

RĪGAS PEDAGOĢIJAS UN IZGLĪTĪBAS VADĪBAS AKADĒMIJA

Sociālo zinātņu nodaļa

Maija Korzāne

**Personāla vadības uzdevumi iekšējās komunikācijas procesa
pilnveidē uzņēmumā „X”**

Bakalaura darbs

Darba vadītājs

Lektors
Akadēmiskais
amats

Mg.psych.
Grāds

Baiba Skrauce
Vārds, uzvārds

Paraksts

Rīga
2011

Anotācija

Maija Korzāne. Bakalaura darbs. Personāla vadības uzdevumi iekšējās komunikācijas procesa pilnveidē uzņēmumā „X”.

Bakalaura darba pētījuma mērķis - Izpētīt teorētiskās nostādnes un veicot empīrisko pētījumu, veikt uzņēmuma „X” iekšējās komunikācijas analīzi un sniegt konkrētus priekšlikumus esošās situācijas uzlabošanai personālai vadībai.

Darba mērķa sasniegšanai veicamie uzdevumi:

1. Izpētīt iekšējās komunikācijas teorētiskos aspektus;
2. Raksturot uzņēmumu „X”;
3. Veikt iekšējās komunikācijas analīzi uzņēmumā;
4. Izvērtēt iekšējās komunikāciju pilnveidošanās iespējas organizācijā;
5. Izstrādāt secinājumus un priekšlikumus.

Bakalaura darbs sastāv no piecām nodaļām. Pirmajā nodaļā ir izvērtēta literatūra un dažādu autoru teorētiskie aspekti par iekšējo komunikācijas veidošanās procesu uzņēmumā. Otrajā nodaļā autore apraksta izmantoto empīriskā pētījuma metodoloģiju. Trešajā nodaļā raksturo uzņēmuma „X” darbību. Ceturtajā nodaļā tiek aprakstīts empīriskais pētījums. Piektajā nodaļā balstoties uz empīriskā pētījuma, rezultātiem izdara secinājumus.

Bakalaura darba apjoms ir 63 lappuses (bez pielikumiem), tas satur 1 tabulas, 17 attēlus, 4 pielikumus un 28 izmantotās literatūras avotus.

Abstract

Maija Korzane. The Bachelor`s paper. Personnel management tasks of the internal communication process improvement in company "X"

The aim of the Bachelor`s paper - Explore the theoretical approaches and whit empirical research, make in company "X" the internal communication analysis and specific proposals for improving the current situation in personnel management

The following tasks were performed to achieve the aim:

1. Explore of theoretical aspects of the internal communication;
2. Describe the company „X”;
3. To perform an analysis on the company`s internal communication;
4. To evaluate the possibilities of internal communication improvements within the company;
5. To carry out conclusions and suggestions.

The Bachelor`s paper consists of five chapters. The first chapter gives an analysis on literature of theoretical aspects of the internal communication process. In the second chapter the author describes the empirical research methodology. The third chapter describes the company "X" in the operation. The fourth section describes the empirical study. At the end of Bachelor`s paper are summarized conclusions, as well as made up suggestions how to improve inner communication.

The Bachelor`s paper consists of 63 pages (no attachments), it contains 1 tables, 17 pictures, 4 attachments and 28 literature quarries.

Saturs

| | |
|---|----|
| Anotācija | |
| Abstract | |
| Ievads | |
| 1. Organizācijas iekšējā komunikācija..... | 9 |
| 1.1 Iekšējā komunikācija un tās nozīme organizācijas darbībā..... | 9 |
| 1.1.1. Iekšējās komunikācijas process..... | 14 |
| 1.1.2. Iekšējās komunikācijas iedalījums..... | 16 |
| 1.1.3. Organizācijas kultūra un komunikācija..... | 19 |
| 1.1.4. Iekšējās komunikācijas metodes un instrumenti..... | 22 |
| 1.2 Personāla vadības uzdevumi komunikācijas procesā..... | 25 |
| 1.3 Cilvēku resursu nozīme organizācijas mērķu sasniegšanā..... | 27 |
| 2. Pētījuma metodoloģija..... | 32 |
| 3. Uzņēmuma iekšējās komunikācijas raksturojums..... | 35 |
| 3.1 Vispārīgs uzņēmuma raksturojums..... | 35 |
| 3.2 Uzņēmuma prioritātes..... | 36 |
| 3.3 Uzņēmuma iekšējās komunikācijas analīze..... | 38 |
| 4. Uzņēmuma darbinieku aptauja un tās rezultāti..... | 43 |
| 5. Uzņēmuma iekšējās komunikācijas rekomendācijas..... | 58 |
| Secinājumi..... | 60 |
| Priekšlikumi..... | 61 |
| Izmantotās literatūras un avotu saraksts..... | 63 |
| Pielikumi..... | 65 |

Ievads

Jebkura uzņēmuma sekmes un panākumi ir saistīti ne tikai ar ārējo komunikāciju, bet arī no darbinieku attiecībām uzņēmuma iekšienē. Viens no veiksmīga mikroklimate veidošanas aspektiem ir uzņēmuma iekšējā komunikācija. Iekšējā komunikācija ir viena no būtiskākajiem personāla vadītāja instrumentiem uzņēmējdarbības panākumu gūšanā. (Deal, Bolman,2008,128).

Jebkurš uzņēmuma vadītājs, veidojot savu uzņēmumu, sapņo par lielisku komandu, kas sapratīs viņu no pusvārda, spēs realizēt viņa sapņus un ieceres. Ikvienam darbiniekam ir jāsaprot, kāds ir viņa uzdevums organizācijā, lai tiktu sasniegti uzņēmuma kopējie mērķi. Veiksmīgu komandas darbu ir iespējams panākt veidojot uzņēmumā labu mikroklimate, sakārtojot un attīstot iekšējo komunikāciju.

Ekonomiskajos apstākļos, kādi pašlaik ir Latvijā, arvien vairāk pieaug darbinieku, klientu un sadarbības partneru prasības pēc kvalitatīvas un veiksmīgas komunikācijas. Šis jautājums ir aktuāls, jo ne vienmēr uzņēmums spēj izveidot efektīvu iekšējo komunikāciju un atbilstoši izvēlēties piemērotākos komunikācijas kanālus. Uzņēmuma darba efektivitāte, kvalitāte, attīstība un reputācija ir cieši saistīta ar mikroklimate darbinieku vidē. Pozitīva darba vide nodrošina darbinieku atbalstu organizācijas mērķiem, ieinteresētību un sadarbību problēmu risināšanā.(Kalvi,2009,54).

Iekšējās komunikācijas un personāla vadības galvenie uzdevumi ir radīt uzticēšanos, veidot korporatīvo piederības sajūtu un izskaidrot katra konkrētā darbinieka lomu un atbildību organizācijā. Ar iekšējās komunikācijas palīdzību ir jārada darbinieku uzticēšanās un piederības sajūta, lai panāktu, ka darbinieki ir vienoti iet uz vienu mērķi ar darba devēju, saskatot uzņēmuma mērķu piepildīšanā veidu, kā iespēju sasniegt savus personiskos mērķus un ieceres. Jāizveido apstākļi, lai darbiniekiem papildus finansiālajai motivācijai būtu citi apsvērumi, kuru dēļ viņš vēlas strādāt tieši konkrētajā uzņēmumā, justies kā neatņemama uzņēmuma daļa. Personāla vadītāja un iekšējās komunikācijas viens no uzdevumiem ir palīdzēt saprast katram darbiniekam viņa lomu organizācijā, veidojot izpratni par organizācijas mērķiem, vērtībām, standartiem un principiem.

Viena no mūsdienu organizācijas raksturojošām iezīmēm ir savstarpēja cilvēku atkarība. Neviena darbinieks nestrādā izolēti no citiem, gluži otrādi – organizācijās arvien

nozīmīgāku vietu ieņem komandas darba metodes un sadarbība. Svarīga ir darbinieku savstarpējā komunikācija (Добротворский, 2011, 637).

Līdz ar uzņēmuma „X” straujo izaugsmi, darbinieku pieaugumu, uzņēmumā kļuvis aktuāls tieši iekšējās komunikācijas jautājums. Tādēļ autore, balstoties uz esošo situāciju, kā bakalaura darba tēmu izvēlējās izpētīt uzņēmuma iekšējo komunikāciju. Autores veiktais iekšējās komunikācijas izvērtējums paredz atklāt nepilnības un veicināt iekšējās komunikācijas pilnveidošanas procesu uzņēmumā.

Pētījuma objekts – Personāla iekšējās komunikācijas vadība

Pētījuma priekšmets – Iekšējās komunikācijas novērtējums, pilnveide uzņēmumā „X”

Bakalaura darba pētījuma mērķis - Izpētīt teorētiskās nostādnes un veicot empīrisko pētījumu, veikt uzņēmuma „X” iekšējās komunikācijas analīzi un sniegt konkrētus priekšlikumus esošās situācijas uzlabošanai personāla vadībai.

Bakalaura darba pētījuma jautājums – Cik lielā mērā uzņēmuma iekšējā komunikācija ir personālvadības uzdevums?

Lai sasniegtu bakalaura darba mērķi, autore ir noteikusi šādus darba **uzdevumus**:

1. Izpētīt teorētiskās nostādnes par organizācijas iekšējo komunikāciju un komunikācijas instrumentiem.
2. Izveidot empīriskā pētījuma metodoloģisko bāzi.
3. Izpētīt, novērot, aprakstīt un analizēt iekšējo komunikāciju uzņēmumā „X”.
4. Veikt interviju ar komunikācijas nozares speciālistu par iekšējās komunikācijas jautājumiem.
5. Izveidot aptaujas anketu un veikt uzņēmuma darbinieku anketēšanu par iekšējās komunikācijas jautājumiem.
6. Sakārtot, sistematizēt iegūto informāciju un datus.
7. Balstoties uz teorētiskām nostādnēm, un empīriskā pētījuma rezultātiem veikt uzņēmuma „X” iekšējās komunikācijas situācijas analīzi.
8. Veikt secinājumus un sniegt personāla vadībai konkrētus priekšlikumus uzņēmuma iekšējās komunikācijas uzlabošanai.

Lai sasniegtu bakalaura darba nosprausto mērķi un izvirzītos uzdevumus, darba autore pēc darbības veida izmanto šādas pētījumu metožu grupas:

- **Teorētisko pētījuma metodi**, ar kuras palīdzību autore apskata dažādu autoru teorētiskās nostādnes par organizācijas iekšējās komunikācijas procesiem.

- **Empīriskā pētījuma metodi**, kurā iekļauta datu vākšanas metode. Ar šīs metodes palīdzību darba autore veic uzņēmuma dokumentu analīzi, veic darbinieku aptauju ar anketēšanas paņēmienu, kā arī veic personāla vadības speciālista viedokļa analīzi.
- **Datu apstrādes metodi**, ar kuras palīdzību darba autore apkopo aptaujas rezultātus un veic datu analīzi.

Bakalaura darba tēma ir tieši saistīta ar uzņēmuma iekšējo komunikāciju, tādēļ darba autore apskata teorētiskās nostādnes par uzņēmuma iekšējās komunikācijas jautājumiem. Empīriskais pētījums tika veikts, balstoties uz uzņēmuma esošās situācijas analīzi un uz praktiskās pieredzes pētījuma analīzi un darbinieku anketēšanu. Darba autore izstrādāja aptaujas anketu par dažādiem uzņēmuma iekšējās komunikācijas jautājumiem - darbinieku viedoklis par iekšējās komunikācijas lomu, nozīmi, iekšējās informācijas apriti, izmantotajiem komunikācijas instrumentiem, to nozīmi informācijas iegūšanā un apmaiņā personāla vadības ikdienas darbā, kā arī darbinieku novērtējumu par iekšējās komunikācijas darbību.

Pētīšanas metodes.

1. Teorētiskās pētījuma metodes:
 - 1.1 Teorētiskās- literatūras analīze.
2. Empīriskās pētījuma metode, kurā iekļauta datu vākšanas metode :
 - 2.1. Uzņēmuma dokumentu un praktiskās pieredzes pētījumu analīzi.
 - 2.2. Uzņēmuma darbinieku aptauju.
 - 2.3. Komunikācijas nozares speciālistu viedokļa analīzi.
3. Rezultātu apkopošana.

Pētījuma bāze. Uzņēmums „X”

Pētījums tika veikts uzņēmuma „X” 2011.gada septembra mēnesī. Šajā laika posmā notika centrālā biroja 70 darbinieku anketēšana, iepriekš tos informējot par anketēšanas mērķi.

Bakalaura darba struktūra sastāv no piecām galvenajām nodaļām.

Pirmajā nodaļā autore apskata vairākus jautājumus, kas saistīti ar organizācijas iekšējo komunikāciju, iekšējās komunikācijas nozīmi organizācijas darbībā, procesu, iedalījumu, organizācijas kultūras un komunikācijas saistības un instrumentus. Personāla vadības uzdevumus komunikācijas procesā un to nozīmi organizācijas mērķu sasniegšanā. Pirmās nodaļas noslēgumā autore izdara kopsavilkumu.

Otrajā nodaļā autore apraksta izmantoto empīriskā pētījuma metodoloģiju.

Trešajā nodaļā raksturo uzņēmuma „X” darbību. Autore apraksta un analizē uzņēmuma esošo iekšējās komunikācijas situāciju un galvenos izmantotos komunikācijas instrumentus.

Ceturtajā nodaļā tiek aprakstīts empīriskais pētījums.

Piektajā nodaļā balstoties uz empīriskā pētījuma, rezultātiem izdara secinājumus.

Darba nobeigumā autore, noskaidro, vai izvirzītais pētījuma jautājums ir atbildēts. Kā arī noslēgumā autore izstrādā konkrētus priekšlikumus par darbā izpētītajām tēmām uzņēmuma „X” iekšējās komunikācijas uzlabošanai un pilnveidošanai personāla vadības darbā.

1. Organizācijas iekšējā komunikācija

Mēs dzīvojam un strādājam laikā, kad komunikācijas loma ir kļuvusi īpaši nozīmīga - jāuztur pastāvīgs dialogs ar klientiem, sadarbības partneriem, jāseko līdzi konkurentu darbībai u.tml. Līdz ar to organizācijai ir nepārtraukti jāattīstās un jāmainās un iekšējā komunikācija ir kļuvusi par vienu no izšķirošajiem faktoriem ceļā uz veiksmi.

Komunikācija ir informācijas divpusēja apmaiņa, kura nodrošina savstarpēju saprašanos. Komunikācija ir neatņemama sastāvdaļa jebkurā organizācijā. Ja uzņēmumā nepastāvētu komunikācija, tad uzņēmums nespētu pastāvēt. (Veinberga, 2004, 30).

Organizācijai ir jāizveido efektīva iekšējās informācijas aprites sistēma, kas ir neatņemams mūsdienīgas organizāciju vadības elements. Tas prasa nepieciešamību nodrošināt efektīvu un informētu lēmumu pieņemšanas sistēmu. (Miķelsone, 2010).

Pirmajā nodaļā autore apskata vairākus jautājumus, kas saistīti ar organizācijas iekšējo komunikāciju. Pirmajā apakšnodaļā tiek apskatīts jautājums par iekšējās komunikācijas nozīmi organizācijas darbībā, iekšējās komunikācijas procesu, iekšējās komunikācijas iedalījumu, organizācijas kultūras un komunikācijas saistības un iekšējās komunikācijas instrumentus. Pirmās nodaļas otrajā apakšnodaļā autore apskata personāla vadības uzdevumus komunikācijas procesā un izanalizē personāla vadības konsultantes Ērikas Lāces praktiskās pieredzes definētās kļūdas Pirmās nodaļas noslēgumā autore izdara kopsavilkumu.

1.1. Iekšējā komunikācija un tās nozīme organizācijas darbībā

Organizācija ir sociāli grupējumi, kas veidoti, lai sasniegtu noteiktus rezultātus. Tās raksturo apzināta cilvēku darba izmantošana, uzdevumu sadalīšana un darba kontrole kopējo mērķu sasniegšanai, kā arī robežas, kas nošķir organizāciju no apkārtējās vides (Deal, Bolman, 2008, 150).

Organizācija ir cilvēku grupa, kuras darbība apzināti tiek koordinēta kopējam mērķim vai mērķa sasniegšanai. Iekšējā komunikācija ir jebkuras organizācijas neatņemama sastāvdaļa. Iekšējā komunikācija ir informācija, kas izplatās organizācijas iekšējā vidē

apzinātā vai neapzinātā formā. Atšķirība var būt vien tajā, cik lielā mērā un cik efektīvi šī komunikācija tiek vadīta un pārraudzīta. Informācijas aprīte organizācijā ir saistīta ar organizācijas spēju pieņemt inovatīvus un radošus lēmumus. (Filipss, Jangs, 2010,34).

Komunikācija ir informācijas, intelektuālo vai emocionālo ziņojumu apmaiņa, kas nepieciešama cilvēku kopīgai darbībai. (Fisks, 2010,15).

Meklējot atbildi, kas ir organizācijas iekšējā komunikācija, autore saskārās ar vairākām iekšējās komunikācijas definīcijām. Ir dažāda termina „komunikācija” interpretācijas:

- komunikācija ir process, kurā tiek sniegta informācija, idejas vai emocijas kādai personai;
- komunikācija ir ideju, faktu un emociju apmaiņa, ko veic divas vai vairākas personas, izmantojot vārdus, vēstules un simbolus, ņemot vērā tehnisko problēmu – cik aktuāli simbolus var nodot, semantisko problēmu – cik precīzi simboli nodod vēlamu nozīmi, un efektivitātes problēmu – kā uztvertais ietekmē rīcību vēlamajā virzienā;
- komunikācija ir savstarpējo attiecību realizācija uzvedībā;
- komunikācija ir informācijas apmaiņa, uz kuras pamata vadītājs var pieņemt efektīvus lēmumus, kā arī pieņemtos lēmumus paziņot saviem darbiniekiem.

Komunikācijas netraucēta plūsma ir viens no būtiskākajiem organizācijas funkcionēšanas nosacījumiem. Virkne pētnieku uzskata, ka „organizācija ir komunikācija” jeb „komunikācija ir tā, kas veido organizācijas, izpaužoties organizētās aktivitātēs” (Veinberga,2004,150).

Ikvienas organizācijas galvenais uzdevums – peļņas gūšana, mērķu sasniegšana, izvirzīto mērķu realizācija, stabilitāte un izaugsmes iespējas. Iekšējai komunikācijai ir četras funkcijas:

(1) virzīt uz mērķu sasniegšanu; (2) koordinēt plānotās aktivitātes; (3) nodrošināt uzņēmuma vadību ar informāciju, kas atspoguļo organizācijas iekšējos procesus; (4) piesaistīt līdzstrādniekus uzņēmuma iekšējai kultūrai. Lai iekšējā komunikācija veicinātu šos uzdevumus, tai jābūt konkrētai, izprotamai, iekšēji saistītai, saskaņotai un pieejamai. (Veinberga,2004,153).

Komunikācija ir process, kura laikā idejas un fakti tiek pārvērsti vārdos vai simbolos, kurus viena persona nodod otram personai, tāpēc komunikācija ir informācijas plūsma, kurai:

- jāveicina uzņēmuma mērķu sasniegšana;
- jārespektē uzņēmuma kultūra, kā arī sabiedrības vērtības un normas;

- jārespektē uzņēmuma tēla veidošana;
- jārespektē uzņēmuma un vadības pamatprincipi;
- jārespektē darbinieku nostāja un izturēšanās.

Iekšējai komunikācijai jābūt veidotai sistemātiski un ilglaicīgi (Katlips, Senters, Brūms,2002,398).

Literatūrā par vadības teoriju iekšējā komunikācija tiek raksturotā kā informācijas, intelektuālo vai emocionālo ziņojumu apmaiņa, kas nepieciešama cilvēku kopīgai darbībai. Komunikācijas procesā lielu lomu spēlē organizācijas vadītājs, viņa saskarsmes prasmes ar darbiniekiem. Jo organizācija ir vairāk orientēta uz cilvēkiem, jo svarīgāku lomu ieņem tieši iekšējā komunikācija. Praksē nepastāv perfekta komunikācijas sistēmas. Veids, kādā cilvēki uztver cits citu, ir saistīts ar personīgām prasībām, interesēm un vērtībām, tādēļ katrai organizācijai piemīt savas raksturīgās komunikācijas īpašības. (Ukolovs, Mass, Bistrajakovs, 2006,22).

Autors L. Dubkēvičs iekšējo komunikāciju raksturo šādi: „Iekšējās komunikācija ir nozīmīgs organizācijas kultūras veidošanas, attīstības un uzturēšanas instruments. Socializācija organizācijā ir komunikācija. Organizācijas iekšējais tēls ir tiešas iekšējās komunikācijas sekas. Iekšējā komunikācija saistīta ar iekšējo mārketingu, kas vērsta uz darbiniekiem, lai panāktu augstāku darba ražīgumu un, izskaidrojot katram darbiniekam organizācijas mērķus, vērtības, misiju, tās produktu un pakalpojumu tēlu, panāktu efektīvas ārējās komunikācijas.”(2008,54).

Sabiedrisko attiecību klasiķi Skots M. Katlips (*Cutlip*), Alens.H. Senters (*Center*) un Glens.M. Brūms (*Broom*) grāmatā „Sabiedriskās attiecības” atzīmē, ka veiksmīgām kolēģu attiecībām un sekmīgai organizācijas iekšējās komunikācijas veidošanai nepieciešamas septiņas īpašības, kas valda darbinieku vidū:

- 1) pašāvība un uzticēšanās starp darba devēju un darba ņēmēju;
- 2) brīva un atklāta informācijas plūsma dažādos virzienos;
- 3) katram darbiniekam ir viņam pieņemams statuss un līdzdalības apjoms;
- 4) bezkonfliktu darba nepārtrauktība;
- 5) veselīga darba vide;
- 6) sekmīga organizācijas darbība;
- 7) optimistisks noskaņojums darbinieku vidū (2002,398).

