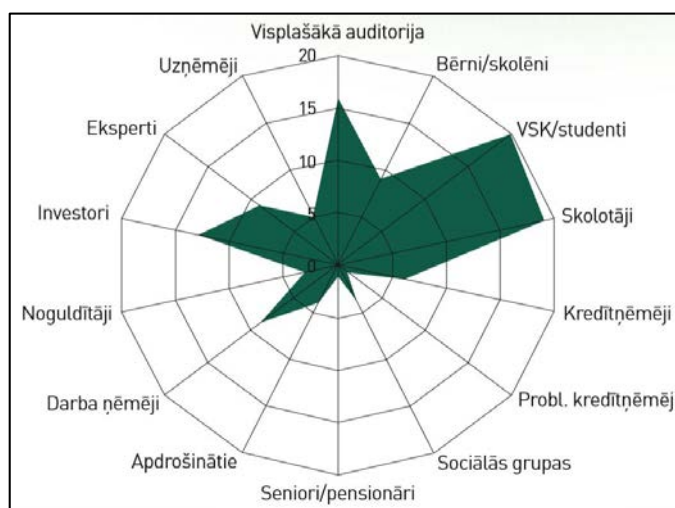
<sup>158</sup> **Goldstein S., Burditt P.** *Investment Bank Culture under the Microscope*. – Chrysalis Performance Consulting Ltd, 2015. – 1 p.

<sup>159</sup> *Latvijas iedzīvotāju finanšu prātības stratēģija 2014-2020*. – Rīga, 2014. – 6. lpp. Pieejama: <http://www.fktk.lv/lv/komisija/par-mums/strategija/2014-02-24-latvijas-iedzivotaju-finansu-pratibas-strategijas-20142020> (sk. 07.05.2016)



2.12. att. Latvijas iedzīvotāju finanšu izglītības pakāpe tematiskajā dalījumā (%) 2015. gadā<sup>160</sup>

Patērētājiem nav sniegta visa informācija par piedāvātā pakalpojuma riskiem, nav izvērtēta pakalpojuma piemērotība konkrētam patērētājam, kā arī viņa kredītspēja. Tādējādi finanšu sektora reputācija krīzes gados Latvijā tika nozīmīgi iedragāta. Pasaules Bankas eksperti norādījuši, ka nozares nākotnes reputācijas nostiprināšanai būtu izstrādājami ētiskas darbības kodeksi katrā tirgus segmentā, īpaši saistībā ar patērētāju apkalpošanu, kas būtu apstiprināti profesionālajās asociācijās un/vai institūcijās, kas realizē valstisko uzraudzību sektorā.



2.13. att. Finansiāli izglītoto Latvijas iedzīvotāju īpatsvars (%) mērķgrupu dalījumā 2015. gadā<sup>161</sup>

Šobrīd bankās tiek veikts darbs, lai mazinātu riskus<sup>162</sup> – kredītrisku, likviditātes un finansējuma risku, tirgus risku, reinvestēšanas un rekapitalizācijas risku, valsts iespējamo

<sup>160</sup> Latvijas iedzīvotāju finanšu prātības stratēģija 2014-2020. – Rīga, 2014. – 37. lpp. Pieejama: <http://www.fktk.lv/lv/komisija/par-mums/strategija/2014-02-24-latvijas-iedzivotaju-finansu-pratibas-strategijas-20142020> (sk. 07.05.2016)

<sup>161</sup> Turpat – 37. lpp.

<sup>162</sup> MK 2014. gada 31. marta rīkojums Nr. 139 Par Finanšu sektora attīstības plānu 2014.-2016. gadam. – Latvijas Vēstnesis, Nr. 66 (5126), 02.04.2014.

saistību apjoma pieauguma, ko rada pieaugošā nodrošināto nerezidentu noguldījumu bāze, risku, noziedzīgi iegūto līdzekļu legalizācijas risku, negatīvas ietekmes uz valsts kredītreitingu risku – saistībā ar nerezidentu noguldījumiem Latvijas kredītiestāžu sektorā. Šim nolūkam kredītiestādēm, kuru darbība ir balstīta uz nerezidentu noguldījumiem, ir papildus piemērotas stingrākas prasības attiecībā uz kapitālu un likviditāti, kuras tiek regulāri pārskatītas, lai nodrošinātu, ka jebkurš risku pieaugums ir pienācīgi atspoguļots kapitāla un likviditātes papildinājumos. Notiek darbs pie pārbaūžu veikšanas regulējuma uzlabošanas attālināti un uz vietas, šim nolūkam piesaistot arī ārējos konsultantus un sadarbības partnerus. Ir īstenoti pasākumi atbildīgo institūciju rīcībā esošo analītisko un stresa testēšanas instrumentu klāsta uzlabošanai un makroprudenciālās uzraudzības risku konstatēšanai un monitoringam. Kā liecina FKTK un Latvijas Bankas sniegtā informācija, ar nerezidentu apkalpošanu saistītie riski šobrīd tiek adekvāti pārvaldīti un kontrolēti, tomēr ir nepieciešams turpināt iesākto darbu pie nerezidentu kredītiestāžu segmenta drošības, stabilitātes un prognozējamības pilnveides. Tiek turpināta uz doto brīdi pastāvošo regulatīvo pasākumu stiprināšana, lai apkarotu naudas atmazgāšanas iespējas caur Latvijas finanšu sektoru. Tajā pašā laikā ne mazāka vērība tiek pievērsta uzraudzības ietvara prasību praktiskajai piemērojamībai. Šī mērķa sasniegšanai tiek palielināta kompetento institūciju kapacitāte, lai nodrošinātu, ka tirgus dalībnieki rūpīgāk ievēro spēkā esošās regulējošās prasības.

Finanšu sektora attīstības kontekstā ir jāņem vērā vispārīgie principi, kas noteikti kapitāla brīvai aprītei,<sup>163</sup> piemēram, Līgumā par Eiropas Savienības darbību ir definētas prasības kapitāla brīvai kustībai un aizliegums to ierobežot. Kompetentas valsts institūcijas nav tiesīgas ierobežot kapitāla aprīti, bet to pienākums ir nodrošināt pilnvērtīgu Eiropas Savienības tiesību aktu pārņemšanu nacionālajās tiesībās, lai nodrošinātu šīs kapitāla aprītes drošu un uzticamu darbību, vienlaikus ievērojot Eiropas Savienības tiesību aktos noteiktās prasības un ierobežojumus, piemēram, Eiropas Parlamenta un Padomes Direktīvas par:

- to, lai nepieļautu finanšu sistēmas izmantošanu nelikumīgi iegūto līdzekļu legalizēšanai un terorisma finansēšanai;
- maksājumu pakalpojumiem iekšējā tirgū;
- piekļuvi kredītiestāžu darbībai un kredītiestāžu un ieguldījumu brokeru sabiedrību prudenciālo uzraudzību.

Līdz ar to kompetentām iestādēm ir pienākums rūpēties par visas finanšu sistēmas drošu darbību kopumā.

---

<sup>163</sup> MK 2014. gada 31. marta rīkojums Nr. 139 *Par Finanšu sektora attīstības plānu 2014.-2016. gadam.* – Latvijas Vēstnesis, Nr. 66 (5126), 02.04.2014.

### 2.3. Latvijas komercbanku organizācijas kultūras diagnostika

Finanšu institūcijām, tādām kā bankām, ir noteicošā loma jebkurā tautsaimniecības nozarē.<sup>164</sup> Pieaugot globālajai konkurencei, nozīmīgi kļūst ne tikai jautājumi, kas ir saistīti ar piedāvātajiem banku produktiem un pakalpojumiem, izmaksu samazināšanu, bet arī jautājumi par kapitāla vērtības palielināšanu bankām un to klientiem, tā nodrošinot stabilu naudas plūsmu. Tādi nemateriālie aktīvi kā klientu kapitāls, zīmols, darbinieki un organizācijas kultūra ir dominējošie faktori, kas nosaka vērtību.

Pārdoto bankas produktu un pakalpojumu skaita izmaiņas, pamatdarbības peļņa un ienākumi, kā arī aizdevumu atmaksāšanās un iespējamā vienas akcijas peļņa tiek uzskatīti par galvenajiem finanšu veiktspējas kritērijiem.<sup>165</sup> Taču tas ir vairāk nekā nepietiekami, ņemot vērā to, ka banku klientiem ir noteicošā loma stabilas naudas plūsmas nodrošināšanā, kā galvenajai iesaistītajai pusei gan no kreditora, gan no debitora viedokļa. Nākotnes stratēģijas veidošanu nedrīkst balstīt tikai uz finanšu indikatoriem.

Ņemot vērā, ka viena no svarīgākajām bankas vērtībām ir tās klienti, tad, lai izpētītu banku organizācijas kultūras modeļus, autors izmanto pētnieces *Janas Eriņas* piedāvāto Latvijā darbošos komercbanku klasifikāciju pēc to mērķa klientiem. Saskaņā ar minēto iedalījumu, var nošķirt četras banku grupas Latvijā:<sup>166</sup>

1. *bankas, kas orientējas uz vidējo un lielo uzņēmumu klientiem (wholesale banks)* un sniedz savus pakalpojumus lielajiem korporatīvajiem klientiem, vidēja lieluma uzņēmumiem, nekustamā īpašuma attīstītājiem – šī veida bankām raksturīgs salīdzinoši neliels filiāļu tīkls, un tās koncentrējas uz aizdevumiem un finanšu tirgiem;
2. *investīciju bankas (investment banks)* – fokusē savu darbību uz individuālajiem, korporatīvajiem klientiem, un tās darbojas valdību finanšu tirgos, akciju tirgos un nodarbojas ar akciju emisijām, kapitāla piesaisti, apkalpo sabiedrībā pazīstamus un citus VIP-klientus;
3. *bankas, kas koncentrējas uz privātpersonu un mazo uzņēmumu klientiem (retail banks)* – galvenās aktivitātes virzītas uz pakalpojumu sniegšanu individuālajiem klientiem, mazāk tiek veikti pasākumi, kas vērsti uz juridiskām personām un operācijām finanšu tirgos;
4. *universālās bankas (universal banks)* – visu trīs augstākminēto klientu grupu kombinācija, tās piedāvā visu veidu banku produktus un pakalpojumus visdažādākajiem klientiem.

<sup>164</sup> **Eriņa J.** *Uz klientu orientēta komercbankas biznesa modeļa attīstība.* – Rīga: RTU Izdevniecība, 2014. – 4. lpp.

<sup>165</sup> Turpat – 17. lpp.

<sup>166</sup> Turpat – 23.-24. lpp.

Šī veida banku biznesa modeļu tipoloģiju plaši pielieto ne tikai zinātnieki, bet arī finanšu nozares speciālisti (2.1. tab.)

2.1. tabula

Uz 01.04.2016. Latvijā darbojošos komercbanku klasifikācija pēc mērķa klientiem<sup>167</sup>

Bankas, kas orientējas uz vidējo un lielo uzņēmumu klientiem	Investīciju bankas	Bankas, kas orientējas uz privātpersonu un mazo uzņēmumu klientiem	Universālās bankas
<i>wholesale banks</i>	<i>investment banks</i>	<i>retail banks</i>	<i>universal banks</i>
Reģionālā investīciju banka	ABLV Bank	Aktsiaselts Eesti Krediidipank Latvijas filiāle	Citadele banka
Rietumu Banka	Baltic International Bank	Bigbank Latvijas filiāle	DNB banka
	Baltikums Bank	Danske Bank filiāle Latvijā	Expobank
	Bank M2M Europe	Latvijas pasta banka	Nordea Bank Latvijas filiāle
	Rīgensis Bank	Meridian Trade Bank	NORVIK BANKA
		PrivatBank	SEB banka
			Swedbank

Veicot Latvijas komercbanku sektora organizācijas kultūras diagnostiku, autors izmantoja praksē plaši pielietojamo Kameron-Kvīna metodoloģiju (*Cameron-Quinn Methodology*), kuras pamatā ir organizācijas kultūras novērtēšanas instruments (*OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument*). Instrumenta priekšrocība, pēc autora uzskatiem, ir, pirmkārt – atbilstība mūsdienu uzņēmējdarbības videi, otrkārt – pielietojuma vienkāršība, treškārt – iespēja kvantitatīvi novērtēt savu attieksmi pret kultūras veidošanas tradīcijām un īpatnībām konkrētās bankas biznesā, ceturtkārt – ar instrumenta palīdzību respondents var diagnosticēt ne tikai bankā pastāvošo organizācijas kultūru, bet arī definēt vēlamu, pēc viņa domām, ideālo organizācijas kultūru, un, piektkārt, instruments ļauj sistematizēt respondenta novērtējumus vizuāli uzskatāmā grafiskajā attēlā un, pamatojoties uz konstatētiem virzieniem, autors spēj izdarīt attiecīgus secinājumus par valdošo un nākotnē sagaidāmo organizācijas kultūru bankā.

Autors, veicot savu pētījumu, kā vienu no uzdevumiem izvirzīja sekojošo: klasificēt Latvijas komercbanku sektoru pārstāvošas kredītiestādes pēc tajās valdošā organizācijas kultūras tipa. Klasifikācijas nepieciešamību autors pamato ar banku biznesa īpatnībām. Pirmās nodaļas ietvaros autors aplūko organizācijas kultūras teorētiskus aspektus, pievēršoties banku darbības specifikai, un vadošais apakšnodaļu motīvs, kas reizē arī ir viens no mūsdienu organizācijas kultūras izveides atslēgas principiem, ir uzticības veidošanos, kas ir īpaši svarīgs banku sektorā. Uzticība gan no klientu puses, gan no darbiniekus puses, gan arī no sabiedrības un valsts puses. Tā kā jebkura banka pēc savas būtības ir finanšu starpnieks un uz klientiem

<sup>167</sup> Eriņa J. *Uz klientu orientēta komercbankas biznesa modeļa attīstība*. – Rīga: RTU Izdevniecība, 2014. – 24. lpp.

orientēta iestāde, tad par klasifikācijas pamatu autors izvēlējās tieši klientu dimensiju un pētnieces *Janas Eriņas* piedāvāto Latvijas komercbanku iedalījumu pēc mērķa klientiem. Šādā griezumā autors arī vērtēja banku organizācijas kultūru.

Autors izvēlējās sekojošu pētniecības metodiku. Katrā grupā jeb klasterī autors atlasīja līdz divām bankām, un izmantojot to iepriekš veiktos pētījumus, kur uz analīzes veikšanas brīdi tika aptaujāti bankas strādājošie darbinieki, kā arī veicot esošo darbinieku klātienē un attālinātās pārrunas ar telekomunikāciju līdzekļiem, piedāvāja aizpildīt bankas organizācijas kultūras novērtējuma anketu (1. pielikums), kur respondents tika laipni aicināts izlikt personīgus vērtējums pretī katram apgalvojumam. Apgalvojumi ir mērķtiecīgi sadalīti blokos pa tematiskām grupām, un respondentam, pildot anketu, vajadzēja ievērot vienu vienīgu noteikumu, t.i., izlikt savus vērtējumus pretī katram organizācijas kultūras tipu raksturojošam apgalvojumam no 0 līdz 100 tādā veidā, lai kopsummā vērtējumi viena tematiskā bloka ietvaros nepārsniegtu 100 punktus. Citiem vārdiem, sadalīt 100 punktus starp apgalvojumiem viena bloka ietvaros pēc saviem ieskatiem un izjūtām, strādājot konkrētā bankā un vērtējot tās organizācijas kultūras tipu un attīstības līmeni. Respondentam tika piedāvāta arī, pēc autora domām, interesanta opcija, t.i., novērtēt ne tikai bankā esošo organizācijas kultūru, bet arī sniegt savu ideālās kultūras vērtējumu, vadoties pēc līdzīga 100 punktu sadalīšanas principa.

Ņemot vērā, ka organizācijas kultūras jautājumi ir diezgan sensitīva informācija, respondenti tika brīdināti par datu anonimitāti, iegūtās konfidencialās informācijas neizpaušanu trešajām personām un aptaujas rezultātu izmantošanu tikai apkopotā veidā un tikai šī pētījuma ietvaros. Tādēļ analizējot aptauju rezultātus, autors, ievērojot, biznesa un pētniecības ētiku, kā arī Latvijas Komerclikuma 19. panta pirmās daļas noteikumus par komercnoslēpumu, ziņo par saviem secinājumiem kopsavilkuma veidā, neatklājot konkrētu banku nosaukumus, bet norādot uz klasteri, pie kura pieder pētāmā banka. Tādējādi, turpmāk autors atsauksies uz klasteru nosaukumiem, pie kura pieder analizējamā banka, tiešā veidā neminot, konkrēti par kurām bankām iet runa, jo organizācijas kultūrai komersants nosaka komercnoslēpuma statusu saskaņā ar Latvijas Komerclikuma 19. panta pirmās daļas<sup>168</sup> noteikumiem:

*Komercnoslēpuma statusu komersants var piešķirt tādām saimnieciska, tehniska vai zinātniska rakstura lietām un rakstveidā vai citādā veidā fiksētām vai nefiksētām ziņām, kuras atbilst visām šādām pazīmēm:*

- 1) tās ietilpst komersanta uzņēmumā vai ir tieši ar to saistītas;*
- 2) tās nav vispārpieejamas trešajām personām;*
- 3) tām ir vai var būt mantiska vai nemantiska vērtība;*

---

<sup>168</sup> LR Komerclikums ar grozījumiem no 04.06.2015. – Latvijas Vēstnesis, Nr. 158/160 (2069/2071), 04.05.2000. un Ziņotājs, Nr. 11, 01.06.2000.

4) *to nonākšana citu personu rīcībā var radīt zaudējumus komersantam;*

5) *attiecībā uz tām komersants ir veicis konkrētai situācijai atbilstošus saprātīgus komercnoslēpuma saglabāšanas pasākumus.*

Vēlreiz, lai atgādinātu banku biznesa īpatnības, kuras sīkāk tika raksturotas darba pirmajā nodaļā, autors vēlas akcentēt sekojošas detaļas, kuras palīdzēs diagnosticēt banku organizācijas kultūras esošo stāvokli un veiksmīgi projicēt to uz nākotnes periodiem. Jāatzīmē, ka banka jeb, juridiski gramatiski izsakoties, kredītiestāde ir stingri uzraugāmā iestāde. Komercbanku sistēmas stabilitātes vadīšanu<sup>169</sup> īsteno valsts, centrālā banka, uzraudzības institūcija un pašas komercbankas ar dažādu funkciju, metožu un pasākumu kopumu, lai nodrošinātu nosacījumus sistēmas stabilai funkcionēšanai un ilgtermiņa attīstībai.

