

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
SOCIĀLO ZINĀTŅU FAKULTĀTE
KOMUNIKĀCIJAS ZINĀTNES NODAĻA

**DARBINIEKU LOMA ZĪMOLA KOMUNIKĀCIJĀ:
„SWEDBANK” BALTIJĀ PIEMĒRS**

MAĢISTRA DARBS

Autore: **Sintija Kalniņa**

Studenta apliecības Nr.: sk10257

Darba vadītāja: lektore M. sc. soc. Lolita Stašāne

RĪGA 2015

ANOTĀCIJA

Maģistra darba „Darbinieku loma zīmola komunikācijā: „Swedbank” Baltijā piemērs” mērķis ir noteikt, kāda ir darbinieku loma uzņēmuma zīmola komunikācijā, izpētot „Swedbank” Baltijā praksi un darbinieku iesaisti.

Teorētiskajā daļā aplūkota organizāciju komunikācija, darbinieku zīmols un tīkla sabiedrības izpratne.

Pētījumā gadījuma studiju ietvaros izmantota intervija, anketēšana, kvantitatīvā un kvalitatīvā kontentanalīze.

Secināts, ka darbinieku loma „Swedbank” Baltijā zīmola komunikācijā tiek vērtēta kā ļoti būtiska, ko apliecina arī aktīvā iesaiste ar zīmolu saistītā saturā sociālo mediju vidē.

Darba struktūru veido teorētiskā, metodoloģiskā un empīriskā daļa, secinājumi.

Atslēgvārdi: organizāciju komunikācija, zīmols, darbinieki, iekšējā zīmolveidība, sociālie mediji, „Swedbank” Baltijā

ABSTRACT

The aim of Master thesis „Employees' role in brand communication: an example of Swedbank in the Baltics” is to explore the role of employees in brand communication by exploring practices of Swedbank and also employee engagement.

The theoretical part describes organizational communication, employee brand and the concept of network society.

The empirical part contains case study which includes interview, survey, quantitative and qualitative content analysis.

The study concludes that employees' role in brand communication is very important, as evidenced by the active involvement in brand-related content in social media.

The structure of the work consists of theoretical, methodological and empirical part, and conclusions.

Keywords: organizational communication, brand, employees, internal branding, social media, Swedbank in the Baltics

SATURA RĀDĪTĀJS

IEVADS	7
1. ORGANIZĀCIJU KOMUNIKĀCIJA	11
1.1. Komunikācija – organizācijas centrālais elements	11
1.2. Kultūras izpratne un nozīme organizācijā.....	13
1.2. Zīmola loma organizāciju komunikācijā	16
2. DARBINIEKU ZĪMOLS	22
2.1. Iekšējās zīmolvedības nozīme organizācijā.....	23
2.2. Iekšējās zīmolvedības process un tā vadība.....	24
2.3. Iekšējo zīmolvedību ietekmējošie faktori	26
3. TĪKLA SABIEDRĪBA	31
3.1. Interneta loma tīkla sabiedrības paplašināšanā	33
3.2. Sociālie mediji – izaicinājums organizāciju komunikācijā.....	35
3.3. Darbinieku iesaiste sociālo tīklu vidē	36
4. METODOLOĢIJA	39
4.1. Gadījuma studijas	39
4.2. Intervija	41
4.3. Anketēšana.....	43
4.4. Kvantitatīvā kontentanalīze	46
4.5. Kvalitatīvā kontentanalīze	49
5. EMPĪRISKĀ DAĻA	52
5.1. „Swedbank” Baltijā iekšējās vides raksturojums.....	52
5.2. Darbinieku loma zīmola komunikācijā – ļoti būtiska, pat kritiska	54
5.3. Izaicinājums – uzbūvēt unikālu zīmola stāstu, balstoties tajā, ar ko darbinieki visvairāk lepojas	57
5.4. Zīmola piederības veicināšanā lielākā nozīme emocionālajiem faktoriem	60

5.5. Zīmola piederības veicināšana darbinieku vidū – drīzāk pieredzē balstīta, nevis konkrēta stratēģija.....	63
5.6. Izaicinājumi darbinieku iesaistīšanā – personības un ģeogrāfiskās robežas.....	65
5.7. „Swedbank” Baltijā darbinieku sociālo mediju lietošanas paradumi un „Swedbank” kontu saturu vērtējums.....	67
5.8. „Swedbank” Baltijā „Facebook” kontu satura analīze un iesaiste.....	72
5.9. „Swedbank” darbinieku iesaiste zīmola komunikācijā sociālo mediju vidē	77
5.10. Darbinieki – ne tikai zīmola vēstneši, bet arī aizstāvji	84
5.11. Veicināt pozitīvu zīmola komunikāciju sociālo mediju vidē, iesaistot darbiniekus....	87
SECINĀJUMI	90
IZMANTOTĀS LITERATŪRAS SARAKSTS	94
IZMANTOTIE AVOTI.....	99
PIELIKUMI.....	100
1. <i>pielikums</i> . Intervija ar „Swedbank” Baltijā iekšējās komunikācijas projektu vadītāju Mārīti Aleksandru Silavu.....	101
2. <i>pielikums</i> . Intervija ar Māri Plūmi, „Swedbank” Latvijā Komunikācijas pārvaldes vadītāju.....	103
3. <i>pielikums</i> . Intervija ar Kēstuti Vanagas, „Swedbank” Lietuvā Komunikācijas pārvaldes vadītāju.....	108
4. <i>pielikums</i> . Intervija ar Kristiju Rostu, „Swedbank” Igaunijā Komunikācijas pārvaldes vadītāju.....	111
5. <i>pielikums</i> . Intervija ar Kaiji Pētri, „Swedbank” Igaunijā darbinieku motivācijas programmu vadītāju	114
6. <i>pielikums</i> . Intervija ar Edgaru Pīlipu, „Swedbank” Latvijā darbinieku motivācijas programmu vadītāju	120
7. <i>pielikums</i> . Intervija ar Diānu Dimskuti, „Swedbank” Lietuvā darbinieku motivācijas programmu vadītāju	126
8. <i>pielikums</i> . Aptaujas anketas paraugs.....	131
9. <i>pielikums</i> . „Swedbank” Latvijā darbinieku aptaujas rezultāti	136
10. <i>pielikums</i> . „Swedbank” Lietuvā darbinieku aptaujas rezultāti	145

11. pielikums. „Swedbank” Igaunijā darbinieku aptaujas rezultāti.....	154
12. pielikums. Aptaujas rezultātu salīdzinājums Latvijā, Lietuvā un Igaunijā	163
13. pielikums. „Swedbank” Latvijā „Facebook” konta saturs un iesaiste.....	173
14. pielikums. „Swedbank” Lietuvā „Facebook” konta saturs un iesaiste.....	176
15. pielikums. „Swedbank” Igaunijā „Facebook” konta saturs un iesaiste.....	178
16. pielikums. Iesaiste „Facebook” 2015. gada aprīlī: darbinieku saraksts	180
17. pielikums. Iesaiste „Swedbank” Latvijā darbinieku profilos	183
18. pielikums. Iesaiste „Swedbank” Lietuvā darbinieku profilos	198
19. pielikums. Iesaiste „Swedbank” Igaunijā darbinieku profilos	202
20. pielikums. Intervija ar sociālo mediju ekspertu Rūdolfu Andersonu.....	204

IEVADS

Mūsdienās arvien biežāk gan teorētiskajā literatūrā, gan organizāciju iekšienē tiek uzsvērta darbinieku nozīme uzņēmuma zīmola veidošanā – tiek apgalvots, ka ikviens darbinieks ir pārstāvētās organizācijas zīmola vēstnesis. Organizācijas vērtības ik dienas tiek paustas gan tiešā, gan pastarpinātā komunikācijā ar ieinteresētajām pusēm – sevišķi klientiem, kuru apmierinātība un vēlēšanās sadarboties ilgtermiņā ir veiksmīgas uzņēmuma darbības pamats.

90. gados mārketinga un patērētāju uzvedības pētnieki uzsvēra, ka patērētāju iespaidu un vēlēšanos arī turpmāk sadarboties ar konkrētu pakalpojuma sniedzēju lielākoties nosaka taustāmie faktori (ieguvumi no preces vai pakalpojuma iegādes), apkalpošanas kvalitāte, atsaucība, rūpes un empātija¹. Mūsdienās šos faktoros papildina arī citi faktori, piemēram, sociālie mediji, kas organizācijām sniedz iespēju ātri un ērti sasniegt plašu auditoriju. Šajā vidē paustie vēstījumi vienlaikus iesaista vairākas puses – zīmola veidotājus, tā ietekmētājus, patērētājus un arī neatkarīgus indivīdus.² Lai gan arvien vairāk uzņēmumu apzinās darbinieku nozīmi uzņēmuma zīmola komunikācijā arī sociālo mediju vidē un cītīgi strādā, lai savu lomu šajā procesā apzinātos ikviens darbinieks, joprojām ir arī tādi indivīdi, kas šo ietekmi pilnībā neizprot, rezultātā ar savu rīcību ietekmējot arī pārstāvēto organizāciju. Runājot par situāciju Latvijā un Baltijā, viena no nozarēm, ko raksturo plašs darbinieku loks un kas iegulda daudz resursu organizācijas zīmola veicināšanā, ir banku sektors. Lai pētītu, kāda loma zīmola komunikācijā darbiniekiem tiek piešķirta šīs nozares uzņēmumā un kāda ir pašu darbinieku izpratne un iesaiste zīmola komunikācijā sociālo mediju vidē, izvēlēts „Swedbank” – Baltijā lielākās bankas – piemērs.