Pēc autores domām visas septiņas īpašības ir ļoti svarīgas, lai organizācijā veidotos efektīva iekšējā komunikācija. Ikvienam darbiniekam ir svarīgi, lai tas justu atbalstu no darba

devēja, ka tam ir izveidota labvēlīga darba vide darba pienākumu veikšanai. Ikviens darbinieks vēlas strādāt organizācijā, kurai ir veiksmīga darbība. Taču viena no būtiskākajām īpašībām ir tieši informācijas apmaiņas nozīme starp organizācijas vadību un darbiniekiem.

Filozofijas doktore Silvija Omārova uzskata, ka uzņēmuma iekšējā komunikācija nesastāv no lietišķas informācijas par tiešajiem darba pienākumiem nodošana padotajiem darbiniekiem, bet gan ziņas un organizācijā apspriežamie jautājumi, kas attiecas uz organizācijas darbību. Komunikācijas teorijas zinātnieki uzsver, ka organizācijas neizmanto ievērojamu daļu no saviem cilvēku resursiem, jo neizvirza par prioritāti divvirzienu organizācijas iekšējo komunikāciju kā visas organizācijas darba panākumu atslēgu. (Veinberga,2004,142).

Komunikācija ir vadības uzdevums organizācijas vadība plāno, vada un koordinē iekšējo komunikāciju. Vadības uzdevums ir informēt darbiniekus par visu, kas saistīts ar viņu pienākumiem, tas ir noteikts arī likumdošanā, izskaidro organizācijas mērķus un pašu darbinieku pienākumus to sasniegšanā. Organizācijas vadība veido tādu komunikāciju, kāda tai ir vajadzīga un kādu to vēlas darbinieki. (Синяева, Земляк , Синяев ,2001,37).

Pēc autores domām, vadībai ir pienākums informēt darbiniekus par pieņemtajiem lēmumiem un tos ar viņiem izdiskutēt, jo ne jau visi darbinieki vienādā mērā var piedalīties lēmumu pieņemšanā. Savukārt darbinieku idejas un ierosinājumus nodaļu vadītājiem jānodod tālāk organizācijas vadībai. Personāla vadībai jāveido divvirzienu komunikācija ar atgriezenisko saiti, komunikācijai starp organizācijas vadību un darbiniekiem. Un katram vadītājam ir jāatrod tādi komunikācijas instrumenti, lai nepieciešamā informācija nonāktu pie darbiniekiem.

D.Torringtonu (*Torrington*) savā grāmatā raksta par četriem galvenajiem komunikācijas mērķiem uzņēmumā:

- 1) **regulēšana** – lai nodrošinātu darbinieku uzvedības atbilstību uzņēmuma mērķiem. Komunicē vadītāji;
- 2) **jauninājumu ieviešana** – uzņēmuma darbības kārtības maiņa, kas jāzina visiem darbiniekiem. Komunicē personāla vadība un sabiedrisko attiecību speciālists;
- 3) **integrācija** – darbinieka pozitīvas attieksmes veidošana ar uzņēmumu, piederības sajūtas veidošana. Komunicē personāla vadība;
- 4) **informēšana** – faktiskās informācijas nodošana, kas nepieciešama, lai darbinieki varētu veikt savus uzdevumus. Komunicē personāla vadība un sabiedrisko attiecību speciālists (Forands,2007,256).

Savukārt A. Takers (*Theaker*) izdala četrus posmus organizācijas darbībā, kad iekšējās komunikācijas nozīme ir īpaši būtiska. Pirmajā posmā, pēc viņa domām, iekšējā komunikācija lielu lomu spēlē, piesaistot un ievadot amatā jaunus darbiniekus. Kā otru posmu viņš min jau esošo darba vidi, kad nepieciešams komunicēt ar darbavietu saistītu informāciju, piem., dažādi norādījumi, jaunumi u.c. Trešais posms ir saistīts ar novērtēšanu – akcijas, īpaši notikumi, apbalvojumi par sasniegumiem. Ceturtais posms ir saistīts ar organizācijas vai kādas nodaļas darbības pārtraukšanu vai izbeigšanu, kas saistīta ar darbinieku atlaišanu. (Blundel,2007,56).

Pēc autores domām personāla vadībai, ikvienā organizācijas darbības posmā ļoti būtiska ir iekšējās komunikācijas loma. Kā pētījuma jautājumā ir minēts, ir jāatrod pareizie komunikācijas instrumenti, lai komunikācija jebkurā posmā būtu efektīva.

Organizācijas iekšējā komunikācija aptver visas komunikācijas un informācijas attiecības uzņēmumā. Dīters Herbsts (*Herbst*) uzsver, ka iekšējā komunikācija kļūst par organizācijas darbības pamatu, ka ar iekšējās komunikācijas palīdzību iespējams:

- korekti veikt darbu: ar iekšējās komunikācijas palīdzību darbinieki tiek vairāk informēti, tiek izskaidroti procesi un struktūras;
- veicināt koordināciju – uzdevumiem jābūt vērstiem un koordinētiem uz vienu mērķi;
- stiprināt uzticēšanos un ticamību – uzticīgs var palikt tam, kam uzticas, tāpēc darbiniekiem informācija ir jāsaņem no uzņēmuma nevis no masu saziņas līdzekļiem, informācijai jābūt patiesai un jāskan ar darbiem;
- noregulēt konfliktus – tas, kas nekomunicē, konfliktus nerisina, tie tiek atrisināti citādā ceļā, kas atkarīgs no organizācijas kultūras. Viens konfliktu risināšanas ceļš ir sistemātiska apmainīšanās ar personiskiem argumentiem, izmantojot informāciju, diskutēšanu u.tml.;
- veicināt apmierinātību un motivāciju – komunikācija nostiprina sociālo iesaistīšanos uzņēmumā, līdz ar to arī motivāciju;
- uzlabot organizācijas iekšējo klimatu – organizācijas iekšējais klimats nozīmē darbinieku apmierinātību vai neapmierinātību, kuru rada situācija uzņēmumā. Ja darbinieki ir apmierināti ar komunikāciju un klimatu organizācijā, tie ir arī apmierināti ar darbu un labs klimats palīdz izvairīties no konfliktiem;
- sniegt sociālo atbalstu – sociālais atbalsts mazina stresu, nomāktību, sociālā atbalsta iespējamība uzlabo attieksmi pret darbu. (Herbs,2007,33).

No aplūkotajām teorijām autore secina, ka iekšējā komunikācija personāla vadībā ir saistīta ar praktiski visu uzņēmuma darbību, tai jāveicina uzņēmuma mērķu sasniegšana, jārespektē uzņēmuma kultūru un tur pastāvošās vērtības un normas, jāpiedalās uzņēmuma tēla veidošanā, jāņem vērā vadības principi un jārespektē darbinieku nostāja un izturēšanās. Efektīvas iekšējās komunikācijas sistēmas veidošana sākas ar izpratni par to, kāda informācija un kam tā ir nepieciešama nodot darba veikšanai. Personāla vadība ir tā, kuras uzdevums ir veidot, koordinēt un regulēt iekšējās komunikācijas procesu, lai nodrošinātu katra darbinieka informētību par organizācijas mērķiem, prasībām, darba rezultātiem un to sasniegšanas metodēm. Efektīva iekšējā komunikācija veicina uzticēšanās atmosfēras veidošanos, kas savukārt veicina organizācijas produktivitāti. Tiek veicinātas ciešākas darbinieku attiecības, kas būtiski ietekmē komandas darba efektivitāti.

1.1.1 Iekšējās komunikācijas process

Process ir loģisku, savstarpējā secībā saistītu darbību kopums, kas saņem izejmateriālus no piegādātāja, pievieno tiem vērtību un saražo rezultātu klientam.

Process ir savstarpēji saistītu darbību kopums, kas vērsts uz kāda rezultāta sasniegšanu. Katrā procesā ir ieeja, kurā tiek piesaistīti un izmantoti procesa norisei vajadzīgie resursi. Otrs posms ir pats process – saistītu darbību kopums, kas nodrošina to, ka process noslēdzas ar trešo posmu – rezultātu produktu vai pakalpojumu. Ir trīs procesu rezultātu kvalitātes kategorijas:

- 1) produktivitāte;
- 2) serviss jeb spēja apmierināt klienta vajadzības;
- 3) darba kvalitāte (Forands, 2007,34).

Pasaulē ir radītas un veiksmīgi darbojas daudzas procesu orientētas pieejas organizācijas vadīšanā. Procesi nodrošina organizācijas mērķu sasniegšanu un vērtības palielināšanu. Procesi paredz darbību kopumu kā nokļūt līdz vēlamajiem rezultātiem. Efektīvi izveidoti un sakārtoti procesi, kā uzsvēr viens no procesu analīzes teorētiķiem Kīns (*Keen*), rada un vairo vērtību. Procesi nodrošina arī dažādu organizācijas elementu un resursu koordināciju. Pateicoties procesiem, organizācijās tiek veidotas saites starp dažādām struktūrvienībām, cilvēkiem. Pēc procesu vajadzībām, tiek plānoti organizācijai nepieciešamie resursi un tehnoloģijas. Efektīvi procesi nodrošina cilvēku kompetenču

mērķtiecīgu un racionālu izmantošanu. Procesos ir milzīgas organizācijas darbības efektivitātes rezerves. Hants (*Hunt*) uzsver, ka organizācijas ir tik efektīva, cik efektīvi tās procesi. (Blundel, 2007,23).

Procesu pieejas izveidošanā organizācijā svarīgi ir: noteikt procesa mērķus; identificēt un izveidot pašus procesus; noteikt to pārvaldību jeb vadību.

Jebkurā organizācijā procesi tiek ieviesti, lai veicinātu organizācijas mērķu sasniegšanu. Pēc Hanta domām, procesu mērķus nosaka:

- organizācijas stratēģiskie mērķi;
- klientu prasības un vajadzības;
- salīdzinošā informācija (Blundel, 2007,24).

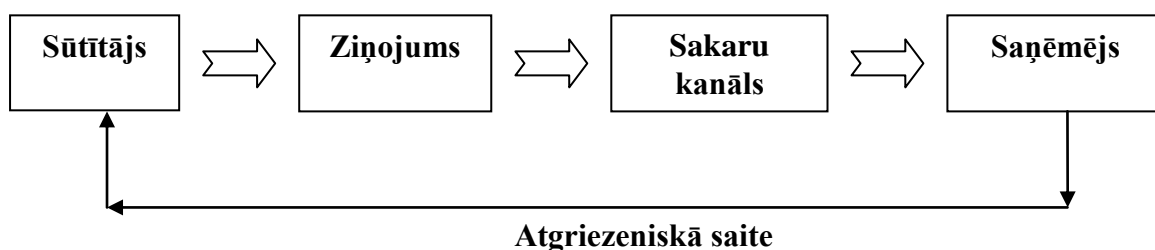
Procesu mērķiem ir jābūt saskaņā ar visas organizācijas mērķiem. Svarīgi ir izveidot tādu procesu, kas nodrošina efektīvu procesa vadību un resursu izmantošanu. Parasti tiek veidotas darba grupas, kas analizē katru procesa norises soli līdz sasniegts galarezultāts. Gadījumos, kad organizācija veic jau esošo procesu analīzi, lai uzlabotu esošo situāciju, svarīgi salīdzināt esošo un vēlamu situāciju. Tas palīdz noteikt konkrētus risinājumus.

Ikviena organizācija ir dzīva, komplicēta un daudzveidīga sistēma, kuras dalībniekiem ir jābūt vienprātis par to, ka iekšējai komunikācijai ir jābūt koordinētai - gan starp vadības pārstāvjiem, personālu daļu, uzņēmuma padomi, darbiniekiem. Ir nepieciešama kopēja iekšējās komunikācijas koncepcija. (Baird, 2007,103).

Lai īstenotu komunikācijas procesu, ir nepieciešami šādi pamatelementi:

- Sūtītājs – persona, kas ģenerē idejas vai ievāc informāciju un nodod to;
- Ziņojums – informācija, iekodēta ar simboliem;
- Sakaru kanāls – informācijas nodošanas līdzeklis;
- Saņēmējs – persona, kurai paredzēta informācija un kura to interpretē. (Veinberga,2004,17).

1.attēls. Komunikācijas process (Veinberga,2004,17).



Komunikācija vienādā mērā attiecas uz ikvienu uzņēmuma darbinieku. Atšķirīgas ir tikai lomas, kompetence un atbildība. Par iekšējo komunikāciju organizācijā ir atbildīgs tās vadītājs, kas dod uzdevumu uzņēmuma vadībai, reizē ar to arī iekšējās komunikācijas „štābam” un/vai iekšējai SA (*Public Relation*) nodaļai veidot iekšējo komunikāciju un mudina šīs nodaļas uz nepārtrauktu komunikāciju ar viņu. (Farmer,2008,57).

Iekšējā komunikācija ir lielākā, nozīmīgākā un ietekmīgākā personāla vadības darba sadaļa, ka personāla vadītājs 80% darbu aizņem tieši iekšējās komunikācijas jautājums. (Farmer,2008,34).

Darbinieki vēlas, lai viņu vadītājs būtu svarīgs informācijas avots. Par modernu vadības stilu var runāt tad, ja vadītājs ir autoritāte nevis tāpēc, ka ir augstākstāvoša persona, bet gan tāpēc, ka ir profesionāli un personiski kompetents cilvēks. (Baird,2007,57).

Balstoties uz apskatīto teoriju, pēc autores domām, jebkurā organizācijā ir jābūt izveidotiem tādiem komunikācijas procesiem, lai tā nebūtu vienpusēja, bet ir jābūt atgriezeniskai saitei starp organizācijas vadību un darbiniekiem. Lai gan organizācijas komunikācijas procesā ir iesaistīti visi organizācijas darbinieki, par organizācijas iekšējo komunikāciju ir atbildīgs tās vadītājs. Ikvienā organizācijā iekšējās komunikācijas process ir jāplāno ilgtermiņā un sistemātiski, nevis tad, kad rodas nesaskaņas un konflikti. Veiksmīgi izveidots komunikācijas process palīdzēs sasniegt organizācijas mērķus.

1.1.2. Iekšējās komunikācijas iedalījums

Kā jau tika minēts, ka iekšējā komunikācija ir jebkura veida informācija, kas izplatās organizācijas iekšienē visdažādākajās formās. Tai var būt formāls vai neformāls raksturs.

Pastāv šādi organizācijas iekšējās komunikācijas veidi:

- **Vertikālās komunikācijas** – komunikācijas starp vadības līmeņiem. Tās var būt lejupejošas -rīkojumi un norādījumi, kā arī augšupejošas atskaites, priekšlikumi, paskaidrojumi.
- **Horizontālās komunikācijas** – komunikācija starp nodaļām. Vadībai ir jāpanāk, lai struktūrvienības strādātu kopējo mērķu sasniegšanai.
- **Komunikācijas „vadītājs – padotais”** uzdevumu, prioritāšu un sagaidāmo rezultātu izskaidrošana, piesaiste kopējo mērķu sasniegšanai, darba efektivitātes problēmu apspriešana,

ideju un priekšlikumu uzklauššana. Lai tas ir arī vertikālo komunikāciju veids, tas ir pati acīmredzamākā informācijas apmaiņa organizācijā.

- **Komunikācijas starp vadītāju un darba grupu.** Tās ļauj vadītājam paaugstināt grupu darba efektivitāti.

Organizācijā iekšējā komunikācija notiek pa formāliem un neformāliem kanāliem. **Formālā komunikācija** norit pa īpašu šim nolūkam izveidotu kanālu ar ilglaicīgu darbību. [28].

Dīters Herbsts uzskata, ka formālā komunikācija norit institucionālā ceļā, pa īpaši šim nolūkam izveidotu kanālu ar ilglaicīgu darbību. Tas arī nosaka virzienu, kādā tā darbojas. Herbsts izdala trīs komunikācijas virzienus: (1) informācija no augšas uz leju (*Top down*) – informācija pakāpeniski, atbilstoši uzņēmuma struktūra, nonāk no uzņēmuma vadības pie darbiniekiem; (2) informācija no apakšas uz augšu (*Bottom up*) – šajā gadījumā informācija plūst pretējā virzienā: darbinieks informē savu priekšnieku (grupas vadītāju) par panākumiem kādā komandējumā vai pārrunās, tas savukārt informē savu vadītāju un tā tālāk. Tādā pašā veidā līdz uzņēmuma vadībai jānonāk arī informācijai par darbinieku vēlmēm un cerībām; (3) šķērsinformācija – kolēģi cits citu informē par atgadījumiem, ko būtu vērts zināt arī citiem. Šis ceļš ir ātrs un nebirokrātisks, dienesta pakāpes ievērošana nav nepieciešama. (Herbsts,2007,60).

Formālās komunikācijas veidošanai Sandra Veinberga izvirza četrus komunikācijas virzienus:

- uz leju – tradicionālais ceļš no priekšniecības pie padotajiem;
- uz augšu – komunikatīvā simetrija, atgriezeniskā saite vadībai no padotajiem;
- horizontālā – visizplatītākā, jo pētījuma rezultāti atklāj, ka visaktīvākā komunikācija notiek viena līmeņa darba biedru starpā;
- paralēlā – atsevišķu projektu ietvaros, uz noteiktu laiku iesaistās dažādu profesiju ļaudis, ne tikai iepazīstoties personiski, bet arī gūstot iespaidu par citu profesionālo grupu izpratni par darba situāciju. (Veinberga,2004,153.-154).

Savukārt Ričards Dafts (*Daft*) izdala trīs iekšējās komunikācijas virzienus, norādot kāda veida informācija var caur tiem pārraidīta.

Pirmkārt. **Lejupejošā komunikācija** – sastāv no paziņojumiem un informācijas, ko firmas vadība vēlas nodot padotajiem. Lejupejošā komunikācija var izpausties runas formā, paziņojumos korporatīvajā izdevumā, algas aprēķina lapiņas, paziņojumi uz ziņojumu dēļiem, procedūru izpildes rīkojumi u.c. Kā likums, lejupvērstā komunikācija tiek izmantota šādos

gadījumos: mērķu un stratēģijas ieviešana, amatu instrukcijas un pavēles, procedūras un dažādi rīkojumi, atgriezeniskā saite darbības rezultātiem, ideju iedvešana;

Otrkārt. **Augšupejošā komunikācija** - noformē ziņojumus, kas tiek nodoti no zemākajiem organizācijas līmeņiem, augstākajiem hierarhijas līmeņiem. Darbiniekiem nepieciešams izteikt sūdzības, dot atskaites par sasniegumiem, atbildēt uz vadības ierosinājumiem. Uz šo komunikācijas virzienu attiecināmi pieci paziņojumu tipi: (1) problēmas un jautājumi; (2) ierosinājumi par uzlabojumiem; (3) atskaites un darbības rezultāti, (4) sūdzības un strīdi; (5) finanšu un grāmatvedības informācija.

Treškārt. **Horizontālā komunikācija** – iekļauj paziņojumu apmaiņu darba kolēģu starpā gan nodaļu iekšienē, gan starp tām. Kā likums, horizontālās komunikācijas mērķis ir ne tikai kādu informēt, bet satur arī lūgumu atbalstīt vai koordinēt darbības. Horizontālā komunikācija iedalās trīs kategorijās:

- 1) problēmu risināšana nodaļu iekšienē;
- 2) nodaļu darbības koordinēšana;
- 3) viena līmeņa nodaļu konsultēšana.

Otrs organizācijas iekšējās komunikācijas iedalījums ir **neformālā komunikācija**, kas ir personiska viedokļu, emociju apmaiņa, ignorējot dienesta pakāpes, amatus.

Neformālā komunikācija ir instruments organizācijas kultūras veidošanā, socializācijas un integrācijas veidošanā. Neformālās komunikācijas aktivitātes norisinās spontāni, paralēli formālajām. Tie ir ārpusdarba pasākumi, personiskas sarunas, arī aprunāšana, baumas. Neformālā komunikācija nereti ir organizācijas izmantotais vai neizmantotais radošo ideju potenciāls. Neformālajā komunikācijā ir gan pozitīvas, gan negatīvas tendences. (Blundel,2007,170).

Kā pozitīvo faktoru var minēt, ka cilvēku grupas šādā veidā var ātri un pilnībā visu pārrunāt. Īss komunikācijas ceļš un ātra informācijas plūsma ir ļoti svarīga, lai priekšlikums tiktu ieviests praksē bez liekas kavēšanās. Neformālā komunikācija ir sava veida relaksācija, kas mazina stresu. Neformālā ceļā vadītājiem ir iespēja gūt informāciju, vai viņu norādījumi ir nonākuši līdz darbiniekiem.

Kā negatīvo faktoru neformālajā komunikācijā var minēt gadījumus, kad tā var radīt sajukumu, ja kāds uzzina to, ko viņam nevajadzētu zināt vai vajadzētu uzzināt daudz vēlāk. Neformālu informāciju iespējams iegūt jebkurā vietā, bet jāatceras, ka šādi iegūta informācija var būt nekorekta, jo nav pārbaudīta. Bieži vien šī komunikācija noved pie negatīvām sekām: nedrošības, nemiera, spriedzes, neuzticības un pat agresijas. Tur, kur pastāv aktuālas informācijas bads, kur nav oficiālas un pārbaudāmas informācijas, šo tukšumu aizpilda

baumas. Vieglāk ir izvairīties no baumām, nekā atspēkot jau radušās baumas. Negatīvās informācijas – baumu, cēlonis visbiežāk ir informācijas trūkums. Arī baumas ir neformāla komunikācija, to sekas ir nedrošība, neuzticība, agresivitāte, stress. (Veinberga,2004, 67).