Efektīvu stabilitātes vadīšanas sistēmu veido (2.14. att.):

- iedarbīga uzraudzības sistēma;
- noguldījumu garantiju sistēma;
- metožu kopums stabilitātes stāvokļa novērtēšanai.

Pēc latviešu ekonomistes, zinātnieces, politiķes, starptautiskās tirdzniecības un ārlietu ekspertes *Ineses Vaideres* uzskatiem,<sup>170</sup> komercbankām ikvienas valsts ekonomikā ir īpaša nozīme, un tāpēc banku sfēras kontrolei un regulēšanai jāpievērš sevišķa uzmanība. Metodes un nostādnes varētu būt dažādas, taču galvenais mērķis ir nodrošināt normālu ekonomisko apriti un izvairīties no banku bankrotiem. Darba autors piekrīt *Irinai Solovjovas* viedoklim<sup>171</sup> par to, ka ņemot vērā komercbanku īpašo vietu jebkuras valsts tautsaimniecībā, galvenais banku sistēmas uzraudzības mērķis ir radīt nosacījumus klientu uzticības pieaugumam, tādējādi nodrošinot sistēmas dalībniekiem pamatu efektīvai darbībai.

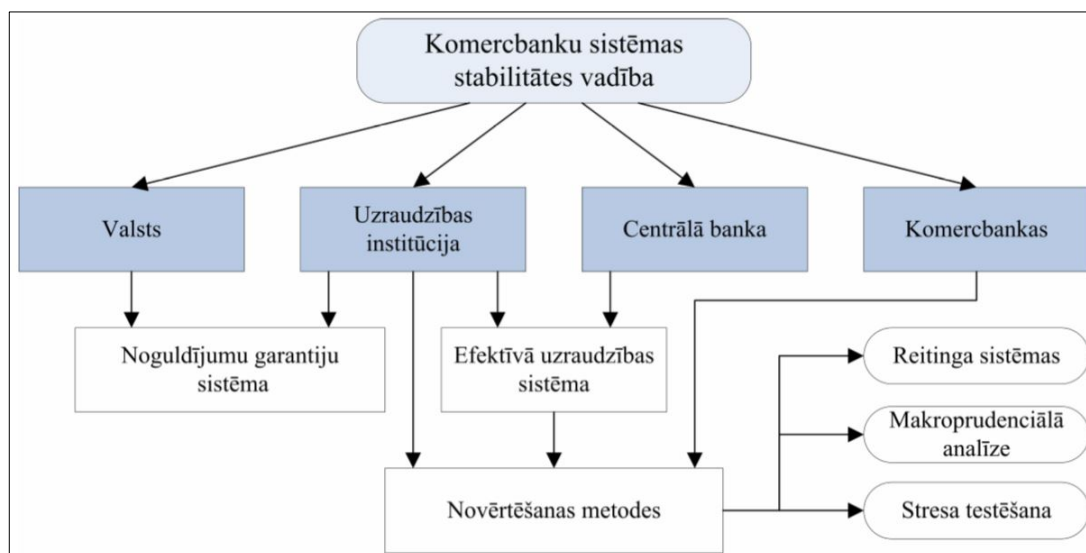
Latvijā banku uzraudzības uzdevums ir deleģēts pilntiesīgai autonomai valsts iestādei – Finanšu un kapitāla tirgus komisijai – kura attiecīgi veic Latvijas finanšu sektora regulēšanu un kontroli. No valsts viedokļa komercbanku darbības regulēšana<sup>172</sup> nozīmē tādu pasākumu kopuma īstenošanu, ar kuru palīdzību attiecīgā valsts institūcija vai centrālā banka nodrošina komercbanku sistēmas stabilu funkcionēšanu, minimizējot vai pilnībā novēršot nestabilitāti izraisošus cēloņus. Tādējādi komercbanku darbības regulēšana ir uzraudzības institūciju konkrēto noteikumu vai prasību formulēšana un izdošana, kas balstīta uz normatīvajiem aktiem. Likumi un noteikumi izveido tādas komercbankas darbības ierobežojumus, kuri veicina komercbanku sistēmas stabilitātes uzturēšanu.

<sup>169</sup> **Solovjova I.** *Komercbanku sistēmas stabilitātes problēmas.* – Promocijas darbs. – Rīga, 2008. – 64. lpp.

<sup>170</sup> **Vaidere I.** *Banku sistēmas attīstība Latvijā.* – Rīga: Latvijas Universitātes Akadēmiskais apgāds, 2006. – 33. lpp.

<sup>171</sup> **Solovjova I.** *Komercbanku sistēmas stabilitātes problēmas.* – Promocijas darbs. – Rīga, 2008. – 65. lpp.

<sup>172</sup> Turpat – 65. lpp.



2.14. att. Latvijas komerčbanku sistēmas stabilitātes vadīšanā iesaistīti subjekti un to rīcībā esošie mehānismi<sup>173</sup>

Bankas dažādās valstīs darbojas ekonomikas regulēšanas apstākļos, kuru mehānisms ir pietiekami sarežģīts. Viens no galvenajiem komerčbanku sistēmas regulēšanas virzieniem ir centrālās bankas vai speciālas uzraudzības institūcijas noteiktie normatīvi.<sup>174</sup> Komerčbankām parasti tiek noteikti:<sup>175</sup>

- statūtkapitāla minimālais apmērs;
- bilances likviditātes īstermiņa un ilgtermiņa rādītāji;
- valsts centrālajā bankā uzturamo obligāto rezervju normas minimālais apmērs;
- maksimālais riska darījuma apmērs ar vienu aizņēmēju;
- valūtas risku lielumu ierobežošana.

Galvenais normatīvu mērķis<sup>176</sup> ir novērst komerčbanku maksātspējas situācijas un vienlaicīgi aizsargāt to klientu, investoru un banku-korespondentu intereses. Komerčbanku darbības regulēšana ar normatīvu dokumentu prasībām un to izpildes uzraudzības līdzekļiem ir virzīta uz banku zaudējumu novēršanu, jo aizdevumu kapitāla tirgus funkcionēšanas stāvoklim un perspektīvām ir svarīga nozīme nacionālajā ekonomikā. Savukārt, komerčbanku darbības kontroles mērķis ietver laicīgu reaģēšanu uz noteikumu neievērošanu un negatīvām tendencēm komerčbanku darbībā, lai bankas savu darbību veiktu apdomīgi un atbilstoši pastāvošajiem likumiem. Komerčbanku darbības uzraudzība prasa divus atbildības līmeņus:<sup>177</sup>

<sup>173</sup> Solovjova I. *Komerčbanku sistēmas stabilitātes problēmas*. – Promocijas darbs. – Rīga, 2008. – 64. lpp.

<sup>174</sup> Turpat – 65.-66. lpp.

<sup>175</sup> Фрост С. *Настольная книга банковского аналитика. Деньги, риски и профессиональные приёмы*. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 493-515 стр.

<sup>176</sup> Solovjova I. *Komerčbanku sistēmas stabilitātes problēmas*. – Promocijas darbs. – Rīga, 2008. – 66. lpp.

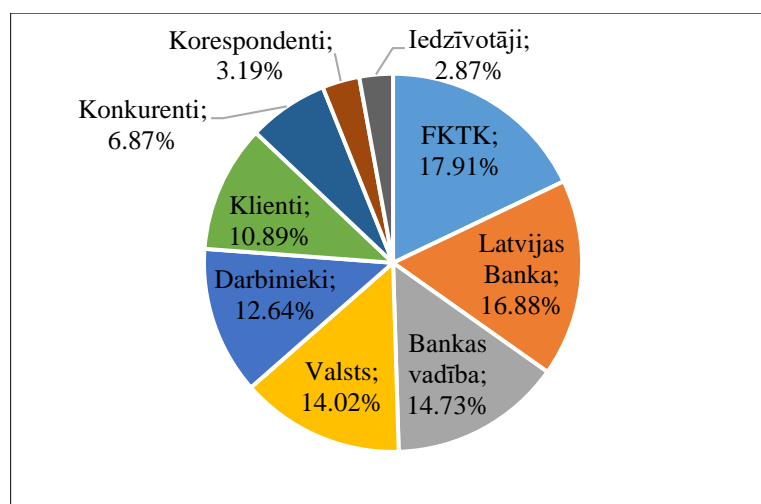
<sup>177</sup> Turpat – 66. lpp.

- pret konkrētām fiziskām un juridiskām personām, ieguldītājiem un kreditoriem, kas nodrošina viņu tiesību aizsardzību;
- pret valsts iedzīvotājiem kopumā ar nolūku nodrošināt komercbanku sistēmas stabilitāti nacionālās ekonomikas uzturēšanas interesēs un cilvēku finanšu pratības līmeņa celšanai.

Tagad pievērsīsimies autora pētījumam – analīzes laikā iegūti sekojoši rezultāti.

Kopumā vērtējot visu Latvijā darbojošos komercbanku organizācijas kultūru, jāuzsver, ka to veidošanos un attīstību primāri diktē “banku uzraugs” – Finanšu un kapitāla tirgus komisija (2.15. att.), tādējādi, atrodoties stingrās uzraudzības pakļautībā, bankas ir spiestas veidot savu biznesu, ievērojot vairākas hierarhiskās organizācijas kultūras tipa pazīmes, t.i.:<sup>178</sup>

- ļoti formalizēta un strukturēta darbavieta;
- procedūras nosaka visu, ko dara cilvēki;
- līderi lepojas ar to, ka viņi ir racionāli domājoši koordinatori un organizatori;
- kritiski svarīgi ir uzturēt ierasto bankas darba ritmu;
- banku vieno formālie noteikumi un oficiālā politika;
- ilgtermiņā banka rūpējas par stabilitātes un rentabilitātes nodrošināšanu;
- veiksmi nosaka operāciju precīza izpilde, spēja paredzēt nākotni, izmaksu optimizācija;
- bankas vadība rūpējas par nodarbinātības garantēšanu personālam, saskata ilgtermiņa sadarbības perspektīvas ar darbiniekiem.



2.15. att. Ekonomisko subjektu loma Latvijas komercbanku sektora organizācijas kultūras veidošanā<sup>179</sup>

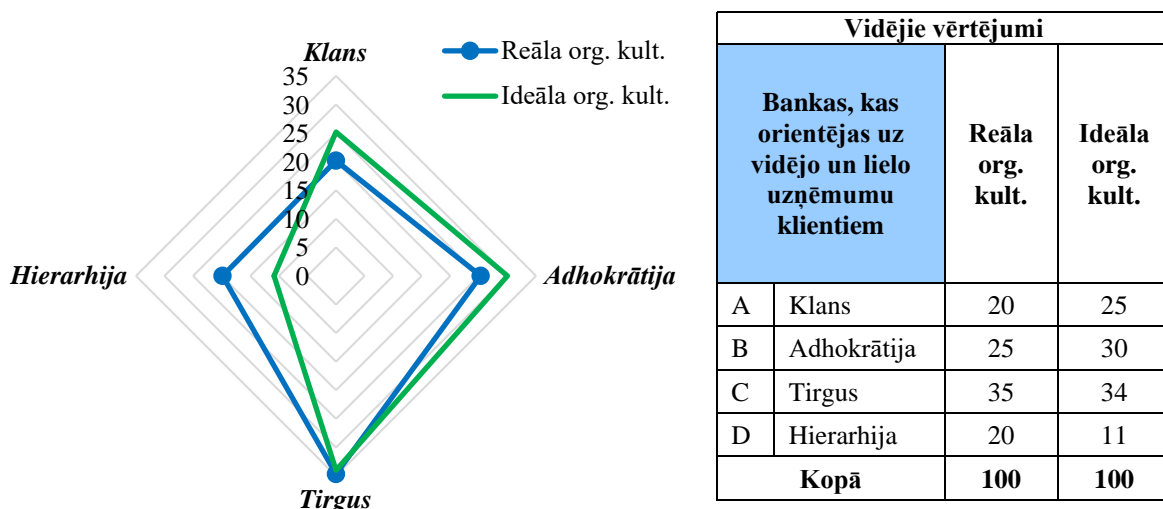
AS *Rietumu Banka* apgalvo,<sup>180</sup> ka banku, kas orientējas uz vidējo un lielo uzņēmumu klientiem, veiksmes stratēģija un vislielākās vērtības ir individuālās pieeja, elastība, uzticamība

<sup>178</sup> Krīgers P. *Psihosociālā darba vide*. – Rīga: Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība, 2010. – 48. lpp.

<sup>179</sup> Autora veidots.

<sup>180</sup> AS *Rietumu Banka* mājaslapa: <http://www.rietumu.lv> (sk. 07.05.2016)

un efektīva līdzekļu pārvaldīšana. Šādu banku reālās organizācijas kultūras novērtējums (2.16. att.) parāda, ka bankas koncentrējas uz nišas tirgus pozīciju nostiprināšanu, esošās mērķauditorijas saglabāšanu un jauno klientu piesaisti.



2.16. att. Latvijā darbojošos komercbanku, kas orientējas uz vidējo un lielo uzņēmumu klientiem, reālās un ideālās organizācijas kultūras novērtējums 2016. gadā<sup>181</sup>

Darbinieki vēlas mainīt esošo organizācijas kultūru (2.16. att.), mazinot hierarhiskā organizācijas kultūras tipa pazīmju izpausmi un uz tā rēķina palielinot klana un adhokrātiskās organizācijas kultūras tipu raksturojošo pazīmju īpatsvaru pie nosacījuma, ka būtiski necieš banku fokuss uz tirgus pozīciju saglabāšanu un neizstāšanās no sīvās konkurences cīņas.

Investīciju banku galvenās biznesa vērtības un darbības pamatprincipi ir sekojoši. Ņemot vērā, ka šādu banku specifika ir vairot investoru kapitālu un veidot ilgtermiņa lietišķas partnerattiecības ar viņiem, tad individuālajai pieejai tiek pievērsta lielāka uzmanība. Klientu intereses tiek izvirzītas pirmajā vietā, ieguldītāju vēlmēm piedēvē prioritāro nozīmi.

AS *Baltikums Bank* apgalvo,<sup>182</sup> ka savā darbā ar klientiem kultivē abpusējas uzticības un cieņas pilnu atmosfēru, noturīgas saiknes starp cilvēkiem, atvērtību un godīgumu. Darbojoties konkurences apstākļos, minētā banka ievēro lietišķās ētikas un godīgas konkurences principus attiecībās ar kolēģiem, partneriem un konkurentiem. Banka lepojas ar to, ka saviem darbiniekiem piešķir plašas pilnvaras, atbildību un patstāvīgumu lēmumu pieņemšanas procesā. Par saviem darbiniekiem un organizācijas mikroklimatu banka saka tā: *“Profesionālisms un ieguldījums kopējā darbā nevis amats nosaka katra cilvēka vietu un ietekmi mūsu bankā.”*

AS *Baltic International Bank* kā vienu no savām priekšrocībām uzsver<sup>183</sup> konservatīvo pieeju risku vadīšanai, kas bankai ļāva veiksmīgi pārvarēt globālās un reģionālās finanšu krīzes.

<sup>181</sup> Autora veidots.

<sup>182</sup> AS *Baltikums Bank* mājaslapa: <http://www.baltikums.eu/lv/about-us/our-values> (sk. 08.05.2016)

<sup>183</sup> AS *Baltic International Bank* mājaslapa: <http://www.bib.eu/lv/about-bank/our-values> (sk. 08.05.2016)

Bankas prioritāte ir kapitāla saglabāšana un aizsargāšana. Tāpat bankas vērtību klāstu veido īpaša attieksme pret klientu, drošība, ekskluzīva apkalpošanas kvalitāte, nevainojama reputācija un konfidencialitāte. Bankai, koncentrējoties t.sk. arī uz ģimeņu privātkapitāla pārvaldīšanas servisa sniegšanu, ir svarīgi nodrošināt klientu-ģimeņu maksimālu komfortu jebkurā vietā, laikā un situācijā. Bankai, pārzinot Rietumu un Austrumu tirgus darbības kulturālās īpatnības, ir plaša pieredze individuālu risinājumu izstrādē arī priekš šo valstu klientiem.