Līdz šim veiktajos akadēmiskajos pētījumos lielākā uzmanība pievērsta darbinieku lomas izpētei tiešā („*face-to-face*”) komunikācijā ar klientiem un ieinteresētajām pusēm. Lielākajā daļā pētījumu secināts, ka pastāv cieša saistība starp augstu organizācijas kultūru, zīmola izpratni un darbinieku attieksmi pret darbu un motivāciju iesaistīties organizācijas aktivitātēs. Tā, piemēram, austrāliešu pētnieki secinājuši, ka darbinieku vēlmi iesaistīties organizācijas aktivitātēs nosaka gan personīgās rakstura īpašības, gan organizācijas vadības izpratne par darbinieku vēlmēm un vajadzībām.³ Tāpat pētīta arī augstas zīmola orientācijas

¹ Evans, M. J., Moutinho, L., & Raaij, W. F. (1996). *Applied Consumer Behaviour*. Harlow: Addison-Wesley Publishing Ltd. p. 259.

² Golden, M. (2011). *Social Media Strategies for Professionals and Their Firms: The Guide to Establishing Credibility and Accelerating Relationships*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. p. 1.

³ King, C., & Grace, D. (2010). Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European journal of Marketing*, 3/4(46). 469-488. doi:10.1108/03090561211202567

un kultūras ietekme uz organizācijas biznesa rezultātiem, secinot, ka starp šiem konceptiem pastāv pozitīva saistība.⁴ Pētījumos uzsvērtā arī vadības nozīme darbinieku organizācijas (tieši bankas) zīmola izpratnes veidošanā un motivēšanā.⁵ Pēdējo gadu laikā tiek pievērsta uzmanība arī darbinieku aktivitātēm sociālajos medijos, pārsvarā pievēršoties jautājumam, cik lielā mērā darbavieta tās drīkst kontrolēt. Tā, piemēram, Amerikas Savienotajās Valstīs veiktā pētījumā secināts, ka, lai gan uzņēmumi ir izveidojuši vadlīnijas un pat noteikuši ierobežojumus, vairumam darbinieku nav skaidras pārlicības, ko tieši drīkst vai nedrīkst publicēt savā personīgajā profilā, jo, no vienas puses, šī ir privāta teritorija, no otras – darbinieki baidās rīkoties pretēji darbavietas uzstādījumiem.⁶ Tāpat ar valsts sektora darbiniekiem saistītā pētījumā izvērtēti labumi un riski, ko sniedz darbinieku iesaiste sociālo mediju komunikācijā. Tajā secināts, ka paši darbinieki saredz vairāk pozitīvo nekā negatīvo aspektu – lai gan pastāv privātuma un cita veida riski, pēc darbinieku domām, tos atsver iespēja uzturēt savstarpēju komunikāciju, ātri iegūt informāciju un tajā iesaistīties.⁷ Kopumā lielākā daļa datubāzēs pieejamo pētījumu saistībā ar darbiniekiem un sociālajiem medijiem vairāk peivēršas ar personālvadību saistītiem jautājumiem. Savukārt darbinieku un zīmola mijiedarbība sociālo mediju vidē ir aktuālāka blogosfēras līmenī, kur tās izpētei un praktisku ieteikumu izstrādei pievērsušies mārketinga, sabiedrisko attiecību un personāla vadības praktiķi. Līdz ar to maģistra darba ietvaros veiktais pētījums ļaus ne tikai konstatēt iepriekšējo pētnieku noteikto darbinieku un zīmola mijiedarbības faktoru aktualitāti, bet arī izdarīt secinājumus par līdz šim maz pētītu aspektu – darbinieku iesaisti zīmola komunikācijā sociālo mediju vidē.

Saistībā ar iepriekš aprakstīto parādību kopumu izvirzīts **galvenais pētnieciskais jautājums**: kāda ir „Swedbank” Baltijā darbinieku loma uzņēmuma zīmola komunikācijā?

Lai gūtu padziļinātāku izpratni, noteikti vairāki **apakšjautājumi**:

1. Kā „Swedbank” Baltijā komunikācijas un personāla vadības pārstāvji vērtē darbinieku nozīmi uzņēmuma zīmola komunikācijā?
2. Kādi faktori ietekmē darbinieku piederību zīmolam?
3. Kāda ir „Swedbank” Baltijā prakse darbinieku zīmola piesaistes veicināšanā?
4. Ar kādiem izaicinājumiem darbinieku zīmola piederības veicināšanā saskaras komunikācijas un personāla vadības pārstāvji?

⁴ Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2008). The performance benefits of being brand-oriented. *Journal of Product & Brand Management*, 17(6). 372-383. doi:10.1108/10610420810904112

⁵ Wallace, E., Chernatony, L., & Buil, I. (2011). How leadership and commitment influence bank employees' adoption of their bank's values. *Journal of Business Ethics*, 3(101). 397-414. doi:10.1007/s10551-010-0728-2

⁶ Jacobson, W. S., & Tufts, Sh. H. (2012). To Post or Not to Post: Employee Rights and Social Media. *Review of Personnel Administration*, 33(1). 84-107. Doi: 10.1177/0734371X12443265

⁷ Khan, G. F., & Swar, B., & Lee, S. K. (2014.). Social Media Risks and benefits: A Public Sector Perspective. *Social Science Computer Review*, 32(5). 606-627. doi: 10.1177/0894439314524701

5. Kāda ir darbinieku atgriezeniskā saite uz „Swedbank” komunikāciju sociālajos medijos un iesaiste ar banku saistīta satura popularizēšanā un veidošanā?
6. Vai darbinieki pilda ne tikai zīmola vēstnešu, bet arī aizstāvju funkciju?
7. Kā veicināt pozitīvu zīmola komunikāciju sociālo mediju vidē, iesaistot darbiniekus?

Pētījuma objekts ir „Swedbank” Baltijā zīmola komunikācija, **pētījuma priekšmets** - uzņēmuma zīmola komunikācijas prakse un darbinieku iesaiste uzņēmuma zīmola komunikācijā, īpaši sociālo mediju vidē Baltijā.

Darba mērķis – izpētīt „Swedbank” Baltijā praksi un darbinieku iesaisti, noteikt, kāda ir darbinieku loma uzņēmuma zīmola komunikācijā.

Lai sasniegtu pētījuma mērķi, izvirzīti darba **uzdevumi**:

1. Apkopot akadēmisko literatūru teorētiskajai daļai un metodoloģijai, to strukturēt atbilstoši darba mērķim.
2. Intervēt „Swedbank” Baltijā personāla un komunikācijas nodaļu pārstāvjus, lai noskaidrotu uzņēmuma vērtējumu par darbinieku lomu uzņēmuma zīmola komunikācijā un praksi darbinieku iesaistes veicināšanā.
3. Veikt bankas darbinieku aptauju, lai noskaidrotu, kādi ir darbinieku sociālo mediju leitošanas paradumi un kādi faktori eitkemē darbinieku izpratni un iesaisti uzņēmuma zīmola komunikācijā, it īpaši sociālo mediju vidē.
4. Izmantojot kontentanalīzi, izpētīt darbinieku iesaisti un ietekmi uz zīmola komunikāciju sociālajā tīklā „Facebook”.
5. Veikt interviju ar sociālo mediju ekspertu, lai gūtu padziļinātu izpratni par darbinieku lomu zīmola komunikācijā sociālo mediju vidē.
6. Apkopot pētniecības gaitā iegūto informāciju un izdarīt secinājumus.

Darba **teorētiskais pamatojums** balstīts dažādu autoru atziņās par organizāciju komunikāciju – pamatots, kāpēc tieši komunikācija ir organizācijas centrālais elements, kāda ir kultūras nozīme un izpratne organizācijā, kam seko zīmola lomas pamatojums, kas balstīts galvenokārt Džīna-Noela Kapferera (*Jean-Noël Kapferer*), Deivida Ākera (*David Aaker*) Filipa Kotlera (*Philip Kotler*) un Kevina Leina Kellera (*Kevin Lane Keller*) atziņās. Apkopota teorija arī par darbinieku zīmolu, kas pamato iekšējās zīmolveidības nozīmi organizācijā, skaidro tās procesu un vadību, kā arī ietekmējošos faktoros – šajā nodaļā apkopoti tādu autoru kā Glina Mangolda (*Glynn Mangold*) un Sandras Mailzas (*Sandra Miles*), Kaja Manerta (*Kai F. Mahnert*) un Annas Toresas (*Ann M. Torres*), Kristofa Burmana (*Christoph Burmann*) un Sabrinā Ceplinas (*Sabrin Zeplin*) atzinumi. Aplūkota arī tīkla sabiedrības izpratne Jana van Daika (*Jam van Dijk*) un Manuela Kastela (*Manuel Castells*) skatījumā. Apkopojot dažādu

autoru atziņas, pamatota arī sociālo mediju loma tīkla sabiedrības veicināšanā un to nozīme organizāciju komunikācijā.