Spēcīgas neformālas saites starp darbiniekiem attīsta un nostiprina spēcīgu organizācijas kultūru. Neformālas saites atvieglo darba procesu, kas sevišķi spilgti atspoguļojas nestandarta situācijās. (Dubkēvičs,2009,73).

Aplūkojot teorētiskās nostādnes par komunikācijas iedalījumu, autore secina, ka ikvienai organizācijai ir jāatrod savas komunikācijas metodes. Svarīgi ir atrast un pielietot tādus iekšējā komunikācijas instrumentus, lai efektīvi darbotos gan lejupejošā un augšupejošā komunikācija, gan formālā un neformālā komunikācija.

1.1.3. Organizācijas kultūra un komunikācija

Organizācijas kultūra ir organizācijas stratēģijai un mērķim atbilstošs, ar individuālajiem komandas locekļu mērķiem saskaņots filozofisks, psiholoģisks, ideoloģisks priekšstats par vērtībām, pārlicību, nostādni, ticību, attieksmi, sociālajām normām. Tā ir stratēģija, kas vieno, adaptē, virza organizāciju sociālā vidē, nosaka tās uzvedību (Garleja,2003,109).

Organizācijas kultūra ir komunikācijas rezultāts. Organizācijas kultūra ir priekšstatu un praktisku normu kopums, kas noteic, kā cilvēki organizācijā izturas cits pret citu, līdz ar to eksistē arī kā rakstīti un vēl vairāk – nerakstīti likumi, cilvēkiem veidojot savstarpējās attiecības organizācijā un arī ārpus tās. Jau 20 gadsimta pirmajā pusē profesors Meijo (*Mayo*) izdarīja slēdzienu, ka organizācijā strādājošo produktivitāte ir cieši saistīta ar savstarpējām attiecībām darbavietā.

Organizācijas kultūra ir organizācijā valdošo uzskatu, vērtību orientāciju, sociālo normu un uzvedības standartu kopums. Organizāciju kultūra ietver tādus elementus kā vadības stils organizācijā, sociāli psiholoģiskais klimats organizācijā un cilvēku savstarpējās attiecības; organizācijas dizains, tai skaitā cilvēku ģērbšanās stils, izturēšanās un runāšanas veids; organizācijas rituāli un ceremonijas, organizācijas leģendas un mīti, organizācijas simbolika u.tml. (Farmer,2008,157).

Uzņēmuma vadītājam jāapzinās, ka personāls ir visvērtīgākais uzņēmuma aktīvs, ka darbinieks vispirms ir cilvēks. Tāpat allaž jāpatur prātā doma, ka tikai apmierināts darbinieks

piesaista un notur apmierinātu klientu. Tas, ko cilvēks cer gūt darbavietā, laika ritumā mainās, jo mainās viņa uzskati, gaidas un vērtības. (Kreitner, Kinicki, Buelens, 2002, 30).

Organizācijai ir nepieciešamas darbinieku spējas, zināšanas, talanti, darbiniekiem – atalgojums, darbavieta un resursu nodrošinājums, attiecības ar kolēģiem u.tml.. Organizācija palīdz darbiniekiem apmierināt viņu būtiskākās vajadzības. Savukārt darbinieki palīdz organizācijai sasniegt tās mērķus un realizēt organizācijas vajadzības. Attiecības starp organizāciju un tās darbiniekiem var raksturot kā apmaiņu attiecības.

Ko darbinieki sagaida no organizācijas, kāpēc cilvēki izvēlas strādāt kādā no organizācijām? Kādas ir būtiskākās darbinieku intereses? Profesors Ulriks (*Ulrich*) uzskata, ka sekmīgas organizācijas pamatā ir sekojoši faktori.

- Aizraujoša vīzija. Organizācijai ir skaidra nākotnes vīzija, kas spēj aizraut darbiniekus un veido lepnuma izjūtu par piederību pie organizācijas.
- Iespējas. Darbs rada izaugsmes iespējas gan profesionālajai, gan personības izaugsmei.
- Materiālie stimuli. Darba samaksa un tās sadale ir taisnīga.
- Darba nozīme. Veicamais darbs ir nozīmīgs kā organizācijai, tā pašam darbiniekam, kā arī klientam.
- Attiecības. Pozitīvas attiecības ar kolēģiem, just kolēģu atbalstu.
- Iekšējā komunikācija. Organizācijai jānodrošina divvirzienu informācijas plūsma, darbinieki ir informēti par to, kas notiek organizācijā, tādējādi jūtas kā nozīmīga organizācijas daļa.
- Elastīga pieeja, eksperimenti. Darba laiks, apģērbs, iekšējās kārtības noteikumi tiek veidoti un pielāgoti tā, lai atbilstu gan organizācijas, gan darbinieku vajadzībām. (Deal, Boiman, 2008,152).

Spēcīgas neformālas saites starp darbiniekiem attīsta un nostiprina spēcīgu organizācijas kultūru. Augsta darbinieku lojalitāte visbiežāk ir saistīta ar spēcīgu organizācijas kultūru: ja darbiniekam ir kopīgas intereses, viņiem rūp organizācijas tālākas attīstības plāni un viņiem ir vienota vīzija par šo plānu īstenošanu, darbiniekiem ir vieglāk sastrādāties un viņu uzvedība sekmē spēcīgas organizācijas kultūras veidošanos. (Edeirs, 2008,82).

Darbinieku attiecības ar vadītājiem nosaka darbinieku iesaistīšanos organizācijas darbā un vadībā. Attiecību pamatā ir solījumu došana un pildīšana, nevis darbinieka pakļaušanās vadītāja rīkojumiem un instrukcijām. Uz savstarpēju uzticēšanos un sadarbību

vērstas attiecības palīdz risināt problēmas un konfliktus. Domstarpības un konflikti starp dažādām struktūrvienībām un darbiniekiem parasti rodas tad, kad jautājumu risināšanu nevar paveikt ar formālajām metodēm. Pozitīvas darba attiecības ir svarīgs avots konflikta risināšanā, gan kopīga risinājuma meklēšanā. (Gregorija,2007,31).

Herbsts darbā „Komunikācija uzņēmumā” raksta, ka kultūra un komunikācija ir cieši saistītas un savstarpēji ietekmē viens otru: ja ir augsta uzņēmuma kultūra, tad tāda ir arī komunikācijas kultūra; mainoties uzņēmuma kultūrai, līdzīgā kārtā jāmainās arī iekšējai komunikācijai. Uzņēmuma kultūru veido darbinieku domāšana un rīcība. Komunikācijas kultūra atklājas kā darbinieki sarunājas cits ar citu, kā darbinieki tiek informēti, kā darbinieki kontaktējas ar vadību un citām nodaļām, kā vadība risina ar komunikāciju saistītos jautājumus, kā norit sapulces, kā tiek rakstītas uzņēmuma vēstules, kā tiek iztirzāti konflikti un kritika u.c. (Herbsts, 2007,69).

Neviens darbinieks nestrādā izolēti no citiem, gluži pretēji – organizācijās aizvien vairāk nozīmīgu vietu ieņem komandas darba metodes, kā arī sadarbība starp organizācijas struktūrvienībām vai nodaļām. Attiecības starp darbiniekiem var tikt analizētas vairākos līmeņos.

- Attiecības, kas veidojas starp diviem darbiniekiem, starp darbinieku un vadītāju u.tml.
- Attiecības, kas veidojas starp darbinieku un grupu, darbinieku iekļaušanos kolektīvā vai komandā, attiecības ar citu nodaļu darbiniekiem u.tml.
- Attiecības starp darbinieku grupām. Sadarbība starp struktūrvienībām kopīgu mērķu sasniegšanai.
- Attiecības ar organizācijai „nepiederošām” grupām – attiecības ar klientiem, piegādātājiem, sadarbības partneriem, konkurentiem u.tml. (Lāmanens,2007,165).

Attiecību kvalitāte starp cilvēkiem ir atkarīga no dažādu sociālo kompetenču attīstības līmeņa. Tieši tādēļ sadarbības, komandas darbu prasmju attīstīšana, kuru pamatā ir līdztiesība, prasme klausīties, izteikt savu viedokli un citas iemaņas, palīdz veidot labas attiecības visos organizācijas līmeņos. (Filipss, Jangs, 2010,127).

Viena no jaunākajām un modernākajām vadības tendencēm ir „koučinga kultūra”. Koučinga kultūru raksturo tādas attiecības starp strādājošajiem, kas vērstas uz maksimālu darbinieku potenciālu atlasīšanu, mācīšanos vienam no otra u.tml. Koučs ir kolēģis vai vadītājs, kurš palīdz darbiniekam attīstīt prasmes, kā arī sniegt atgriezenisko saiti par darbinieka progresu profesionālajā un personības attīstībā. Tiek uzskatīts, ka koučs pilda trīs svarīgākās lomas:

- 1) nodrošina individuālu pieeju darbiniekiem viņa profesionālajā un personības attīstībā, sniedzot atgriezenisko saiti darbiniekam par viņa prasmēm, konsultējot par attīstības metodēm;
- 2) palīdz darbiniekiem attīstīt pašmācības un pašattīstības prasmes, t.i., palīdz darbiniekam izvērtēt, kādas attīstības metodes ir nepieciešamas un pieejamas katrā situācijā, un tās izmantot;
- 3) sniedz nepieciešamo atbalstu attīstības resursu iegūšanai, ko darbinieks pats saviem spēkiem varbūt nevar iegūt. Kouča viedoklis organizācijā var tikt uzskatīts par eksperta viedokli, lai izvēlētos darbinieka attīstības metodes – speciālu mācību programmu u.tml.

Lai organizācijā attīstītu koučinga kultūru un uz darbinieku attīstību vērstas attiecības, ir jāattīsta personāla vadītāja kouča prasmes: prasmes klausīties, uzdot jautājumus, sniegt psiholoģisko atbalstu, stiprināt kolēģu pārliecību savām spējām u.tml. (Baird, 2007,235).

Pēc autores domām, organizācijas kultūra ir organizācijas tēla viena no sastāvdaļām. Organizācijas kultūras un komunikācijas jēdzieni ir ļoti cieši savā starpā saistīti. Ikvienu organizācija pati veido savu kultūru. Organizācijas kultūra veidojas gan no darbinieku savstarpējām attiecībām, gan darbinieku izturēšanos pret vadību, gan veida kā tiek risinātas konflikta situācijas. Organizācijas kultūra ir lielā mērā atkarīga arī no vadītāja, viņa attieksmes pret padotajiem, viņa prasībām pret saviem darbiniekiem. Organizācija, kura ir gatava pārmaiņām, pēc autores domām, būtu jāmēģina savā organizācijā ieviest „kouča” kultūru, bet ar nosacījumu, ka ir spēcīgi darbinieki, kuri spēj būt par piemēru, kuri spēj palīdzēt citiem darbiniekiem attīstīt profesionālās prasmes. Balstoties uz iepriekšminētām teorētiskām nostādnēm par organizācijas kultūru un iekšējo komunikāciju, autore varēs veikt organizācijas iekšējās komunikācijas analīzi, kas bija viens no bakalaura darba mērķiem.

1.1.4. Iekšējās komunikācijas instrumenti

Jebkura informācija organizācijā tiek nodota ar noteikta informatīvā kanāla palīdzību, tikai ir jāizvēlas attiecīgai situācijai atbilstošs un efektīvākais informācijas kanāls. Pastāv uzskats, ka biznesā 70% problēmu rodas no nepareizas iekšējās komunikācijas. Iekšējā komunikācija ir viens no personāla vadītāja instrumentiem organizācijas panākumu gūšanā. Tādēļ svarīga atrast pareizos komunikācijas instrumentus, lai organizācijā iekšējā

komunikācija notiktu nepārtraukti un ilgstoši, lai elastīgi varētu reaģēt uz jaunumiem un pārmaiņām. Lai iekšējā komunikācija noritētu ar panākumiem, tai jābūt:

- **sistemātiski plānotai:** iekšējai komunikācijai nav vienkārši jānotiek, tai ir jābūt plānotai, sakārtotai un vērstai uz nākotni;
- **abpusējai:** iekšējās komunikācijas ietvaros dalībniekiem ir jāapmainās domām, cerībām un uzskatiem;
- **aktīvai:** darbošanās iekšējā komunikācijā notiek pirms reaģēšanas, galvenokārt, lai nodrošinātu dalībnieku uzticību un ticību notiekošajam un kavētu sagrozītas informācijas, aizspriedumu un nepareizu spriedumu rašanos;
- **saprotamai:** komunikācija var rasties tikai tad, ja cilvēki saprot citus cita argumentus. Lai radītu savstarpēju sapratni, ir ne tikai jāapmierinās ar vārdiem, bet arī precīzi jāizprot to nozīme;
- **lietišķi pareizai:** pamatu veido dati un fakti, tiem jābūt korektiem un pārbaudāmiem;
- **ticamai;** nepietiek tikai ar pierādāmiem faktiem, svarīga ir arī ticamība un uzticēšanās, ko galvenokārt vada emocijas;
- **orientētai uz problēmām:** iekšējai komunikācijai ir jārosina apmainīšanās domām, kam bieži vien ir jābūt kritiskām;
- **atklātai:** ticama komunikācija rodas tikai tad, ja notiek atklāta apmainīšanās ar informāciju;
- **savlaicīgai:** ja informācija tiek sniegta novēloti, tas komunikācijai var kaitēt;
- **nepārtrauktai:** iekšējā komunikācija ir ilglaicīga;
- **ilglaicīgai:** nostāja nenostiprinās vienā brīdī. Uzticībai jābūt izstrādātai un jātiek apstiprinātai arvien no jauna. (Theaker, 2004,115.-116).

Informācijas apmaiņa saņēmēja un sūtītāja starpā notiek vairākos posmos, jo svarīgi ir sastādīt ziņojumu, lai saņēmējs to pareizi saprastu. Darbinieku attieksmi ietekmē ne tikai viņa izturēšanās pret darbu un uzņēmumu – to nosaka arī viņa izturēšanās pret informāciju: vai viņš uztver piedāvāto informāciju; kā viņš to novērtē; vai viņš to iemācās un patur prātā; vai viņš dod priekšroku citiem informācijas avotiem. (Ukolovs, Mass, Bistrjakovs, 2006,127).

Noteikta informācija var izmainīt cilvēka attieksmi. Svarīgi ne tikai tas, kāda informācija tiek pasniegta, bet arī tas, kā tā tiek pasniegta un kā to novērtē adresāti. Tikai informējot, diskutējot vai risinot kritiskas pārrunas var vismaz tuvināt dažādas pozīcijas rast kopīgu valodu un atrisināt konfliktus Katra no komunikācijas metodēm atšķiras ar to, cik tā ir efektīva un efektīga. Ja tiek izmantots vairāk nekā viens komunikācijas līdzeklis, katram

ziņojumam ir jāpastiprina iepriekšējais ziņojums un nekādā gadījumā nedrīkst pieļaut šīs informācijas pretrunīgumu. Dažādu komunikāciju metodēm ir dažādas raksturīgas iezīmes, kas iedalās pēc spējas sniegt informāciju un faktu ietveršanas spējas. (Ruperte,2009,22).

Mūsdienās ir neskaitāmas iespējas informāciju nodod adresātam. Taču būtiski ir saprast, kāds iekšējās komunikācijas instruments ir visefektīvākais. Informācija tiek nodota ar noteikta kanāla palīdzību, atbilstoši situācijai, tai nav standarta receptes. Lai organizācijā veiksmīgi noritētu iekšējā komunikācija, lai darbinieki strādātu labāk, organizācijas vadībai ir jāatrod tādi komunikācijas instrumenti, kas vislabāk atbilst organizācijas stratēģijai un mērķiem. (Konors,2009,42)

Visbiežāk izmantojamie komunikācijas instrumenti:

- **rakstiskā komunikācija** (oficiāli dokumenti, biļeteni, uzņēmuma laikraksti, uzņēmuma gada pārskati, darbinieku ziņojumi un pārskati, informācijas stendi, rokasgrāmatas, apmācību materiāli, ierosinājumu sniegšana, attieksmju aptauja, klientu aptaujas);
- **mutvārdu komunikācija** (kopējās sanāksmes, nodaļu sanāksmes, starpstruktūru sanāksmes, instruktāžas grupas, darba grupas, formālas prezentācijas, konferences, semināri, „atvērto durvju” politika);
- **elektroniskā komunikācija** (elektroniskais pasts; intranets, videokonferences, skype);
- **audiovizuālā komunikācija** (diapozitīvi, uzņēmuma radio);
- **citi komunikācijas instrumenti** (uzlīmes, konsultāciju dienests, svētki, firmu jubilejas, afišu stabs, vitrīnas, kvalifikācijas celšana, sacensības, darbnīcas u.tml. (Ešenvalde,2008,77).

Dīters Herbsts atklāj, ka rakstītais vārds iekšējā komunikācijā aizvien atradies pirmajā vietā, tikai ir mainījies rakstīšanas līdzekļu veids, agrāko darbinieku avīžu un melnā dēļa vietā ienākot elektroniskajiem saziņas līdzekļiem (e-pasts, intranets u.tml.). Otro vietu ieņem runātais vārds uzņēmumu sapulcēs, nodaļu konferencēs vai darbinieku sarunās. Svarīga ir komunikācijas instrumentu saskaņošana. Katrs iekšējās komunikācijas pasākums pēc satura un formas jāpiemēro attiecīgajai darbinieku grupai, un tam jāatbilst uzņēmuma būtībai. (Herbsts,2007,91).

Kopsavilkums

Pēc autores domām joprojām viens no populārākiem personāla vadības komunikācijas instrumentiem organizācijās ir rakstiskā komunikācija. Liela informācijas apmaiņas plūsma notiek tieši ar elektroniskā pasta palīdzību. Daudzās organizācijās ir izveidots iekšējais intranets, ar kura palīdzību darbinieki var iepazīties ar visiem organizācijas aktuāliem jaunumiem. Elektroniskās tehnoloģijas ir tik tālu attīstījušās, ka nepieciešamo informāciju neierobežotā daudzumā var nosūtīt adresātam. Galvenais ieguvums- tiek ietaupīts laiks un resursi. Vēl kā populāru iekšējās rakstiskās komunikācijas līdzekļi var minēt arī dažāda veida bukletus, rokasgrāmatas, informatīvos materiālus, ar kuru palīdzību informācija nonāk pie noteiktas mērķauditorijas.

Ļoti svarīgi personāla vadītājam ir izmantot personisko komunikāciju. Ar tās palīdzību iespējams informāciju sniegt tieši, uzklaut otrā viedokli un to apspriest. Mīnus varētu būt tas, ka šādai komunikācijai ir vārda spēks, to nevar pierādīt. Rakstisku komunikāciju iespējams pierādīt. Lai veicinātu iekšējo komunikāciju ir arī citi komunikācijas instrumenti – neformālie pasākumi, kas būtiski ietekmē organizācijas darbinieku savstarpējās attiecības.

Aplūkojot iepriekšminētās teorētiskās nostādnes, autore tās pielietos, veicot empīrisko pētījumu par uzņēmuma „X” iekšējo komunikāciju. Izpētot teorētiskās nostādnes par komunikācijas procesu, par organizācijas kultūru, par komunikācijas instrumentiem palīdzēs atbildēt uz bakalaura darba pētījuma izvirzīto jautājumu.

1.2. Personāla vadības uzdevumi komunikācijas procesā

Personāla vadība ir visu iespējamo vadības funkciju spektrs starp organizāciju un personālu, lai respektētu un saskaņotu abu pušu intereses. (Deal,2008,5).

Personāla vadītāju mēs saprotam darbinieku, kurš ir tieši atbildīgs par personāla vadības funkciju izveidi, uzturēšanu un attīstību organizācijā, personāla vadītāja iekšējie klienti ir visi organizācijas darbinieki. Personāla vadības prioritātes un iedibinātās procedūras var atšķirties gan pēc formas, gan prioritātes statusa atkarībā no organizācijas lieluma, struktūras un darba skaita, kā arī no biznesa nozares un kompānijas piederības veida. (Ešenvalde, 2008, 73).

Personāla vadības profesionalitāte ir pašreizējā darba tirgus aktuālā tēma gandrīz katrā Latvijas uzņēmumā. Novērtējot ekonomisko situāciju valstī, arī personāla vadības jomā ir jūtamas pārmaiņas ar jaunu prioritāšu noteikšana. (Blundel,2007,278).

Personāla vadības un attīstības procesus var aplūkot dažādi: gan pievēršot uzmanību inovācijām un attīstībai, gan iedziļinoties faktiskā personāla vadības procesa organizēšanā un komunikācijā ar personālijām. Izvērtējot abas pieejas, optimālākais ir vienlaikus apvienot personāla vadības attīstību un organizāciju darba pilnveidošanu.(Konors,2010,42).

Personāla vadības uzdevums uzņēmumā ar iekšējās komunikācijas palīdzību ir radīt maksimāli pozitīvu ikviena darbinieka attieksmi pret savu darbu, rūpējoties par vidi, kurā viņš strādā, darba apstākļiem, atalgojumu, karjeras iespējām utt. Personāla politikas jautājums ir ne tikai darbinieka profesionalitāte, bet arī cilvēks ar savām problēmām kopumā — darbā, sadzīvē, ģimenē. Personāla vadībā svarīga ir individuāla pieeja katram darbiniekam. Jebkura personāla vadības procesa mērķi, saturs, formas un metodes jāizvēlas, ņemot vērā cilvēku kā indivīdu. (Blundel,2007,240).