Līdzīgi savu organizācijas kultūras un klientu apkalpošanas politiku veido arī AS *ABLV Bank*, kura izprotot klienta biznesa, valsts likumu un kultūras īpatnības pat intuitīvā līmenī, piedāvā individuāli piemērotus risinājumus.<sup>184</sup>

Identiski augstāk minētajām bankām AS *Bank M2M Europe* piedāvā tikai rūpīgi izvēlētus, personalizētus pakalpojumus un investīciju risinājumus, iedziļinoties klienta finanšu mērķos un cenšoties izveidot ar viņu ilgtermiņa partnerattiecības. Pieturoties pie caurredzamības principa, banka izvairās no interešu konfliktiem un veido ar saviem klientiem atklātu un godīgu lietišķu sadarbību, augsti vērtējot pušu laiku.<sup>185</sup>

Tādējādi šādu banku esošā un ideālā organizācijas kultūra (2.17. att.) ir tendēta gan uz tirgus daļas un turīgo klientu ilgtermiņa noturēšanu, gan arī uz novatorisku un elastīgu finanšu risinājumu izstrādi un piedāvāšanu. Kā papildus opciju jeb iespēju investīciju banku darbinieki saredz klana organizācijas kultūras tipa pazīmju popularizēšanu bankas korporatīvajā identitātē uz hierarhiskās organizācijas kultūras principu atslābināšanas rēķina. Tas nozīmē, ka darbinieku vidū tiktu atbalstīta šādu klanu kultūru raksturojošo īpašību un vērtību izplatīšana bankā:

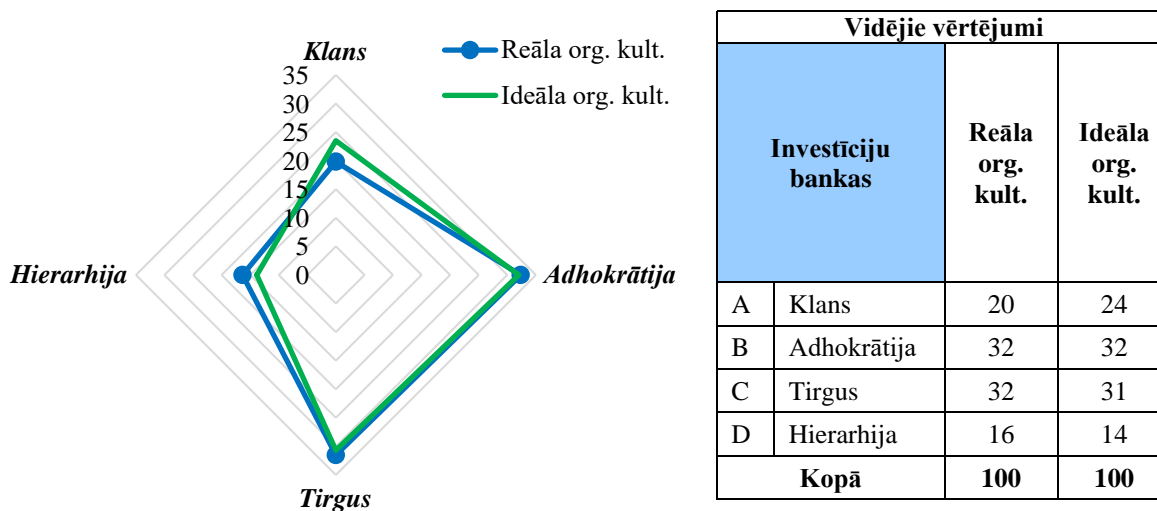
- lietišķā draudzība attiecībās ar vadītājiem un padotajiem;
- kopīgo interešu meklēšana;
- ģimenisko vērtību promocija;
- līderu un bankas vadības uztvere audzinātāju / vecāku / padomdevēju lomā;
- vienots darbs pie “bankas rakstura un tēla” izveides;
- darbinieka piederības bankai kā unikālas organizācijas kultūras nesēja arī ārpus darba laika popularizēšana;
- bankas vienotības spēks slēpjas savstarpējā uzticībā un vislabāko tradīciju ievērošanā;
- banka akcentē ilgtermiņa personības pilnveidošanas izdevīgumu;
- liela nozīme tiek piešķirta kolektīva saliedētībai, morālajai gaisotnei;
- biznesa veiksmi nosaka ļoti labas attiecības ar klientiem;

---

<sup>184</sup> AS *ABLV Bank* mājaslapa: <https://www.ablv.com/lv/about/values> (sk. 08.05.2016)

<sup>185</sup> AS *Bank M2M Europe* mājaslapa: <https://www.bankm2m.com/about-bank/corporate-philosophy> (sk. 08.05.2016)

- banka rada iespējas nodarbinātiem iesaistīties lēmumu pieņemšanā, dalīties profesionālajā pieredzē ar kolēģiem, vadītājiem, paust pamatotus uzskatus attiecībā uz bankas darbības stratēģisko attīstību, izrādīt uzņēmību;
- darbinieku iniciatīva ir atbalstāma, nevis nosodāma.



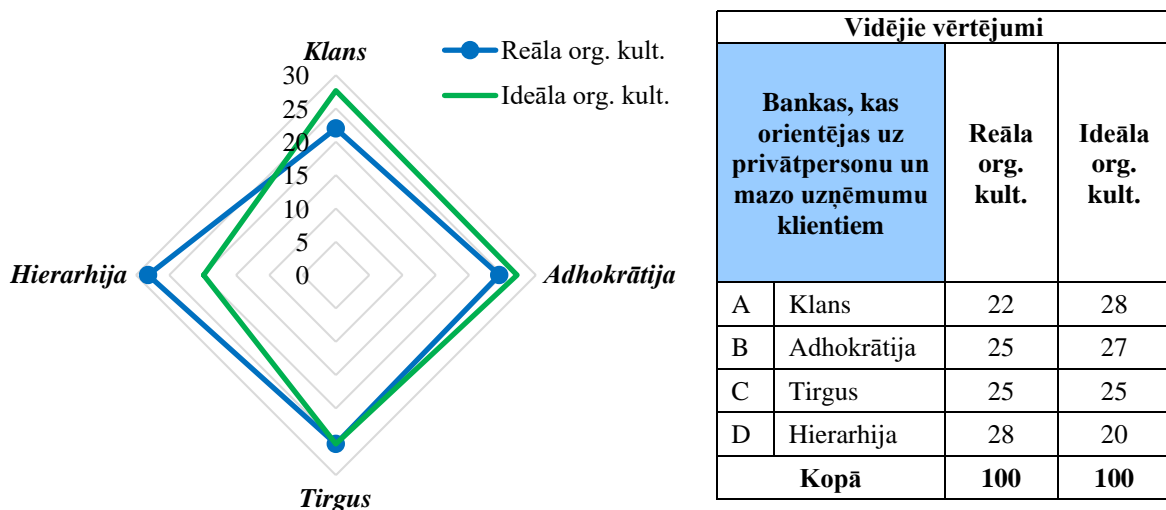
2.17. att. Latvijā darbojošos investīciju komercbanku reālās un ideālās organizācijas kultūras novērtējums 2016. gadā<sup>186</sup>

Analizējot banku, kas orientējas uz privātpersonu un mazo uzņēmumu klientu apkalpošanu, organizācijas kultūras tipoloģiju (2.18. att.) un salīdzinot ar pārējām banku grupām atklājas no pirmā acu uzmetiena interesants paradokss: tieši šajā klasterī ietilpstošām bankām vērojama visaugstākā hierarhizācijas pakāpe, neskatoties uz to, ka šo banku bizness ir orientēts uz mazo uzņēmumu un privātpersonu finanšu atbalstu. Šāda situācija ir daļēji izskaidrojama ar to, ka klasteri veido ne tikai vietējās bankas, bet arī ārvalstu banku filiāles, kas darbojas Latvijā, tādējādi tieši organizatoriski šāda struktūra ir pakļauta lielākajām birokrātiskām procedūrām, jo rodas bieža nepieciešamība pēc darbības saskaņošanas ar “mātes banku”, līdz ar to šo banku patstāvībā ir samērā ierobežota.

*Aktsiaselts Eesti Krediidipank* Latvijas filiāles galvenās biznesa vērtības un filozofija<sup>187</sup> ir darījumu atklātība un uzņēmējdarbības caurspīdīgums, kompetence, vienkāršība, draudzīgums, orientēšanās uz risinājumiem. Pēc tādiem pašiem principiem savu biznesu veido arī pārējās klasterī ietilpstošās bankas. Analizējot situāciju, būtiski atzīmēt, ka šo grupu veidojošo banku darbinieki būtu ar prieku mainīt esošo organizācijas kultūras tipu sekojošā kārtībā: palielināt klana kultūras iezīmes savā darbībā pamatā uz hierarhisko tipoloģiju raksturojošo pazīmju izpausmes mazināšanas, lai sekmētu individuālo iniciatīvu un brīvību.

<sup>186</sup> Autora veidots.

<sup>187</sup> *Aktsiaselts Eesti Krediidipank* Latvijas filiāles mājaslapa: <http://www.ekp.lv/bank/vision/index> (sk. 09.05.2016)



2.18. att. Latvijā darbojošos komercbanku, kas orientējas uz privātpersonu un mazo uzņēmumu klientiem, reālās un ideālās organizācijas kultūras novērtējums 2016. gadā<sup>188</sup>

Tīrgus kultūras atribūti, pēc darbinieku viedokļa, nav jāmaina, bet nedaudz jāpalielina adhokrātiskai kultūrai piemītošās īpašības, t.i.:<sup>189</sup>

- ļoti dinamiska, uzņēmības pilna un radoša darbavieta;
- darbinieki ir apņēmības pilni un gatavi veltīt savu laiku kopējās lietās labā, riskēt, pat upurēt ar noteiktām vēlmēm un vajadzībām;
- līderi ir novatoriskas personības ar lielu “riskā apetīti”;
- cilvēkus vieno ideja par novatorismu un pastāvīgu jauninājumu ieviešanu darbā;
- tiek uzsvērta nepieciešamība būt priekšā visiem, pateicoties tehnoloģijām un inovatīvajai darbībai;
- ilgtermiņa perspektīvā banka akcentē nepieciešamību augt un iegūt jaunus resursus;
- par veiksmi tiek uzskatīta jaunu konkurētspējīgu pakalpojumu radīšana un to aktīva piedāvāšana klientiem;
- svarīgi ir būt par līderi savā nišas tirgū.

Vērtējot universālo komercbanku organizācijas kultūru, jāatzīmē diezgan interesants fakts: faktiski esošās organizācijas kultūras novērtējums gandrīz sakrīt ar darbinieku vēlamās organizācijas kultūras vērtējumu, vienīgi ir izteikts priekšlikums nedaudz mazināt hierarhiskās kultūras pazīmes un uz šī samazinājuma rēķina pievērties adhokrātiskās kultūras un domāšanas stila nostiprināšanai bankās. Vispār jāpiebilst, ka šī klastera pārstāvji ir augti attīstītas bankas tieši tehnoloģiskā ziņā. Banku vērtību veido nepārtraukti jaunievedumi finanšu pakalpojumu sfērā un vēlme turpināt attīstīt inovāciju laikmetu un ieviest arvien vairāk jauninājumu, lai veicinātu privātpersonu finansiālo labklājību un uzņēmumu ekonomisko izaugsmi (2.19. att.)

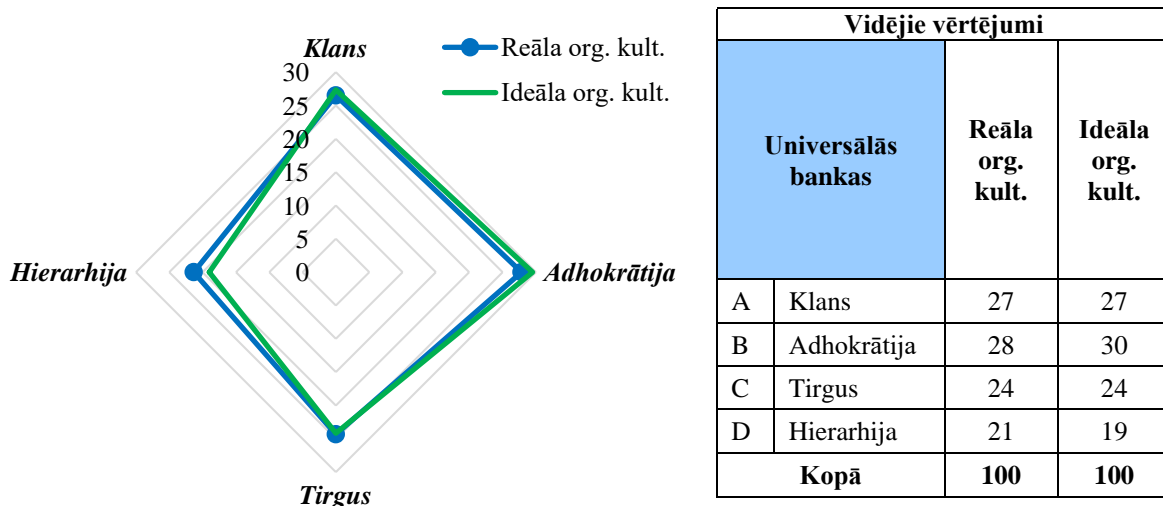
<sup>188</sup> Autora veidots.

<sup>189</sup> **Kriegers P.** *Psihosociālā darba vide*. – Rīga: Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība, 2010. – 47. lpp.

Autors uzskata, ka bankas misija un vīzija ir neatņemama korporatīvās identitātes sastāvdaļa. Pēc autora domām, tās ir jāformulē vienmēr, lai saprastu, kādu pienesumu banka sniedz valsts ekonomikai un kāds ir tās nākotnes attīstības redzējums. Cita lieta ir veids, kā šo misiju un vīziju definēt un pasniegt. Ja bankas misijai un vīzijai ir tikai formāls raksturs, un tās tiek izveidotas vienīgi, lai labi skanētu un vispār būtu, tad šo lozungu vērtība nav sevišķi liela.

Autors iesaka bankām atklāti ziņot sabiedrībai par savas saimnieciskās darbības veikšanas jēgu un nospraustiem mērķiem, lai visas ieinteresētās puses – esošie darbinieki, potenciālie darba ņēmēji, pārējās kompānijas, valsts institūcijas un iedzīvotāji kopumā – būtu informēti par bankas galvenajiem uzdevumiem un attīstības plāniem.

Nordea Bank Latvijas filiāles misija ir “*vairosim panākumus!*”<sup>190</sup> Ļoti lakonisks un optimistisks sauklis, kuru viegli atcerēties, tomēr, pēc autora viedokļa, pārāk vispārējs. Katram cilvēkam ir sava izpratne par panākumiem viņa dzīvē un darbā. Priekš viena – panākums būs veiksmīgi realizējamais bizness, bet priekš kāda cita – par personīgu panākumu var kļūt piecelšanās agri no rīta. Rodas loģisks jautājums, kādus tad panākumus atbalsta banka?



2.19. att. Latvijā darbojošos universālo komercbanku reālās un ideālās organizācijas kultūras novērtējums 2016. gadā<sup>191</sup>

Specifiska ir arī Nordea Bank vīzija: “*izcila Eiropas banka, kas atzīta, pateicoties tās cilvēkiem, kuri sniedz augstu pievienoto vērtību bankas klientiem un akcionāriem.*”<sup>192</sup> Vīzijā skaidri izcelta bankas pamatvērtība – darbinieks, kurš spēj apmierināt gan klientu prasības, gan akcionāru vēlmes, tādējādi panākot bankas izcilību. Autora skatījumā, misija un vīzija šajā gadījumā nav savstarpēji saskaņotas un abiem lozungiem nevar redzēt kopīgos saskares punktus. Sanāk, ka kredītiestādes galvenais mērķis ir vairot panākumus darbiniekiem, kuri

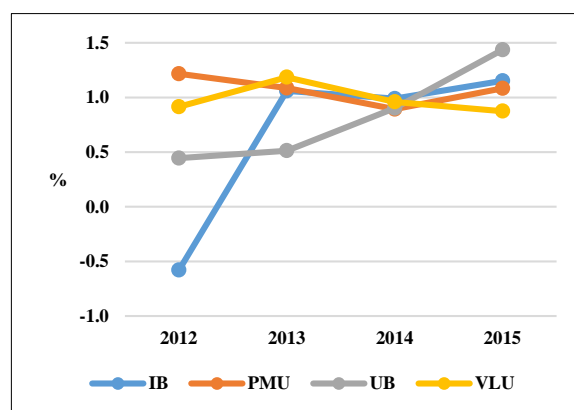
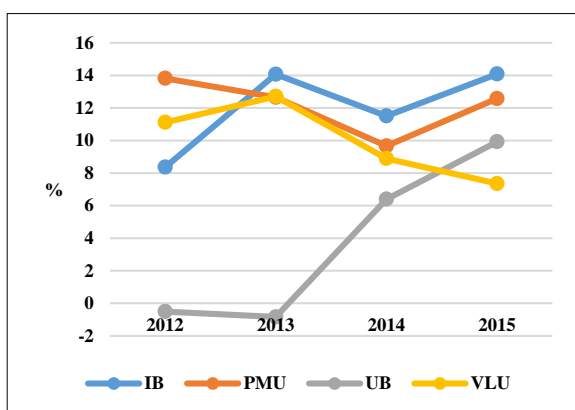
<sup>190</sup> Nordea Bank Latvijas filiāles mājaslapa: <http://www.nordea.lv> (sk. 10.05.2016)

<sup>191</sup> Autora veidots.

<sup>192</sup> Nordea Bank Latvijas filiāles mājaslapa: <http://www.nordea.lv> (sk. 10.05.2016)

novēdīs banku līdz izcilībai? Ja tā ir taisnība, tad šajā bankā tiešām vērtē darbinieku kā personību, ciena viņa ieguldījumu bankas attīstības veicināšanā un cildina gatavību veltīt sevi bankas izaugsmes nodrošināšanai.

Velkot paralēles starp diagnosticētajām Latvijas komercbanku organizācijas kultūras tipoloģijām un kredītiestāžu darbību raksturojošiem efektivitātes rādītājiem tādiem kā pašu kapitāla atdeve (*ROE – Return on Equity*) un aktīvu atdeve (*ROA – Return on Assets*) par laika periodu no 2012. līdz 2015. gadam, autors secina sekojošo: universālo banku adhokrātiskās organizācijas kultūras sekmīgo attīstību aplūkotajā posmā kavēja zems pašu kapitāla vidējais rentabilitātes koeficients (2.20. att.), kurš joprojām ir samērā zems salīdzinājumā ar investīciju banku un to banku, kuri fokusējas uz privātpersonu un mazo uzņēmumu klientu apkalpošanu, vidējo pašu kapitāla atdevi. Tajā pašā laikā universālajām bankām uz pārējo banku fona labāka situācija izskatās ar aktīvu atdeves rādītāju – tas ir visaugstākais salīdzinājumā ar citiem banku klasteriem (2.21. att.) Interesanti vērot aktīvu atdeves rādītāja vērtības 2014. gadā, kad rezultāti visām bankām bija diezgan līdzīgi, tāpēc tieši šo labvēlīgo gadu, pēc autora viedokļa, bankas varēja izmantot, lai viestu pārmaiņas savā korporatīvajā uzvedībā un ētikas standartos.



IB – Investīciju bankas (*investment banks*); PMU – Bankas, kas orientējas uz privātpersonu un mazo uzņēmumu klientiem (*retail banks*); UB – Universālās bankas (*universal banks*); VLU – Bankas, kas orientējas uz vidējo un lielo uzņēmumu klientiem (*wholesale banks*)

2.20. att. Latvijā darbojošos komercbanku pašu kapitāla atdeves (*ROE – Return on Equity*) rādītāja dinamika no 2012. līdz 2015. gadam klasteru griezumā<sup>193</sup>

2.21. att. Latvijā darbojošos komercbanku aktīvu atdeves (*ROA – Return on Assets*) rādītāja dinamika no 2012. līdz 2015. gadam klasteru griezumā<sup>194</sup>

Kā redzams, organizācijas kultūru ietekmē un tā pati atstāj ietekmi uz bankas attīstības veicināšanu un ilgspējīgas izaugsmes nodrošināšanu. Gan sociālā, gan ekonomiskā vide “diktē spēles noteikumus” un nosaka, cik lielā mērā banku izraudzītais organizācijas kultūras tips būs veiksmīgs un rosinās bankas darbiniekus un vadību izkonkurēt “vietu zem saules”.