Metodoloģiskajā daļā aprakstīta gadījuma studiju pieeja, kas ietver vairāku pētniecisko metožu pielietojumu pētījuma mērķa sasniegšanai. Tiks veiktas daļēji strukturētas intervijas ar „Swedbank” Baltijā pārstāvjiem, lai noskaidrotu uzņēmuma vērtējumu par darbinieku lomu uzņēmuma zīmola komunikācijā un praksi darbinieku iesaistes veicināšanā, kā arī sociālo mediju ekspertu, gūtu padziļinātu izpratni par darbinieku lomu zīmola komunikācijā sociālo mediju vidē. Anketēšana izmantota, lai aptaujātu darbiniekus Latvijā, Lietuvā un Igaunijā un noskaidrotu, kādi faktori nosaka kopējo izpratni un iesaisti uzņēmuma zīmola komunikācijā. Apvienojot kvantitatīvo un kvalitatīvo kontentanalīzi, tiks veikta „Swedbank” „Facebook” lapu un darbinieku privāto profilu izpēte, lai noskaidrotu, kāda ir to atgriezeniskā saite uz bankas veidoto saturu un pašu iesaiste zīmola komunikācijā sociālo mediju vidē.

Empīriskajā daļā apkopoti pētījuma gaitā iegūtie rezultāti un atziņas. Tajā raksturota „Swedbank” Baltijā iekšējā vide, kam seko komunikācijas un personālvadības pārstāvju un darbinieku aptaujas datus balstīts darbinieku lomas zīmola komunikācijā raksturojums, atspoguļota arī „Swedbank” Baltijā zīmola piederības veicināšanas prakse, to ietekmējošie faktori un izaicinājumi. Turpinājumā uzmanība vērsta uz darbinieku aktivitātēm sociālo mediju vidē, atspoguļojot to lietošanas paradumus un attieksmi pret „Swedbank” komunikāciju šajā vidē. Veikta arī „Swedbank” oficiālo lapu un darbinieku privāto profilu izpēte, analizējot iesaisti ar „Swedbank” saistītā saturā. Tāpat aplūkots arī darbinieku kā zīmola aizstāvju potenciāls un veidi, kā varētu veicināt aktīvāku darbinieku iesaisti pozitīvas zīmola komunikācijas veicināšanā sociālo mediju vidē.

Darba struktūru veido četras daļas: teorētiskā daļa, metodoloģija, empīriskā daļa un secinājumi. Teorētiskais pamatojums sastāv no trim galvenajām nodaļām, kas veltītas organizāciju komunikācijai, darbinieku zīmolam un tīkla sabiedrībai kā galvenajiem motīviem. Metodoloģiskajā daļā secīgi aplūktas pētījumā izmantotās metodes, savukārt empīriskajā daļā ar metožu palīdzību iegūtie rezultāti, kas aprakstīti atbilstoši pētnieciskajiem jautājumiem. Secinājumos apkopotas galvenās pētījuma gaitā gūtās atziņas.

1. ORGANIZĀCIJU KOMUNIKĀCIJA

1.1. Komunikācija – organizācijas centrālais elements

Teorētiskajā literatūrā komunikācija tradicionāli tiek definēta kā kopīgu nozīmju radīšanas process, izmantojot zīmes un simbolus. Daži pētnieki komunikācijai piešķir arī sociālās realitātes konstruēšanas funkciju – turklāt šī „realitāte” dažādās vidēs un grupās atšķiras, tā veidojoties kopienām, ko vieno kopēja kultūra un tās izpratne.⁸ Šos raksturojumus var attiecināt arī uz ikvienu organizāciju – arī tās veido un raksturo noteikti paradumi, kas laika gaitā veidojušies un nostiprinājušies organizācijas darbību rezultātā.

Jau pirms vairākām desmitgadēm sociālie psihologi Daniels Kacs (*Daniel Katz*) un Roberts Kāns (*Robert Kahn*) rakstīja, ka „sociālo sistēmu un organizāciju pamatbūtība ir komunikācija”⁹. Šo ideju turpina arī mūsdienu organizāciju komunikācijas pētnieki un teorētiķi – lai gan organizāciju veidojošie elementi laika gaitā mainās, pati organizācija turpinās, un šo procesu nodrošina tieši saskaņota, kopējās idejās balstīta komunikācija. Kā apgalvo, piemēram, amerikāņu komunikācijas pētniece Džoanna Kītone (*Joann Keyton*): ”Organizācija var mainīt atrašanās vietu un darbiniekus, bet nesabrukt, jo to veido tās dalībnieku radītu diskursu kopums, kas kodificēti normās un darbībās, ko vēlāk manto, pieņem un pielāgo arī jaunpienācēji.”¹⁰

Bez komunikācijas organizācijas darbība nav iespējama - tā vieno elementus organizācijas iekšienē un uztur saikni ar ārējo publiku, palīdzot sasniegt arī noteiktos biznesa mērķus.¹¹ Organizāciju kontekstā komunikācija ir komplekss fenomens, kas veic daudzveidīgas funkcijas un darbojas dažādās formās, piemēram:

- kā kompleksa atvērta sistēma, ko ietekmē (un kas pati ietekmē) organizācijas vides – gan iekšējo, gan ārējo;
- kā vide, kuru raksturo noteikti vēstījumi, to plūsma, mērķis un virziens;¹²
- kā centrālais elements attiecību veidošanā – gan organizācijas iekšienē, gan saskarsmē ar ieinteresētajām pusēm ārpus tās.¹³

⁸ Papa, M. J., Daniels, T. D., & Spiker, B. K. (2008). *Organizational Communication: Perspectives and Trends*. California: Sage Publications, Inc. p. 3.

⁹ Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley. p. 428.

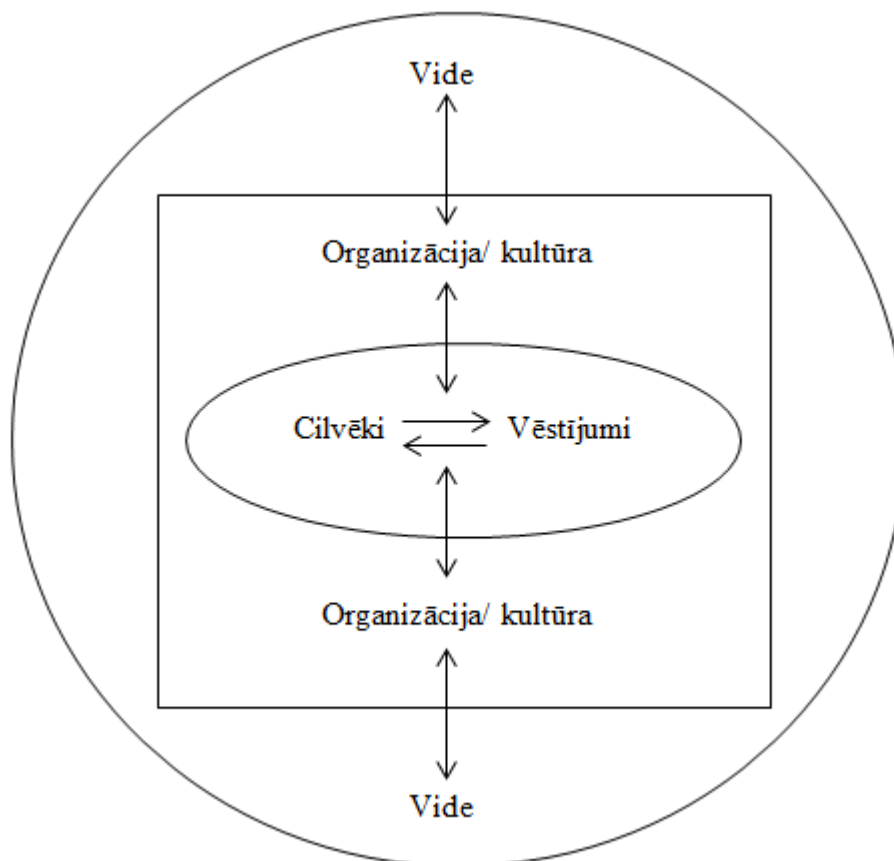
¹⁰ Papa, M. J., Daniels, T. D., & Spiker, B. K. (2008). *Organizational Communication: Perspectives and Trends*. P. 3.

¹¹ Barker, R., & Angelopulo, G. (2007). *Integrated Organisational Communication*. Lansdowne: Juta & Co Ltd. pp.3.-4.

¹² Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational Communication* (5th ed.). Iowa: Wm. C. Brown Publishers. p. 16.

¹³ Papa, M. J., Daniels, T. D., & Spiker, B. K. (2008). *Organizational Communication: Perspectives and Trends*. p. 3.

Ņemot vērā šos raksturojumus, var teikt, ka organizācija ir atvērta un dinamiska sistēma, kurā norit vēstījumu radīšanas un apmaiņas process starp tās dalībniekiem un ārējo vidi. Šis process ir vērsts uz organizācijas un tās kultūras saglabāšanu vienmēr kustīgajā, mainīgajā vidē (sk. 1.1. att.).¹⁴



1.1. att. Organizāciju komunikācijas paradigma¹⁵

Komunikācijas pamatā ir vēstījumi, un to apriti organizācijā var raksturot kā sistēmu, kas vieno divas galvenās auditorijas - ārējo un iekšējo, starp kurām vēstījumu apriti nodrošina divu veidu informācijas avoti – formālie un neformālie (sk. 1.2. att.).

¹⁴ Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational Communication* (5th ed.). p. 16.

¹⁵ Turpat. p. 17.