Pašlaik Latvijā pārsvaru personāla vadībā ir guvusi tehnokrātiskā un finansiāli ekonomiskā pieeja. Pagaidām tikai reto darba devēju interesē darbinieka personīgās problēmas. Bez profesionāla darbinieka uzņēmums nevar attīstīties, darbaspēku nevar traktēt tikai kā izmaksu faktoru. Tikai nelielā daļā uzņēmumu personāla organizācija ir prioritātes jautājums un vadītājs labi pazīst un izprot cilvēkus kā profesionālu darba instrumentu, lai pelnītu naudu. (Ešenvalde, 2008, 78).

Personāla vadītājs vienmēr ir atbildīgs arī par labvēlīgu psiholoģisko mikroklimatu kolektīvā, viņam ir jārisina konflikti, regulāri jāorganizē pārrunas ar darbiniekiem, jāuzņemas rūpes par darbinieku fizisko un psiholoģisko stāvokli, jāinformē darbinieki par uzņēmumā notiekošo, kā arī jānodrošina viņiem atbilstoši darba apstākļi. Personāla vadītājs ir atbildīgs par to, lai tiktu ievērota valsts noteiktā darba likumdošana un veidota personāla kartotēka. (Добротворский, 2011,345).

Personāla vadīšana ir daudzpusīgs un sarežģīts process, kas prasa no vadītāja organizatoriskas spējas, atbilstošas personīgās īpašības, psiholoģijas un vadības teorijas zināšanas. (Добротворский, 2011,350).

Blundel R. darbā „Effective Organizational Communication” raksta, ko, uzņēmuma vadība sagaida no personāla vadības. Iesniegt objektīvu, vispusīgu pārskatu, kas atspoguļo reālo stāvokli uzņēmumā, šī informācija būtiska jebkuram vadītājam, lai veiktu pamatfunkcijas pārvaldībā, plānošanā, organizēšanā, vadīšanā un kontrolē. To var īstenot, ja uzņēmuma iekšējā komunikācijā piedalās visa līmeņa vadītāji, uzņēmuma neformālie līderi,

kas veido komunikācijas tiltu, sazinoties ar saviem padotajiem un kolēģiem. (Blundel,2007, 137).

Izveidot efektīvu komunikāciju sistēmu uzņēmumā personāla vadītājam ir nepieciešams pārvaldīt vadības prasmes: sagatavojot, nododot un saņemot ziņojumus. Ir jāprot atklāt dažādus „komunikācijas šķēršļus” - analizējot iemeslus to rašanās un veikt preventīvus pasākumus, lai novērstu. Tādējādi galvenā atbildība personāla vadītājam ir izstrādāt un uzturēt efektīvu komunikāciju sistēmu organizācijā.(Blundel,2007,139).

Darbinieku komunikācija būs efektīva, ja tā

1. notiks mutvārdu formā (vadītāja dialogs ar padoto panāks vēlamus rezultātus daudz labāk nekā paziņojums uz informācijas dēļa);
2. būs pieejama visiem (jāpanāk vienāds informētības līmenis visiem darbiniekiem, jo tas izslēdz baumošanas un neveselīgas atmosfēras rašanos uzņēmumā);
3. būs regulāra (jāizvairās no kampaņveidīgas informācijas sniegšanas vislabāk tikties ar darbiniekiem regulāri katru rītu pie otrās brokastu kafijas);
4. notiks abos virzienos (pareiza informācijas nodošanas sistēma ir divvirzienu ceļš, kur abas puses ir vienlīdz ieinteresētas apmainīties ar jaunāko informāciju kopīgu mērķu sasniegšanai). (Синяева , Земляк , Синяев, 2001,270).

Katra organizācija ir atšķirīga un nav vienotas shēmas kā tai darboties, tādēļ jebkurā organizācijā ir cilvēkresursu vadības kļūdas un nepilnības.(Veinberga,2011).

Ja ir definēts problēmu loks, tad ir jāizvirza uzdevumi šo problēmu risināšanai, jo ātrāk kļūdas tiek identificētas, jo mazāk problēmu to risināšanai.

1.3. Cilvēku resursu nozīme organizācijas mērķu sasniegšanā

Lai noskaidrotu kādai, jābūt iekšējai komunikācijai, darba autore veica pētījumu par personāla vadības konsultantes Ērikas Lāces praktisko pieredzi cilvēkresursu nozīmi organizācijas mērķu sasniegšanā. Ē. Lāce ir arī ilggadēja uzņēmuma „X” konsultante un dažādu apmācību vadītāja.

Bakalaura darba autore analizē Ērikas Lāces definētās kļūdas, kuras nevajadzētu organizācijām pieļaut.

Kļūda Nr.1: nezinām, kurp ejam.

Daudzas organizācijas joprojām nav formulējušas savus ilgtermiņa stratēģiskos mērķus, ka ikdienas darbi tiek veikti pēc ikdienas rutīnas. Svarīgi ir domāt par rītdienu, un mērķu formulēšanā iesaistīt arī uzņēmuma darbiniekus, lojālajos klientos, sadarbības partnerus. „Svarīgi ir veidot vidi, kura atļauj atvērt prātu citāda domāšanai un uzdrošināties darīt lietas, ko nekad vēl neesiet mēģinājuši. Pamatīga šodienas situācijas izvērtēšana, dažādu attīstības ceļu meklēšana un analīze, godīgas atbildes uz nepatīkamiem jautājumiem palīdzēs formulēt attīstības plānu”, saka Ē. Lāce. Ne tikai svarīgi ir šādu plānu sastādīt, bet pat svarīgāk to realizēt. Lai sasniegtu mērķi katram ir, jāzina savi uzdevumi, jāprot tos realizēt ikdienas darbā.

Ē.Lāce min labās prakses sešus soļus:

1. Rūpīgi analizēt savu situāciju un pētīt norises tirgū.
2. Formulēt savas organizācijas attīstības scenārijus.
3. Nākotnes mērķus pārveidot ikdienā veicamos uzdevumos.
4. Ne par mata tiesu neatkāpties no prasībām uzdevumu izpildē.
5. Ikdienā sekot līdz ieceru realizēšanai un izdarīt nepieciešamās izmaiņas.
6. Ļoti rūpīgi rēķināt.

Kļūda N.2: informēsim cilvēkus, kad skaidri zināsim.

Jebkuras organizācijas darbinieks gaida no savas vadības godīgu un atklātu informāciju. Pastāv informācija, kura ir konfidenciāla un biznesa interesēs neizpaužama, taču darbiniekiem ir godīgi jāpasaka, ka šobrīd šī informācija nav izpaužama. Bieži vien informācija apstājas pie vidējā līmeņa vadītājiem, jo viņi uzskata, ka uz darbiniekiem tas neattiecas, taču katrs darbinieks pats izvērtē, kas no saņemtās informācijas viņiem būtisks un kas nav.

„Personāla vadītāju atbildība ir veidot un pārraudzīt tādu iekšējās komunikācijas vidi, lai tiktu aizsniegts ikviens darbinieks. Neaizmirstiet pajautāt saviem cilvēkiem, ko viņi domā par vadības sniegto informāciju – vai tā viņus sasniedz un uzrunā, kas būtu darāms, lai vadības teiktais būtu darbiniekiem saistošs, lai gribētos to dzirdēt atkal un atkal. Neaizmirstiet darbiniekiem pateikt paldies par jau paveikto un uzmundrināt jauniem izaicinājumiem”, uzsver speciāliste.

Kļūda Nr.3: vadītājs ir karalis - viņa vārds ir likums.

Bieži vadītāji nerunā ar darbiniekiem, neveido dialogu par dažādiem jautājumiem, arī darbinieki nerunā ar vadītājiem, jo tie uzskata, ka vadītājam vienmēr taisnība. Ļoti svarīgi, lai ikdienā vadītājs ieklausītos darbiniekos un viņu vajadzībās un veidotu veselīgu dialogu. Vadītājam jākļūst par līderi, kuram darbinieki vēlas sekot. Darbinieki novērtēs vadītāju, kurš uzņemsies atbildību par kļūdām un atdzīs darbinieku rīcības brīvību un sasniegumus.

Speciāliste uzsver, ka: „...labā prakse ir darba vide, kas rada iespējas dzimt jaunām idejām un veido līdzdalību par organizācijas sniegumu. Kā rezultāts ir darbinieku emocionālā iesaistīšanās, augsta uzticība savai organizācijai un iniciatīva. Vienkārši sakot tie ir darbinieki, kam sirds deg par savu organizāciju”.

Kļūda Nr.4: personāla vadītāju turēsim pa gabalu no plānošanas.

Daudz organizāciju neiesaista biznesa lēmuma pieņemšanā personāla vadītāju, jo uzskata, ka tam ir personāla vadība zināšanas, bet nav biznesa zināšanu, vai arī reizēm tas ir tikai amata nosaukums. Svarīgi ir palīdzēt personāla vadītājam attīstīties kā vadītāja palīgam.

Kā labo praksi Ē.Lāce min, ka personāla vadītājs sēž pie viena galda ar ikvienu vadītāju. „Zinošs personāla vadītājs palīdzēs ieraudzīt organizācijai būtiskus risinājumus, palīdzēs iederētajām lietām caur cilvēkiem nonākt jūsu biznesa tirgus laukumā. Spējīgs personāla vadītājs rīkosies, lai neiestātos riski cilvēkus pazaudēt emocionāli vai pat fiziski. Gudrs personāla vadītājs redz organizācijas situāciju kopumā un izprot gan problēmas, gan stiprās jomas, viņš palīdz notikt pārmaiņām”.

Kļūda Nr.5: darbinieku attīstība pagaidīs.

Lai organizācija sasniegtu labus rezultātus ilgtermiņā, tad darbinieku zināšanas un prasmes ir nemitīgi jāpilnveido. Šajos grūtajos ekonomiskajos apstākļos darbinieku apmācībām tiek atvēlēts arvien mazāk līdzekļu, taču tieši tagad ir laiks, kad nepieciešama investīcija darbiniekos, jo šis nozīmīgu pārmaiņu laiks un tas prasa no cilvēkiem jaunas attieksmes, spējas un prasmes. Pastāv iespēja arī pilnveidot zināšanas bez materiālā ieguldījuma, iesaistot darbiniekus dažādās darba grupās, projektos u.tml., Pareizi plānotas un vadītas darbinieku attīstības rezultāts būs samazinātas izmaksas un pieaugs darbinieku spējas sasniegt rezultātus”.

Kļūda Nr.6: katram pašam jāsaprot, kas un kā darāms.

Katrs darbinieks vēlas, lai viņš tiktu novērtēts. Kā arī jebkurš vēlas zināt, vai „es daru pareizi”, vai „tas ir tas, ko tu no manis sagaidi”. Visbiežāk sastopamā kļūda no vadītāju puses ir neskaidra uzdevumu formulēšana. Ja darbiniekam uzdevums tiek skaidri definēts, viņš visu ir sapratis visu, kas tam jā dara, ir resursu nodrošinājums darba izpildei, tam ir zināšanas un prasmes, lai to veiktu, bet rezultāts nav tāds, kādu vadītājs sagaida. Tad gan jāskatās uz darbinieka personīgajiem motīviem un viņa motivāciju. Personāla vadītājam ir jāpamanīt rutīnas darbus, pamanīt to izpildes kvalitāti un novērtēt šos it kā ikdienišķo uzdevumu veicējus.

„Labā prakse ir produktīva un uz mērķi orientēta darba vide, kurā katram uzdevumam ir nozīme un katram uzdevuma veicējam ir skaidrs, kāpēc viņš to dara un kādu rezultātu kādā veidā sasniedz”, atzīst speciāliste.

Kļūda Nr.7: nav laika tādām blēņām kā organizācijas kultūra.

Katrs darbinieks strādā kādā konkrētā organizācijā, kurā viņš pavada lielu savas dzīves daļu. Katrā organizācijā ir savas tradīcijas, savi rakstīti un nerakstīti likumi, savs vadības stils, kā organizācija rūpējas par saviem darbiniekiem. Svarīgi ir, lai organizācijas ārējais tēls saskanētu ar to, kas notiek organizācijas iekšienē.

„Ja organizācija neveido iekšējo kultūru, kas vērsta uz biznesu mērķu sasniegšanai, tad cilvēku veido kultūru, atbilstoši savām vajadzībām. Ir labi, ja veidojas pozitīva un savstarpēji atbilstoša vide. Darba vide nav nekas „izrauts no konteksta”, tā aug līdz ar vadītājiem un cilvēkiem, kurus ap sevi pulcē vadītāji. Lieliska darba vide piesaista spēcīgus cilvēkus un nodrošina ievērojami vieglāku stratēģisko mērķu sasniegšanu.”, saka Ē. Lāce.

Ērika Lāce atzina, ka jebkurai organizācijai ik pa laikam vajadzētu apstāties un paskatīties, vai nav pamanāmi signāli par riskiem cilvēku vadīšanā, kas var būtiski ietekmēt biznesa attīstību un iekšējo komunikāciju. Tādēļ organizācijas personāla vadītājam ik pa laikam sev jāuzdod jautājumi:

Cik lielā mērā mūsu organizācijas kultūra ir īstā, lai sasniegtu mērķus?

Cik lielā mērā mūsu cilvēkiem ir nepieciešamās zināšanas un prasmes, lai sasniegtu mērķus?

Cik lielā mērā mūsu kompānijā ir nodrošināti stimuli, lai sasniegtu mērķus?

Cik lielā mērā mūsu kompānijā ir komunikācijas sistēma, lai sasniegtu mērķus?

Cik lielā mērā mūsu organizācijā ir īstā līderība, lai sasniegtu mērķus?

Cik lielā mērā mūsu organizācija ir gatava un spējīga mainīties un mācīties, lai sasniegtu mērķus? Katram uzņēmumam ir svarīgi sastādīt savu rīcības plānu, lai veidotu savu labo praksi.

Kopsavilkums

Darba autore izanalizējot šo, sarunu guva atziņu, ka vispirms ikvienai organizācijai svarīgi ir sastādīt ilgtermiņa plānu, lai ikviens darbinieks zinātu, kas viņu sagaida nākotnē. Manuprāt, daudzos uzņēmumos nav izprasta personāla vadītāja funkcija, un viņš ir nepamatoti pārvērsts par izpildītāju, kas intervē potenciālos darbiniekus, sakārto personāla dokumentus un organizē personāla apmācības vai komandas motivējošos pasākumus. Personāla vadītājam ir jābūt galvenokārt vertikālā komunikāciju kanāla operatoram – starpniekam starp vadību un personālu. Šādam personāla vadītājam jāiekaro darbinieku uzticība un jābūt labām attiecībām ar vadību, kā arī jāpārzina psiholoģija un komunikāciju māksla.

Balstoties uz bakalaura darba mērķi, izpētīt teorētiskās nostādnes par iekšējo komunikāciju un veikt pētījumu par iekšējās komunikācijas jautājumiem, tad speciālistes Ē. Lāces labās prakses piemēri ir vērā ņemami jebkuras organizācijas personāla vadītājam. Pēc autores domām, tieši darbinieku viedokļa neuzklausīšana bieži vien ir par pamatu konfliktiem, jo reizēm vadītāji nezina, kas notiek viņu nodaļās, visā uzņēmumā kopumā. Tāpēc pēc autores domām, tāpat ir nepieciešams arī iekšējās komunikācijas ilgtermiņa plāns, kurš būtu par pamatu iekšējās komunikācijas uzlabošanai. Ja uzņēmumā aktuāls ir iekšējās komunikācijas jautājums, tad nepieciešama personāla vadības vadītājs, speciālist vai komunikācijas vadītājs, kas palīdz vadībai uzlabot esošo situāciju un veikt uzņēmumā pārmaiņas.

Pēc autores domām Ē. Lāce ļoti precīzi izskaidro, ka ikvienai organizācijai ik pa laikam jāizvērtē darbinieku vadīšanas riski, vai nav kļūdas cilvēku resursu vadīšanā. Autore arī uzskata, ka svarīgi ir katrai organizācijai veidot savu labo praksi iekšējās komunikācijas veidošanā un izvēlēties pareizos komunikācijas instrumentus. Pārdomāta komunikācija ir veiksmīgas uzņēmuma funkcionēšanas priekšnosacījums, bet nepārdomāta komunikācija vai tās trūkums rada baumas, intrigas, neizpratni, kļūdas un demotivē darbiniekus. Personāla vadītājam vairāk akcentēt motivējošas informācijas plūsmu, tā tad- pozitīva komunikācija.

2. Pētījuma metodoloģija

Metodoloģija – mācība par metodēm, pētījumā lietojamo metožu kopums. Pētījuma metodoloģija – izziņas procesa sastāvdaļa, kuras saturs ir vispārinātie teorētisko un empīrisko zināšanu principi un organizācija, to novērtējums, pētījuma norises noteikumu un normu sistēma. Īsāk sakot pētījuma metodoloģija ir pētniecības principi un metodes. (Farmer,2008, 21).

Autore savā darbā arī izmanto pētījumu metožu kopumu. Pirmajās nodaļās tiek analizētas dažādu autoru teorētiskās nostādnes par organizācijas iekšējo komunikāciju, tās nozīmi organizācijas attīstībā. Autore apraksta komunikācijas procesu, komunikācijas metodes un instrumentus. Kā arī autore analizē kultūras un komunikācijas likumsakarības.

Empīriskajā daļā autore veic uzņēmuma dokumentu analīzi. Kā arī veic uzņēmuma darbinieku aptauju, lai noskaidrotu uzņēmumā esošo iekšējās komunikācijas situāciju, kas ir diplomdarba mērķis.

Darba pētījuma mērķis un pētījuma jautājums izriet no definētās pētījuma problēmas, ka uzņēmuma „X” aktuāls ir kļuvis iekšējās komunikācijas jautājums, kas bieži noved pie konflikta situācijām. Autore kā savu darba mērķi ir izvēlējusies veikt uzņēmuma „X” iekšējās komunikācijas analīzi. Kā pētījuma jautājumu izvirzot: kādi ir personāla vadības uzdevumi uzņēmuma iekšējās komunikācijas nodrošināšanā?

Pēc pētījuma metodoloģijas autore savā darbā izmanto aprakstošo pētījumu, kurā darba autore aprakstīja uzņēmuma „X” esošo iekšējo komunikāciju, balstoties uz teorētiskajām nostādnēm. Kā arī darbā autore izmanto personāla vadības konsultantes Ērikas Lāces praktisko pieredzi, kurā tika izpētīts un analizēts viedoklis par iekšējās komunikācijas lomu uzņēmuma darbībā. Speciāliste ir ilgstoša uzņēmuma „X” konsultante, tādēļ tieši viņas viedoklis tika analizēts. Intervija ir nozīmīga kvalitatīvās pētniecības datu vākšanas metode, ar kuras palīdzību iespējams novērtēt sniegtās informācijas patiesumu, kā arī jāmin, ka saskarsme nodrošina intervijas jautājumu pilnīgu izpratni uz sniegtajām atbildēm. Intervija tika veikta audio ierakstā, lai pēc tam autorei būtu iespēja atkārtoti noklausīties.

Pēc informācijas (datu) ieguves metodes pētījumā darba autore izmanto:

- *Dokumentu analīzi*, kad tika veikta uzņēmumu dokumentu analīze un to izpēte, lai savākto informāciju varētu izmantot bakalaura darbā.

- *Intervija*, tika veidota pēc daļēji strukturētas intervijas principa, un pārsvarā tika izmantoti atvērta tipa jautājumi, kas sastādīti vadoties pēc teorijas pamatprincipiem.
- *Aptauju*, kura bija pēc sava satura strukturēta. Aptaujā piedalījās 70 ģenerālās kopas respondenti, uzņēmuma centrālā biroja darbinieki, kuri patstāvīgi aizpildīja aptaujas anketu, kas tiem bija saprotama.

Aptauja – sākotnēja informācijas ievākšanas metode, kas paredz uzdot pētāmajai kopai mutiskus vai rakstiskus jautājumus, kuri satur pētījuma problēmu empīriskā līmenī, kā arī iegūto atbilžu statistisko apstrādi. Aptauja ir strukturēta metode datu savākšanai, kas sastāv no tādām jautājumu sērijām rakstiskā veidā, uz kurām atbild respondents. (Forands, 2007,201).

Aptaujas gaitā iegūtās informācijas kvalitāte lielā mērā atkarīga no aptaujas anketas izstrādes un pielietošanas kvalitātes. Aptaujas anketas izveidošana ir nozīmīgs solis pētījuma veikšanā. Respondentiem aptaujas anketas darba autore nosūtīja elektroniski.

Anketa – jautājumu saraksts informācijas iegūšanai no respondentiem. Labai anketai ir jāpiesaista respondentu uzmanība un jāstimulē viņa ieinteresētība dot pilnīgas un precīzas atbildes. (Forands, 2007,202).