<sup>193</sup> Autors veidots pēc FKTK 2012.-2015. gada publisko ceturkšņa pārskatu banku daļījumā datiem. Pieejami: <http://www.fktk.lv/lv/statistika/kreditiestades/publiskie-ceturksna-parskati-i> (sk. 10.05.2016)

<sup>194</sup> Turpat.

### 3. LĪDERĪBAS PROBLEMĀTIKA MŪSDIENU BANKU KULTŪRĀ

#### 3.1. Līderības fenomens izaicinājumu un pārmaiņu laikā

Mūsdienu banku vadītāji atrodas nopietnu izaicinājumu priekšā, cīnoties ar ekonomikas krīzes sekām.<sup>195</sup> Darbojoties pārmaiņu laikā ar augstu sarežģītības pakāpi, viņu ikdiena ir saistīta ar savas komforta zonas atstāšanu un nepieciešamību virzīties uz priekšu bez augošas ekonomikas vides radītām priekšrocībām. Vadītājiem trūkst skaidrības attiecībā uz vidēja un ilgtermiņa mērķiem, tie izjūt intelektuālā kapitāla trūkumu, ikdienas operatīvā darbība un stratēģija nonāk pretrunā. Tieši tāpēc līderība kā kompetence izaicinājumu pilnos laikos spēlē noteicošo lomu vadītāju kompetenču lokā. Atsaucoties uz jaunākiem pētījumiem divās pasaules vadošās biznesa skolās – Kārnegija Melona Universitātē (*Carnegie Mellon University*) un Hārvarda Biznesa Skolā (*Harvard Business School*), līderība kā kompetence ir absolventu panākumu pamatā 70-80% gadījumos. Aptaujājot 1`600 vadītājus Eiropas valstīs, iegūts secinājums, ka līderība ir visvairāk pieprasītā kompetence visos organizācijas vadības līmeņos.

Pētniekiem strādājot pie ES projekta, kura ietvaros tika izstrādātas stratēģiskās vadlīnijas līderības kompetenču attīstībai uzņēmumos, bankās un biznesa skolās, tika izdarīts slēdziens, ka līderība kā kompetence iekļauj sevī vairākas vadīšanas prasmes (kopā aptuveni 20). Ja runājam par trim svarīgākajām vadīšanas prasmēm, tad tās būtu:<sup>196</sup>

- fundamentālo principu ievērošana uzņēmējdarbības stratēģijas veidošanā;
- personīgo vērtību skalas izveidošana un šo vērtību piekopošana;
- sevis apzināšanās (*self-awareness*) un nemitīga attīstība.

Vorens Bafets (*Warren Buffett*), viens no pasaules slavenākajiem investoriem, ir plaši pazīstams ar to, ka investē bankās vai uzņēmumos, izvēloties tos pēc uzticamiem, bet mazāk populāriem investoru vidū kritērijiem, proti, bankas vai uzņēmuma stratēģiskiem pamatprincipiem.<sup>197</sup> Pēdējo desmit gadu laikā ir novērota tendence, ka biznesa mērķi ar reālu un saprātīgu stratēģiju ir bijis retums. Tā vietā, vadītāji un investori piekopa stratēģiju “sekošana pūlim” un lielāku uzmanību veltīja personīgā tēla veidošanai, nevis biznesa mērķu analīzei, attiecīgi zaudējot modrību un pieņemot naivus lēmumus. Par fundamentālu tika uzskatīta agresīva stratēģija un viens vienīgs mērķis – peļņas maksimizēšana īstermiņā, nepievēršot pienācīgu uzmanību vadītāju kompetenču attīstīšanai. Attiecīgi, gan biznesa skolas,

---

<sup>195</sup> **Rivera C.A.** *Building a Model of Leadership Development for Times of Change*. – Rīga, 2010. – 210 p. Pieejams: <http://www.db.lv/blogi-viedokli/blogi/klaudio-andre-rivera/uz-vertibam-balstita-lideriba-ka-nakotnes-vaditaja-svarigakaa-kompetence-234189> (sk. 10.05.2016)

<sup>196</sup> Turpat – 210 p.

<sup>197</sup> Turpat – 210 p.

gan apmācību uzņēmumi veidoja piedāvājumu, kurš atbalstītu agresīvā biznesa laikmetu. Skarbais fināls visiem ir zināms – kā jau ikvienas krīzēs apstākļos sekoja daudzu jo daudzu banku un uzņēmumu bankrotu vilnis. Vadītāji aizdomās, vai ar tām zināšanām un ambīcijām, kas ir, pietiek, lai virzītos uz priekšu arī šodien?

*IESE* biznesa augstskolas (Spānija) profesors Pablo Kardona (*Pablo Cardona*) par izciliem līderiem sauc<sup>198</sup> tādus vadītājus, kuri veido ilgtermiņa stratēģijas, pamatojoties uz diviem kritērijiem: ilgtspējīgu rentabilitāti un spēcīgu organizācijas kultūru. Katras veiksmīgas bankas pamatā<sup>199</sup> ir līderis, kas spēj noteikt tās attīstības vīziju, vienot un motivēt darbiniekus kopējam darbam un mērķu sasniegšanai. Liela daļa vadītāju pamatoti apgalvo, ka ir abi – gan menedžeri, gan līderi. Viņi vada cilvēkus konkrēta darba izpildei. Vienlaikus viņi saprot, ka nevarēs aizraut cilvēkus ar veicamajiem uzdevumiem, panākt uzticību izvēlētajam virzienam un veikt sarežģītus, grūtus un nogurdinošus pienākumus, ja nedarbosies kā grupas vai bankas līderi. Ārvalstu uzņēmējdarbības vidē novērotais un Latvijas uzņēmēju teiktais saskan: lielāko atšķirību starp menedžmentu un līderību nosaka tas, kā cilvēki tiek motivēti darbam un mērķa sasniegšanai. Kopējā pieeja nosaka toni visam, kas tiek darīts bankā.

Atšķirība starp līderību un menedžmentu kopsavilkumā:<sup>200</sup>

- līderība iezīmē jaunu virzienu vai vīziju cilvēku grupai (piemēram, bankā), kas grib uz to tiekties; līderis ir dzinējspēks pārmaiņām;
- menedžmenta uzdevums ir kontrolēt un virzīt resursus un cilvēkus uz rezultāta sasniegšanu, balstoties uz jau akceptētajiem principiem;
- līderis izmanto līderisma vadības metodes, kas orientētas uz to, lai tiktu mobilizēti cilvēki un to grupas, pievērsta uzmanība plašākiem stratēģiskiem jautājumiem;
- menedžeris izmanto vadības metodes, kas vērstas uz esošā plāna izpildīšanu, situācijas kontrolēšanu; menedžera darbs ir nodrošināt bankas ienākumu un izdevumu sabalansētību, kā arī rūpēties par pakalpojumu kvalitāti;
- vadītājs ir persona ar jebkuru vadības stilu un metodēm, tostarp līderisma un menedžmenta pieeju; viņa statusu nosaka piešķirtā vara pārvaldīt organizāciju.

Tradicionāli vadītājam noteikti būs padotie, jo to nosaka viņa amata nosaukums, proti, viņš kādu vada.<sup>201</sup> Pēdējā laikā gan bankās arvien vairāk parādās vadītāji, kuriem formāli neviens nav pakļauts un kuri ir atbildīgi par kāda uzdevuma veikšanu. Viņi sadarbojas ar

---

<sup>198</sup> **Rivera C.A.** *Building a Model of Leadership Development for Times of Change*. – Rīga, 2010. – 210 p. Pieejams: <http://www.db.lv/blogi-viedokli/blogi/klaudio-andre-rivera/uz-vertibam-balstita-lideriba-ka-nakotnes-vaditaja-svarigakaa-kompetence-234189> (sk. 10.05.2016)

<sup>199</sup> **Voika I., Viksna A.** *Līdera ABC: ceļvedis uzņēmīgiem cilvēkiem*. – Rīga: Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra, 2009. – 1., 3. lpp.

<sup>200</sup> Turpat – 3. lpp.

<sup>201</sup> Turpat – 3. lpp.

kolēģiem, piemēram, kāda projekta ieviešanā, iekšējā audita nodrošināšanā starp struktūrvienībām u. tml. Vadītājiem ir vara, kas viņiem piešķirta organizācijas ietvaros, pār visu, kas notiek vadītāja pārraudzībā, tostarp cilvēkiem. Padotie strādā pēc vadītāja norādījumiem un dotajiem uzdevumiem. Uzdevumi tiek izpildīti, jo par paveikto darbu pienākas atlīdzība – parasti alga un varbūt arī citi bonusi un prēmijas.

Vadītājiem maksā par to, lai tiktu padarīts darbs.<sup>202</sup> Viņu padotajiem arī. Lielākajā daļā gadījumu darba paveikšanai ir ierobežoti resursi un laiks. Vadītāji nodod padotajiem veicamā darba parametrus, kas daudz neatšķiras vienam un otram. Darbs ir jāpadara neatkarīgi no tā, vai padotajiem ir labs kontakts ar vadītāju vai nē. Vadītāja psiholoģiskais modelis visbiežāk būs tāds, ka viņš nemeklēs lieku risku, izvairīsies no konfliktiem, ja vien iespējams. Viņš tiecas stūrēt kuģi mierīgi un paredzami, lai pēc iespējas visi būtu apmierināti. Pētījumi rietumvalstīs parādījuši, ka par vadītājiem bieži kļūst cilvēki, kas auguši stabilās ģimenēs un kam bijis tradicionāls un stabils dzīves gājums: iegūta izglītība, komfortabla dzīve, pārbaudītas vērtības. Līdz ar to viņi var nodot mieru un stabilitāti arī saviem padotajiem. Tiesa gan, ne katrs cilvēks var kļūt par vadītāju un līderi, pat, ja daudz un smagi strādā. Vietā būtu pieminēt pastāvošo izteicienu, kas formulēts padomju laiku stilā: *“visvairāk un visilgāk kolhozā strādāja tikai zirgs, bet par kolhoza priekšsēdētāju tā arī nekļuva.”*

Līderiem nav padoto. Daudziem organizāciju līderiem, protams, ir padotie, jo viņi reizē ir arī uzņēmumu vadītāji.<sup>203</sup> Taču brīdī, kad viņi kļūst par līderiem, viņiem jānoliek malā kontrolējošais vadības stils, jo līderiem padoto vietā ir sekotāji, kas vēlas sekot savam līderim. Cilvēki nebūs iedvesmoti sekot vadītājam, kas tikai dod konkrētus uzdevumus un norādes. Jāatrod ceļš uz darbinieku sirdīm, jāspēj parādīt, kas bankas mērķos varētu būt iedvesmojošs arī viņiem. Iedvesmai jābūt pietiekami lielai, lai darbinieki varētu mobilizēties nebijušiem uzdevumiem, kur neizbēgt no riska un kur, iespējams, būs jāmaina darba metodes un paradumi. Novērots, ka bankās, kuras, līderu iedvesmotas, sasniedz labus rezultātus, cilvēki tic, ka, paveicot iecerēto, pasaule kļūs nedaudz labāka, līdz ar to labāki kļūs arī paši darītāji.

Kaut arī slavenākajiem uzņēmējdarbības pasaules līderiem tiek piedēvēta harisma, lai kļūtu par līderi, nav obligāti jābūt ekstravertam, skaļam un visiem pamanāmam.<sup>204</sup> Līderim, protams, ir jābūt aizrautīgam par ideju, kuras vārdā visi darbojas, taču arī jābūt jārūpējas par cilvēkiem, ar kuriem viņš kopā strādā. Līderis ir piemērs, spogulis, elks pārējiem organizācijā. Efektīvi līderi rada stipru lojalitāti veicamajam darbam un bankai. Līderis saprot, ka tikai tas cilvēks, kas jūtas novērtēts un var brīvi izpaust savu radošo garu, būs līdzvērtīgs līdzgaitnieks

---

<sup>202</sup> Voika I., Viksna A. *Līdera ABC: ceļvedis uzņēmīgiem cilvēkiem*. – Rīga: Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra, 2009. – 3.-4. lpp.

<sup>203</sup> Turpat – 4. lpp.

<sup>204</sup> Turpat – 4. lpp.

lielu uzdevumu sasniegšanā, tāpēc viņš rūpējas, lai nodrošinātu tādu mikroklimatu bankā, kurā katrs var izpausties. Cieņa un rūpes par sekotājiem iet roku rokā ar koncentrēšanos uz veicamo darbu.

Ceļā uz vīziju līderi ir gatavi saskarties ar šķēršļiem un problēmām un pārvarēt tās.<sup>205</sup> Viņi nebaidās uzņemties risku un izmēģināt kaut ko jaunu, jo saprot, ka citādi nenasiegs iecerēto mērķi. Taču efektīvi līderi nav akli riskētāji par katru cenu. Viņi neuzņemas risku paša riska dēļ vai tikai tāpēc, ka tas ir kas nebijis. Ja ceļā uz mērķi nav iemītas takas, līderis ir gatavs tās radīt, arī pārkāpjot pieņemtās normas, ja tas nepieciešams mērķa sasniegšanai. Līderis ļoti labi sadzīvo ar nenoteiktību, ko nes līdzī pāрмаiņas. Viņš ir kā kapteinis, kas nebaidās no vētras, jo māk pagriezt kuģi tā, lai izmantotu vētru savā labā. Interesanti, ka liela daļa līderu savā personiskajā dzīvē ir cīnījušies ar kādu nepilnību vai kopš agrām dienām neatlaidīgi gājuši uz kādu mērķi, kas nav bijis tipisks apkārtējā sabiedrībā. Uzvara ir palīdzējusi viņiem attīstīt spēju saskatīt iespējas tur, kur citi tās neredz. Tas arī palīdz stiprināt personisko pārliecību un neņemt vērā apkārtējo viedokļus, kas saka, ka *“tā nedara”*, *“tur nekas nesanāks”*, *“tikai nepatikšanas no tā visa var sanākt”*.

Atšķirību starp līderību un menedžmentu var labi redzēt, paraugoties, kas notiktu, ja bankā būtu tikai viens vai otrs:<sup>206</sup>

- līderība bez menedžmenta – tiek radīta vīzija, noteikts virziens, kam visi sekos, bet netiek pievērsta pārāk liela uzmanība tam, kā vīzija tiks sasniegta. Ja bankas vadītājs neveic plānošanu, pārējiem jādara tā, kā paši saprot, un tik daudz, cik šķietami var izdarīt. Tā kā virzība netiek koordinēta, tad darbības bieži ir haotiskas, rezultāti neskaidri un grūti izmērāmi. Kolektīvā valda neapmierinātība par spīti skaistām vīzijām, kurām palēnām zūd ticība;
- menedžments bez līderības – tiek kontrolēti resursi, lai darbība notiktu saskaņā ar to, kā vienmēr ir bijis. Tiek uzraudzīts, lai viss tiktu labi izpildīts. Mainoties ārējiem apstākļiem, darbību var korigēt, bet kardināli nekas netiek mainīts, jo vērtība ir saglabāt lietas, kādas tās bijušas. Līdz ar to banka var zaudēt visu, ja mainās klientu vēlmes vai pirktspēja un konkurenti ir izstrādājuši jaunus finanšu pakalpojumus, kā arī, ja darbība laikus netiek pārkārtota un mērķi netiek pārskatīti. Pārkārtošana prasa pieņemt sāpīgus lēmumus, ko menedžeri parasti nav gatavi uzņemties. Interesanti, ka menedžmenta pieeja bez līderības daudz ilgāk nodrošina bankai iekšējo mieru, jo ārējie faktori tiek ignorēti, cik ilgi vien tas

---

<sup>205</sup> Voika I., Viksna A. *Līdera ABC: ceļvedis uzņēmīgiem cilvēkiem*. – Rīga: Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra, 2009. – 4. lpp.

<sup>206</sup> Turpat – 4.-5. lpp.

ir iespējams. Jo ilgāk tos ignorē, jo lielākas iespējas, ka bankai būs neiespējami pielāgoties jaunajai tirgus situācijai;

- līderība ar menedžmentu – izmanto abas pieejas, t.i., nosaka virzienu un plāno un pārvalda resursus, lai to sasniegtu.

Kodolīgi apkopojot iepriekš minēto, 3.1. tab. palīdz saskatīt būtiskākās atšķirības līdera un menedžera pieejā. Lielākā daļa vadītāju atkarībā no veicamā darba un situācijas meistarīgi izmanto abas pieejas.

3.1. tabula

**Bankas līdera un menedžera vadīšanas pieeju salīdzinājums**<sup>207</sup>

Darbība	Bankas līderis	Bankas menedžeris
liek fokusu uz	pārmaiņām	stabilitāti
pievērš uzmanību	cilvēku vadīšanai	uzdevumu izpildes nodrošināšanai
darbs ar	sekotājiem	padotajiem
skats	ilgtermiņa	īstermiņa
meklē	vīziju	izpildāmus uzdevumus
pieeja	nosaka virzienu	plāno detaļas
vara	pārliecināšanas spēja	formālās darba attiecības
uzrunā	sirdi un prātu	prātu
enerģija	aizrautība	kontrole
pārliecināšanas metode	pārliecina	norāda un komandē
ko sola pretī	gandarījumu par paveikto	naudu par padarīto
vēlas	sasniegumus	rezultātus
risku	uzņemas	mazina un cenšas novērst
noteikumus	pārkāpj	rada un nostiprina
konfliktu	izmanto	izvairās
virziens	jaunie ceļi	esošie ceļi
patiesību	meklē	definē
meklē	kas ir pareizi	pareizo ceļu
atzinību	dod	ņem
pārmetumus	ņem	izsaka

Menedžments kopumā ir vērst<sup>208</sup> uz esošo resursu pārvaldi, taču tas automātiski nenozīmē, ka tikai līderis iesaista darbiniekus lēmumu pieņemšanā un konsultējas ar viņiem, bet menedžeris vienīgi diktē savus noteikumus. Ir dažādi līderības un menedžmenta stili, un daži ir efektīvāki par citiem. Labi menedžeri pārvalda labākās līderības prasmes, lai nodrošinātu rezultātu. Un otrādi – līderība ne vienmēr izpaužas virzībā uz priekšu vai, piemēram, aktīvā reaģēšanā uz tirgus izmaiņām un konkurentu virzību. Dažreiz bankai ir svarīgi nereaģēt, lai nepazaudētu savu virzienu, ja kustība un troksnis ir maldīgi. Līderis būs tas, kas izvērtēs, kā virzīt kuģi cauri konkrētajai vētrai. Dažreiz ir viedi nogaidīt, nevis mesties iekšā, kas prasa nevajadzīgus resursus un nevirza banku uz priekšu pretī stratēģiskā mērķa sasniegšanai.