Ārējās auditorijas	Mutiskā komunikācija (<i>Word-Of-Mouth</i>)	Reklāma Sabiedriskās attiecības
Iekšējās auditorijas	Klientu atsauksmes Līdzstrādnieku ietekme Organizācijas kultūra Organizācijas līderība un vadība	Personālvadības sistēmas: - rekrutēšana - apmācības - kompensācijas - snieguma novērtēšana Uz darbiniekiem vērsta reklāma un sabiedriskās attiecības
	Neformālie avoti	Formālie avoti

1.2. att. Vēstījumu sistēma organizācijā¹⁶

Jāsecina, ka ieinteresēto pušu (klientu, darbinieku u.c.) priekšstati par organizāciju ir atkarīgi ne tikai no apzināti veidotiem komunikācijas vēstījumiem (kā, piemēram, reklāma un sabiedriskās attiecības), bet arī komunikācijas satura, kas veidojas cilvēku mijiedarbībā – kā organizācijas iekšienē, tā ārpus tās. Turklāt arī šīs auditorijas nav nodalītas – kā jau minēts, organizācija ir atvērta sistēma, kas izpaužas, piemēram, darbinieku saskarsmē ar klientiem – šī procesa ietvaros darbinieki ne tikai sniedz pakalpojumus, bet arī reprezentē organizāciju un tās kultūru.

1.2. Kultūras izpratne un nozīme organizācijā

Lai gan organizāciju (sevišķi uzņēmumu) darbību lielā mērā virza tādas ārējas ietekmes kā finanšu rādītāji, tehnoloģiju attīstība, likumdošana un citi mainīgi apstākļi, to kodolu veido cilvēki un to mijiedarbības saturs, struktūra un procesi, kas ik dienas norit ar valodas un citu simbolu starpniecību. Šī iemesla dēļ organizāciju komunikācijas pētniecība galvenokārt pievēršas visdažādākajiem cilvēku savstarpējās interakcijas aspektiem – konfliktu risināšanai, sadarbībai, lēmumu pieņemšanai, varai un autoritātei, pretestībai, inovāciju un pārmaiņu uztverei, morālei, attiecību un iekšējās kultūras veidošanai u.c.¹⁷ Tāpat ikvienu

¹⁶ Mangold, W. G., & Miles, S. J. (2007). The employee brand: Is yours an all-star? *Business Horizons*, (50), 423-433. doi: 10.1016/j.bushor.2007.06.001

¹⁷ Papa, M. J., Daniels, T. D., & Spiker, B. K. (2008). *Organizational Communication: Perspectives and Trends*. p. 4

organizāciju raksturo unikāli kultūras elementi jeb artefakti, kas veido gan organizācijas fizisko, gan sociālo vidi. Tie ir gan taustāmi objekti, gan uzvedības modeļi, gan dažādi abstrakti lielumi:

- materiāli objekti – atskaites, produkti, brošūras utt.;
- fiziskais izkārtojums – ofisa plānojums (slēgts vai atvērts), mēbeles, nodaļu izvietojums, ēkas izskats, darbinieku ģērbšanās stils;
- tehnoloģijas – saziņā un produktu/ pakalpojumu nodrošināšanā izmantotās informācijas tehnoloģijas (datori, telefoni utt.);
- valoda – joki, anekdotes, stāsti, metaforas, žargons;
- uzvedības modeļi – rituāli, ceremonijas, svētki;
- simboli – dažādi objekti un darbības, kam organizācijā ir īpaša nozīme (saukļi, žesti, attēli u.c.);
- likumi, sistēmas, procedūras un programmas – personāla vadības veidotas sistēmas, kas saistītas ar kompensācijām, darbinieku apbalvojumiem, paaugstināšanu, kvalitātes novērtēšanu u.c.¹⁸

Lai šos organizāciju un tās kultūru veidojošos elementus uzturētu un saglabātu, svarīga nozīme ir komunikācijas tīklam, kurā notiek informācijas aprīte starp tās dalībniekiem. Kā jau minēts, mūsdienu organizācijās savstarpējā komunikācijā tiek izmantoti gan formālie, gan neformālie kanāli: par formāliem uzskatāmi visi oficiālie rakstiskie vai verbālie komunikācijas kanāli, kuri balstās likumos, regulās un procedūrās (instrukcijas, pārrunas, mācību programmas, atskaites utt.), savukārt neformālie kanāli organizācijā rodas interpersonālo attiecību rezultātā – sarunās, kas var būt gan saistītas ar darbu, gan sociālas, gan personīgas.¹⁹ Tāpat var noteikt trīs līmeņus, kā norit komunikācijas plūsma organizācijā:

- lejupvērstā komunikācija – vadības komunikācija, kas vērsta uz darbinieku informēšanu un galvenokārt ietver instrukcijas (tai skaitā arī par kultūras izpratni organizācijā) un darba novērtējumu;
- augšupvērstā komunikācija – darbinieku komunikācija ar vadību (atskaites, ieteikumi, sūdzības utt.);
- laterālā (horizontālā) komunikācija – komunikācija starp darbiniekiem (problēmu risināšana, dalīšanās ar informāciju utt.).²⁰

¹⁸ Barker, R., & Angelopulo, G. (2007). *Integrated Organisational Communication*. p. 89.

¹⁹ Turpat. p. 75.

²⁰ Turpat.

Bez iekšējā komunikācijas tīkla un organizācijas dalībnieku saskarsmes, kas norit dažādos veidos un virzienos, nebūtu iespējams savstarpēji pārnest un uzturēt iekšējo kultūru – darbību un parādību kopumu, kas veido organizācijas unikalitāti un vieno tās dalībniekus.

Organizācijas kultūra ir cieši saistīta ar korporatīvās identitātes jēdzienu, kas saprotama kā to vērtību un principu kopums, ar kuriem uzņēmumu asociē tās darbinieki. Korporatīvā identitāte saistās ar to, kā darbinieki uztver un interpretē uzņēmuma darba pieeju, tā mērķus un uzskatus, produkciju un patērētājus, kam tā adresēta.²¹ Korporatīvā identitāte tiek formēta galvenokārt divos veidos: 1) vadībai apzināti strādājot pie noteiktas sociālas konstrukcijas veidošanas un uzturēšanas; 2) organizācijas dalībnieku savstarpējā interakcijā, kas norit ar valodas un rīcības starpniecību. Šī pieredze un simboli tiek interpretēti, balstoties tieši organizācijas kultūras izpratnē – jo spēcīgāka tā ir, jo augstāka darbinieku piederība organizācijai. Līdz ar to arī pastāv lielāka iespēja, ka tie rīkosies saskaņā ar organizācijas vērtībām un atbilstoši tās interesēm.²²

Runājot par korporatīvās kultūras un identitātes saistību, dažādu autoru pētījumi apkopo arī šādas atziņas:

- 1) korporatīvā kultūra ir uzvedības un stratēģijas veidošanās konteksts;
- 2) organizācijas pārstāvjiem ir līdzīgi priekšstati par centrālajām organizācijas identitāti veidojošajām īpašībām;
- 3) darbinieki šīs īpašības nodod ārējām ieinteresētajām pusēm, kas nozīmē – jo spēcīgāk darbinieki šīs īpašības reflektē, jo pozitīvāks ir mērķauditorijas uztvertais tēls;
- 4) korporatīvo kultūru un identitāti ietekmējusi arī organizācijas vēsture, izcelsmes valsts (tās darba kultūra), kā arī reģionālā subkultūra.²³

Tāpat organizācijas kultūra ir sarežģīts fenomens, kas atkarīga no dažādām ietekmēm – gan mērķtiecīgām, uz kultūras veidošanu/ mainīšanu/ uzturēšanu vērstām darbībām, gan vēsturiskiem un no situācijas atkarīgiem aspektiem. Turklāt kultūra nedzīvo tikai organizācijas iekšienē – tā tiek pārnesta arī uz ārējo vidi, kur atkarībā no saskarsmē ar organizācijas elementiem gūtās pieredzes un arī vairākām no pašas organizācijas neatkarīgām ietekmēm veidojas vairāk vai mazāk konkrēti priekšstati un izjūtas par konkrēto organizāciju – elementiem, kas svarīgi arī tās zīmolam.

²¹ Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Cambridge: Harvard Business School Press. p. 36.

²² Melewar, T. C. (Ed.). (2008). *Facets of Corporate Identity, Communication, and Reputation*. New York: Routledge. p. 15.

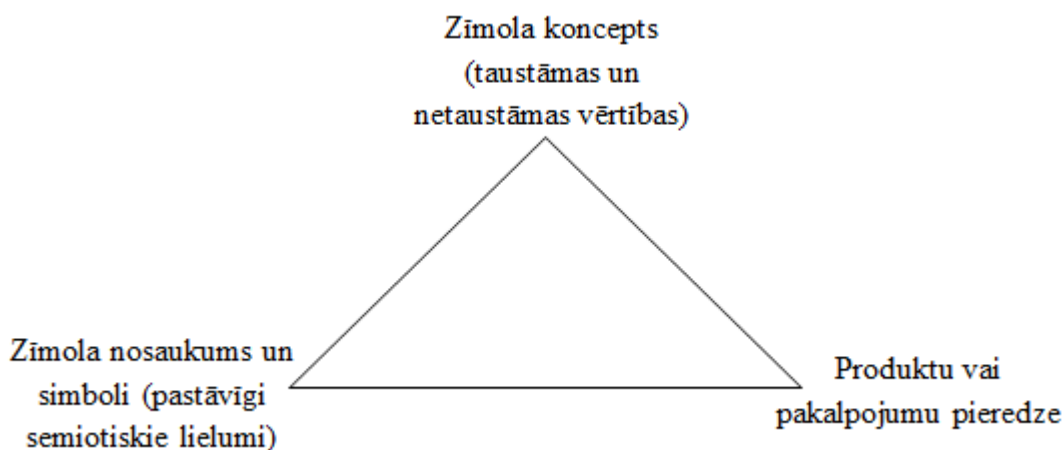
²³ Turpat. p. 16.