Darba autore sastādīja anketu, kuras mērķis ir noskaidrot uzņēmuma „X” darbinieku domas par uzņēmumā esošo iekšējo komunikāciju. Anketa sastāv no ievaddaļas un 11 jautājumiem. Anketa galvenokārt satur slēgtos jautājumus, kur respondentiem tiek piedāvāti atbilžu varianti. Aptaujas anketas ievaddaļā autore apraksta aptaujas mērķi, kas aptaujas rezultāti tiks izmantoti bakalaura darba pētījumam par uzņēmuma „X” iekšējo komunikāciju. Pirmā anketas daļa ir veltīta jautājumiem par iekšējās komunikācijas lomu uzņēmumā. Ar šo jautājumu palīdzību tiek noskaidrots, kā uzņēmuma darbinieki vērtē iekšējās komunikācijas lomu uzņēmumā. Cik būtiska nozīme ir iekšējai komunikācijai viņa darba pienākumu veikšanā? Kam, viņuprāt, ir jāatbild par iekšējās komunikācijas organizēšanu uzņēmumā. Tiek noskaidrots, vai darbinieki zina uzņēmuma mērķus un savus darba pienākumus. Otrās daļas jautājumi veltīti, lai noskaidrotu iekšējās komunikācijas procesus uzņēmumā, informācijas apriti un attiecības dažādos organizācijas struktūras līmeņos. Trešās daļas jautājumi veltīti, lai noskaidrotu, kādus iekšējās komunikācijas instrumentus uzņēmuma darbinieki izmanto iekšējai komunikācijai ikdienā. Noslēdzošā aptaujas anketa daļa sastāv no sociāli demogrāfiskajiem jautājumiem, kas raksturo respondentu.

Iegūtie aptaujas dati tika apstrādāti Microsoft Excell programmā. Iegūtie aptaujas rezultāti apkopoti un atspoguļoti riņķa un stabiņu diagrammās. Respondentu atbildes, kas līdzinās 0% diagrammās netiks atspoguļoti.

Lai veiktu pētījumu autore savā darbā izmanto **kvalitatīvo pētījuma metodi**, ar kuras palīdzību autore noskaidro uzņēmuma esošo iekšējo komunikāciju.

Apkopojot empīriskā pētījuma iegūtos datus, autore veic kopsavilkumu par savu pētījumu.

3. Uzņēmuma iekšējās komunikācijas raksturojums

Trešajā nodaļā autore apskata vairākus jautājumus, kas saistīti ar uzņēmuma iekšējās komunikācijas raksturojumu. Pirmajā apakšnodaļā tiek sniegts vispārīgs uzņēmuma nozares raksturojums. Otrajā apakšnodaļā autore apskata uzņēmuma izvirzītas prioritātes. Trešajā apakšnodaļā autore veic uzņēmuma iekšējās komunikācijas analīzi. Trešās nodaļas noslēgumā autore izdara kopsavilkumu.

Veidojot aprakstu, par uzņēmumu „X” autore iekļāva empīriskās pētījuma metodes. Datu vākšanas metodi, ar šīs metodes palīdzību darba autore veic uzņēmuma dokumentu analīzi, veic darbinieku aptauju ar anketēšanas paņēmieni.

3.1. Vispārīgs uzņēmuma raksturojums

Uzņēmums „X” starptautiska kompānija un viens no straujāk augošajiem uzņēmumiem Latvijas tirgū. Tā ir Somijā lielākās un atpazīstamākās kompānijas „Pohjola Insurance Company Ltd.” 100% meitas uzņēmums Latvijā, kas darbojas Somijā lielākās finanšu grupas "OP-Pohjola Group" sastāvā. Uzņēmums „X” tika dibināts 1993.gada 19.jūlijā ar sākotnējo nosaukumu „Famlat”.

Uzņēmums „X” piedāvā Latvijas uzņēmumiem un iedzīvotājiem starptautiski atzītus un pieprasītus apdrošināšanas pakalpojumus, vienlaicīgi nodrošinot gan augstus drošības standartus, gan arī izmantojot vairāk nekā gadsimtu ilgo akcionāru pieredzi apdrošināšanā pasaules tirgū. Uzņēmums „X” uzņēmumiem un iedzīvotājiem piedāvā dažāda veida apdrošināšanas pakalpojumus:

- īpašuma apdrošināšanu;
- transporta līdzekļu apdrošināšanu;
- celtniecības un inženiertehnisko risku apdrošināšanu;
- civiltiesiskās atbildības apdrošināšanu;
- nelaimes gadījumu apdrošināšanu;
- ceļojumu apdrošināšanu;
- kravu apdrošināšanu;
- veselības apdrošināšanu.

Uzņēmuma vīzija – uzņēmums, ar kuru ir viegli un vienkārši komunicēt.

Uzņēmuma misija - piedāvājot profesionālu apdrošināšanas servisu, radīt vērtību saviem klientiem, akcionāriem un darbiniekiem.

Uzņēmuma vērtības:

- Uzticība (godīgums, finansiālā stabilitāte, drošība, atbildība)
- Tiešums (atklātība, draudzība, skaidrība, vienmērīgi nepārtraukta darbība)
- Drosme attīstīties (jaunievedumi, reformas, pilna pašatdeve, uzdrošināšanās)
- Vēlme gūt panākumus (zināšanas, aktivitāte, kvalitāte, produktivitāte)

Uzņēmuma galvenās priekšrocības ir:

- **finansiālā stabilitāte**, ko garantē gan uzņēmuma kapitāls, gan arī piederība lielākajai finanšu grupai Somijā;
- **kompetence** apdrošināšanas pakalpojumu sniegšanā, ko nodrošina mātes uzņēmuma „Pohjola Insurance Company Ltd” pieredze apdrošināšanā;
- **drošība**, ko garantē mātes uzņēmumam piešķirtie drošības reitingi, kā arī mātes uzņēmuma pārapsedrošināšanas kapacitāte. (Uzņēmuma „X” administratīvā rokas grāmata, 2003).

Uzņēmums turpina dinamisku apdrošināšanas pakalpojumu pieprasījuma pētīšanu, attīstīšanu, kā arī uzlabo pakalpojumu kvalitāti, lai nodrošinātu klientus un sadarbības partnerus ar augstas kvalitātes pakalpojumiem. Uzņēmumam ir nepieciešama izaugsme, lai efektīvi konkurētu apdrošināšanas tirgū, tādēļ liela vērtība tiek pievērsta tieši uzņēmuma galvenajam resursam – darbiniekam un iekšējai komunikācijai.

3.2 Uzņēmuma prioritātes

Uzņēmuma akcionāri un vadība uzskata, ka vissvarīgākais uzņēmuma veiksmes faktors ir cilvēki - viņu zināšanas, iemaņas, pieredze un motivācija. Uzņēmums „X” kā darba devējs, ir izvirzījis sev mērķi - radīt saviem darbiniekiem pēc iespējas motivējošāku un iedvesmojošāku darba vidi. Šis nospraustais mērķis lēnām pa solītim tiek realizēts. Neskatoties uz smagajiem finansiālajiem apstākļiem, uzņēmuma darbinieki tiek regulāri sūtīti uz ārējām apmācībām, kas būtiski ietekmē darbinieku kvalitāti. Uzņēmumam ir centrālais birojs, kurš atrodas Rīgā, un četras filiāles, kuras atrodas Ventspilī, Liepājā, Valmierā un Daugavpilī.

Darbinieks kā vērtība.

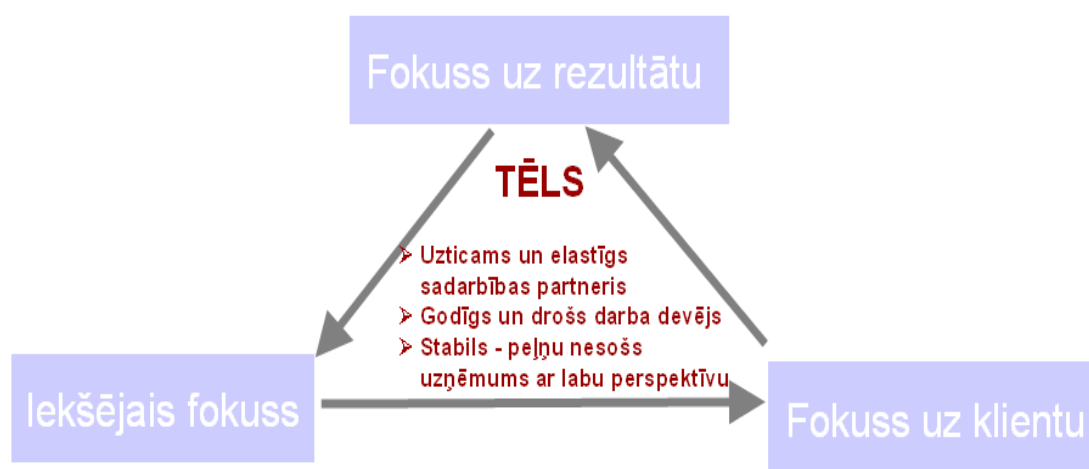
Darbiniekiem uzņēmumā ir radīti apstākļi, lai katra nodaļa justu atbildību par savu darbu un savu kolēģu komandas darbu. Svarīga ir uzņēmuma iekšējā komunikācija. Kā intervijā uzsver uzņēmuma „X” direktors „Lai kā mēs censtos izdarīt pēc iespējas labāk savu individuālo darbu, kopējais rezultāts būs atkarīgs no pārējo kolēģu darba rezultātiem. Ja kāds no mums nepienācīgi izpilda savu darbu, cieš kopējais rezultāts, jo mūsu komanda ir tik stipra, cik stiprs ir tās vājākais posms (darbinieks, nodaļa)!”. Darbiniekiem ir jāievēro uzņēmuma „Spēles noteikumi”, jeb - jāievēro uzņēmuma vērtības, izstrādātos standartus, darba laiks, lietišķais stils apģērbā, u.c. noteikumi, ar kuriem darbinieki tiek iepazīstināti uzsākot darba attiecības. Ja kāds no mums ignorē uzņēmuma spēles noteikumus, tas ignorē arī pārējos kolēģus, kas apņēmušies un cenšas spēlēt pēc noteikumiem” (Organizācijas koncepcija par kvalitātes uzlabošanu, 2010).

Fokuss uz rezultātu, klientu, darbiniekiem.

Uzņēmuma „X” stratēģija 2009-2014.gadam ir fokusēties uz rezultātu, klientu un uzņēmuma darbiniekiem un to savstarpējo komunikāciju. Pēc vadības domām šie trīs faktori veido uzņēmuma tēlu kopumā, tas pozicionē sevi kā:

- Uzticamu un elastīgu sadarbības partneri
- Godīgu un drošu darba devēju
- Stablu – peļņu nesošu uzņēmumu ar labu perspektīvu

2.attēls. Uzņēmuma „X” stratēģiskie mērķi 2009.-2014.gadam (Organizācijas koncepcija par kvalitātes uzlabošanu. 2010).



Fokusējoties uz klientu, ir paredzēts veikt sistemātiskas klientu aptaujas un pētījumus, lai klientu vajadzībām un prasībām veidot atbilstošu produktu/ pakalpojumu. Kā arī veidot komunikāciju ar atsevišķiem klientu segmentiem.

Fokuss uz klientiem paredz:

- Klientu pašapkalpošanās IT rīku attīstīšana.
- Klientu lojalitātes un portfeļu rentabilitātes programmas.
- Uz klienta kopējo rentabilitāti veidota risku parakstīšana (tarifikācija).

Uzņēmuma iekšējais fokuss: paredz darbinieku attīstības programmu, kura iekļauj profesionālu darbinieku atlasī, sistemātisku novērtēšanu un apmācības iespējas, kā arī uz individuāliem un uzņēmuma rezultātiem balstītu motivācijas sistēmu. Uzsvars tiks likts arī uz iekšējās komunikācijas sakārtošanu. Iekšējais fokuss nozīmē procesu un servisa attīstība, kas balstās uz sistemātisku pieeju un orientāciju uz rezultātiem un klientu. Svarīga ir arī sistemātiska datu ievākšana, glabāšana un datu analīze, kā arī skaidra pienākumu un atbildības sadale. (Organizācijas koncepcija par kvalitātes uzlabošanu, 2010).

Uzņēmumam ir nepieciešama izaugsme, lai efektīvi konkurētu apdrošināšanas tirgū, tādēļ liela vērība tiek pievērsta tieši uzņēmuma galvenajam resursam – darbiniekam. Uzņēmumā strādā 80 darbinieki, kuri savu darbību veic ne tikai Rīgā, bet arī reģionos. Lai uzņēmums sasniegtu nospraustos mērķus, ir izveidota efektīva uzņēmuma struktūra.

Tā veidota pēc hierarhijas principa, zemākstāvošais pakļaujas augstākstāvošajam. (skat. 1. pielikumā). Šī sistēma darbojas, jo lielākā daļa darbinieku zina savus darba uzdevumus un tiesības, kuri ir atrunāti amatu aprastā, kas tie izstrādāts individuāli katram amatam. (skat. 2. pielikumā).

3.3 Uzņēmuma iekšējās komunikācijas analīze

Balstoties uz iepriekšminētām teorētiskām nostādnēm, autore veiks uzņēmuma „X” iekšējās komunikācijas analīzi, kas bija viens no bakalaura darba mērķiem.

Uzņēmumā iekšējo komunikāciju plāno, vada un koordinē uzņēmuma vadība. Uzņēmumā darbojas vadības komanda, kas veido uzņēmuma procesus un atbild par to izpildi, lai veiksmīgi sasniegtu uzņēmuma mērķi. Komunikācijas procesā ir iesaistīts ikviens uzņēmuma darbinieks ar savu konkrētu lomu un uzdevumu.

Uzņēmumā ir sava komunikācijas kultūra, kuru veido uzņēmuma darbinieki ar savām attiecībām darbavietā un ar savu izturēšanos vienam pret otru. Uzņēmumā „X” strādā draudzīga komanda, kurā valda koleģiāla gaisotne. Pārsvarā starp darbiniekiem ir draudzīgas attiecības, ir kopīgas intereses. Lielākā daļa darbinieku ir lojāli uzņēmumam, jo tiem ir svarīga uzņēmuma attīstība un nākotne. Taču neskatoties uz darbinieku savstarpējām labām attiecībām, kas izpaužas pārsvarā neformālā komunikācijā, pastāv lielas savstarpējās komunikācijas problēmas darba jomā.

Uzņēmumā komunikācija notiek dažādos līmeņos. Kā viens no veidiem ir informācijas apmaiņa no augšās uz leju jeb vertikālā komunikācija. Šāda komunikācija notiek starp uzņēmuma vadību un darbiniekiem. Uzņēmumā ir vadības komanda, kuras sastāvā ir uzņēmuma vadītājs, galvenā grāmatvede, nodaļu vadītāji, jurists, personāla vadītāja. Vadības komandas sapulces notiek reizi mēnesī, kad tiek izskatīti uzņēmumam aktuāli un svarīgi jautājumi, tiek pieņemti lēmumi, apstiprināti procesi. Kā, piemēram, apstiprināts klientu apkalpošanas standarts, akceptēta aģentu apmācības procedūra, sagatavots debitoru process u.tml. Tālāk nodaļu vadītāji nepieciešamo informāciju nodod darbiniekiem. Darbojas arī informācijas apmaiņa no apakšas uz augšu, kad uzņēmuma darbinieki ar saviem priekšlikumiem un idejām vēršas pie savu nodaļu vadītājiem, kas tālāk informāciju nodod uzņēmuma vadībai. Aktīva komunikācija notiek starp uzņēmuma dažādām nodaļām: komunikācija starp pārdošanas nodaļu, riska parakstītājiem, atlīdzības nodaļu, grāmatvedību. Notiek arī komunikācija „vadītājs- padotais”, kur vadītājs iesaistās uzdevumu izskaidrošanā, kontrolē. Taču šī komunikācija nenotiek tādā līmenī, kāds būtu nepieciešams, jo bieži vien uzņēmuma darbinieki jaunumus uzzina nevis no sava vadītāja, bet gan no kolēģa. Kolēģi cits citam ātri izstāta par jaunumiem. Līdz ar to lielu lomu uzņēmumā ieņem tieši neformālā komunikācija.

Viens no galvenajiem iekšējās komunikācijas uzdevumiem ir savlaicīgas un precīzas informācijas plūsmas nodrošināšana starp uzņēmuma struktūrvienībām. Šādu mērķu sasniegšanai tiek izmantoti dažādi komunikācijas instrumenti.

Visbiežāk izmantotais sazināšanās veids starp uzņēmuma darbiniekiem ir *elektroniskais pasts*, ar kura palīdzību notiek informācijas apmaiņa par jaunumiem, par piedāvājumu sniegšanu klientiem vai sadarbības partneriem. Ar e-pasta palīdzību tiek nosūtīta visdažādākā nepieciešamā informācija. Katram darbiniekam ir izveidota sava elektroniskā pasta adrese, ar kura starpniecību notiek gan iekšējā komunikācija ar kolēģiem, gan ārējā komunikācija ar sadarbības partneriem un klientiem.

Aktīva iekšējā komunikācija notiek ar *iekšējās mājas lapas: intranet* palīdzību. Šis mūsdienīgais informācijas kanāls nodrošina operatīvu informācijas apriti uzņēmuma iekšienē. Tas ir ērts komunikācijas instruments lielu datu apjomu pieejamības un apmaiņas nodrošināšanai darbiniekiem, neatkarīgi, kurā Latvijas filiālē tie atrodas. Iekšējās mājas lapas intranet izveidošanai un pilnveidošanai aktīvu dalību ņem visi uzņēmuma darbinieki. Pamatinformācijas ievadi jānodrošina mārketinga un personāla nodaļai, kas arī atbildīgi par šo informācijas kanālu. Tomēr ir nepieciešams veikt pilnveidošanas pasākumus, kur informācija vienmēr būtu aktuāla un precīza, lai Intranet lapā katrs darbinieks varētu paust savu viedokli par kādu no jautājumiem, izteikt priekšlikumus un ierosinājumus.

Iekšējā informācijas apmaiņa notiek arī ar *sapulču un sanāksmju* palīdzību. Sapulces tiek rīkotas dažādos līmeņos. Ir vadības komandas sapulces, nodaļu vadītāju sapulces, nodaļu sapulces. Ir, bet reti arī sapulces visiem darbiniekiem, kad uzņēmuma vadītājs prezentē uzņēmuma sasniegtos rezultātus un tālākās darbības uzdevumus. Bieži sapulces tiek rīkotas vidējo vadītāju līmenī, kurā regulāri tiek apskatīti ikmēneša rezultāti, analizēta tirgus situācija un izstrādāta tālāka stratēģija, kur komunikācija notiek tikai par vertikāliem kanāliem.

Regulāri uzņēmumā notiek iekšējās *apmācības un semināri*, kuras vada katra apdrošināšanas veida riska parakstītājs, kas iepazīstina ar jaunajiem noteikumiem un tarifiem, kā arī informē par izmaiņām apdrošināšanas produktos. Pēc tiešā vadītāja ieskatiem tiek dots personāla vadītājam arī nosūtījums uz semināriem, piemēram, „Klientu apkalpošanas kultūra”, „Veiksmīga prezentācija” u.tml., kur nepieciešams paaugstināt starpkomunikācijas iemaņas, gan darbā ar klientiem, gan sadarbībā ar kolēģiem.

Svarīga informācija pie darbiniekiem nonāk *rīkojumu* veidā, kuri visi glabājas iekšējā mājas lapā, pie kuriem visiem darbiniekiem ir ērta piekļuve.

Daļa uzņēmuma darbinieku izmanto uz servera speciāli izveidoto *publisko „G” disku*, kurā ir pieejama uzņēmuma informācija ikdienas darbu veikšanai. Tajā glabājas dažādas līgumu sagataves, atskaites, piedāvājumi u.tml.

Kā vienu no jaunākajiem komunikācijas instrumentiem var minēt *Webinārus*, kuri pēdējā laikā tiek plaši izmantoti. Ar Webināru palīdzību visiem uzņēmuma darbiniekiem tiek prezentētas izmaiņas apdrošināšanas produktos, izmaiņas metodikās un noteikumiem. Ar Webināru palīdzību ērti var parādīt apdrošināšanas polišu ievadi sistēmā. Šis informācijas apmaiņas kanāls ļauj ietaupīt laiku un resursus, jo tajā var piedalīties arī darbinieki no reģioniem.

Vēl kā jaunu iekšējās komunikācijas instrumentu var minēt *Skype* izmantošanu. Katram uzņēmuma darbiniekam ir izveidota Skype adrese. Ar Skype palīdzību notiek ļoti ātra

informācijas apmaiņa gan mutiskā, gan rakstiskā veidā ātri atrisinātu nepieciešamos jautājumus un problēmas, bet par šo kanālu cirkulē arī daudz sadzīves informācijas, kas no vadības puses ir negatīvi novērtēta.

Kā vienu no jaunākajiem komunikācijas instrumentiem, kas tik plānots, var minēt **Microsoft Lynch** ieviešana. Lynch darbosies līdzīgi kā Skype komunikācijas kanāls, lai viegli un ātri savā starpā varētu sakontaktēties Latvijas, Igaunijas un Lietuvas kolēģi.

Uzņēmuma iekšējai komunikācijai tiek izmantoti ar jaunām tehnoloģijām, saistītie komunikācijas instrumenti, taču pietrūkst personiskā kontakta. Personiskais kontakts bieži vien ir noteicošais faktors labai iekšējai komunikācijai, ko kā trūkumu atzīmēja arī darbinieki.

Uzņēmumā aktīva komunikācija notiek ar darbu tieši nesaistītos pasākumos. Lai uzlabotu savstarpējo komunikāciju personāla vadības nodaļa rīko kopīgus pasākumus, lai tuvāk iepazītu viens otru neformālā gaisotnē. Vasarā tiek rīkotas sporta spēles, braucieni ar laivām, riteņiem u.tml. Ziemassvētkos tiek rīkota uzņēmuma kopīga balle, kurā tiek sveikti labākie darbinieki. Ievērojot šī brīža taupības režīmu no vadības puses, ļoti rūpīgi tiek izvērtēti un ierobežoti neformālo pasākumu saistītie finansiāliem izdevumi, bet nenoliedz šīs komunikācijas formas nozīmīgumu un efektivitātes labvēlīgo ietekmi uz darbinieku lojalitāti.