<sup>207</sup> Voika I., Viksna A. *Līdera ABC: ceļvedis uzņēmīgiem cilvēkiem*. – Rīga: Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra, 2009. – 5. lpp.

<sup>208</sup> Turpat – 5.-6. lpp.

Sabiedrībā par līderiem bieži vien uzskata simbolus, piemēram, valsts prezidentu vai karali, kā tas ir dažās Rietumeiropas monarhijās.<sup>209</sup> Nereti viņi nenodarbojas ar līderību, bet tieši otrādi – rūpējas, lai tiktu saglabātas tradīcijas. Taču sabiedrība viņiem uzticas un sauc par līderiem. Tas rodas no tā, ka cilvēkiem ir vajadzīgs satvars un jēga tam, ko viņi dara, kur viņi dzīvo, un šādi simboli palīdz šo jēgu radīt. Banku biznesa vidē bieži rodas satraukums, ja banku gatavojas pamest tā ļoti sekmīgais dibinātājs vai valdes priekšsēdētājs, ar kura vārdu asociē bankas panākumus. Gadījumā, ja bankā mainās līderis, svarīgi izvērtēt, kā radīt darbiniekiem drošu vidi, kurā saglabāsies augsta motivācija, savukārt klientiem neradīsies šaubas, ka banka nekā nezaudēs no tām vērtībām, kas bija raksturīgas simboliskā līdera laikā. Ja dibinātājs zaudējis interesi par bankas ikdienas darbu, viņš var darboties īpašā padomnieka statusā. Pārejai jānotiek plūstoši, nodrošinot pēctecību.

### **3.2. Efektīvās līderības prasmes augsti attīstītās banku kultūras veidošanai**

Līdera domāšana palīdzēs bankai mērķēt augstāk, sasniegt labākus rezultātus un strādāt aizrautīgā komandā. Pamatā izšķir trīs virzienus,<sup>210</sup> ko darīt vadītāja krēslā, lai kļūtu par bankas līderi, ne tikai menedžeri.

*1. Noteikt bankas attīstības vīziju, nevis plānu un budžetu.*<sup>211</sup> Līderības uzdevums ir nodrošināt pārmaiņas, tāpēc pārmaiņu virziena noteikšana ir viens no būtiskākajiem soļiem. Nav vērts pagriezt kuģi, ja nav zināms, uz kurieni doties. Jāatceras un jāsaprot, ka virziena noteikšana nav tas pats, kas plānošana. Tā nav arī stratēģiskā plānošana, ko bieži nepareizi uzskata par vīzijas izstrādāšanu. Plānošana ir menedžmenta process, ko veic, izveidojot reālu plānu esošo resursu izmantošanai mērķu sasniegšanai. Šis process rada rezultātu, bet ne pārmaiņas. Izstrādājot vīziju, fakti tiek nevis apkopoti, bet izmantoti, lai labāk saprastu lietu kopsakarību. Līderi raugās pēc tendencēm, attiecībām starp parādībām. Šis process nerada plānus, tas rada vīzijas un stratēģijas. Tās savukārt apraksta, par ko business, tehnoloģijas vai bankas kultūra kļūs ilgākā laika posmā, un identificē reālistisku ceļu, kā šo mērķi sasniegt. Bankas vīzija nav nekas mistisks, tā nedrīkst tapt tikai no sapņošanas. Lai nonāktu pie vīzijas, būs daudz jādomā, jāvāc un jāanalizē informācija, jāizprot procesi, tirgi un klienti, liekot tos kopā ar bankas pamatvērtībām un tradīcijām. Vīzijai nav obligāti jābūt kaut kam pilnīgi jaunam un inovatīvam. Tam ir jābūt iedvesmojošam un reālam skatam uz to, kas banka vēlas būt. Vīzijai jābūt reāli izpildāmai pārskatāmā laikā. Ir grūti doties ceļā, kura galamērķi neplāno sasniegt. Ja

---

<sup>209</sup> **Voika I., Viksna A.** *Līdera ABC: ceļvedis uzņēmīgiem cilvēkiem.* – Rīga: Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra, 2009. – 6. lpp.

<sup>210</sup> Turpat – 6. lpp.

<sup>211</sup> Turpat – 6.-7. lpp.

bankai nav noteikta mērķa, uz ko tiekties, ir grūti pieņemt ikdienas lēmumus. Vīzija palīdzēs izšķirties, jo katram menedžmenta lēmumam jāpalīdz tai tuvoties. Bankā bez vīzijas darbinieku ikdiena ir kā automehāniķu brigādei, kas gatavo mašīnu, nezinot, kādam nolūkam tā būs vajadzīga – ģimenes ekskursijai vai rallijam. Kaut ko var paskrūvēt, bet principā uz priekšu netiek.

2. *Vienot cilvēkus kopīgam darbam, nevis organizēt un aizpildīt štata vietas.*<sup>212</sup> Menedžmenta uzdevums ir uzbūvēt un uzturēt tādu sistēmu bankā, lai katrs darbinieks zinātu savu priekšnieku, uzdevumus un atbildību. Mūsdienās tas ir arvien sarežģītāks uzdevums, jo finanšu tirgus pieprasa sadarbību starp dažāda profila, profesionālās sagatavotības un ranga darbiniekiem, turklāt katru mēnesi citādu. Ja bankā ir strikti sadalītas lomas, pārmaiņu posmā var izcelties liels haoss un nedrošība, jo visbiežāk arī strukturām jāmainās līdzī. Tāpēc vieglāk pārmaiņas notiek bankā, kur cilvēki ir vienoti kopīgā mērķa sasniegšanai. Darbiniekus vieglāk pagrieziet jaunā virzienā, ja viņi domā līdzī un ar savu darbu jūtas piederīgi bankas mērķu īstenošanā. Tad viņi paši var palīdzēt vadībai saprast, kā jāmainās viņu ikdienas darba uzdevumiem, lai atbilstu jaunajiem apstākļiem. Lai vienotu cilvēkus kopīgam mērķim:

- jāsaprot, ko viņi domā un grib – ir daudz lielākas iespējas panākt aizrautīgu vienošanos bankas mērķa sasniegšanai, ja līderis saprot, uz ko tiecas darbinieki, kādas ir viņu intereses – tad līderis var parādīt, kā viņu intereses var īstenot, strādājot par labu bankas mērķiem;
- jārunā par bankas prioritātēm – līderis nedrīkst domāt, ka pietiks ar vienu e-pastu vai parunāšanu vienā sapulcē – jādomā, kā neapnikt, taču jāpanāk, lai mērķi iespiestos atmiņā un būtu apziņā ik dienu, daļa no stratēģiskās komunikācijas panākumiem balstās uz to, ka darbinieki zina, ko banka vēlas sasniegt konkrētajā nedēļā, mēnesī un gadā;
- jāizmanto darbinieku intereses konkrētu uzdevumu pildīšanai – kad darbiniekiem ir skaidrs, ko vēlas banka, un līderim ir skaidrs, ko grib darbinieki, var ļaut maksimāli izpausties darbinieku interesēm – jo vairāk katrs varēs darīt to, kas viņam ir atbilstošs, jo lielāka būs kopējā atdeve.

Ja cilvēkos ieklausās un viņiem ir iespēja darīt to, kas sagādā prieku un gandarījumu, viņi būs uzticami sabiedrotie. Īpaši svarīgi tas ir brīžos, kad pārmaiņas buksē, rodas konflikti un problēmas. Ja šādā situācijā darbinieki nejutīsies kā daļa no vienotas komandas mērķa sasniegšanai, bet gan izjutīs bailes par savas vietas zaudēšanu, kļūs greizsirdīgi uz kolēģiem, pārpratīs pārmaiņu motīvus, viņi var boikotēt procesu, un tas var visu apstādināt nevietā. Protams, jāapzinās, ka darbinieku vienošana kopīgam mērķim prasa veltīt sarunām ar cilvēkiem

---

<sup>212</sup> **Voika I., Viksna A.** *Līdera ABC: ceļvedis uzņēmīgiem cilvēkiem.* – Rīga: Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra, 2009. – 7. lpp.

daudz vairāk laika nekā tad, ja strādāt cerībās, ka ar vienu pavēli būs iespējams izmainīt esošo kārtību. Taču arī rezultāts būs acīmredzams, un būs mazāks uztraukums, ka pārmaiņas neizdosies.

3. *Motivēt, nevis kontrolēt cilvēkus.*<sup>213</sup> Vīzijas sasniegšanai ir nepieciešama cilvēku iesaistīšanās un viņu enerģija, tāpēc jāmeklē veidi, kā to panākt. Menedžmenta sistēmas ir ļoti orientētas uz kontroli, kā arī uz to, lai katrs varētu savu darbu izdarīt labi, bez lieliem izrāvieniem. Vīzijas sasniegšanai ar to var nepietikt. Nevarēs arī vienkārši uzspiest vairāk ar tām pašām kontroles metodēm. Tas drīzāk var radīt stresu, nogurumu un pretestību pārmaiņām. Cilvēkus iedvesmo tas, ka viņi tiek novērtēti, atzīti. Viņi jūtas piederīgi un motivēti, ja var piepildīt savus personiskos sapņus un gūt panākumus. Ilgu laiku valdīja pārlicība, ka šādas izjūtas jāmeklē ārpus darbavietas un noteikti nav vadītāja uzdevums tās radīt. Taču arvien vairāk pētījumu bankās un uzņēmumos pierāda pretējo. Cilvēki izvēlas strādāt vietās, kas atbilst viņu vērtībām, kur var kopīgi sasniegt lielākus mērķus. Bankās ar izciliem panākumiem allaž novēro lielu aizrautību un lepnumu par klientiem piedāvātiem finanšu risinājumiem un augstā līmeņa apkalpošanas servisu.

Vadītājs ir spogulis tam, kas notiek bankā.<sup>214</sup> Līdera uzskati, darbības formas tiek pārņemtas apzināti un neapzināti. Vadītāja vērtības un ikdienas prakse atspoguļosies tajā, kā jutīsies un strādās darbinieki. Īstenojot augstākminētos principus, iespējams panākt, ka līderības kultūra valda katrā kredītiestādē. Svarīgi arī laikus pieņemt darbā cilvēkus, kuri atbilstu bankas vērtībām un spētu attīstīties. Kāds pieredzējis profesors teica, ka viņš ņemtu darbā tādus cilvēkus, kuri saprot, kas viņi ir un kā viņi kļuvuši par tiem, kas tagad ir. Ja viņi pazīst un analizē sevi, viņi var iemācīties saprast citus cilvēkus un veicināt viņu izaugsmi, neapstājoties arī savā attīstībā – tas ir vissvarīgāk bankā ar līderības kultūru.

Pārmaiņu laikā līdera loma<sup>215</sup> pieaug pat stipros kolektīvos, kur katrs labi zina savu darāmo. Kad strauji mainās apstākļi, cilvēki apjūk un raugās pēc kāda, kurš pateiktu, kas notiek un ko tagad darīt. Viņi meklē atbildes uz saviem jautājumiem un atbalstu vadītāja sejā. Viņiem vajadzīgs kāds, kas pateiktu, ka viss būs labi. Ja situācija mainās ļoti strauji, visticamāk, arī vadītājam pašam nav lielas skaidrības par to, ko darīt, vismaz sākumā nē, bet varbūt vadītājs jau ir sapratis, ka labi nebūs.

Krīzes situācijai ir divas fāzes. Pirmā – neatliekamās palīdzības fāze.<sup>216</sup> Vadītāja uzdevums ir nostabilizēt situāciju, lai iegūtu laiku ilgtermiņa risinājuma meklēšanai, – līdzīgi,

---

<sup>213</sup> **Voika I., Vīksna A.** *Līdera ABC: ceļvedis uzņēmīgiem cilvēkiem.* – Rīga: Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra, 2009. – 7.-8. lpp.

<sup>214</sup> Turpat – 8. lpp.

<sup>215</sup> Turpat – 8.-9. lpp.

<sup>216</sup> Turpat – 9. lpp.

kā to dara ārsti reanimācijā. Vadītājs var aicināt cilvēkus būt mierīgiem, nekrīst panikā un mudināt analizēt situāciju, lai pieņemtu saprātīgu lēmumu. Nav pārāk grūti mobilizēt cilvēkus krīzes sākuma fāzei, jo visi sajūt situācijas neatliekamību. Pēc tam, kad iestājas relatīvi mierīgāks posms, cilvēki vairs negrib dzirdēt par pārmaiņām, jo ir jau noguruši no krīzes. Tad parādās atšķirības starp vadītājiem un līderiem, kas spēj transformēt banku jaunā veidolā. Tas ir līdzīgi kā ar infarkta pacientu, kurš ir izglābts no drošas nāves. Tikai 20% cilvēku pēc atveseļošanās atmet kaitīgos paradumus, kas veicinājuši sirds slimības. Šķiet, ka slimība ir pārvarēta, taču patiesībā ir liela varbūtība, ka tā atkārtosies, ja cilvēks nemainīs savu dzīvesveidu.

Kas licis bankai būt uzņēmīgai pret krīzi vai pat radījis krīzi tās iekšienē? Kādi ir tie “kaitīgie paradumi”, kas jāatmet, lai otrreiz izbēgtu no “infarkta”? Tie ir jautājumi, kas ievieš krīzes pārvarēšanas otrajā fāzē – adaptīvajās pārmaiņās.<sup>217</sup> Bankas ar stipriem līderiem priekšā un dzīvu līderības kultūru parasti ir “imūnāki” pret krīzēm un ātrāk tās pārvar, jo viņu vadības repertuārā ir spēja vienoties par kopējiem mērķiem, godīgas attiecības un spēja mainīties. Arī stipra vīzija un labi uzņemts ātrums tās sasniegšanai palīdz ātri pielāgoties jaunajiem apstākļiem. Tomēr vētra ir vētra, un braukšana tās laikā atšķiras no mierīga kuģojuma uz noteikto mērķi. Tādējādi, efektīvā līdera rīcībai, lai banku izvadītu ārā no krīzes, jābūt sekojošai:

*1. Līderim jābūt redzamam un pieejamam, bet viņam nav jāsniedz visi risinājumi.*<sup>218</sup>

Vissliktākais, ko līderis var izdarīt, – noslēpties no darbiniekiem krīzes laikā. Tas dezorientē morāli, pat tad, ja katram ir zināms viņa tiešais darbs. Latvijā lielu starptautisku banku filiāles un pārstāvniecības bieži atrodas pārmaiņu vakuumā tieši tāpēc, ka no ārzemēm atbraukušie vadītāji izlemj nedzīvot Latvijā, bet ierasties laiku pa laikam pārraudzīt situāciju. Jo sarežģītāki un nestabilāki uzņēmējdarbības apstākļi, jo pieejamākam jābūt vadītājam.

*“Ja es nezinu, ko teikt, es labāk nerādos un netracinu cilvēkus,”* apgalvo daži vadītāji. Līderības izpausme ir mācēt atzīt, ka komplicētās situācijās risinājumi nav acīmredzami, mācēt palīdzēt iezīmēt nezināmā lauku. Saruna par kopējām vērtībām, vīziju, savu un citu emociju atklāta pieņemšana palīdzēs šādās nestabilās situācijās. Cilvēki negaida atbildes, viņi grib atbalstu, un to vadītājs var sniegt. Darbinieki sagaida, ka viņiem iedvesīs noteiktu pārliecību un mieru, nevis turpinās sēt paniku. Taču pilnībā slēpt savas emocijas nozīmē neuzticēties savai komandai. Līderim svarīgāk par gatavajām atbildēm ir saprast, cik daudz stresa darbinieki var izturēt, lai turpinātu būt produktīvi un pārvarētu šo “sāpju robežu”.

<sup>217</sup> Voika I., Viksna A. *Līdera ABC: ceļvedis uzņēmīgiem cilvēkiem*. – Rīga: Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra, 2009. – 9. lpp.

<sup>218</sup> Turpat – 9. lpp.

2. *Atbalstīt atklātas un godīgas sarunas par nepilnībām.*<sup>219</sup> Krīzes laikā ir īpaši svarīgi neizvairīties runāt par jautājumiem, kas ir būtiski un traucē strādāt. Tas liecina par spilgtu līderības izpausmi. Dažreiz formālajam vadītājam var būt pat izdevīgi, ka problēmu formulē kāds cits, jo, iespējams, vadītājam ir sarežģīti vienlaikus paust atbalstu visiem un aktualizēt smagus jautājumus. Pētījumi rāda, ka neizrunātas problēmas, pat tad, ja tās sākumā šķiet nelielas, traucē bankas efektivitātei. Izrunājot neērtos jautājumus, darbinieki negaida, ka tie uzreiz tiks risināti, pietiek, ka tie ir izteikti. Ar laiku risinājums, protams, jāatrod. Svarīgi arī saprast – jo ilgāk kaut kas ir krājies, jo lielāks būs sprādziens, ja tas nāks klajā. Atklātas sarunas nepieciešamas regulāri, tad nebūs tik sāpīgi, un tās var kļūt pat iedvesmojošas.