1.2. Zīmola loma organizāciju komunikācijā

Kas mēs esam? Kādas ir mūsu vērtības? Kādi mēs vēlamies būt? Uz šiem jautājumiem cenšas atbildēt ikviena organizācija, kas vēlas izcīnīt savu vietu starp konkurentiem un radīt vēlamu iespaidu mērķa auditorijās. Atbildes uz šiem jautājumiem tiek apkopotas un mērķtiecīgi ietvertas zīmolā – un arvien biežāk tiek uzskatīts, ka tieši tā stāsts lielā mērā nosaka organizācijas veiksmes un neveiksmes.

Mārketinga eksperti Filips Kotlers (*Philip Kotler*) un Kevins Leins Kellers (*Kevin Lane Keller*) zīmolu definē kā „produktu vai pakalpojumu, kura dimensijas kādā veidā atšķiras no citiem produktiem vai pakalpojumiem, kas apmierina vienas un tās pašas vajadzības”. Šīs dimensijas var būt funkcionālas un racionālas vai pretēji – vairāk simboliskas, emocionālas. Pirmajā gadījumā tās atspoguļo produkta vai pakalpojuma taustāmās vērtības, otrajā – netaustāmas, simboliskas un abstraktas nozīmes, ko zīmols reprezentē.²⁴

Savukārt zīmolu vadības eksperts Džīns-Noels Kapferers (*Jean-Noël Kapferer*) zīmolu definējis pavisam īsi un koncentrēti – kā „nosaukumu, kas ietekmē patērētājus”. Viņaprāt, parastu nosaukumu par zīmolu padara spēja izcelties, atšķirīgums, intensitāte un uzticamība.²⁵ Kapferers arī uzskata, ka „par zīmoliem var runāt kā dzīvām sistēmām, ko veido trīs poli: produkti vai pakalpojumi, nosaukums un koncepts”.²⁶ (Sk. 1.2. att.).



1.2. att. Zīmola sistēma²⁷

²⁴ Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall. p. 241.

²⁵ Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (4th ed.). London: Kogan Page. p. 11.

²⁶ Turpat. p. 12.

²⁷ Turpat.

Zīmoliem piemīt vairākas organizācijas un patērētāju mijiedarbībā būtiskas funkcijas: identifikācija, praktiskums, garantija, optimizācija, „emblēma”, nepārtrauktība, hedonisms un ētiskums. Identifikācija kā zīmola funkcija attiecināma uz izvēles atvieglošanu – zīmols ir kā atpazīstamības zīme plašajā preču un pakalpojumu klāstā. Praktiskuma funkcija ļauj ietaupīt laiku un enerģijas resursus preču vai pakalpojumu atkārtotas izvēles un zīmola lojalitātes dēļ, bet garantija ir kā solījums, ka zīmols vienmēr nodrošinās ierasto kvalitāti vai citas patērētājam svarīgas vērtības. Optimizācija attiecināma uz pārlicību, ka patērētājs iegādājas labāko produktu/ pakalpojumu kādā noteiktā kategorijā, savukārt „emblēmas” funkcija ir paštēla vai citiem radītā tēla apliecinājums ar zīmola produkcijas starpniecību. Nepārtrauktība attiecināma uz patērētāja ciešo saikni ar zīmolu, kas veidojusies daudzu gadu garumā, hedonisms – uz zīmola pievilcību, ko rada, piemēram, logo vai komunikācijas stils. Savukārt ētiskuma funkciju Kapferers skaidrojis kā apmierinājumu, ko sniedz organizācijas atbildīgā rīcība pret sabiedrību.²⁸ Šīs funkcijas apvienojas zīmolvedības pamatuzdevumā – tiek radītas mentālas struktūras, kas patērētājiem ļauj organizēt savas zināšanas par produktiem un pakalpojumiem, atvieglojot lēmuma pieņemšanu, kas rezultējas biznesa ieguvumos.²⁹

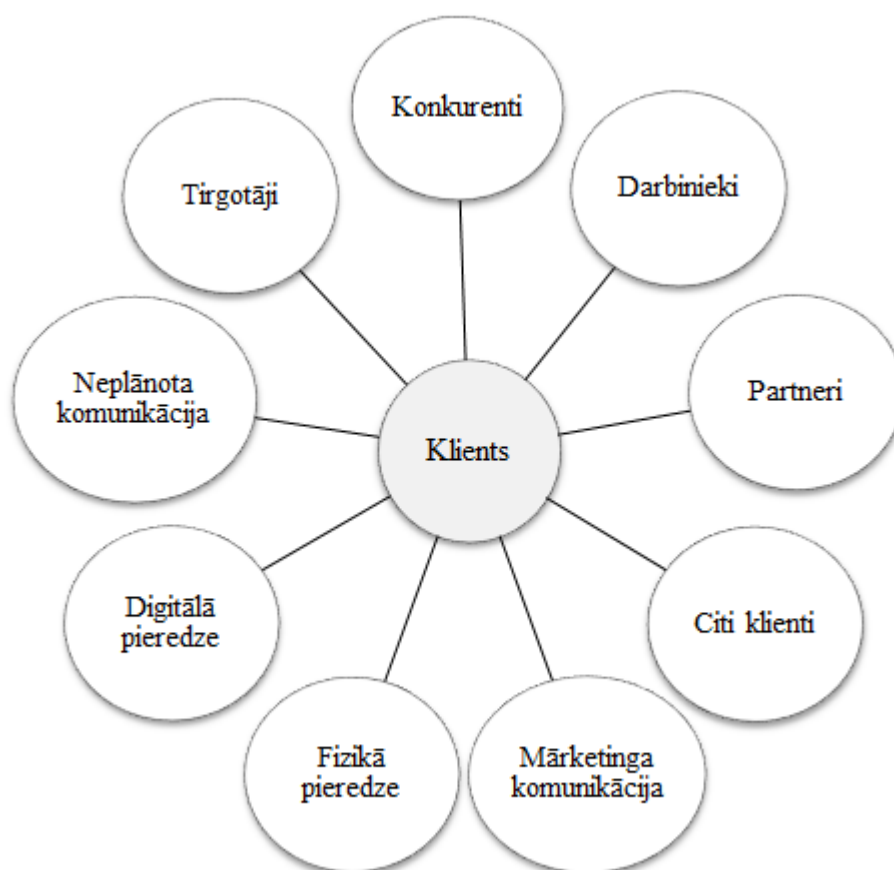
Zīmolam piemīt vēl kāda svarīga funkcija, kas tam organizāciju komunikācijā piešķir vēl lielāku nozīmi – reputācijas aizsargāšana. Ar efektīvu zīmola klātbūtni iespējams stiprināt galvenos faktoros, kas ietekmē reputāciju: emocionālā pievilcība (uzticamība, apbrīns, respekts); produkti un pakalpojumi (kvalitāte, inovācijas, pievienotā vērtība); pamanāmība un līderība; darbavietas kvalitāte (augstu vērtēta vadība, talantīgi darbinieki, pievilcīga darba vide); finansiālā darbība un sociālā atbildība.³⁰

Lai gan zīmolu rada un mērķtiecīgi attīsta pati organizācija, tā nav vienīgā, kam piemīt spēks to ietekmēt – patērētāja uztveri ietekmē vēl vairāki faktori, un vairāki no tiem darbojas neatkarīgi no organizācijas (sk. 1.3. att.).

²⁸ Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (4th ed.). p. 22.

²⁹ Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). p. 243.

³⁰ Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (4th ed.). p. 27.



1.3. att. Faktori, kas ietekmē klienta zīmola uztveri³¹

Lai gan organizācijas daudz un mērķtiecīgi strādā pie tā, lai mērķauditoriju pārliecinātu par saviem produktiem un pakalpojumiem ar dažādu mārketinga komunikācijas paņēmieni un kanālu (darbinieki, digitālie kanāli, filiāles utt.) starpniecību, vienmēr jārēķinās ar ietekmēm no malas – konkurentu aktivitātēm, neplānotiem pavērsieniem (piemēram, draudiem vai baumām) un faktu, ka klientu pieredze veidojas arī saskarsmē ar citiem indivīdiem, kam priekšstats par zīmolu var būt atšķirīgs. Lai veidotu maksimālu zīmola vērtību, kas palīdzētu saglabāt organizācijas reputāciju gan ikdienā, gan krīzes situācijās, svarīga nozīme ir izvēlētajās zīmola stratēģijas izvēlei un prasmei to efektīvi pielietot.

Tāpat kā organizācijas kopējo virzību, vienmēr mainīgajai videi ir svarīgi piemērot arī zīmola stratēģiju – arī te jāņem vērā gan iepriekš minētie faktori, gan mūsdienām raksturīgās laikmeta tirgus izmaiņas un sarežģītība, kanālu straujā attīstība, globālā ietekme, zīmolu skaita un to izplatības ātruma pieaugums. Šie apstākļi laika gaitā ietekmējuši klasiskās zīmola vadības pieejas aizstāšanu ar zīmola līderības modeli (sk. 1.1. tab.).

³¹ Ind, N. (2007). *Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization Into a Brand Champion* (3rd ed.). London: Kogan Page. p. 23.