Izvērtējot esošo uzņēmuma iekšējo komunikāciju, autore atzīmējusi iekšējās komunikācijas plusus un mīnus, kurus skatīt zemāk izveidotajā tabulā (skat.1.tabula)

1.tabula. Uzņēmuma iekšējās komunikācijas „Plusi” un „Mīnusi”

| Plusi | Mīnusi |
|---|--|
| Tiek izmantoti ar jaunām tehnoloģijām saistītie komunikācijas instrumenti | Neefektīvi tiek izmantoti komunikācijas instrumenti |
| Izveidots iekšējais "intranets" | Trūkst personiskā kontakta "aci pret aci" |
| Regulāras sapulces vadības līmenī | Trūkst informācijas par uzņēmumā notiekošo |
| Plaši tiek izmantoti Webināri | Uzņēmuma attīstībā maz tiek iesaistīti uzņēmuma darbinieki |
| Laba komunikācija ar uzņēmuma vadītāju | Slikta komunikācija ar nodaļas vadītājiem |
| Neformāli pasākumi | Jaunāko informāciju saņem no kolēģiem |
| Draudzīgas savstarpējās attiecības | Nesakārtoti komunikācijas procesi, kas rada konfliktus. |
| Apmācības, semināri | Nav ilgtermiņa stratēģijas plāns, kas saistīts ar iekšējo komunikāciju |
| | Atgriezeniskās saiknes trūkums |

Autore šajā nodaļā veica uzņēmuma „X” raksturojumu un esošās iekšējās komunikācijas situācijas analīzi. Balstoties uz analīzes rezultātiem, autore darba noslēgumā sniegs savus priekšlikumus, lai uzlabotu esošo uzņēmuma iekšējo komunikāciju.

4. Uzņēmuma darbinieku aptauja un tās rezultāti

Lai veiktu bakalaura darba empīrisko pētījumu, autore ir izstrādājusi aptaujas anketu par dažādiem iekšējās komunikācijas jautājumiem uzņēmumā „X”.

Pētījuma veikšanai autore izmanto aptaujas veidu: iekšējās komunikācijas auditu, anketēšanas metodi. Anketa sastāv no ievaddaļas un 11 jautājumiem. Anketa galvenokārt satur slēgtos jautājumus, kur respondentiem tiek piedāvāti atbilžu varianti. Aptaujas anketas ievaddaļā autore apraksta aptaujas mērķi, kad aptaujas rezultāti tiks izmantoti bakalaura darba pētījumam par uzņēmuma „X” iekšējo komunikāciju pilnveidošanu.

Pirmā anketas daļa ir veltīta jautājumiem par iekšējās komunikācijas lomu uzņēmumā. Ar šo jautājumu palīdzību tiek noskaidrots, kā uzņēmuma darbinieki vērtē iekšējās komunikācijas lomu uzņēmumā. Cik būtiska nozīme ir iekšējai komunikācijai viņa darba pienākumu veikšanā? Kam, viņuprāt, ir jāatbild par iekšējās komunikācijas organizēšanu uzņēmumā. Tiek noskaidrots, vai darbinieki zina uzņēmuma mērķus un savus darba pienākumus.

Otrās daļas jautājumi veltīti, lai noskaidrotu iekšējās komunikācijas procesus uzņēmumā, informācijas apriti un attiecības dažādos organizācijas struktūras līmeņos.

Trešās daļas jautājumi veltīti, lai noskaidrotu, kādus iekšējās komunikācijas instrumentus uzņēmuma darbinieki izmanto iekšējai komunikācijai ikdienā.

Noslēdzošā aptaujas anketa daļa sastāv no sociāli demogrāfiskajiem jautājumiem, kas raksturo respondentu. Aptaujas anketu (skat. 3. pielikumā).

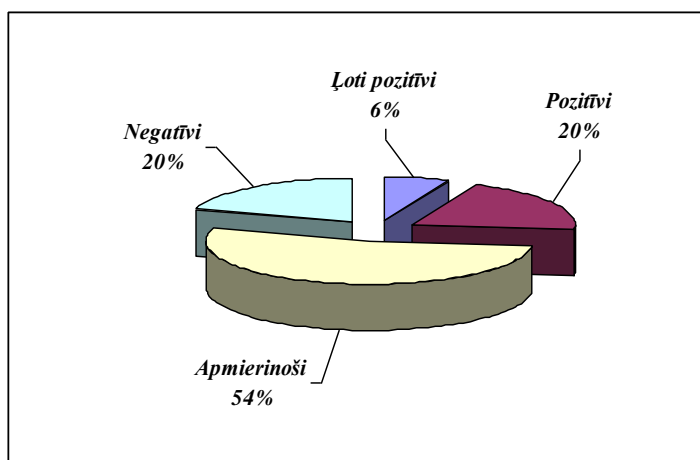
Darbinieku aptauja tika veikta 2011. gadā no 01.09. līdz 30.09. Autore elektroniski nosūtīja respondentiem aptaujas anketas un aprakstīja aptaujas mērķi. Uzņēmuma darbinieki bija aktīvi, par ko liecina liels respondentu skaits, kas piedalījās aptaujā. Atsaucība no darbinieku puses bija ļoti laba, aptaujā piedalījās 64 no 70 centrālā biroja darbiniekiem, nepiedalījās tikai 5 darbinieki, kuri bija atvaļinājumā, bet viens darbinieks ignorēja aptauju. Iegūtā informācija tika apkopota un veikta datu analīze, izmantojot aprakstošās statistiskās metodes. Anketu rezultātu izklāsts (skat. 4.pielikumā).

Uzņēmuma darbinieku aptaujas rezultātā iegūtos datus autore analizē kontekstā ar diplomdarbā aplūkotajām iekšējās komunikācijas teorētiskajām nostādnēm.

*Jautājums Nr.1:***Kā Jūs vērtējat uzņēmuma iekšējo komunikāciju?**

Pirmajā jautājumā autore noskaidroja, ka 54% respondentu atbildēja, ka kopumā iekšējo komunikāciju uzņēmumā vērtē kā apmierinošu. Kā ļoti pozitīvu iekšējo komunikāciju atzīmējuši 6%, kā pozitīvu atzīmēja 20% respondentu. Pēc autores domām, ļoti liels respondentu skaits: 20%, iekšējo komunikāciju uzņēmumā novērtē kā negatīvu. Neviens no respondentiem iekšējo komunikāciju nenovērtēja kā „ļoti negatīvu”.

3.attēls. Iekšējās komunikācijas novērtējums



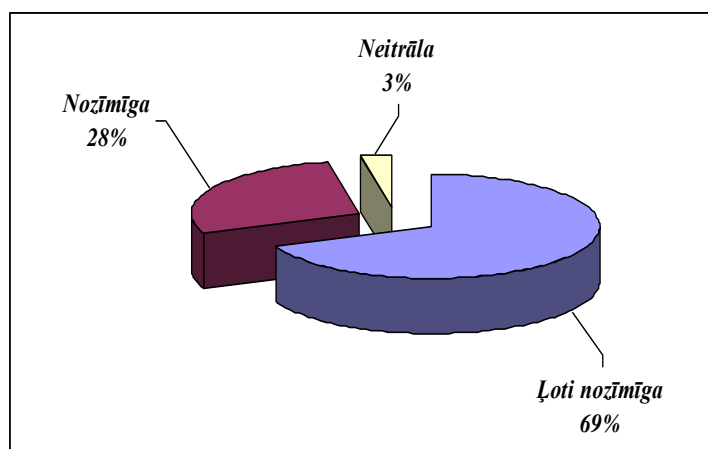
Atbilžu sadalījums liecina, ka ir problēmas uzņēmuma iekšējā komunikācijā. Lai uzlabotu esošo situāciju, uzņēmuma vadībai vairāk uzmanības jāvelta iekšējās komunikācijas pilnveidošanai. Lai atrisinātu šo jautājumu, iekšējai komunikācijai ir jābūt plānotai un ilglaicīgai, nevis tādai, kas veidojas pati no sevis. Lai uzlabotu esošo situāciju, uzņēmumā ir nepieciešams veikt pārmaiņas. Vispirms uzņēmuma vadībai ir jāsaprot un jābūt pārliecinātai par to, ka pārmaiņas ir nepieciešamas. Par cik uzņēmuma darbinieki ir aktīvi un ieinteresēti uzņēmuma attīstībā, tad šis vēstījums par pārmaiņām vadībai ir pareizi jānoformulē un jānodod darbiniekiem. Pamatā uzņēmumā notiek vienvirziena komunikācija, kur tiek informēts par jau pieņemtiem lēmumiem.

*Jautājums Nr.2:***Cik nozīmīga ir iekšējā komunikācija, lai Jūs varētu pildīt savus darba pienākumus?**

Lielākā daļa 69% respondenti atbildēja, ka iekšējai komunikācijai ir ļoti nozīmīga loma, lai veiksmīgi pildītu darba pienākumus. Par nozīmīgu atzina 28% respondenti, bet par neitrālu uzskatīja tikai 3% respondenti. Par maznozīmīgu vai nenozīmīgu iekšējās

komunikācijas nozīmi savā darba pienākumu veikšanas procesā neatzīmēja neviens respondents.

4.attēls. Iekšējās komunikācijas nozīme darba pienākumu veikšanā



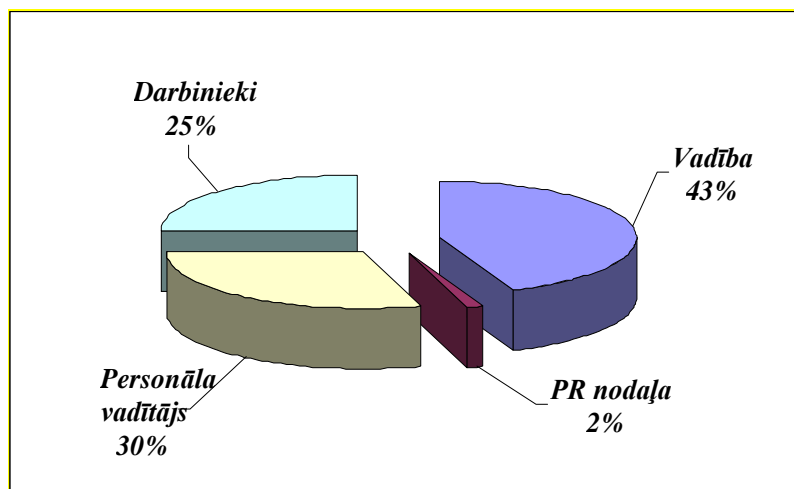
Pēc autores domām, tas ir pozitīvs rādītājs, ka visi darbinieki novērtējuši iekšējo komunikāciju kā nozīmīgu vai ļoti nozīmīgu savu tiešo darba pienākumu veikšanā. Tas liecina par to, ka darbinieki ir zinoši un viņiem ir svarīga savstarpējā komunikācija, lai varētu veikt viņiem uzdotos uzdevumus. Kā autore raksta teorētiskajā daļā, viens no iekšējās komunikācijas mērķiem ir darbinieku informēšana par viņu lomu uzņēmumā un darba pienākumiem, lai tiktu sasniegti uzņēmuma mērķi. Ikvienam uzņēmuma darbiniekam ir sava loma uzņēmumā, un katrs darbinieks veido uzņēmumā iekšējo komunikāciju. Darbinieku savstarpēja saprašanās būtiski ietekmē veicamā darba rezultātu.

Jautājums Nr.3:

Kas, Jūsaprāt, uzņēmumā atbildīgs par iekšējo komunikāciju?

Šajā jautājumā respondentiem tika dota iespēja pašiem izvēlēties atbilžu variantu, kas viņuprāt atbildīgs par uzņēmuma iekšējo komunikāciju. 43% respondenti uzskata, ka vislielākā atbildība par uzņēmuma iekšējo komunikāciju jāuzņemas uzņēmuma vadībai. Liela daļa respondentu 30%, atbildību gaida no personāla vadītāja. 25% respondenti uzskata, ka darbinieki paši veido iekšējo klimatu uzņēmumā. Tikai 2% respondentu uzskata, ka par iekšējo komunikāciju uzņēmumā varētu atbildēt speciāli izveidota sabiedrisko attiecību nodaļa.

5.attēls. Atbildība par iekšējo komunikāciju uzņēmumā



Kā autore raksta teorētiskajā daļā, tad uzņēmuma vadība ar personāla vadību plāno un atbild par uzņēmuma iekšējo komunikāciju. Ar personāla vadības starpniecību vadība veido dialogu ar darbiniekiem, informē par jaunumiem, veido uzņēmuma iekšējo kultūru. Personāla vadītājam ir jāveido tāda iekšējā komunikācija, jāizvēlas tādi komunikācijas instrumenti, kuri sasniedz ikvienu uzņēmuma darbinieku. Respondentu atbildes liecina par to, ka lielāko atbalstu viņi gaida no uzņēmuma vadības un personāla nodaļas vadītāja, jo uzskata, ka tie ir cilvēki, kas vislabāk pārzina esošo situāciju un zina ko darīt, lai esošo situāciju uzlabotu. Par cik uzņēmumā ir vadības komanda, kas pieņem lēmumus, tad lielākā daļa darbinieku gaida atbildību tieši no vadības komandas, kuras sastāvā ir visi vadošie darbinieki.

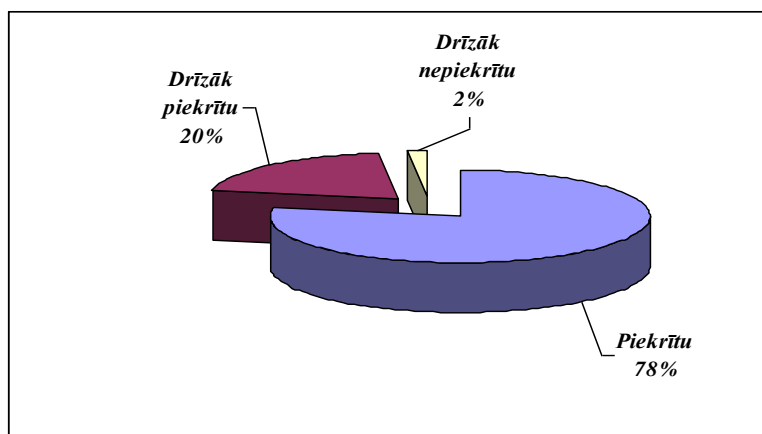
Daļa darbinieku 25% uzskata, ka par iekšējo komunikāciju atbild paši darbinieki. Darbinieki ir tie, kuri veido uzņēmumā komunikācijas kultūru. Tā veidojas no tā, ka darbinieki savā starpā sarunājas, kā kontaktējas ar vadību un kolēģiem, kā raksta vēstules, kā uztver kritiku, kā risina konfliktus. Šāda atbilde no respondentu puses liecina par to, ka darbiniekiem trūkst zināšanu par iekšējās komunikācijas nozīmi un to efektivitāti, trūkst kompetences par lietām, ar kurām tie nav saskārušies vai mācījušies.

*Jautājums Nr.4:***Vai Jūs piekrītat viedoklim, ka zināt savus darba pienākumus?**

Cilvēku resursi ir uzņēmuma vērtība, tādēļ ikvienam darbiniekam, kad viņš stājas darba attiecībās ir nepieciešams zināt savus darba pienākumus, jo no tā ir atkarīga viņam uzticēto uzdevumu savlaicīga izpilde un pakalpojuma kvalitāte. Ikviens darbinieks vēlas būt

novērtēts, grib zināt, vai savus pienākumus veic pareizi. Tādēļ personāla vadītāja uzdevums ir skaidri un saprotami definēt veicamo uzdevumu, pārliecināties, vai darbinieks ir sapratis uzdoto, vai darbiniekam ir nepieciešamās zināšanas, lai uzdevumu veiktu. Amatu aprakstos skaidri un precīzi tiek definēti personāla pienākumi, atbildība un pakļautība, tādējādi darbiniekam ir vieglāk ir iekļauties uzņēmuma darbībā un uzņemties atbildību par to, ko viņš dara.

6.attēls. Darbinieku darba pienākumi



Respondentu saņemtās atbildes liecina par to, ka lielākā daļa respondentu 78% pārzina savus darba pienākumus. 20% respondentu drīzāk piekrīt, ka zina savus pienākumus, tikai 2% respondentu atbildēja, ka drīzāk nepiekrīt, ka zināmi darba pienākumi.

Respondentu sniegtās atbildes liecina par to, ka uzņēmumā lielākā daļa darbinieku zina savus darba pienākumus. Tas izskaidrojams ar to, ikviens darbinieks, stājoties darba attiecībās, vienlaicīgi paraksta darba līgumu un amata aprakstu. Personāla vadītājs ar atbildīgo vadītāju izstāsta darbiniekam uzticētos uzdevumus un rezultātu, ko no tā sagaida. Uzņēmumā arī pamazām tiek sakārtoti dažādu procesu apraksti, ar kuru palīdzību tiek precizēta uzņēmuma darbība, kā arī personālam ir lielāka izpratne par notiekošajiem procesiem, kas palīdz veikt viņam uzticētos uzdevumus, tādējādi, uzlabojot darba pienākumu kvalitāti.

Jautājums Nr.5:

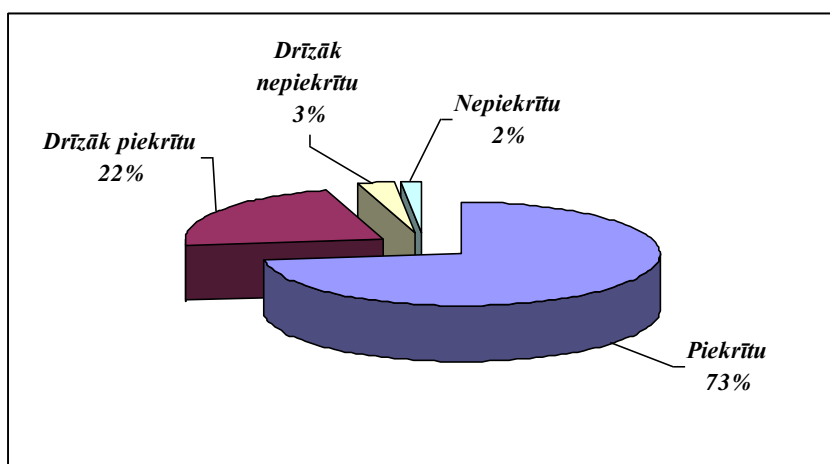
Vai Jūs piekrītat viedoklim, ka darbinieki nav pietiekami informēti par organizācijas tuvākajiem mērķiem?

Viens no personāla vadītāja uzdevumiem ar iekšējās komunikācijas palīdzību ir veicināt darbinieka integrēšanos uzņēmumā, būt vienotam ar uzņēmumu, saprast savu lomu

tajā un veicināt uzņēmuma mērķu sasniegšanu. Darbinieki no uzņēmuma sagaida skaidru nākotnes vīziju, kas spēj aizraut darbiniekus un veido lepnuma izjūtu par piederību šim uzņēmumam. Ir svarīgi uzklaut darbinieku idejas par uzņēmuma attīstību. Darbiniekiem ir svarīgi zināt par uzņēmuma attīstības plāniem, mērķiem un vērtībām. Darbinieki ir jāinformē arī par uzņēmuma finansiālo stāvokli, sasniegumiem un problēmām.

Lielākā daļa respondentu 73% piekrīt viedoklim, ka darbinieki nav pietiekami informēti par organizācijas tuvākajiem mērķiem. 22% aptaujāto „drīzāk piekrīt”, ka nav pietiekami informēti par organizācijas tuvākajiem mērķiem. Salīdzinoši maz, tikai 3% respondentu atbildēja, ka „drīzāk nepiekrīt” apgalvojumam, ka nezina uzņēmuma tuvākos mērķus. Tikai 2% aptaujāto ir informēti par uzņēmuma tuvākajiem mērķiem.

7.attēls. Organizācijas mērķis



Lielākā daļa 73% respondentu atbildēja, ka nav informēti par uzņēmuma tuvākajiem mērķiem. Pēc autore domām, šis ir slikts rādītājs un izskaidrojams ar to, ka uzņēmuma nodaļas vadītāji ne vienmēr ir uzsvēruši, ka ikvienam uzņēmuma darbiniekam ir jāzina, kurp uzņēmums iet, kādi ir mērķi, īstermiņa un ilgtermiņa plāni un uzdevumi. Šeit jāskaidro darbiniekiem par pieņemtiem lēmumiem, grozījumiem- Kādi ir plāni tuvākajos mēnešos?, Uz ko ir mērķēts vadības darbs?, Kāpēc ir pieņemti šādi lēmumi? (Jāskaidro līdz spēka izsīkumam). Katra mēneša rezultāti būtu vēlama prezentācijas veidā ievietot iekšējā intranetā, lai ikviens darbinieks zinātu sasniegtos rezultātus un varētu ar tiem iepazīties. Nodaļu vadītāji jāriko sapulces, kurās tiek analizēti rezultāti un pārrunāti tālākie uzdevumi.