3. *Radīt gaisotni, kurā konflikti nepārvēršas par personību cīņu.*<sup>220</sup> Krīzes situācijās konflikti rodas stihiski, un, lai tos atrisinātu, bieži vien ir svarīgi pamanīt aisberga neredzamo daļu. Stresa situācijās virspusē izlaužas cilvēku dziļākās bažas par zaudējumiem, taču to var uzreiz nepamanīt, jo bieži vien to iztulko tikai kā pretestību pārmaiņām. Svarīgi saprast, no kurienes rodas pretestība, jo vienīgi tā var iesaistīt cilvēkus pārmaiņās. Cilvēki baidās zaudēt ne tikai darbu, pārmaiņās viņi biežāk baidās pazaudēt paši sevi, kaut ko, kas viņiem ir dārgs un ļoti svarīgs. Dažreiz darbinieks negrib pieņemt jaunu darba metodi, jo viņam šķiet, ka līdz ar to viss viņa iepriekšējais ieguldījums kļūst nevērtīgs. Darbinieki pretojas jaunam vadītājam, jo viņiem liekas, ka vadītājs grib izmainīt banku līdz nepazīšanai, iznīcinot pašus pamatus. Te var palīdzēt atklāta saruna, kurā abas puses mēģina noskaidrot, kas patiešām notiek un kas ir tikai šķietami. Bieži cilvēki izjūt apdraudējumu personiskajām vērtībām, kas viņiem ieaudzinātas ģimenē, skolā, iegūtas citās valstīs. Tik dziļiem jautājumiem ir grūti pārkāpt pāri, un nevajag cilvēkus uz to spiest. Pamatvērtības ir jāciena arī tad, ja tās nesaskan ar līdera principiem. Jāraugās, kuras vērtības varēs saglabāt jaunajos apstākļos un kuras būs šķēršļi attīstībai.

Reiz darbinieks, kas bija nostrādājis 30 gadus kādā Rīgas uzņēmumā, sūdzējās, ka reorganizācija ir uzņēmumu graužoša, tāpēc viņš to nevar atbalstīt. Cilvēks bija ļoti sašutis, ka viņam piedāvā līdzīgu darbu, taču pilsētas otrajā pusē. Darbinieka lielākā vērtība bija iet uz darbu ar kājām un pusdienlaikā aiziet uz mājām, lai paēstu siltas pusdienas. Viņš to bija darījis 30 gadus. Lai to saglabātu, viņš bija gatavs mainīt daudz ko citu. Uzņēmuma vadība nebija par to interesējusies un pārmaiņu atbalstītāja vietā ieguva skaļu pretinieku, kurā ieklausījās liela daļa uzņēmuma darbinieku.

Pārmaiņas ir sāpīgs process. Līderim tas ir jāsaprot un jāizrāda sapratne, jo tiek skarti cilvēku likteņi. Pētījumi rāda, ka tieši cilvēciskā izpratne palīdz darbiniekiem saglabāt pozitīvu

---

<sup>219</sup> Voika I., Viksna A. *Līdera ABC: ceļvedis uzņēmīgiem cilvēkiem*. – Rīga: Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra, 2009. – 9.-10. lpp.

<sup>220</sup> Turpat – 10. lpp.

attieksmi pret organizāciju. Tādā veidā vienā bankā lojalitāti var saglabāt pat atlaisti darbinieki, turpretim citā, kurā vadība visu mehāniski pārkārtojusi, nepārrunājot ar darbiniekiem, negatīvas emocijas var paust pat tie, kas paaugstināti amatā – psiholoģiskajam klimatam un organizācijas kultūrai, kā redzams, ir ļoti liela nozīme.

4. *Iesaistīt visus bankas darbiniekus izaugsmes ceļu meklēšanā.*<sup>221</sup> Jo dziļāka krīze, jo lielāki papildspēki jāiesaista jaunu ceļu meklēšanā. Liela daļa mūsdienu krīžu nāk ar problēmām, kurām neviens nezina risinājumu, jo ir jāmeklē jauni veidi, kā dzīvot un strādāt. Mainās klientu prāti, attiecības darbā un dzīvē. No līdera puses būtu augstprātīgi iedomāties, ka viņš ir vienīgais, kam jāatrod risinājumi. Visi darbinieki dzīvo un strādā jaunajos apstākļos, katrs redz savu daļu realitātes. Ieskats, ko par banku iegūst darbinieks pie klientu apkalpošanas galdiņa, pēkšņi var kļūt vērtīgāks par priekšnieka krēslu aiz stikla durvīm, jo tieši klientu apkalpošanā katru dienu dzirdama jauna informācija un patērētāju reakcija.

Darbinieki vislabāk zina, kā var ietaupīt dažādos procesos, jo viņi ikdienā ar to saskaras. Tikai viņiem jābūt pārliecinātiem, ka viņi nekļūs par upuriem taupīšanas sacensībā un nebūs vienīgie, uz kā rēķina banka mēģinās ietaupīt. Krīzes laikā ir ļoti noderīgi, ja bankā jau laikus izveidota kultūra, kurā darbiniekus atbalsta un pat īpaši uzteic, ja viņi sniedz informāciju par procesiem, kas nestrādā. Cilvēki bez īpašas aicināšanas nestāsta priekšniekiem negatīvo, viņi drīzāk noklusē un izvairās. Šāda kultūra ir speciāli jāveido, un pasaules prakses piemēri liecina, ka tas ir iespējams, turklāt diezgan veiksmīgi.

Krīzes laikā dažādība darbinieku vidū ir liela vērtība. Protams, komfortablāk ir runāt un strādāt ar cilvēkiem, kas domā līdzīgi, taču, no banku vadīšanas skatu punkta, jo vienādāki ir cilvēki, jo līdzīgākus risinājumus viņi piedāvās. Tāpat kā ir atšķirīgs skats uz banku no klientu puses un priekšnieka krēsla, vajadzīgs arī dažāds skats uz dzīvi, lai atrastu jaunas idejas. Piemēram, bankā, kurā strādā tikai gados jauni darbinieki, var pietrūkt pieredzes, lai tiktu galā ar jautājumiem, ar kuriem jaunieši nekad iepriekš nebija saskarūšies. Tajā pašā laikā uzturēt bankā vecākā gada gājuma personālu bez jauniešiem nozīmē iegūt pieredzējušo kolēģu padomu, bet zaudēt inovatīvu domāšanu, jaunu vēsmu un mūsdienīgākus biznesa risinājumus bankas attīstības veicināšanā it īpaši informāciju tehnoloģiju jomā, kas kalpo par nozīmīgāku atbalsta procesu bankas finanšu starpnieka funkcijas realizēšanā.

5. *Decentralizēt līderību un izplatīt tās principus.*<sup>222</sup> Līderība nav vara un nav arī amats, tā ir prasmju kopums, kuru izmantojot, var panākt grupas virzību pretī savam mērķim. Tāpēc banka zels un plauks, ja tās vadītājs būs līderis, kas spēs vairot līderības izpausmes savā bankā

---

<sup>221</sup> Voika I., Viksna A. *Līdera ABC: ceļvedis uzņēmīgiem cilvēkiem*. – Rīga: Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra, 2009. – 10.-11. lpp.

<sup>222</sup> Turpat – 11. lpp.

visos līmeņos. Iniciatīva pārmaiņām var nākt no visām pusēm un visiem līmeņiem. Daudzas problēmas tiek risinātas zemākajos līmeņos, jo darbiniekiem ir pilnvaras to darīt. Darbinieki dalās savā līderības pieredzē un jautājumu risināšanā. Šādā bankā ir izteiktāka kopā būšanas izjūta un cilvēki nepaliek katrs ar savu problēmu. Bez atsevišķiem pasākumiem tiek uzturēta vienotība mērķa sasniegšanai. Protams, vadītājam jābūt informētam. Taču ir liela atšķirība starp informācijas plūsmu un lēmumu pieņemšanas plūsmu. Bankā, kurā līderība darbojas visos līmeņos, kļūdas tiek novērstas daudz ātrāk, klienti ir apmierinātāki, efektivitāte pieaug. Tā kā līdzdalība un komunikācija aizņem daudz laika, svarīgi, lai tā notiek grupās, kuras strādā kopā, jo tur to var darīt visefektīvāk. Vadītājam tādā bankā ir vairāk laika plānot nākamās soļus.

6. *Līderim jā rūpējas arī par sevi, jo pārmaiņas notiek visu laiku.*<sup>223</sup> Daudzi pieredzējuši vadītāji saka: “*Jo augstāk kāp, jo vientuļāks kļūsti.*” Nav neviena, kam uzticēt savu smagumu, nedrošību, uzdot jautājumus, jo pārējie strādā un domā citā līmenī. Īpaši krīzē visi jautājumi izskan asāk, atbildība kļūst lielāka. Līderība ir smaga nodarbe, tā prasa daudz fiziskā un emocionālā spēka ilgu laiku. Tāpēc viens no līdera uzdevumiem ir laikus parūpēties par sevi. Atļaut sev būt emocionālam – gan optimistiskam, lai nezaudētu cerību, gan reālistiskam, lai grūtā brīdī nekļūtu par ciniķi. Lai saglabātu skaidru prātu un spēju vadīt banku cauri grūtiem laikiem, līderiem iesaka:

- līdzīgi kā psihoterapeitiem ir savi psihoterapeiti, līderim ir vajadzīgi cilvēki, ar kuriem aprunāties par to, ko viņš dara;
- atrast laiku un vietu, lai paskatītos uz bankā notiekošo no malas un atbrīvotos no emocionālās un psiholoģiskās spriedzes;
- neaizmirst, ka līderis ir tikai viena no dzīves lomām.

Līderim, kam dota vara vadīt banku, katru dienu jāpieņem daudzi lēmumi.<sup>224</sup> To sagatavošanā var iesaistīt dažādus kolēģus, jāuzklausā vairāki viedokļi un jāveic rūpīga analīze, bet vienā brīdī lēmums ir jāpieņem, un tas jā dara vadītājam. Apkārtējie vēro līdera lēmumus un veido vai neveido uzticību. Jo vairāk kļūdu, jo mazāka uzticība līderim. Nesenā pētījumā secināts, ka liela daļa sliktu lēmumu tiek pieņemti, balstoties uz vadītāja nepareizu situācijas vērtējumu un interpretāciju. Dažiem no tiem ir graujoša ietekme uz banku un pat plašāku sabiedrību. Turklāt to izdara izglītoti, pieredzes bagāti un profesionāli vadītāji.

Vadības vēsturē<sup>225</sup> visbiežāk analizētais kļūdainais lēmums ir starta atļaušana kosmosa kuģim *Challenger* 1986. gada janvārī. Kuģis gāja bojā dažas sekundes pēc pacelšanās. Atļauja tika dota par spīti informācijai, ka temperatūra varētu būt pārāk zema, lai neveidotos tehniskā

---

<sup>223</sup> **Voika I., Viksna A.** *Līdera ABC: ceļvedis uzņēmīgiem cilvēkiem.* – Rīga: Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra, 2009. – 11.-12. lpp.

<sup>224</sup> Turpat – 14. lpp.

<sup>225</sup> Turpat – 14. lpp.

bojājuma risks attiecībā uz atsevišķām kuģa detaļām. Klausoties pēdējās koordinātoru sapulces ierakstu, šķiet neticami, ka komandieris varēja nedzirdēt šo svarīgo informāciju pēdējā sarunā pirms palaišanas, taču tas ir fakts, ko pierādīja katastrofas izmeklēšanas komisija.

Lai izvairītos no neapdomātiem, nepamatotiem un neefektīviem lēmumiem, banku līderiem:<sup>226</sup>

- jābūt pieejamai pēc iespējas plašākai analīzei par pieņemamo lēmumu;
- jārada pēc iespējas vairāk ideju par potenciālo risinājumu, iesaistot plašu cilvēku loku, kurus aicina domāt radoši ar prāta vētru (*brainstorming*) vai līdzīgu instrumentu palīdzību;
- jāizvēlas reālākie risinājumi un vēlreiz tie jāpārbauda, tostarp ar jautājumu: “*Kas varētu noiet greizi?*”;
- jāatceras, ka pastāv t.s. “emocionālā pagātne”, kas var ietekmēt risinājuma izvēli;
- jāpārbauda, vai risinājuma izvēlē savu lomu nav nospēlējis interešu konflikts, kas liek kādu risinājumu vērtēt vai nu pārāk pozitīvi, vai nu pārāk negatīvi.

Viens no daudziem sīkajiem faktoriem, kas traucēja pieņemt pareizo lēmumu attiecībā uz *Challenger*, bija tieši pēdējais – komandieri bija ļoti ieinteresēti palaist kuģi, jo starts jau vairākas reizes tika atlikts, un tas maksāja lielu naudu; komandieri gribēja attaisnot uz viņiem liktās cerības un negribēja izgāzties vēl vienu reizi – iznāca katastrofāli sliktāk.

### 3.3. Līderības lomas vērtējums kultūras veidošanā dažu banku vadītāju redzējumā

Lai iegūtu objektīvāku priekšstatu par līderības problemātiku mūsdienu banku organizācijas kultūras veidošanā, šajā apakšnodaļā autors apkopoja dažu Latvijas komercbanku vadītāju spriedumus attiecībā uz to, kādai jābūt efektīvai līderībai, lai banka spētu radīt un uzturēt finanšu sektora vērtību un konkurētspēju modernajā uzņēmējdarbības vidē caur kulturālām pārmaiņām un darbinieku domāšanas maiņu.

**Dmitrijs Latiševs**, AS *Baltikums Bank* valdes priekšsēdētājs, Izpildkomitejas loceklis, izpilddirektors (CEO): *Bankas pastāvēšanas vēsturē vienmēr ir bijuši stabili finanšu rezultāti, konsekventi palielinot darbības efektivitāti un sasniedzot dinamisku pieaugumu. Mēs esam augsta ražīguma kultūras piekritēji, kas balstās uz pieauguma un peļņas mērķa rādītājiem. Kopā ar visu minēto mēs orientējamies uz minimālu risku, īpašuma pārvaldības biznesa specializāciju un ilgtermiņa vidējiem tirgus rādītājiem. Šāda pieeja ļauj mums ar lieliem*

---

<sup>226</sup> Voika I., Viksna A. *Līdera ABC: ceļvedis uzņēmīgiem cilvēkiem*. – Rīga: Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra, 2009. – 14. lpp.

panākumiem pārvarēt biežās ekonomiskās krīzes un apkalpot mūsu klientu ilgtermiņa intereses.<sup>227</sup>

**Aleksejs Peškovs**, AS *Baltikums Bank* Izpildkomitejas loceklis, izpilddirektora vietnieks (deputy CEO): *Mēs esam jauna, radoša, saliedēta un dinamiska uz rezultātu mērķēta profesionāļu komanda. Nenoliedzami, ka mums ir svarīgi ilgtermiņā palielināt aktīvus un peļņu, bet tas nav galvenais. Vēl svarīgāk ir korporatīvās kultūras stiprināšana, pastāvīga profesionālā izaugsme un prasme reāli palīdzēt mūsu klientiem. Tajā ir mūsu spēks un nākotne. Iecerēto nebūs iespējams paveikt bez jaunas, radošas un saliedētas profesionāļu komandas, jo bankas darbībā procesa panākumi un rezultāta kvalitāte ir atkarīga no kolektīva darba, kur katram ir īpaša nozīme.*<sup>228</sup>

**Andrejs Lavrinovičs**, AS *Baltikums Bank* Izpildkomitejas loceklis, Informācijas tehnoloģiju pārvaldes vadītājs: *Inovāciju jomā mēs cenšamies ieņemt līderpozīcijas vai arī apzināti atkāpjamiem otrajā plānā. Pieņemot inovatīvus lēmumus, mēs vienmēr domājam stratēģiski un rīkojamies klientu interesēs. Mēs panākam, lai mūsu izstrādes un projekti nebūtu „politiski” vai pārdošanai izdevīgi. Kopumā mūsu informācijas tehnoloģiju sistēmas veiksmīgi risina uzdevumus, bet to uzturēšana bankai izmaksā krietni mazāk nekā mūsu konkurentiem.*<sup>229</sup>

**Inga Preimane**, AS *Baltikums Bank* risku direktore (CRO): *Zaudējumu novēršana mums ir ne mazāk svarīga kā finanšu rādītāju pieaugums. Mēs rūpīgi plānojam savus ieguldījumus, mums tikpat kā nav aizņēmumu, un kopš dibināšanas banka ietur zemu dividenžu izmaksas politiku. Augstie likviditātes un kapitāla pietiekamības rādītāji vienmēr ir mūsu prioritātes. Rezultātā stipras finanšu pozīcijas ļauj mums labāk apkalpot mūsu klientus un nodrošināt bankas stabilitāti.*<sup>230</sup>

**Jānis Dubrovskis**, AS *Baltikums Bank* Izpildkomitejas loceklis, finanšu direktors (CFO): *Mēs maksimāli vienkāršojam un standartizējam procesus, kas palīdz mums piedāvāt augstas kvalitātes apkalpošanu un tajā pašā laikā samazināt neracionālus tēriņus. Rezultātā mēs nozīmējam katram klientam vairāk baņķieru nekā vidēji mūsu konkurentiem, turklāt nodrošinot nevainojamu apkalpošanas līmeni.*<sup>231</sup>

---

<sup>227</sup> AS *Baltikums Bank* mājaslapa: <http://www.baltikums.eu/lv/about-us/our-values/efficiency-and-stability> (sk. 08.05.2016)

<sup>228</sup> AS *Baltikums Bank* mājaslapa: <http://www.baltikums.eu/lv/about-us/our-values/people-and-corporate-culture> (sk. 08.05.2016)

<sup>229</sup> AS *Baltikums Bank* mājaslapa: <http://www.baltikums.eu/lv/about-us/our-values/be-a-leader> (sk. 08.05.2016)

<sup>230</sup> AS *Baltikums Bank* mājaslapa: <http://www.baltikums.eu/lv/about-us/our-values/otherwise-manage-risk> (sk. 08.05.2016)

<sup>231</sup> AS *Baltikums Bank* mājaslapa: <http://www.baltikums.eu/lv/about-us/our-values/individual-approach> (sk. 08.05.2016)

**Jelīzaveta Peškova**, AS *Baltikums Bank* Izpildkomitejas locekle, izpilddirektora vietniece (*deputy CEO*): *Kā rāda mūsu bankas pieredze, risku pārvaldībā pareizi ir ievērot ne tikai finanšu vai tiesisko, bet arī sociālo loģiku. Darbs bankā ar spēcīgu korporatīvo kultūru un pilgtām vērtībām prasa katram no mums patstāvību, godīgu savas vietas apzināšanos biznesā un sabiedrībā un to, kā veidot attiecības ar klientiem un kolēģiem. Šāds lietišķais un personīgais princips ir mūsu panākumu ķīla.*<sup>232</sup>