Klasiskās zīmola vadības un zīmola līderības pieeju salīdzinājums³²

	Klasiskais zīmola vadības modelis	Zīmola līderības modelis
No taktiska uz stratēģisku menedžmentu		
Pieeja	Taktiska, uz situāciju reaģējoša	Stratēģiska, proaktīva
Zīmola vadītāja statuss	Mazāk pieredzējis, ar šaurāku redzesloku	Organizācijā augstu vērtēts, ar plašu redzesloku
Konceptuālais modelis	Zīmola tēls	Zīmola vērtība
Fokuss	Īstermiņa finansiāli ieguvumi	Zīmola vērtības mērījumi
No ierobežota uz plašu fokusu		
Produkta-tirgus vēriens	Atsevišķi produkti un tirgi	Daudzveidīgi produkti un tirgi
Zīmola struktūra	Vienkārša	Kompleksa zīmola uzbūve
Zīmolu skaits	Fokuss uz atsevišķiem zīmoliem	Kategoriju fokuss – daudzveidīgi zīmoli
Ģeogrāfiskais vēriens	Viena valsts	Globāla pieeja
Zīmola vadītāja komunikācijas loma	Limitētu iespēju koordinators	Komandas līderis ar daudzveidīgām komunikācijas iespējām
Komunikācijas fokuss	Ārējs/ vērsts uz patērētāju	Gan iekšējs, gan ārējs
No pārdošanas uz zīmola identitāti		
Stratēģijas dzinējs	Pārdošana un akcijas	Zīmola identitāte

Tabulā redzams, ka zīmola līderības pieejai, salīdzinot ar klasisko modeli, ir plašāks skatījums uz zīmola veidošanas procesu un tā nozīmi organizācijas veiksmīgā darbībā – lielāka loma piešķirta gan zīmola veidotājiem, gan mērogam, kādā notiek zīmola komunikācija un ietekme. Ja iepriekš zīmola stratēģijas mērķis bija to izcelt galvenokārt vietējā mērogā, tagad ģeogrāfiskās robežas ir zudušas, reizē sniedzot gan vairāk iespēju, gan radot jaunus izaicinājumus. Lai veiksmīgi attīstītos un izceltos konkurentu vidū, tagad nepietiek ar reaģēšanu uz situāciju – svarīgi ir to paredzēt jau iepriekš un attiecīgi reaģēt. Līdz ar to nepieciešams arvien vairāk resursu un kompetenču – un šeit svarīga ir ikviena organizācijas elementa un procesa saskaņa ar izvirzītajiem mērķiem un zīmola vērtībām.

³² Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press. p. 8.

Mūsdienu zīmola vadība galvenokārt vērsta uz pozitīvas zīmola vērtības (*brand equity*) veidošanu – tas nozīmē, ka patērētāju reakcija pret produktu vai pakalpojumu un tā komunikācijas aktivitātēm ir pozitīvāka, ja konkrētais zīmols tiek identificēts (nosaukts). Savukārt negatīvas zīmola vērtības gadījumā reakcija, identificējot zīmolu, ir pretēja – negatīvāka nekā tad, ja zīmols paliktu anonīms.³³ Trīs galvenie zīmola vērtības principi:

1. Tā veidojas patērētāju atšķirīgo reakciju ietekmē. Jā šādu atšķirību nav, produkta vai pakalpojuma konkurētspēju, visticamāk, noteiks tikai cena.

2. Atšķirības rodas atkarībā no patērētāja zināšanām par zīmolu, kas ietver visu ar zīmolu saistīto domu, izjūtu, tēlu, pieredzi un pārliecību kopumu. Līdz ar to organizācijai ir svarīgi radīt spēcīgas, vēlamas, pat unikālas zīmola asociācijas.

3. Zīmola vērtību veidojošajām asociācijām jābūt ietvertām ikvienā darbībā, ko veic organizācija – jo spēcīgāks un vienotāks zīmols, jo lielāki ienākumi.³⁴

Tikpat liela nozīme kā mentālajām zīmola asociācijām zīmola vērtības radīšanā ir arī attiecību veidošanai – tā var veicināt patikšanu, pievilcību, atbalstu, reizēm pat fanātismu. Kā uzskata Kapferers, lai vairotu zīmola vērtību un līdz ar to arī līderību tirgū, tam jābūt pievilcīgam un spējīgam aizraut ar „lielo ideju”, ko tas ietver – tāpēc ir svarīgi vairot patērētāju pieredzi un pozitīvu saskarsmi ar tā vērtībām.³⁵

Būtiski, ka, salīdzinot klasisko un līderības pieeju zīmola stratēģijai, pieaugusi zīmola identitātes jēdziena nozīme, kas savukārt mazina fokusu uz zīmola tēlu - Kellers zīmola identitāti definējis kā „unikālu asociāciju kopumu, ko organizācijas cenšas radīt vai uzturēt”, savukārt zīmola tēlu – „kā zīmolu uztver patērētāji”. Tomēr zīmola identitātei jeb tēlam, ko tā vēlas veidot un uzturēt, ir saistība ar uztverto iespaidu – ieinteresētās puses, saskaroties ar kanāliem, kas pauž zīmola identitāti, gūtos iespaidos pievieno kopējam tēlam.³⁶

Kapferers izstrādājis modeli, kas uzskatāmi parāda, kā korporatīvā identitāte ar vērtību komunikācijas starpniecību kļūst par zīmola identitāti (sk. 1.4. att.). Šis modelis atspoguļo procesu, kā organizācijas pamatvērtības tiek ietvertas zīmola un ar dažādu paņēmieni palīdzību sasniedz patērētāju: piemēram, iekšēji simboli (preču attēlu u.c. tiek izmantoti ārējā komunikācijā, tādējādi vizuāli atspoguļojot kādu no organizācijas vērtībām. Tāpat organizācijas vērtības var noteikt veidu, kā tā komunicē ar klientiem u.c. ieinteresētajām pusēm, veidojot attiecības. Tāpat organizācijas identitāti var iemiesot arī tēli, kas izmantoti

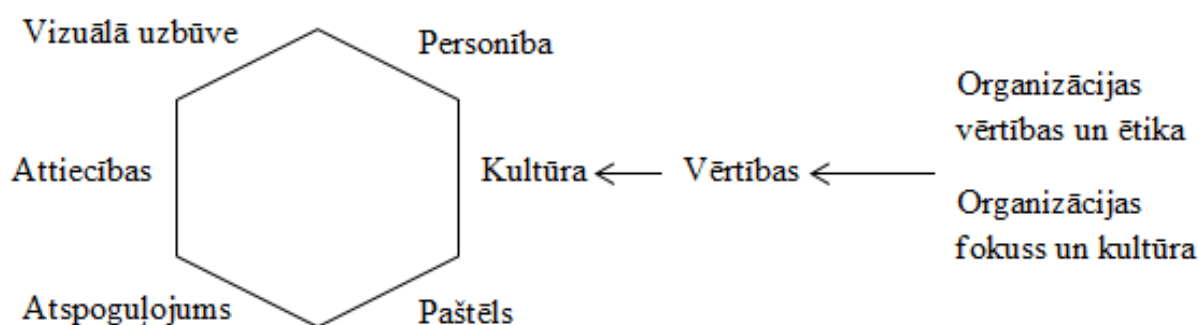
³³ Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). p. 244.

³⁴ Turpat.

³⁵ Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (4th ed.). p. 12.

³⁶ Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). p. 66.

zīmola komunikācijā, ar savu personību reizē atspoguļojot gan organizācijas vērtības, gan kādu, kam vēlētos līdzināties pats patērētājs.



1.4. att. Organizācijas identitātes pārnese uz zīmola identitāti³⁷

Tātad organizācijas iekšējā izpratne par zīmolu un tā uztvere ārpusē nav atdalāmi koncepti - spēcīga zīmola identitāte un tā vērtību apzināšanās ir solis pretī uzticamam un skaidram organizācijas zīmolam arī ārpus tās fiziskajām robežām. Zīmols tiek veidots un ietekmēts, noritot savstarpējai komunikācijai organizācijas iekšienē un ar dažādu komunikācijas kanālu starpniecību šiem vēstījumiem nonākot līdz ārējo publiku uztverei. Var teikt, ka šis process ir kā tīkls, kas savieno dažādus tā elementus un viedokļus, rezultātā veidojoties priekšstatiem un interpretācijām par procesiem un parādībām – tai skaitā arī par organizācijas zīmolu. Jāsecina, ka zīmola kodols ir organizācijas darbinieki – tieši viņus vieno kopēja zīmola vērtību izpratne un iekšējā kultūra, kas ar dažādu komunikācijas veidu un kanālu starpniecību nonāk arī klientu un citu ieinteresēto pušu uztverē, tā radot priekšstatu par organizāciju kopumā. Lai šīs asociācijas būtu pozitīvas, arī pašiem darbiniekiem jābūt pozitīvi noskaņotiem un pārliecinātiem gan par savu organizāciju, gan savu nozīmi tās darbībā – tātad ir svarīgi veicināt darbinieku apmeirinātību ar darbavietu un tos motivēt, panākot pozitīvu iesaisti zīmola komunikācijā.

³⁷ Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (4th ed.). p. 206.