Jautājums Nr.6:

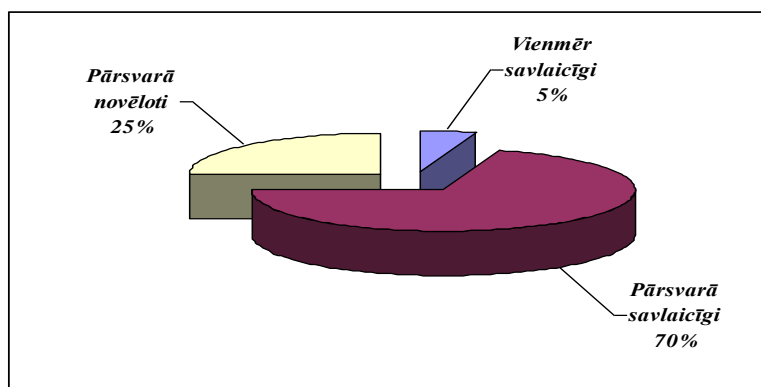
Vai Jūs nepieciešamo informāciju saņemat savlaicīgi?

Lai uzņēmuma darbinieki varētu kvalitatīvi veikt savus darba pienākumus, jebkuru vajadzīgo informāciju ir nepieciešams saņemt savlaicīgi. Respondentu atbildes liecina par to,

ka uzņēmumam ir jāpiedomā par informācijas savlaicīgu nodošanu saviem darbiniekiem. Ja informācija tiek sniegta novēloti, tas var stipri ietekmēt uzņēmuma iekšējo komunikāciju.

Uz šo jautājumu tikai 5% respondentu atbildēja, ka informāciju saņem vienmēr savlaicīgi, liels skaits respondentu 70% atbildēja, ka informāciju pārsvarā saņem savlaicīgi. 25% respondenti atbildēja, ka informāciju pārsvarā saņem novēloti. Novēlotu informāciju nesaņem neviens.

8.attēls. Informācijas savlaicīgums



Informācijas apmaiņa uzņēmumā notiek dažādos līmeņos. Informācija no augšas uz leju, atbilstoši uzņēmuma struktūrai, kad informācija no uzņēmuma vadības nonāk pie darbiniekiem. Ir darbinieki, kuri informāciju saņem pārsvarā novēloti, tas nozīmē, ka ir vadītāji, kuri neuzskata par vajadzību informēt savus darbiniekus par jaunumiem uzņēmumā. Uzņēmumā bieži vien informācija apstājas pie vidējā līmeņa vadītāja, kurš uzskata, ka informācija darbiniekam ir lieka, nav nepieciešama. Darbinieki vēlas zināt, kādi jaunumi ir pašā uzņēmuma darbībā, nozarē, produktu izstrādē un pakalpojumu sniegšanā, jo nezinot to, viņi nespēs augstā līmenī apkalpot un konsultēt klientus. Vadības uzdevums ir paust atklātu un godīgu informāciju, un galvenais- savlaicīgi, lai nepieciešamā informācija sasniegtu ikvienu darbinieku.

Jautājums Nr.7:

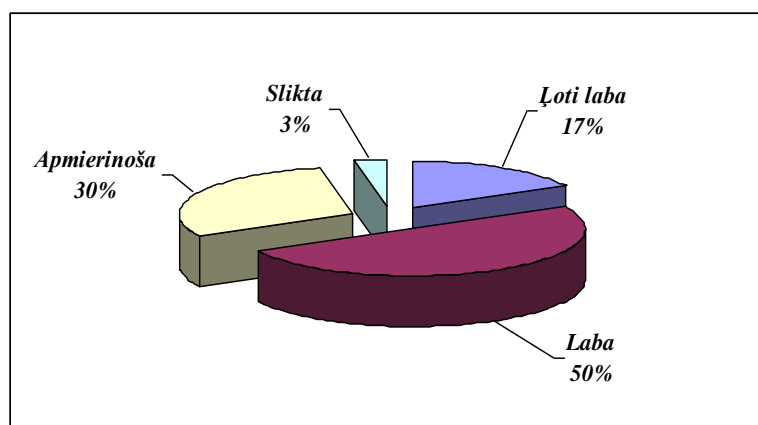
7.1. Kā Jūs vērtējat komunikāciju starp darbiniekiem un uzņēmuma vadību?

Uzņēmuma darbinieki vēlas, lai viņu vadītājs ir autoritāte, ne tikai tāpēc, ka viņš ir augstākstāvoša persona, bet gan tāpēc, ka viņš ir profesionālis un personiski kompetents cilvēks. Darbinieki vēlas redzēt tādu vadītāju, kas ieklausās darbinieku viedokļos, analizē kļūdas un uzņemas atbildību, nevis visu tikai uzgrūž padotajiem. Horizontālās informācija

kvalitāte ir atkarīga no vispārējās gaisotnes uzņēmumā, tiešā saistība ir arī ar informācijas kvalitāti vertikālajā informācijas kanālā.

Puse respondentu 50% komunikāciju ar uzņēmuma vadību atzina kā labu, 17% komunikāciju novērtēja kā teicamu. Salīdzinoši diezgan liels respondentu skaits 30%, komunikāciju ar vadību vērtē kā apmierinošu. 3% respondentu uzskata, ka komunikācija starp darbiniekiem un vadību ir slikta.

9. attēls. Darbinieku komunikācija ar vadību



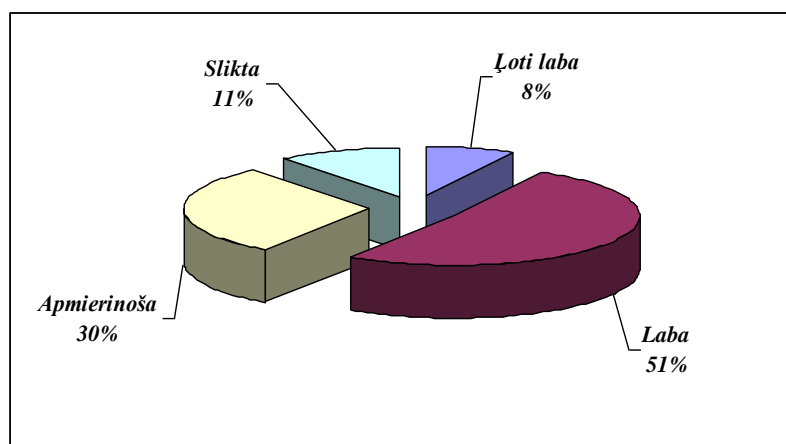
Pēc autores domām, 17% respondentu novērtēja attiecības ar vadību kā teicamas tādēļ, ka uzņēmumu vada cilvēks, kurš tiek novērtēts. Novērtēts par to, ka ir profesionālis savā jomā, atvērts attiecībās ar darbiniekiem, prot atrast kopīgu valodu ar jebkuru uzņēmuma darbinieku. Taču 30% respondentu atzina, ka attiecības ir apmierinošas, tas liecina par to, ka vadība netiek novērtēta pārāk augstu. Vadības komandai, katras nodaļas vadītājam vajadzētu vairāk ieklausīties savos darbiniekos, veidotu dialogu ar darbinieku. Pa vertikālo kanālu tiek nodotas divas ļoti būtiskas informācijas plūsmas – profesionālā un motivējošā. Tātad, lai veiksmīgi funkcionētu iekšējās komunikācijas kanāli, vadītājam ir jāzina, kādu informāciju viņš šajos kanālos novirza, un kādu rezultātu viņš vēlas sasniegt. Šādā situācijā uzņēmuma vadībai ir jāsanāk kopā un jādomā par to, kādā veidā un ar kādiem komunikācijas instrumentiem uzlabot esošo situāciju. Ja darbinieki nav uzņēmuma vadību apmierināti, tad jāmeklē vaina pašā vadītājā vai vadības komandā. Komunikāciju jautājumos, tāpat kā psiholoģijas jomā svarīgas ir ne tikai teorētiskās zināšanas, bet spēja izprast lietu kopsakarību un ņemt vērā cilvēku daudzšķautņainumu. Darbinieku un uzņēmuma vadības attiecības ir pamats pozitīvai iekšējai komunikācijai.

7.2. Kā Jūs vērtējat komunikāciju starp darbiniekiem?

Pēc autores domām, uzņēmuma darbinieki ir savstarpēji draudzīgi, jo ikdienas darbā bieži notiek neformāla komunikācija, kuras laikā darbinieki dalās ar savu pieredzi un domām, ignorējot dienesta pakāpes. Uzņēmumā ir neformālas interešu grupas, kā rezultātā notiek aktīva savstarpēja komunikācija. Neformālajā gaisotnē nodaļu vadītāji bieži vien iegūst vairāk informācijas nekā formāla rakstura komunikācijas rezultātā. Ikviens uzņēmuma darbinieks gaida atbalstu no sava kolēģa, neatkarīgi no dienesta pakāpes. Darbinieki cenšas viens otru atbalstīt un uzmundrināt, ja tas ir nepieciešams.

Puse respondentu 51% savstarpējo komunikāciju novērtēja kā labu, 30% kā apmierinošu, 8% respondentu savstarpējās attiecības novērtēja kā ļoti labas. Taču 11% respondentu komunikāciju savā starpā novērtēja kā sliktu.

10.attēls. Darbinieku komunikācija savā starpā



Uzņēmuma vadībai vajadzētu padomāt par „koučinga kultūru”, kurā koučs ir kolēģis vai vadītājs. Koučs nodrošinātu individuālu pieeju darbiniekiem viņa profesionālajā un personības attīstībā, palīdzētu attīstīt viņa pašattīstības prasmes, kā arī sniedz atbalstu resursu iegūšanai no vadības. Lai ieviestu kouča kultūra ir nepieciešami vadītāji, kuri spēj ieklausīties, uzdot jautājumus, sniegt atbalstu kolēģiem. Izstāstīt savas idejas par to, kā problēmas var atrisināt, aicināt komandu sniegt savus ieteikumus un aktīvi piedalīties visos procesos. Šāda kultūras attīstīšana vēl vairāk uzlabotu darbinieku savstarpējās attiecības. Ideāli, ja ir iespējams apspriesties ar uzticamu personāla vadītāju vai uzņēmuma neformālo līderi.

Bieži vien darbinieku savstarpējo komunikāciju ietekmē zināšanas un prasme. Uzņēmuma vadībai vajadzētu skatīties nākotnē, un, neskatoties uz ekonomiskajiem

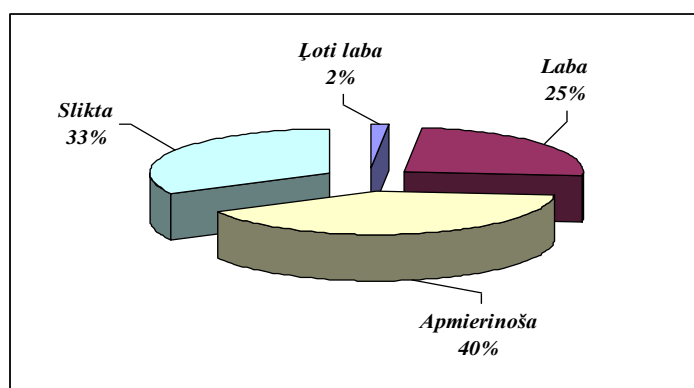
apstākļiem, investēt līdzekļus darbinieku attīstībā, sūtot tos uz dažāda veida inovatīvām apmācībām, semināriem un kvalifikācijas paaugstināšanas kursiem. Personāla vadītājs var piedāvāt pilnveidot zināšanas arī uzņēmuma iekšienē, kad kolēģi dalās savā pozitīvā pieredzē, tiek rīkotas uzņēmuma biznesa vajadzībām nepieciešamās apmācības pieaicinot atbilstošas kvalifikācijas trenerus, izveidot dažādas darba grupas u.t.t... Jā darbinieki būs aktīvāki, profesionāli, tad arī savstarpējā komunikācija uzlabosies un kļūs efektīvāka un sasniegs vēlamo rezultātu.

7.3. Kā Jūs vērtējat komunikāciju ar tiešo vadītāju?

Uzņēmumā darbojas vairākas nodaļas, kurām ir atšķirīgi mērķi un uzdevumi. Katrai nodaļai ir savs struktūrvienības vadītājs, kurš vada savus darbiniekus un veido iekšējo nodaļas klimatu. Par cik nodaļu vadītāji ir ļoti atšķirīgi pēc savas profesionālās pieredzes un uzskatiem, tad arī katrā nodaļā ir sava gaisotne. Diemžēl daudzi vadītāji ir naski rīkojuma izdošanā, bet nepietiekoši prasmīgi komunikācijā ar darbiniekiem un ilgtermiņa attiecību veidošanā. Vienā nodaļā komunikācija ir ļoti laba, citā tā ir novājināta, par to liecina lielo respondentu skaits, kuri uzskata, ka komunikācija starp nodaļām ir ļoti slikta.

Nodaļu savstarpējo komunikāciju kā ļoti labu atzina tikai 2% respondentu, kā labu novērtēja 25% respondentu. Liels respondentu skaits 40% atzina, ka komunikācija starp nodaļām ir apmierinoša. Salīdzinoši ļoti liels skaits 33% respondentu atzina, ka komunikācija starp nodaļām ir slikta.

11.attēls. Komunikācija ar tiešo vadītāju



Struktūrvienību vadītājiem būtu nepieciešams izveidot kopīgu sadarbības kompleksu, izstrādāt metodes un taktiku, komunikāciju pilnveidošanai ar noteiktā mērķa sasniegšanu. Vadības līmenī iekšējā komunikācija tiek izprasta kā stratēģisks process. Daudz būtiskāk ir mērīt, kādu saturu vadītāji nodod darbiniekiem, kā viņi to dara, un kāda ir darbinieku izpratne

par uzņēmumam kritiskiem jautājumiem, lai šī informācija ir vienota un savlaicīga. Taču visbūtiskākais mērījums ir, cik labi vadītāji izprot to, ko domā un jūt darbinieki.

Jautājums Nr.8:

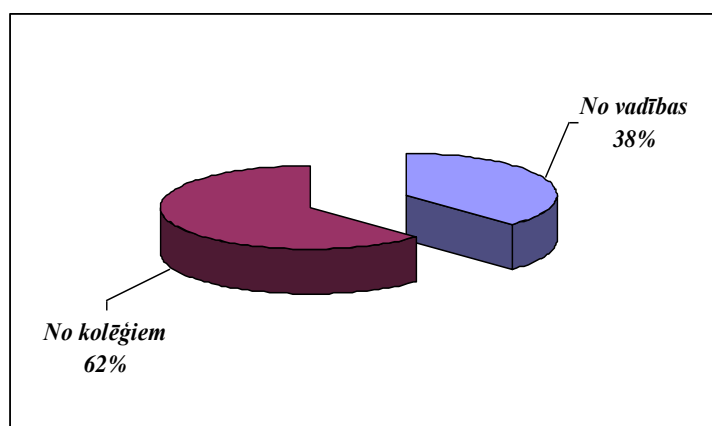
Kādā veidā visbiežāk Jūs uzzināt par jaunumiem?

Par cik uzņēmumā aktīvi darbojas neformālā komunikācija, lielākā daļa respondentu atzina, ka jaunāko informāciju saņem no kolēģiem, nevis no vadības.

Uzņēmuma vadībai ir jāsaprot, ka ir jāievēro galvenais komunikācijas princips: komunikācija nevar būt vienpusēja, jābūt atgriezeniskai saitei. Autore vēlējas noskaidrot viedokli, vai nepieciešamības gadījumā darbinieki var satikt savu tiešo vadītāju, saņemot atbildi uz savu jautājumu. Vadībai vienmēr nepieciešams pārliecināties, vai darbinieki nepieciešamo informāciju ir saņēmuši un pareizi sapratuši. Uzņēmumā bieži jaunāko informāciju uzzina no kolēģiem, līdz ar to formālais „no augšas” organizētas iekšējās komunikācijas laiks zaudē savas pozīcijas. Darbiniekiem ir vairāk iespēju kā jebkad veidot alternatīvu iekšējo komunikāciju – Twitter, Facebook, Draugiem.lv, blogi, interneta komentāri. Tas nozīmē, ka personāla vadībai ir uzdevums atrast komunikācijas instrumentu, kas ātri un precīzi jaunāko informāciju nogādās līdz darbiniekiem.

Ļoti liels respondentu skaits 62% atzina, ka informāciju par jaunumiem saņem no kolēģiem, 38% respondentu par jaunumiem uzzina no vadības.

12.attēls. Informācijas saņemšanas kanāls



Uzņēmuma personāla vadībai nepieciešams veikt iekšējās komunikācijas analīzi un novērtēt to, kādu saturu un ar kādiem komunikācijas līdzekļiem viņi nodod informāciju darbiniekiem, vai darbinieki saņemto informāciju ir pareizi sapratuši. Informācija, kas atnāk no kolēģiem bieži vien ir neprecīza, sagrozīta un nepilnīga.

Jautājums Nr.9:

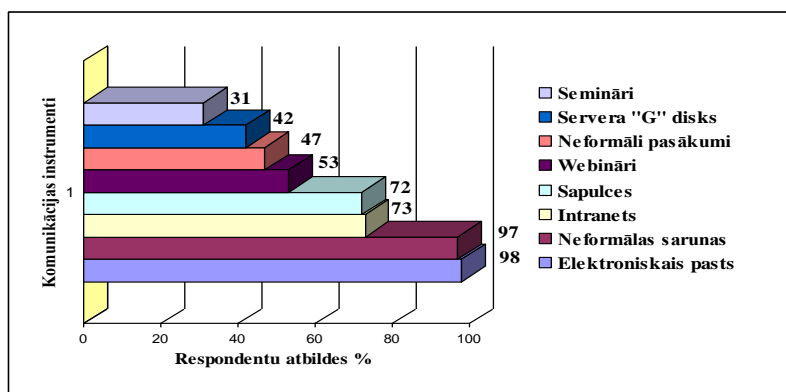
Lūdzu, atzīmējiet kurus iekšējās komunikācijas instrumentus Jūs izmantojat?

Atbildot uz šo jautājumu respondentiem, bija dota iespēja atzīmēt vairākus definētus atbilžu variantus. Respondenti atzīmēja komunikācijas instrumentus, kurus izmanto savā ikdienas darbā. Respondentu sniegtās atbildes pilnvērtīgi raksturo iekšējās komunikācijas instrumentu izmantošanu un apstiprina, ka uzņēmuma darbinieku komunikācijā liela nozīme ir ātrai informācijas apmaiņai.

Uzņēmumā iekšējā komunikācija notiek ar dažādu komunikācijas instrumentu palīdzību. Katrā situācijā tiek izmantots atbilstošs komunikācijas instruments, taču bieži vien tas nav bijis efektīvs, jo nav sasniedzis adresātu, nav notikusi atgriezeniskā saite. Darbinieki savstarpējā komunikācijā izmanto gan rakstisko, gan personisko, gan elektronisko komunikāciju. Tie izvēlas komunikācijas kanālu, kas vislabāk atbilst attiecīgajai situācijai.

Savstarpējai komunikācijai uzņēmuma darbinieki visvairāk izmanto saraksti ar elektroniskā pasta palīdzību. Saraksti izmanto 98% respondentu. Uzņēmumā lielu lomu spēlē personīgā komunikācija. Darbiniekiem svarīga ir neformālā komunikācija, par to liecina 97% respondentu atbildes. Tie aktīvi piedalās neformālās sarunās. 73% respondentu ikdienas darbā izmanto uzņēmuma iekšējo intranet mājas lapu. 72% respondentu piedalās dažāda veida sapulcēs. 53% respondentu jaunāko informāciju labprāt saņem klausoties un piedaloties Webināros. Tikai mazāk kā puse respondentu 47% atbalsta uzņēmumā rīkotos neformālos pasākumus, kuri tiek rīkoti visa gada garumā. Autore lūdza pakomentēt, vai šāda tipa pasākumi ir aktuāli un vai tiktu apmeklēti, ja norisinātos biežāk. Apkopojot rezultātus, autore secina, ka kolektīvs ir atsaucīgs un pozitīvi noskaņots, nepieciešams tikai virzīt uz aktīvāku ārpus darba pasākumu norisi, kas satuvinātu darbiniekus no dažādiem segmentiem un virzītu kopistiski uz mērķu sasniegšanu. Uzņēmuma kopējo servera „G” disku informācijas ieguvei izmanto 42% respondentu. Tikai 31% respondenti piedalās dažādos uzņēmuma rīkotajos semināros un apmācībās.

13.attēls. Komunikācijas instrumenti



Komunikācijas procesā ir svarīgi atrast tādus komunikācijas instrumentus, kuri ir visefektīvākie ziņas nodošanai, jo ikviens no komunikācijas instrumentiem ir atšķirīgs. Uzņēmumā darbinieki bieži izmanto intranet iekšējo mājas lapu. Informācija intranetā katru dienu tiek atjaunota un papildināta. Informācijas apriti nodrošina katras nodaļas vadītāji, kuriem ir piekļuves tiesības šai sistēmai. Aktīva iekšējā komunikācija notiek arī ar elektroniskā pasta palīdzību.

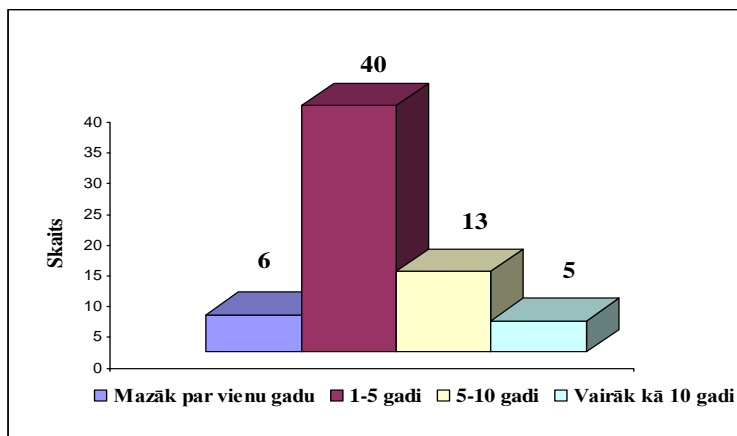
Jautājums Nr.10:

Cik ilgi Jūs strādājat uzņēmumā?