**Anatolijs Natorča**, AS *Baltikums Bank* partneru tīkla attīstības pārvaldes vadītājs, klientu attiecību direktors (*CRD*), viceprezidents: *Attiecības, kas strādā (Relations That Work) – tas ir mūsu konsekvēnti realizētais princips, ne tikai skaista frāze. Lietišķajās attiecībās ar klientiem mūsu svarīgākais priekšnoteikums ir nevis šī brīža izdevīgums, bet gan attiecību uzticamība, efektivitāte un abpusējs izdevīgums ilgtermiņā. Šāda pieeja ļauj mums precīzi izziņāt mūsu klientu vajadzības un noskaņojumus, izmantot nepieciešamos līdzekļus un zināšanas, lai mūsu partneri saņemti tieši viņiem nepieciešamo.*<sup>233</sup>

**Marija Golubicka**, AS *Baltikums Bank* operāciju uzskaites, kontroles un pārskatu pārvaldes vadītāja, galvenā grāmatvede (*CA*): *Saimnieciskums ir neatņemams korporatīvās kultūras kvalitātes rādītājs un privātā biznesa stratēģija. Šajā jautājumā banka ir nenoliedzama nozares līdere. Pārdomāta administratīvo un nefinanšu izdevumu ekonomija ļauj mums vienlaicīgi novirzīt līdzekļus biznesa pamatvirzienu attīstībai, mūsu klientu apkalpošanas kvalitātes paaugstināšanai, jaunu tehnoloģiju ieviešanai un personāla apmācībai.*<sup>234</sup>

**Dace Kauliņa**, AS *DNB* banka valdes locekle, viceprezidente: *Bankas vadīšanu šodien ietekmē pastāvīgās pārmaiņas visapkārt. Pirmkārt, tehnoloģiju straujā attīstība, kas maina gan informācijas pieejamību un komunikācijas kanālus, gan arī saturu un vēstījumu formu. Otrkārt, darba tirgū ienāk jauna paaudze, kas atšķiras no pašreizējiem vadītājiem un līderiem. Vēl pēc dažiem gadiem šie jaunpienācēji iegūs lielāku ietekmi darba tirgū, kas pamazām rosinās pārmaiņas biznesa vidē un organizāciju kultūrā. Tas savukārt nozīmē, ka mainīsies arī sekmīga līdera kompetenču prasības. DNB bankā viena no mūsu vērtībām ir izpalīdzība, sadarbība, tāpēc „zvaigznēm”, kam primāri nozīmīgi individuālie panākumi, būs sarežģīti pie mums strādāt. Tāpat mēs augstu vērtējam iniciatīvu, tādējādi neizvēlēsimies pasīvus vadītājus, kuri pieraduši strādāt ierastajā vidē un neko nevēlas mainīt. Ļoti iespējams, ka kandidāts ir profesionālis un talantīgs, bet vienkārši nav mūsējais. Strādājot kopā, līderus ir viegli pamanīt,*

---

<sup>232</sup> AS *Baltikums Bank* mājaslapa: <http://www.baltikums.eu/lv/about-us/our-values/identity-and-integrity> (sk. 08.05.2016)

<sup>233</sup> AS *Baltikums Bank* mājaslapa: <http://www.baltikums.eu/lv/about-us/our-values/partner-relationship-model> (sk. 08.05.2016)

<sup>234</sup> AS *Baltikums Bank* mājaslapa: <http://www.baltikums.eu/lv/about-us/our-values/be-thrifty> (sk. 08.05.2016)

*jo tie parāda sevi dažādās ikdienas situācijās. Piemēram, diskusijās viņi piedāvā idejas, ir gatavi uzņemties atbildību, komunicē un prezentē ar aizrautību. Svarīgi, ka cilvēks pats jūtas harmoniski tajā, ko viņš dara. Pieņemsim, ja darbinieks projektā pat neviļus uzņemas līdera lomu, viņam ir gan interese, gan enerģija, un nav grūti gūt atbalstu un piesaistīt sekotājus. Biznesā nevienu īpaši neauklē, un par savu izaugsmi katram jāuzņemas atbildība pašam. Tomēr izvēloties jaunus darbiniekus, līderības asniem jāpievērš īpaša uzmanība, jo uzņēmīgums vairs nav tikai privātuzņēmējam svarīga īpašība, un ir personības, kuras šķiet kā radītas biznesa vides prasībām. Šie cilvēki noteikti dzīvē varētu darīt arī daudz ko citu, bet biznesā viņiem palīdz disciplīna, mērķtiecība un gatavība būt redzamiem, ieguldīt enerģiju, kas palīdz sasniegt izcilību.<sup>235</sup>*

---

<sup>235</sup> Karjeras izaugsmes un iespēju satura medijs *Monday*: <http://www.monday.lv/meklejojot-jauno-lideri> (sk. 11.05.2016)

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Pamatojoties uz darbā veikto pētījumu un analīzi, autors ir nonācis pie sekojošiem **secinājumiem:**

1. Bankas kultūra ir bankas līderu (akcionāru un vadības) rīcībā esošs mehānisms, ar kuru palīdzību tiek iedarbinātas darbinieku vērtības un tiek noteikti uzvedības principi, kas kalpo par spēcīgu impulsu, veidojot klientu uzticību, kā arī bankas nevainojamu reputāciju un pozitīvu tēlu sabiedrībā. Tā ir banku biznesa DNS, kas sasaista indivīdu un banku kopā, un rada izturīgu karkasu darbības īstenošanai.
2. Viegļprātīga attieksme pret banku korporatīvās kultūras veidošanas problemātiku un līdera lomu šajā procesā un no tā izrietoša ļaunprātīga uzticības izmantošana bija svarīgākie iemesli vairākām finanšu krīzēm pēdējo divdesmit gadu laikā.
3. Unikāla, nenokopējama, ilgtspējīga bankas kultūra formē konkrētās kredītiestādes konkurences priekšrocības.
4. Ar bankas kultūras stiprumu saprot pakāpi, kādā šīs bankas darbinieki piekrīt esošām bankas vērtībām. Spēcīga organizācijas kultūra ir priekšrocība vidē, kurā valda augsta konkurence. Bankās ar augstu darbinieku apmierinātības līmeni ir spēcīga organizācijas kultūra. Spēcīga kultūra var būt kaitīga bankas veiksmei gadījumā, ja šīs kultūras tradīciju ievērošana pieprasa no darbiniekiem verdzisku sekošanu tiem līdzī.
5. Starp bankas organizācijas kultūras stiprumu un darbības efektivitātes rādītājiem pastāv cieša sakarība. Dažādiem bankas kultūras tipiem atbilst dažādi efektivitātes rādītāji:
  - a) klanu kultūrai – saliedētība, morālais klimats, cilvēkresursu attīstība;
  - b) adhokrātiskai kultūrai – radoša darbība, rezultāts, progress;
  - c) hierarhiskai kultūrai – rentabilitāte, savlaicīgums, nepārtraukta funkcionēšana;
  - d) tirgus kultūrai – tirgus daļa, mērķa sasniegšana, uzvara pār konkurentiem.
6. Finanšu sektora konkurētspēju Latvijā nosaka tas, kādā mērā bankas spēj konsekventi un neatlaidīgi sasniegt augstas pievienotās vērtības rezultātus katrā konkrētā organizācijas kultūras tipā, balstoties uz noteiktu kultūras tipu raksturojošo vērtību vairošanu bankas ikdienas darbībā ar klientiem, partneriem, uzraudzības iestādēm, konkurentiem, masu medijiem un pārējiem subjektiem.
7. Uz inovācijām, jaunradi un intensīvu uzņēmējdarbību orientēta adhokrātiskā bankas organizācijas kultūra visatbilstīgāk reaģē uz mūsu gadsimta straujām ārējām pārmaiņām.
8. Biznesa attīstības gaitā bankas un parastā uzņēmuma organizācijas kultūra mainās atšķirīgi. Uzņēmuma darbības sākumā dominē adhokrātiskās kultūras iezīmes,

uzņēmumam pakāpeniski attīstoties tās papildina klanu kultūra. Pieaugot strādājošo skaitam un paplašinot darbību, rodas nepieciešamība veidot apakšstruktūras, pastiprināt formālo kontroli, lai radītu vienotus izpildes standartus, kas pastiprina hierarhiskās kultūras nozīmi. Tālāk to pamazām papildina tirgus kultūras elementi, kas dod iespēju paaugstināt konkurētspēju. Savukārt, bankai no tās dibināšanas brīža līdz biznesa norietam dominē hierarhiskā kultūra, uz kuras fona banka veido savu unikālu kultūru atkarībā no stratēģijas.

9. Viens no lielākajiem ieguldījumiem, kādu vadītājs var veikt savas bankas efektivitātes uzlabošanā, ir organizācijas kultūra, kuru viņš pats rada.
10. Banku operāciju svarīgākā iezīme ir uzticība – galvenā banku biznesa atšķirība no citiem uzņēmējdarbības veidiem.
11. Tirgus, hierarhijas un adhokrātiskās organizācijas kultūras dimensijas noteiktās kombinācijās pozitīvi ietekmē bankas finanšu rādītājus. Klanu organizācijas kultūras iezīmēm ir izteikta negatīva korelācija ar bankas darbības efektivitātes rādītājiem, bet pozitīva sakarība ar darbinieku apmierinātību ar darbu.
12. Latvijas komercbanku sektors periodā no 2009. līdz 2011. gadam strādā ar zaudējumiem. Problemātisko kredītu vidējie apmēri posmā no 2009. līdz 2015. gadam pārsniedz banku vidējos ieņēmumus. Ar krīzes iestāšanos līdz 2011. – 2012. gadam vērojams dramatisks pārrāvums starp problemātisko kredītu lielajām kopsummām un speciālo uzkrājumu mazajiem apmēriem, kas paredzēti nedrošiem parādiem un uzkrātajiem ieņēmumiem. Tikai ar 2012. gadu pašu kapitāla atdeves rādītājs kļūst pozitīvs, pirms tam, būdams zaudējumu iespaidots, tas bija stipri negatīvs.
13. Banku nozares korporatīvās reputācijas vērtējums Latvijā pēdējos divos gados ir nostabilizējies un atrodas virs Eiropas vidējiem rādītājiem. 2015. gadā banku nozares korporatīvā reputācija ir sasniegusi 45 *TRI*\**M* indeksa punktus. Taču joprojām klientu uzticība banku pakalpojumiem un to drošībai Latvijā ir diezgan zema. 2016. gadā katrs otrs klients apgalvo, ka nevar pilnīgi paļauties uz bankām un to sniegtajiem finanšu pakalpojumiem. Patērētāju uzticību gūst tehnoloģiju joma – trīs no četriem klientiem izrāda savu lojalitāti šīs nozares uzņēmumiem.
14. Universālās komercbankas ir ekonomiski visvērtīgākās bankas Latvijā 2015. gadā. Šo banku vērtību veido nepārtraukti jaunievedumi finanšu pakalpojumu sfērā un vēlme turpināt attīstīt inovāciju laikmetu un ieviest arvien vairāk jauninājumu, lai veicinātu privātpersonu finansiālo labklājību un uzņēmumu ekonomisko izaugsmi.
15. Bankas, kas orientējas uz privātpersonu un mazo uzņēmumu klientiem, nesniedz nozīmīgu ieguldījumu Latvijas tautsaimniecības attīstībā un patiesās vērtības radīšanā.

16. Visu Latvijā darbošos komercbanku organizācijas kultūras veidošanos un attīstību primāri diktē Finanšu un kapitāla tirgus komisija un tās prasības. Ekonomisko subjektu gradācijā pēc ietekmes spēka uz bankas kultūru minētā uzraudzības institūcija atrodas pirmajā pozīcijā ar augstāko ietekmes īpatsvaru 17.91% apmērā. Otro vietu pēc nozīmības ieņem centrālā banka ar 16.88% ietekmes līmeni un trešo – banku vadība ar 14.73% ietekmes spēku. Atrodoties stingrās uzraudzības pakļautībā, bankas ir spiestas veidot savu biznesu, ievērojot vairākas hierarhiskās organizācijas kultūras tipa iezīmes.
17. Banku, kas orientējas uz vidējo un lielo uzņēmumu klientiem, reālās organizācijas kultūras novērtējums liecina par aktīvu koncentrēšanos uz nišas tirgus pozīciju nostiprināšanu, esošās mērķauditorijas saglabāšanu un jauno klientu piesaisti. Šādu banku darbinieki vēlas mainīt esošo kultūru, mazinot hierarhiskā tipa pazīmju izpausmi un uz tā rēķina palielinot klana un adhokrātiskās kultūras tipu raksturojošo pazīmju īpatsvaru pie nosacījuma, ka būtiski necieš banku fokuss uz tirgus pozīciju saglabāšanu.
18. Investīciju banku esošā un ideālā organizācijas kultūra ir tendēta gan uz tirgus daļas un turīgo klientu ilgtermiņa noturēšanu, gan arī uz novatorisku un elastīgu finanšu risinājumu izstrādi un piedāvāšanu. Kā papildus opciju investīciju banku darbinieki saredz klana organizācijas kultūras tipa pazīmju popularizēšanu bankas korporatīvajā identitātē uz hierarhiskās kultūras atslābināšanas rēķina.
19. Salīdzinot ar pārējiem klasteriem, bankām un to ārvalstu filiālēm, kas orientējas uz privātpersonu un mazo uzņēmumu apkalpošanu, vērojama visaugstākā hierarhizācijas pakāpe. Šo grupu veidojošo banku darbinieki mainītu esošo kultūru, palielinot klana kultūras iezīmes uz hierarhisko tipoloģiju raksturojošo pazīmju izpausmes mazināšanas, lai sekmētu individuālo iniciatīvu un brīvību. Tirgus kultūras atribūti nav jāmaina, bet nedaudz jāpalielina adhokrātiskai kultūrai piemītošās īpašības.
20. Universālo banku klastera pārstāvji ir augsti attīstītas bankas tehnoloģiskā ziņā. Faktiski esošās organizācijas kultūras novērtējums gandrīz sakrīt ar vēlamās kultūras vērtējumu, vienīgi darbinieki nedaudz mazinātu hierarhiskās kultūras pazīmes un uz šī samazinājuma rēķina pievērstos adhokrātiskās kultūras un inovatīvās domāšanas nostiprināšanai.
21. No 2012. līdz 2015. gadam universālo banku adhokrātiskās kultūras attīstību kavēja zems vidējais *ROE* rādītājs (9.92% uz 2015. gada beigām) salīdzinājumā ar investīciju banku un to banku, kuri fokusējas uz privātpersonu un mazo uzņēmumu klientu apkalpošanu, vidējo *ROE* rādītāju (14.09% un 12.57% uz 2015. gada beigām, attiecīgi).
22. Tajā pašā laikā universālo banku vidējais *ROA* rādītājs ir visaugstākais (1.44% uz 2015. gada beigām), salīdzinot ar citiem banku klasteriem.

23. Mūsdienu banku vadītāji atrodas nopietnu izaicinājumu priekšā, darbojoties pārmaiņu laikā ar augstu komplicētības pakāpi. Dažām bankām ikdienas operatīvā darbība nonāk pretrunā ar stratēģiju. Izaicinājumu pilnos laikos līderība ir visvairāk pieprasītā kompetence visos bankas vadīšanas līmeņos.

Balstoties uz darbā veikto analīzi un izdarītajiem secinājumiem, autors izvirza šādus **priekšlikumus:**

**Latvijas Komercbanku asociācijas Konsultāciju un mācību centram:**

1. Atsevišķiem vadītājiem bankās joprojām nav izveidojies pilnīgs priekšstats par līderību bankas kultūras veidošanā. Mūsdienu līderība nav vara un nav arī amats, tā ir prasmju kopums, kas jāizmanto stratēģiskajā vadīšanā. Tādējādi, pēc autora uzskatiem, būtu noderīgi rīkot plašas modernās banku līderības apmācību programmas, kas būtu vērstas uz konkurētspējīgo līderu sagatavošanu darbam izaicinājumu pilnos laikos. Rezultātā varētu sagaidīt vadīšanas funkcionālās efektivitātes uzlabošanu banku sektorā kopumā.

**Banku vadītājiem sadarbībā ar personāla vadības konsultantiem:**

2. Mainot bankas kultūru ar inovāciju palīdzību, visbiežāk sastopamā problēma ir darbinieku pretestība, nevēlēšanās atbalstīt pārmaiņas, nespēja atteikties no ieradumiem un pieņemt jaunievedumus. Līdz ar to, pēc autora domām, ir jānovērtē darbinieku gatavība mainīties, veicot individuālas pārrunas ar katru bankas darbinieku, noskaidrojot personīgo attieksmi pret jauninājumiem un uzklusot viedokli attiecībā uz vēlamo organizācijas kultūras tipoloģiju. Inovatīvā kultūra jāaudzina mērķtiecīgi un pakāpeniski, darbinieki ir jāpārlicina un jāpieradina pie jaunajām vērtībām. Tādējādi, jo vairāk vērtīborientētu banku, jo vairāk iespēju nodrošināt lielāku finanšu sektora stabilitāti.
3. Bankai, kurā strādā gados jauni darbinieki, var pietrūkt pieredzes, lai tiktu galā ar visiem banku biznesu raksturojošiem apstākļiem un nosacījumiem. Tajā pašā laikā uzturēt bankā vecākā gada gājuma personālu bez jaunākās paaudzes nozīmē iegūt pieredzējušo kolēģu padomu, bet zaudēt inovatīvu domāšanu, jaunu vēsmu un mūsdienīgākus biznesa risinājumus bankas attīstības veicināšanā it īpaši informāciju tehnoloģiju jomā, kas kalpo par nozīmīgāku atbalsta procesu bankas finanšu starpnieka funkcijas realizēšanā. Tādējādi, autoram liekas, ka personāls būtu jādiversificē. Rezultātā, jo dažādāki darbinieki, jo dažādākas idejas viņi spēs izteikt, jo augstāka bankas vērtība.