2. DARBINIEKU ZĪMOLS

Gan pieredzējušu uzņēmumu praksē, gan teorētiskajā literatūrā arvien lielāka nozīme tiek piešķirta darbinieku lomai organizācijas zīmola veidošanā un ietekmēšanā. Pastāv uzskats, ka „kompleksu produktu un pakalpojumu kvalitāte balstās nevis rūpnīcās vai ēkās, kas tos ražo vai palīdz pārdot, bet gan to cilvēku prātos, kas tos rada”³⁸. Tādējādi organizācijas spēja un prasme efektīvi izmantot netaustāmos resursus (darbinieku zināšanas, inteliģenci) ir būtisks ieguvums tās attīstībai un pastāvēšanai, jo pārējie lielumi ir ārējas ietekmes, kas strauji mainās un ko ne vienmēr iespējams kontrolēt – tirgus situācijas izmaiņas, nemitīga tehnoloģiju attīstība, konkurentu darbība, cilvēku paradumu maiņa, kas ietekmē arī esošo preču un pakalpojumu novecošanos.

Līdz ar to mūsdienās veiksmīgu organizācijas darbību un konkurētspēju nosaka tieši pastāvīga jaunu zināšanu radīšana un spēja tās nekavējoties pielietot, izstrādājot jaunus produktus un pakalpojumus. Būtiski, ka zināšanas ir cieši saistītas ar indivīda izpratnes līmeni par organizācijas vērtībām, rīcību saskaņā ar tām un vēlmi iesaistīties notiekošajos procesos – organizācijas zīmolam svarīgos aspektos.³⁹

Izceļot darbiniekus kā būtisku zīmola sastāvdaļu, ieviests jēdziens „darbinieku zīmols”, kas saprotams kā priekšstats, ko organizācija rada klientiem un citām ieinteresētajām pusēm ar darbinieku starpniecību. Šis iespaids var būt pozitīvs vai negatīvs atkarībā no darbinieka zināšanām un izpratnes par organizācijas vēlamu tēlu un tā, vai darbinieks jūtas motivēts un psiholoģiski apmierināts ar savu darbavietu.⁴⁰ Turklāt šis iespaids rodas gan formālā darba vidē, tieši saskaroties ar klientiem, gan ārpus tās – piemēram, sarunās draugu un paziņu lokā vai iesaistoties zīmola komunikācijā sociālo mediju vidē.

Darbinieku loma zīmola veidošanā īpaši svarīga ir pakalpojumu sektorā – tā kā nav taustāmu preču, šeit saskarsme ar cilvēkiem (pārdevējiem, klientu apkalpošanas speciālistiem utt.) ir galvenais faktors, kas rada iespaidu par organizāciju kopumā. Līdz ar to „*Live the brand*” („*Izdzīvot zīmolu*”) ir galvenā stratēģija ceļā uz spēcīgu zīmolu. Kā apgalvo zīmola vadības eksperts Kapferers, „pakalpojumu jomā zīmols tiek konstruēts iekšēji”⁴¹. Līdz ar to ir būtiski iepazīties ar iekšējās zīmolvedības procesu un faktoriem, kas to ietekmē.

³⁸ Barker, R., & Angelopulo, G. (2007). *Integrated Organisational Communication*. p. 120.

³⁹ Turpat.

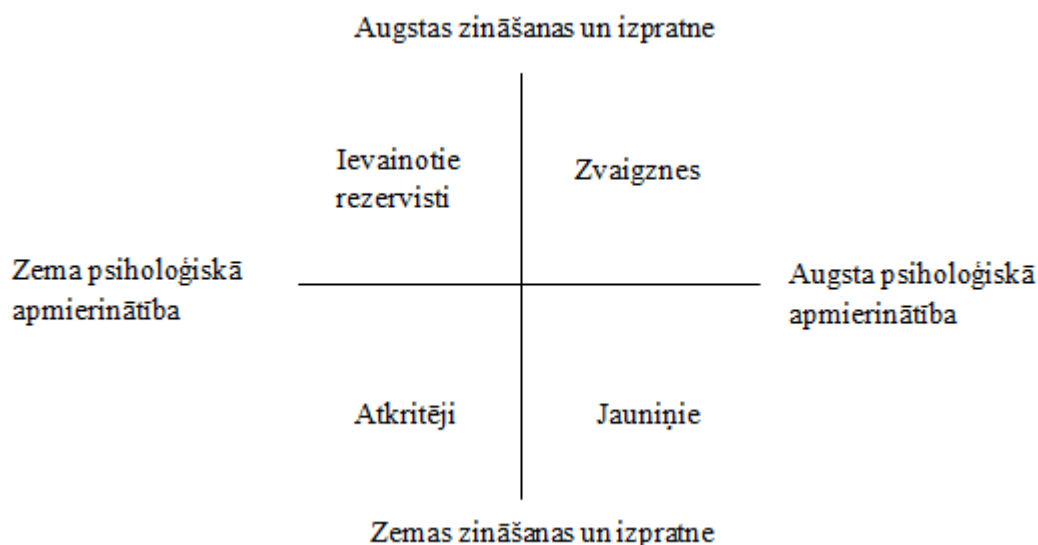
⁴⁰ Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2013). Employee voice: Untapped resource or social media time bomb? *Business Horizons*, 57(3). 401-411. doi:10.1016/j.bushor.2013.12.011

⁴¹ Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (4th ed.). p. 105.

2.1. Iekšējās zīmolvedības nozīme organizācijā

Apzinoties darbinieku un zīmola mijiedarbību, organizāciju komunikācijas teorētiķi un praktiķi arvien vairāk pievēršas iekšējās zīmolvedības (*internal branding*) izpētei un praktiskai īstenošanai. Šī koncepta būtība balstās iekšējā mārketinga idejās – veicināt darbinieku apmierinātību un motivāciju, lai uzlabotu sniegtā servisa kvalitāti un pievienoto vērtību, tostarp arī zīmola komunikāciju. Iekšējai zīmolvedībai šajā iekšējā mārketinga komunikācijas kompleksā ir trīs galvenie uzdevumi: efektīvi komunicēt organizācijas zīmolu darbiniekiem; pārliecināt darbiniekus par zīmola svarīgumu un vērtību; veicināt ikvienas organizācijas darbības saskaņu ar zīmolu un solījumu, ko tas ietver. Šo uzdevumu galvenais mērķis ir panākt, lai zīmola solījums kļūtu par īstenību – un šajā procesā lielākā nozīme ir tieši darbiniekiem, kuriem ir visciešākā saskarsme ar ieinteresētajām pusēm.⁴²

Ņemot vērā darbinieku zīmolu noteicošās ietekmes (darbinieku zināšanas un izpratne par organizācijas zīmolu, psiholoģiskās apmierinātības un motivācijas līmenis), pētnieki Glins Mangolds (*W. Glynn Mangold*) un Sandra Mailza (*S. J. Miles*) organizācijas iedalījuši četros tipos: „zvaigznes” (*All-Stars*), „atkritēji” (*Strike-Out Kings*), „ievainotie rezervisti” (*Injured Reserves*) un „jauniņie” (*Rookies*) (sk. 3.1. att.).



3.1. att. Organizāciju iekšējās zīmolvedības tipoloģija⁴³

Veiksmīgākās darbinieku un zīmola attiecības ir organizācijām, kas šajā tipoloģijā nosauktas par „zvaigznēm” – tām veiksmīgi izdevies izveidot sistēmu, kurā efektīvi tiek komunicēts un uztverts vēlamais zīmols, turklāt darbinieki jūtas psiholoģiski labi, ko nosaka

⁴² Erkman, E. (2005). *Understanding employees' brand supporting behaviors and their effect on consumers' brand relationship in the airline industry* (Master thesis). Bogazici University (Turkey). pp. 24-25.

⁴³ Mangold, W. G., Miles, S. J. (2007). The employee brand: Is yours an all-star? *Business Horizons*, 50(9). 423-433. doi: 10.1016/j.bushor.2007.06.001

arī zīmola vērtību saskaņā ar personīgajām vērtībām. Šie apstākļi rosina darbiniekus brīvprātīgi popularizēt un aizstāvēt zīmolu arī ārpus organizācijas robežām, tajā pašā laikā brīvi daloties ar kritiku un ieteikumiem organizācijas iekšienē – ar domu, ka tas ir ceļš uz vēl labvēlīgāku vidi. Pretēja situācija ir ar „atkritējiem” – organizācijām, kuru darbinieki neizprot zīmolu un ir vīlušies organizācijā kopumā – piemēram, solījums, kas tika dots, uzsākot darba gaitas, nesakrīt ar reālo situāciju (jāstrādā virsstundas, netiek izmaksātas prēmijas u.tml.). Līdz ar to šīs organizācijas no darbinieku puses negūst pozitīvu pienesumu zīmolam. Līdzīga vilšanos vai citas negatīvas izjūtas ir „ievainotajiem rezervistiem” – lai gan šīm organizācijām raksturīga darbinieku zināšanas un izpratne par vēlamo zīmolu, viņi nav pietiekami motivēti, lai iesaistītos tā uzlabošanā. Savukārt organizācijām-„jauniņajiem” ir potenciāls, jo, lai gan darbiniekiem nav pietiekamas zināšanas par zīmolu, viņi jūtas motivēti un novērtēti no darbavietas puses – šī ir grupa, kuru var salīdzinoši viegli iesaistīt zīmola komunikācijas aktivitātēs, tiesa gan, jāstrādā pie zīmola un tā vērtību izskaidrošanas.⁴⁴ Tātad, lai tuvinātos „zvaigznes” statusam, ir svarīga organizācijas izpratne par darbinieku vajadzībām un spējai saskaņot organizācijas vērtības ar darbinieku personīgajām vērtībām un pārlicībām. Protams, nepietiek tikai ar izpratni – svarīgākais ir prast to parādīt ar konkrētiem darbiem, kas liecinātu par organizācijas rūpēm un vēlēšanos ne tikai prasīt maksimālu atdevi no darbiniekiem, bet arī radīt motivējošu un pozitīvu darba vidi.