Aptaujas noslēgumā respondenti deva atbildes uz informatīviem jautājumiem. Viens no jautājumiem bija jautājums par darba stāžu uzņēmumā.

Lielākā daļa respondentu 40 uzņēmumā strādā no 1 līdz 5 gadiem, 13 respondenti strādā uzņēmumā no 5 līdz 10 gadi, 6 respondenti ir nesen sākuši strādāt, kuriem darba pieredze līdz vienam gadam. Taču ir 5 respondenti, kas uzņēmumā jau strādā vairāk nekā 10 gadus.

14.attēls. Darba stāžs uzņēmumā



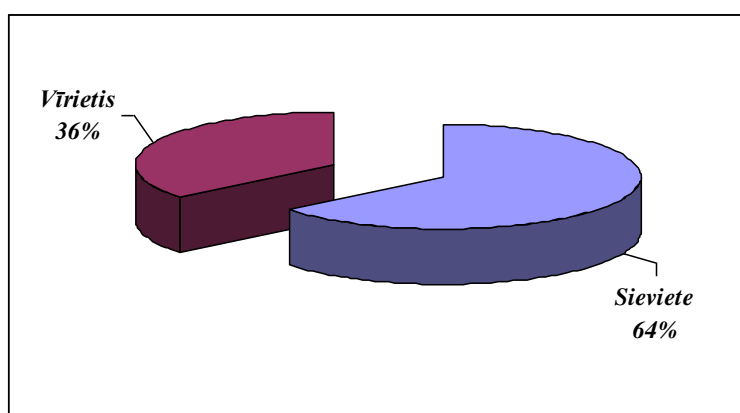
Uzņēmuma vadība novērtē darbiniekus, kas uzticīgi uzņēmumam bijuši vairāk kā 5 gadus. Ikviens darbinieks, kas nostrādājis uzņēmumā ilgāk par 5 gadiem, no vadības puses tiek apsveikts ar goda rakstu par ieguldījumu uzņēmuma darbībā, kā arī motivēts ar dāvanu karti. Šāda veida motivācija notiek ik pēc pieciem nostrādātajiem gadiem.

Jautājums Nr.11:

Kāds ir Jūsu dzimums?

Pēdējo gadu laikā uzņēmumā stipri pieaudzis vīriešu kārtas pārstāvju skaits. Aptaujāto respondentu vidū bija 36% vīrieši un 64% sievietes.

15.attēls. Dzimums



Vīriešu dzimuma pārstāvji nāk strādāt uz uzņēmumu ne tikai inženiertehniskajā un atlīdzību nodaļā, kur ir specifiska darbības joma, bet nāk strādāt arī uz klientu apkalpošanas un starpnieku nodaļām.

Kopsavilkums

Apkopotie pētījuma dati liecina, ka uzņēmumam tomēr ir nepieciešams vienots komunikācijas koordinators, kas veidotu un īstenotu vienotu uzņēmuma iekšējās komunikācijas politiku. Jo, aptaujas rezultāti norāda, ka starp vadību un padotajiem sāk veidoties iekšējās komunikācijas problēmas. Autore uzskata, ka personāla vadītājs varētu risināt iekšējās komunikācijas problēmas, kas ir radušās uzņēmumā „X”. Iedziļinoties uzņēmuma darbinieku viedoklī, spējot orientēties uzņēmumā kopumā un būtu kā saikne starp vadību un darbiniekiem.

Personāla vadības uzdevumi

Pamatojoties uz teorētiskajām atziņām un veikto pētījumu, īpaši iegūstot atbildes, uz jautājumiem:

Kā darbinieki vērtē uzņēmuma iekšējo komunikāciju?

54% respondentu atbildēja, kā apmierinošu.

20% respondentu, kā negatīvu.

Vai pietiekami informēti par organizācijas tuvākajiem mērķiem?

73% respondentu atbildēja, kā nav apmierināti ar informācijas apriti uzņēmumā.

Cik nozīmīga ir iekšējā komunikācija, lai varētu pildīt savus tiešos darba pienākumus?

69% respondentu atzīmēja, kā ļoti nozīmīga

28% respondentu, kā nozīmīgu.

Kas, uzņēmumā būtu atbildīgs par iekšējo komunikāciju?

43% respondentu atzīmēja, ka lielākā atbildība jāuzņemas uzņēmuma vadībai.

30% respondentu uzskata, ka iekšējā komunikācija jāvirza personālvadībai. Apkopotais atbilžu sadalījums liecina, ka uzņēmumā „X” pastāv problēmas ar iekšējo komunikāciju un saskaņā ar veikto pētījumu viena trešdaļa respondenti kā starpnieka minēja personāla vadītāju, ka viņa uzdevums būtu informēt par vienotiem uzņēmuma mērķiem un to sasniegšanas veidiem, tas liecina par darbinieku gaidām uz personālvadības iespēju pozitīvi ietekmēt iekšējās komunikācijas virzību uzņēmumā.

Vērtējot izteiktās rekomendācijas un vēlamos uzlabojumus personālvadībai, jāņem vērā vairāki to ieviešanas riski, kuri var ietekmēt komunikācijas pilnveidošanas pasākumu rezultativitāti :

- 1) Jāņem vērā, ka jebkādi komunikācijas veidi, formas un kanāli ir tiešā veidā atkarīgi no kopējās uzņēmuma kultūras un sistēmas, kādu realizē vadība.
- 2) Ieviešot atklātāku iekšējo komunikāciju formu, nevar sagaidīt, ka darbinieki to uzreiz akceptēs un pieņems, aktīvi iesaistoties un līdzdarbojoties, jo uzņēmuma darbiniekiem ir jānotic vadības labajiem nodomiem – komunikācijas veida un formu maiņa iedzīvotos tikai ilgākā laika posmā.
- 3) Pilnveidojot jebkuru iekšējo uzņēmuma komunikāciju formāli, netiks sasniegts vēlamais pozitīvais rezultāts. Tādēļ jāņem vērā, ka komunikācijas rezultativitāte ir atkarīga no īstenošanas kvalitātes.
- 4) Jāņem vērā arī risks, kas saistīts ar vadības maiņu, kurai bieži vien seko arī komunikācijas stila un veida izmaiņas.
- 5) Daļa no pilnveidošanas rekomendējamiem pasākumiem ir tādi, kuru efektivitātes rezultāts nebūs sasniedzams īstermiņā – pastāv risks, ka to pilnveidošanas pasākumi tiek pārtraukti, pamatojot ar to zemo rezultativitāti.

5. Uzņēmuma iekšējās komunikācijas rekomendācijas

Uzņēmuma vadībai nepieciešams izstrādāt ilgtermiņa iekšējās komunikācijas stratēģiju, kas iezīmētu pāreju no informējošas uz komunicējošu no pasīvas uz proaktīvu, lai izstrādātie lēmumi tiek integrēti ikdienas darbībā. Uzņēmuma vadībai būtu ne tikai jāinformē, bet komunikāciju jāveido „iesaistoša” – no rīcību un lēmumu diskutēšanas līdz pieņemšanas un realizācijas stadijas. Lēmuma pieņemšanas procesā jābūt iesaistītām visām ieinteresētajām pusēm. Komunikācijas kanālam ir jābūt ar atgriezenisko saikni, lai būtu saprotama lēmuma pieņemšanas argumentācija, komunikācijas stilam rosinošam un vairāk horizontālam – „jārunā” kā ar partneriem, nevis padotajiem, komunikācija nevar tikt veidota no varas pozīcijām. Svarīgi, lai piesaistīšana nenotiktu formāli, bet saturiski – lai veiktās konsultācijas un diskusijas tiktu analizētas un viedokļi iekļauti pieņemto lēmumu argumentācijā, tos apstiprinot vai noraidot un, kā konkrētie lēmumi ietekmēs uzņēmuma ikdienas dzīvi īstermiņā un ilgtermiņā.

Jāpublisko ne tikai pieņemtos vadības lēmumus, bet arī pieņemšanas stadijā esošos. Tas, pirmkārt, nodrošinātu tūlītēju ieinteresēto mērķa grupas informētību, kā arī otrkārt, ļautu ieinteresētajiem darbiniekiem paust savu viedokli un būt atbildīgiem par uzņēmumā pieņemtajiem lēmumiem.

Būtu vēlams pilnveidot virtuālās komunikācijas formas. Lai uzņēmumā uzlabotu starpnodaļu savstarpējo iekšējo komunikāciju ar intraneta palīdzību izveidot gan informatīvo, oficiālo sadaļu, gan arī neformālāku e-komunikācijas sadaļu, kurā darbiniekiem būtu iespēja ne tikai komunicēt ar vadību, bet veidot arī savstarpējās darbinieku diskusijas par konkrētās nodaļas pārraudzībā esošiem jautājumiem.

Mērķa grupas komunikācija

Personālvadībai jāveicina komunikācija starp visu segmentu darbiniekiem. Katrā uzņēmumā eksistē horizontālie un vertikālie komunikāciju kanāli, kas kā režģis caurauž uzņēmumu. Problēmas sākas tajā brīdī, kad sastrēgumi rodas vertikālajos komunikācijas kanālos, tad aktivizējas komunikācija horizontālajos kanālos un tajos sāk vairāk cirkulēt sadzīves informācija. Tādēļ caur abu līmeņu komunikācijas kanāliem ir jāplūst vienotai sabalansētai informācijas apjomam. Jāidentificē būtiskās konkrētās mērķa grupas visatbilstošākie to sasniegšanas kanāli, atbilstošākā „valoda” un visbūtiskākās ziņas.

Informācija un vēlamās diskusijas tēmas nevar būt „visiem par visu”, bet pielāgojot to mērķa grupām ar tiešu konkrētu informāciju.

Komunikācijas veidi, kanāli

Primārais nav izvēlēties kanālus, bet gan mērķa grupas un tikai tad definēt to sasniegšanai piemērotākos kanālus. Kā īpaši būtiska komunikācijas un atgriezeniskās saiknes nodrošināšanas forma. Pirmkārt, personālvadībai jāveicina to popularitāte, lai piesaistītu pēc iespējas lielāku loku ieinteresēto mērķa grupu. Otrkārt, apspriežu rezultāti jādara publiski zināmi un jāintegrē turpmākajā lēmumu pieņemšanas procesā, tādējādi apliecinot šādu diskusiju rezultativitāti. Treškārt, paredzēt daudz plašāku šādu apspriežu pielietošanu gan vadības, gan darbinieku līmeņa jautājumu izskatīšanā. Šajā situācijā primārais būtu izstrādāt mehānismu, kā konkrētās mērķa grupas tiek laicīgi informētas par apspriešanu norises laiku un vietu. Tāpat jāizskata iespējas šādas apspriešanas realizēt arī virtuālajā vidē. Personāla vadītājam ir jāpārdomā katras informācijas nodošanai izvēlētais kanāls, kas konkrētā situācijā būtu visefektīvākais un noteikt konkrētu kopīgu sistēmu, kā šī informācija tiek nodota – kanāli, laiki, biežums un atbildīgais.

Personāla vadītāja iekšējās komunikācijas pilnveidošanas panākumi būs atkarīgi no tā spējas sadarboties ar uzņēmuma vadību un nodarbinātajiem.

„Komunikācijas pamats ir prasme precīzi sniegt informāciju un prasme klausīties”.

Stīvs R. Kovejs

Secinājumi

1. Iekšējā komunikācija ir jebkuras organizācijas neatņemama sastāvdaļa tā ir informācija, kas izplatās organizācijas iekšējā vidē.
2. Efektīva darbinieku informēšana ir process, kas virza uzņēmumu uz mērķu sasniegšanu. 69% darbinieku uzskata, ka iekšējai komunikācijai ir liela loma veiksmīgai darba uzdevumu veikšanā.
3. Komunikācijas procesā lielākā atbildība ir lomu spēlē organizācijas vadībai, nekā personālvadībai, jo tieši uzņēmuma vadība nosaka iekšējās komunikācijas veidu, kas ir organizācijas kultūras sastāvdaļa viņa saskarsmes prasmes ar darbiniekiem. Jo organizācija vairāk akcentē darbiniekus kā vērtību, jo svarīgāku lomu ieņem tieši iekšējā komunikācija.
4. Uzņēmumā 43% respondentu uzskata, ka par iekšējo komunikāciju atbildīga ir uzņēmuma vadība, savukārt 30% darbinieku šo funkciju deleģē personāla vadībai.
5. Personāla vadības uzdevums ir veidot, koordinēt un regulēt iekšējās komunikācijas procesu, lai nodrošinātu katra darbinieka informētību par organizācijas mērķiem, prasībām, darba rezultātiem un to sasniegšanas metodēm.
6. Uzņēmuma iekšējā komunikācija nesastāv tikai no lietīšķas informācijas par tiešajiem darba pienākumiem, bet gan ziņas un organizācijā apspriežamie jautājumi, kas attiecas uz organizācijas turpmāko darbību šim,- viedoklim, piekrīt 73% respondentu.
7. 70% darbinieku uzņēmumā informāciju saņem pārsvarā savlaicīga tas veicina uzticēšanās atmosfēras veidošanos, kas savukārt veicina organizācijas produktivitāti.
8. Īss komunikācijas ceļš un ātra informācijas plūsma ir ļoti svarīga, lai lēmums vai priekšlikums tiktu ieviests praksē bez liekas kavēšanās, kas nodrošinātu tūlītēju atgriezenisko saikni, lielākā daļa respondentu izmanto elektronisko komunikāciju.
9. Neformālajā komunikācijā ir gan pozitīvas, gan negatīvas tendences. Teorētiski neformālā komunikācija ir instruments organizācijas kultūras veidošanā, kas nereti ir organizācijas izmantotais vai neizmantotais radošo ideju potenciāls. 51% respondentu savstarpējo komunikāciju novērtē kā labu.
10. Pamatojoties uz teorētiskajām atziņām iekšējā uzņēmuma komunikācija, ir viens no personāla vadības uzdevumiem, saskaņā ar veikto pētījumu uzņēmumā „X” 30% respondentu atzina, ka personāla vadība var pozitīvi ietekmēt iekšējās komunikācijas virzību uzņēmumā.
11. Bakalaura darba mērķis sasniegts, pētījuma izvirzītais jautājums ir atbildēts, un uzdevumi izpildīti.

Priekšlikumi

1. Uzņēmuma vadībai jāizstrādā ilgtermiņa stratēģiskais plāns 2011.-2014.gadam, kas vērsts uz iekšējās komunikācijas attīstību un pilnveidošanu.
2. Uzņēmuma personāla vadībai ir jāizvērtē iekšējās komunikācijas instrumentu izmantošanas efektivitāte.
3. Uzņēmuma vadībai komunikācija jāveido „iesaistoša” – no rīcību un lēmumu diskutēšanas līdz pieņemšanas un realizācijas stadijai. Lēmumu pieņemšanas procesā jābūt iesaistītām visām ieinteresētajām pusēm.
4. Komunikācija jāveido ar mērķa grupām - „jārunā” kā ar partneriem, nevis padotajiem, komunikācija nevar tikt veidota no varas pozīcijām.
5. Personāla vadībai komunikācijas stilam jābūt diskusijas rosinošam, nevis sausi informējošam un alternatīvus viedokļus noraidošam. Komunikācijas mērķim jābūt „sarunai ar darbinieku”.
6. Visu līmeņu vadībai komunikācijā jāizmanto „vienkārša valoda” – vadības rīcība un viedoklis jāpauž tādā valodā, kurš ir saprotams tai mērķa grupai, kurai tas tiek pausts.
7. Personāla vadībai atsekt, lai darbinieku piesaistīšana nenotiktu formāli, bet saturiski – lai veiktās konsultācijas un diskusijas tiktu analizētas un viedokļi iekļauti pieņemto lēmumu argumentācijā, tos noraidot vai apstiprinot.
8. Lēmumu skaidrošana un ietekmes analīze jāpersonificē – vadībai jānorāda, kā konkrētie lēmumi ietekmēs konkrētu mērķa grupu esošo situāciju. Šobrīd uzņēmumā novērojami daudzi gadījumi, kad notiek informēšana par lēmumu, bet netiek skaidrotas tā sekas, ietekme uz uzņēmuma ikdienas dzīvi.
9. Personāla vadībai sadarbībā ar vadību jāpublisko ne tikai pieņemtie lēmumi, bet arī pieņemšanas stadijā esošie.
10. IT nodaļai uzņēmuma mājas lapā izveidot gan informatīvo, oficiālo sadaļu, gan arī neformālāku, e-komunikācijas sadaļu, kurā darbiniekiem būtu iespējas ne tikai komunicēt ar kolēģiem, bet veidot arī savstarpējas diskusijas par konkrētās nodaļas vadību par viņu pārraudzībā esošiem jautājumiem.

11. Personāla vadītājam jāizmanto personisko komunikāciju. Ar tās palīdzību iespējams informāciju sniegt tieši, uz klausīt otra viedokli un to apspriest.
12. Personālu vadībai reizi gadā veikt darbinieku anketēšanu, lai noskaidrotu darbinieku apmierinātību ar darbu un saņemtu nepieciešamo informāciju iekšējās komunikācijas pilnveidošanai.
13. Katrai nodaļai reizi mēnesī organizēt sapulci, kurā tiešais vadītājs informē savus darbiniekus par uzņēmuma rezultātiem, jaunumiem un procesiem.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

Zinātniskā un mācību literatūra

1. Baird E. J. (2007) *Communication for Business and the Professionals*. USA: Wm.C. Brown Publishers, 445 p.
2. Blundel R. (2007) *Effective Organizational Communication: Perspectives, Principles and Practices*, 355 p.
3. Deal E. T., Bolman G.L. (2008) *Reframing organizations. Artistry, Choice and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers, EUA. 494 p.
4. Добротворский И.Л. (2011) *Золотая книга руководителя*.- Феникс, 637 с..
5. Dubkēvičs L. (2009) *Organizācijas kultūra*. Rīga: Jumava, 182 lpp.
6. Edeirs Dž. (2008) *Nevis priekšnieki, bet līderi*.-Rīga: SIA Lietišķās informācijas dienests, 214 lpp.
7. Ešenvalde I. (2008) *Personāla vadības mūsdienu metodes*.- Merkūrijs LAT, 349 lpp
8. Farmer N. (2008) *The invisible organisation*. Gower Publishing Ltd, 224 p.
9. Fisks P. (2010) *Klientu apkalpošanas gēnijs*.-Rīga: SIA Lietišķās informācijas dienests, 350 lpp.
10. Filipss D., Jangs F. (2010) *Sabiedriskās attiecības tiešsaistē*.-Rīga: SIA Lietišķās informācijas dienests, 374 lpp.
11. Forands I. (2007) *Palīgs personāla speciālistam*.- Foranda konsultantu grupa, 256 lpp.
12. Garleja R. Darbs, organizācija un psiholoģija.- Rīga: Izdevniecība RaKa, 2003.- 200.lpp.
13. Gregorija A. (2007) *Sabiedrisko attiecību kampaņu plānošana un vadīšana*.-Rīga: SIA Lietišķās informācijas dienests, 199 lpp.
14. Herbsts D. (2007) *Komunikācija uzņēmumā*.-Rīga: Zvaigzne ABC, 119 lpp.
15. Katlips S.M., Senters A.H., Brūms G.M. (2002) *Sabiedriskās attiecības*.-Rīga: Avots, 763 lpp.
16. Kreitner R., Kinicki A., Buelens M., (Eds) (2002) *Organizational Behaviour*. New York: Mcgraw Hill Publishing Company, 636 p.
17. Lāmanens K., Tominens K. (2007) *Procesu vadības izcilības kritēriji*.-Rīga: Biedrība „Latvijas Biznesa konsultantu asociācija”, 120 lpp.

18. Ruperte I. (2009) *Uzņēmuma vadīšana*.- Rīga: Apgāds „Jumava”, 197 lpp.
19. Синяева И.М., Земляк С.В., Синяев В.В.. (2001) *Маркетинговые коммуникации*.- Дашков и К, 324 с.
20. Theaker A. (2004) *The public relations handbook*. -GB, Routledge: Taylor & Francis group, 366 p.
21. Ukolovs V., Mass A., Bistrjakovs I., (2006) *Vadības teorija*.-Rīga: Apgāds ” Jumava”, 246 lpp.
22. Veinberga S. (2004) *Publiskās attiecības PR Teorija un Prakse*.- Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC, 327 lpp.

Publikācijas

23. Kalvi, I (2009, 06), Kapitāls. *SIA IKK*, Nr. 138, 54.lpp.
24. Konors, R (2010, jūnijs-jūlijs), Biznesa psiholoģija. *Biedrība „Saules Bite”*, Nr.18, 42.lpp.

Interneta resursi

25. Lūsis, A. *Komunikācijas vadīšana*. http://www.rtulfpv.lv/downloads/5_tema.pdf
(Skatīts 17.09.2011.)

Nepublicētie materiāli

26. Miķelsone A. (2010) *Personāla vadības lekciju materiāli* Rīga: RPIVA
27. Veinberga J. (2011) *Sabiedrisko attiecību lekciju materiāli*. Rīga: RPIVA
28. „X” uzņēmuma nepublicētie materiāli:
 - 28.1. Organizācijas koncepcija par kvalitātes uzlabošanu. 2010.
 - 28.2. Uzņēmuma „X” administratīvā rokas grāmata. 2004.

Pielikumi