### **Banku akcionāriem:**

4. Banku augstākās vadības aprindās joprojām valda pārliecība, ka bankas darbības galvenais mērķis ir peļņas gūšana. Tomēr šī ir novecojusī uzņēmējdarbības pieeja, kas nerada bankai konkurences priekšrocības. Tāpēc, autors ierosina ņemt vērā mūsdienu prasībām atbilstošu bankas biznesa modeli, t.i., gūt klientu un sabiedrības uzticību, piedāvājot augsta līmeņa finanšu servisu, kas virzīts uz nepārtrauktu bankas aktīvu vērtības pieaugumu, pamatojoties uz investīcijām un vadīšanas prasmēm, kā arī uz bankas reputācijas veidošanu, vienlaicīgi nodrošinot bankas rentablu darbību un ļaujot piedalīties tautsaimniecības sociālekonomisko problēmu risināšanā, sabiedrības finanšu pratības un labklājības veicināšanā, uzņemoties korporatīvo atbildību. Piedāvātās stratēģiskās vadlīnijas varētu nozīmīgi celt Latvijas banku sektora konkurētspēju starptautiskā līmenī.

### **Privātbaņķieriem un banku klientu apkalpošanas speciālistiem:**

5. Klientu apkalpošanas kvalitātes nozīmīgums Latvijas komercbankās joprojām tiek noniecināts. Ārvalstīs banku panākumus vērtē ne tikai pēc to darbības rādītājiem, bet arī pēc klientu sajūtām. Attieksme pret klientiem ir korporatīvās kultūras fundamentāls princips ārzemju bankās, tādējādi finanšu servisa līmenis ir krietni augstāks. Autoram šķiet, ka būtu labi pārņemt šādu praksi un darbā ar klientiem vienmēr izrādīt ieinteresētību un emocionālo inteligenci, izmantojot individuālo pieeju. Augsts apkalpošanas līmenis ļaus novērst klientu uzticības erozijas veidošanos banku sektorā.

### **Finanšu un kapitāla tirgus komisijai sadarbībā ar banku struktūrvienībām atbildīgām par risku pārvaldīšanu:**

6. Nopietni zaudējumi kredītiestādēm globālās finanšu krīzes laikā ir radušies operacionālu risku, konkrētāk, cilvēkfaktoru iestāšanās dēļ. Tāpēc, moderns risku menedžments un tā uzraudzība vairs nevar būt fokusēta tikai un vienīgi uz sistēmu, bet arī uz darbinieku uzvedību. Autora redzējumā būtu korektāk pievērst lielāku uzmanību risku biheivioristiskai izcelsmei. Papildus makroekonomiskiem modeļiem, ko izmanto komplicētu tirgus procesu aproksimācijai, būtu lietderīgi izstrādāt modeli, kas aprakstītu operacionālu risku rašanos, kas raksturīgs procesā iesaistīto cilvēku komunikācijai un sadarbībai. Rezultātā operacionālie riski banku sfērā kļūtu prognozējamāki un tiktu pārvaldāmi daudz efektīvāk.

### **Finanšu un kapitāla tirgus komisijai sadarbībā ar banku struktūrvienībām atbildīgām par klientu apkalpošanu:**

7. Finanšu jomā nepieredzējušo klientu augstais īpatsvars vietējā sabiedrībā rada baumu kultūru par Latvijas banku sektora nestabilitāti. Iedzīvotāju finanšu analfabētisms izraisa uzticēšanos baumām, apšaubot komercbanku darbību. Ļaujoties panikai, banku klienti nereti pieņem pārsteidzīgus lēmumus, kas noved viņus pie finansiāliem zaudējumiem. Klienti vaino bankas. Bankas izskaidro, ka panika rodas no nezināšanas. Finanšu pakalpojumu klāsts kļūst plašāks un daudzslāņaināks, bet klienti nav apmācīti, kā pareizi izmantot finanšu pakalpojumu, lai iegūtu maksimālu vērtību. Tādējādi, ar nolūku mazināt šādu ķēdes reakciju, autors ierosina regulāri veidot finanšu izglītības nedēļas, kuru galvenais mērķis būtu celt iedzīvotāju finanšu pratību. Ir vērts kampaņveidīgi izskaidrot banku pakalpojumu darbības mehānismus, sākot ar konta atvēršanu un beidzot ar investīcijām atvasinātajos finanšu instrumentos un bankas subordinētajā kapitālā. Rezultātā bankas nostiprinātu savu lomu tautsaimniecībā, sekmētu uzticības veidošanos, veicinātu esošo un potenciālu klientu praktisku sagatavotību finanšu jautājumos, lai cilvēki spētu pieņemt pamatotus finanšu lēmumus.

### **Banku vadītājiem:**

8. Nepievēršot pienācīgu uzmanību līderības kompetenču attīstīšanai banku organizācijas kultūras veidošanā, finanšu sektora konkurētspējas nodrošinājums kļūst vājāks. Lai stiprinātu finanšu nozares imunitāti pret ārējiem satricinājumiem, autors sniedz priekšlikumus mūsdienu bankas līdera prasmju un kompetenču pilnveidei. Efektīvam bankas līderim:

- a) jānosaka bankas attīstības vīzija, nevis plāns ar budžetu;
- b) jāvieno darbinieki kopīgam mērķim, nevis jāaizpilda štata vietas;
- c) jāiedvesmo, nevis jākontrolē;
- d) jābūt darbiniekiem pieejamam, nevis neredzamam;
- e) jāatbalsta atklāta un godīga saruna par nepilnībām un kļūdām;
- f) jārada klimats, kurā konflikti tiek atrisināti, nevis pārvēršas par personību cīņu;
- g) jāiesaista darbinieki izaugsmes ceļu meklēšanā.

Autora skatījumā līderība bankā ir jādecentralizē un jāizplata tās principi. Rezultāta varētu sagaidīt, ka bankā, kurā līderība īstenojas visos virzienos un līmeņos, riski tiek identificēti operatīvāk, klientu serviss kļūst kvalitatīvāks, apgrozījums pieaug, efektivitāte uzlabojas, organizācijas kultūra kļūst spēcīgāka.

## IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN INFORMĀCIJAS AVOTI

1. LR *Komerclikums* ar grozījumiem no 04.06.2015. – Latvijas Vēstnesis, Nr. 158/160 (2069/2071), 04.05.2000. un Ziņotājs, Nr. 11, 01.06.2000.
2. MK 2014. gada 31. marta rīkojums Nr. 139 *Par Finanšu sektora attīstības plānu 2014.-2016. gadam.* – Latvijas Vēstnesis, Nr. 66 (5126), 02.04.2014.
3. **Abib Pech M.** *The Financial Times Guide to Leadership: How to Lead Effectively and Get Results.* – Harlow: Pearson Education Limited, 2013. – 384 p.
4. **Brālis V.** *Organizācijas efektivitātes un organizācijas kultūras savstarpējās saistības modeļu pārskats.* – Latvijas Universitātes raksti, 758. sēj., Vadības zinātne, 2010. – 309.-322. lpp.
5. **Doyle M., Chung A., Quigley P.** *Culture in Banking under the Microscope.* – The Deloitte Bank Survey 2013. – 28 p.
6. **Eriņa J.** *Uz klientu orientēta komercbankas biznesa modeļa attīstība.* – Rīga: RTU Izdevniecība, 2014. – 63 lpp.
7. **Ferguson R., Rhodes W.** *Banking Conduct and Culture: A Call for Sustained and Comprehensive Reform.* – Washington: Group of Thirty, 2015. – 78 p.
8. **Goldstein S., Burditt P.** *Investment Bank Culture under the Microscope.* – Chrysalis Performance Consulting Ltd, 2015. – 13 p.
9. **Kriģers P.** *Psihosociālā darba vide.* – Rīga: Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība, 2010. – 155 lpp.
10. **Ķīlis R.** *Kā kāpināt produktivitāti, kad nauda un labumi vairs nepalīdz?* – Konferences *Darba tiesības & personāls* materiāli, 2015.
11. **Lazda R., Krumers I.** *Organizāciju kultūras un klimata metodes izstrāde.* – Rīga: CreaTest, 2015. – 6 lpp.
12. **McConnell P., Blacker K.** *The Role of Systemic People Risk in the Global Financial Crisis.* – The Journal of Operational Risk, Vol. 6, No 3, 2011. – 65-123 p.
13. **Omārova S.** *Cilvēks dzīvo grupā.* – Rīga: Kamene, 2002. – 236 lpp.
14. **Putniņš A.** *Organizācijas dzīves cikls un organizācijas kultūra.* – Latvijas Universitātes raksti, 717. sēj., Vadības zinātne, 2007. – 218.-226. lpp.
15. **Rivera C.A.** *Building a Model of Leadership Development for Times of Change.* – Rīga, 2010. – 210 p. Pieejams: <http://www.db.lv/blogi-viedokli/blogi/klaudio-andre-rivera/uz-vertibam-balstita-lideriba-ka-nakotnes-vaditaja-svarigakaa-kompetence-234189> (sk. 10.05.2016)
16. **Solovjova I.** *Komercbanku sistēmas stabilitātes problēmas.* – Promocijas darbs. – Rīga, 2008. – 227 lpp.

17. **Vaidere I.** *Banku sistēmas attīstība Latvijā.* – Rīga: Latvijas Universitātes Akadēmiskais apgāds, 2006. – 99 lpp.
18. **Vitkovskis J.** *Organizācijas kultūras pilnveide pašvaldības uzņēmumā.* – Latvijas Universitātes raksti, 717. sēj., Vadības zinātne, 2007. – 453.-466. lpp.
19. **Voika I., Vīksna A.** *Līdera ABC: ceļvedis uzņēmīgiem cilvēkiem.* – Rīga: Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra, 2009. – 55 lpp.
20. **Коробов Ю.** *Современная банковская культура.* – Вестник Волгоградского института бизнеса, № 2 (19), 2012. – 162-163 стр.
21. **Новикова К., Керзина Е., Некрасова Д.** *Роль GEMBA-менеджмента в банковской культуре.* – Маркетинговое управление на предприятии, № 2, 2013. – 142-150 стр.
22. **Пилягин А., Иващенко Я.** *Особенности корпоративной культуры банков.* – Донецкий национальный университет экономики и торговли, 2008.
23. **Сафина Д.** *Влияние лидера на формирование организационной культуры.* – Актуальные проблемы экономики и права, № 4, 2011. – 208-212 стр.
24. **Соломанидина Т.** *Организационная культура компании.* – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 624 стр.
25. **Фрост С.** *Настольная книга банковского аналитика. Деньги, риски и профессиональные приёмы.* – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 672 стр.
26. *Aktsiaselts Eesti Krediidipank* Latvijas filiāles mājaslapa: <http://www.ekp.lv/bank/vision/index> (sk. 09.05.2016)
27. *AS ABLV Bank* mājaslapa: <https://www.ablv.com/lv/about/values> (sk. 08.05.2016)
28. *AS Baltic International Bank* mājaslapa: <http://www.bib.eu/lv/about-bank/our-values> (sk. 08.05.2016)
29. *AS Baltikums Bank* mājaslapa: <http://www.baltikums.eu> (sk. 08.05.2016)
30. *AS Bank M2M Europe* mājaslapa: <https://www.bankm2m.com/about-bank/corporate-philosophy> (sk. 08.05.2016)
31. *AS Prudentia* un *AS Nasdaq Riga* izstrādāts Latvijas 2015. gada vērtīgāko uzņēmumu TOP 101. Pieejams: <http://top101.lv/lv/top101/2015> (sk. 24.04.2016)
32. *AS Prudentia* un *AS Nasdaq Riga* izstrādāts Latvijas vērtīgāko uzņēmumu TOP 101. Pieejams: <http://top101.lv/lv/top101/decade> (sk. 24.04.2016)
33. *AS Reģionālā investīciju banka* 2015. gada pārskats. – Vadības ziņojums. – 62 lpp. Pieejams: [http://www.ribbank.com/lv/informacija/gada\\_parskati](http://www.ribbank.com/lv/informacija/gada_parskati) (sk. 07.05.2016)
34. *AS Rietumu Banka* mājaslapa: <http://www.rietumu.lv> (sk. 07.05.2016)
35. *Edelman Trust Barometer 2016.* Pieejams: <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2016-edelman-trust-barometer/global-results> (sk. 17.04.2016)

36. FKTK 2012.-2015. gada publiskie ceturkšņa pārskati banku dalījumā. Pieejami: <http://www.fktk.lv/lv/statistika/kreditiestades/publiskie-ceturksna-parskati-i> (sk. 10.05.2016)
37. FKTK ceturkšņa pārskati. Pieejami: <http://www.fktk.lv/lv/statistika/kreditiestades/ceturksna-parskati> (sk. 17.04.2016)
38. Karjeras izaugsmes un iespēju satura medijs *Monday*: <http://www.monday.lv/meklejojot-jauno-lideri> (sk. 11.05.2016)
39. *Korporatīvās reputācijas pētījums banku nozarē Latvijā*. – TNS sadarbībā ar LKA, 2015. Pieejams: [http://lka.org.lv/lv/pdf/TNS\\_LKA\\_korporativa\\_reputacija\\_2015\\_www.pdf](http://lka.org.lv/lv/pdf/TNS_LKA_korporativa_reputacija_2015_www.pdf) (sk. 08.05.2016)
40. *Latvijas iedzīvotāju finanšu prātības stratēģija 2014-2020*. – Rīga, 2014. – 37 lpp. Pieejama: <http://www.fktk.lv/lv/komisija/par-mums/strategija1/2014-02-24-latvijas-iedzivotaju-finansu-pratibas-strategijas-20142020> (sk. 07.05.2016)
41. *Nordea Bank* Latvijas filiāles mājaslapa: <http://www.nordea.lv> (sk. 10.05.2016)

## 1. PIELIKUMS

### Bankas organizācijas kultūras novērtējuma anketa (pēc Kamerona-Kvīna metodoloģijas)

	REĀLA	IDEĀLA
<b>1. DOMINĒJOŠĀS RAKSTURĪGĀS IEZĪMES</b>		
A. Banka ir kā liela ģimene, tā ir unikāla. Šķiet, ka cilvēkiem, kas šeit strādā ir ļoti daudz kas kopējs un viņi uzticas viens otram.		
B. Banka ir ļoti dinamiska un darbīga. Cilvēki tajā ir gatavi uzdrīkstēties un uzņemties risku.		
C. Banka ir izteikti orientēta uz rezultātiem. Galvenā uzmanība tiek pievērsta tam, lai darbs tiktu padarīts. Cilvēki orientēti uz konkurenci un mērķu sasniegšanu.		
D. Banka ir ļoti strukturēta un stingri tiek kontrolēta. To, kas cilvēkiem jādara, galvenokārt nosaka formālas procedūras.		
<b>KOPĀ</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>2. BANKAS VADĪBA</b>		
A. Bankas vadība ir paraugs kā, sniegt padomus, rūpēties un atbalstīt.		
B. Bankas vadība varētu būt uzskatāma par finanšu uzņēmējdarbības organizācijas, riska uzņemšanās un jauninājumu ieviešanas paraugu.		
C. Bankas vadība ir kā lietišķuma, agresivitātes un orientācijas uz rezultātiem paraugs.		
D. Bankas vadība ir kā paraugs, kā precīzi organizēt un koordinēt, lai nodrošinātu bankas vienmērīgu darbību un patstāvīgu rentabilitāti.		
<b>KOPĀ</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>3. DARBINIEKU VADĪŠANA</b>		
A. Bankas vadība veicina darbu komandās, saskaņu un līdzdalību lēmumu pieņemšanā.		
B. Bankas vadība atbalsta individuālo risku, jaunievedumus, neatkarību un unikalitāti.		
C. Bankas vadībai raksturīgs augsts prasīgums pret darbiniekiem, neatlaidīga tiekšanās pēc konkurētspējas un sasniegumu atalgošana.		
D. Bankai raksturīgas darba vietas saglabāšanas garantijas, prasības pakļauties, prognozējamība un stabilitāte attiecībās.		
<b>KOPĀ</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>4. BANKAS VIENOTĪBA</b>		
A. Bankas vienotību nodrošina savstarpēja uzticēšanās un lojalitāte, augsta atbildības sajūta pret banku un darbiniekiem.		
B. Banku vieno nodošanās jaunradei un izaugsmei pilnveidojoties. Tiek uzsvēta nepieciešamība būt starp pirmajiem.		
C. Banku vieno orientācija uz mērķiem un sasniegumiem. Vispārpieņemtās tēmas – agresivitāte un uzvara.		
D. Banku vieno formālie noteikumi un oficiālā politika. Svarīgi nodrošināt vienmērīgu bankas darbību.		
	<b>KOPĀ</b>	<b>100</b>
<b>5. STRATĒĢISKIE MĒRĶI</b>		
A. Svarīgākais bankā ir cilvēkresursu attīstība, uzticēšanās, atklātības un līdzdalības veicināšana.		
B. Banka akcentē uzmanību uz jaunu resursu ieguvu un jaunu problēmu risināšanu. Augstu tiek vērtēta jaunu iespēju meklēšana un jaunas pieredzes apgūšana.		
C. Banka lielu uzmanību pievērš konkurējošai darbībai un sasniegumiem. Dominē tieksme mērķtiecīgi virzīties uz priekšu un uzvarēt tirgū.		
D. Banka orientējas uz stabilitāti un nemainību. Vissvarīgākā ir rentabilitāte, kontrole un visu operāciju vienmērīgums.		
	<b>KOPĀ</b>	<b>100</b>
<b>6. PANĀKUMU KRITĒRIJI</b>		
A. Banka gūst panākumus, attīstot cilvēkresursus, veicinot komandu darbu un lojalitāti, rūpējoties par darbiniekiem.		
B. Banka gūst panākumus pateicoties jauniem, unikāliem un nestandarta finanšu produktiem. Tā ir finanšu sektora līderis vai novators.		
C. Bankas panākumus nosaka iegūtā tirgus daļa un uzvara pār konkurentiem. Galvenais – būt vadošajam konkurentam tirgū.		
D. Bankas panākumus nosaka tās rentabilitāte. Panākumu atslēga ir ritmiska plānu un grafiku izpilde un zemas izmaksas.		
	<b>KOPĀ</b>	<b>100</b>