2.2. Iekšējās zīmolvedības process un tā vadība

Veicinot zīmola piederību, ir svarīgi izprast organizācijas un darbinieku pamatvērtības un rīkoties saskaņā ar tām.⁴⁵ Kad darbinieki tic zīmolam un par to rūpējas, tie ir motivēti cītīgāk strādāt un iesaistīties, kā arī izjūt lielāku lojalitāti pret savu darbavietu. Lai to panāktu, jāievēro trīs galvenie iekšējās zīmola vadības principi: 1) izvēlēties īsto brīdi; 2) saskaņot iekšējo un ārējo komunikāciju; 3) „atdzīvināt” zīmolu – komunikācijai vajadzētu būt ne tikai informējošai, bet arī enerģizējošai.⁴⁶

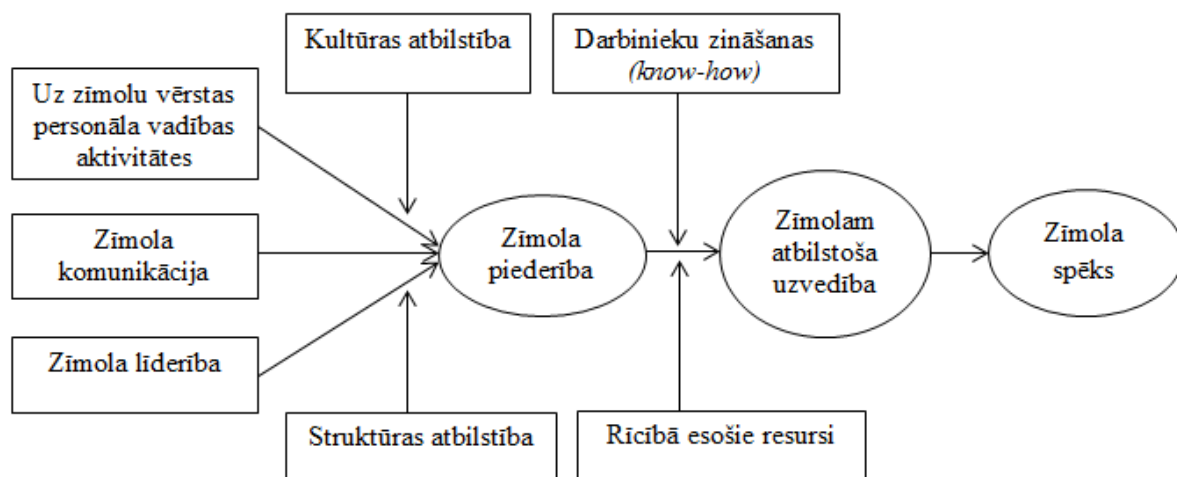
Galvenie organizācijas rīcībā esošie mehānismi, kas palīdz iekšējā zīmola veidošanā un personīgo un zīmola vērtību saskaņošanā, ir personāla vadības prakse, iekšējā komunikācija un citas specifiski uz zīmola līderības veicināšanu vērstas aktivitātes. Šo darbību rezultēšanos zīmola spēkā (ieinteresēto pušu uztvertajā zīmola vērtībā) uzskatāmi ataino pētnieku Burmana un Ceplinas (*Burmann and Zeplin*) izveidotais modelis (skat. 2.1.

⁴⁴ Mangold, W. G., Miles, S. J. (2007). The employee brand: Is yours an all-star? *Business Horizons*, 50(9), 423-433. doi: 10.1016/j.bushor.2007.06.001

⁴⁵ Buckingham, I. P. (2008). *Brand Engagement: How Employees Make or Break Brands*. New York: Palgrave MacMillan. p. 15.

⁴⁶ Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). p. 253.

att.) – plānotās aktivitātes un organizācijas vide veicina darbinieku piederību zīmolam, kas (un arī pašu darbinieku prasmes un organizācijas rīcībā esošie papildu resursi) savukārt veicina zīmolam atbilstošu jeb piederīgu uzvedību, šim procesam rezultējoties zīmola spēkā – unikalitātē, vērtībā un piesaistē, ko izjūt ieinteresētās puses.⁴⁷



2.1. att. Iekšējās zīmolvedības modelis⁴⁸

Iekšējā komunikācija var ieņemt nozīmīgu lomu darbinieku iesaistes veicināšanā: pirmkārt, pārraidīt informāciju par labumiem, ko sniedz vai var sniegt zīmols, un veicināt iesaisti - to var sniegt aktīva veiksmīgo piemēru komunicēšana un dalīšanās ar sasniegtajiem rezultātiem dažādos komunikācijas kanālos – tiešā kontaktā ar darbiniekiem, intranetā, prezentācijās, iekšējos izdevumos un citur. Otrkārt, iekšējā komunikācija var atbalstīt ārējās zīmola kampaņas, par tām stāstot un iesaistot darbiniekus, tādējādi raisot dziļāku izpratni un piederības izjūtu. Tāpat tieši iekšējās komunikācijas uzdevums ir mazināt priekšstatu, ka zīmols ir tikai mārketingam aktuāls jautājums – patiesībā tas aptver visu organizāciju.⁴⁹

Organizējot iekšējās komunikācijas procesu, svarīgi atcerēties, ka darbinieki nav izolēti no ārējās komunikācijas – tas nozīmē, ka to iespaidi un emocijas neveidojas tikai no iekšējās komunikācijas radītā satura. Pozitīva informācija (sasniegumi, apbalvojumi, veiksmes stāsti utt.) var uzlabot darbinieka domas par darbavietu, sniedzot papildus motivāciju un lepnumu par piederību organizācijai. Savukārt dzirdot negatīvas ziņas (sliktas klientu atsauksmes vai komentāri presē), reakcija ir pretēja – darbinieks izjūt nosodījumu vai

⁴⁷ Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioral approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 4(12). 279-300. doi:10.1057/palgrave.bm.2540223

⁴⁸ Turpat.

⁴⁹ Ind, N. (2007). *Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization Into a Brand Champion* (3rd ed.). pp. 122-123.

dusmas, mazinās pārliecība un vēlēšanās asociēt sevi ar darbavietu. Līdz ar to vēl vairāk pieaug regulāras, pozitīvas iekšējās komunikācijas nozīme.⁵⁰

Savukārt viens no personāla vadības pamatuzdevumiem ir ilgtermiņu attiecību veidošana ar darbiniekiem, veicinot to lojalitāti pret darbavietu – jo ciešāka ir darbinieka saikne ar darbavietu un laika posms, kas tajā pavadīts, jo lielāka pievienotā vērtība tiek radīta. Tā attiecināma ne tikai uz ciešāku mijiedarbību ar zīmolu, tādējādi to stiprinot, bet arī ekonomiskām priekšrocībām vairākās jomās:

- nolīgšanas investīcijas – esošo darbinieku saglabāšana izmaksu ziņā ir efektīvāka nekā jaunu darbinieku meklēšana un ievadīšana darba gaitās;
- apmācības – jaunas zināšanas, kas gūtas speciālu apmācību ceļā, ir neatņemama ikviena darbinieka profesionālās izaugsmes sastāvdaļa, taču ilgtermiņa darbinieku padomi un ikdienas dalīšanās pieredzē var būt nesalīdzināmi vērtīgs atbalsts ne tik pieredzējušiem darbiniekiem;
- efektivitāte – darbinieki, kas uztur ilgtermiņa attiecības ar darbavietu tāpēc, ka izjūt lepnumu par klientiem un pašiem sev radīto vērtību, ir augstu motivēti un strādā ar pilnu atdevi;
- klientu loka veidošana – darbinieki ar lielāku pieredzi prot efektīvāk atlasīt vērtīgākos klientus;
- klientu noturība – arī klienti veido attiecības ar uzņēmumu, un saikne ir ciešāka ar ilgtermiņa darbiniekiem, kas pazīstami vairāku gadu garumā;
- klientu rekomendācijas – tieši konkrēti darbinieki var būt iemesls, kāpēc klients uzņēmumu iesaka arī citiem.⁵¹

Šie faktori liecina, ka efektīvākais ceļš uz lojāliem darbiniekiem, kas tic organizācijas zīmolam, ir to personīgo vērtību saskaņa ar uzņēmuma un tā zīmola vērtībām – šī iemesla dēļ jāpievērš liela uzmanība atbilstošāko darbinieku atlasei un, laikam ejot, jāstiprina esošo darbinieku pārliecība par šo vērtību nozīmi gan organizācijas, gan personīgajā dzīvē.

2.3. Iekšējo zīmolvedību ietekmējošie faktori

Akadēmiskajā literatūrā atrodami pētījumi par dažādiem faktoriem, kas var uzlabot vai, gluži otrādi, negatīvi ietekmēt iekšējās zīmola vadības efektivitāti. Pētnieki Kajs Manerts (*Kai F. Mahnert*) un Anna Toresa (*Ann M. Torres*), veicot literatūras izpēti, apkopojuši 25

⁵⁰ Ind, N. (2007). *Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization Into a Brand Champion* (3rd ed.). p. 123.

⁵¹ Turpat. p. 153.

literatūrā minētos ietekmes faktoros, tos sakārtojot septiņās literatūras kontekstam atbilstošās dimensijās (sk. 2.1. tab.).

2.1. tabula

Iekšējo zīmola vadību ietekmējošie faktori⁵²

Dimesijas	Faktori (minējumu skaits literatūrā)
Organizācija	Struktūra (2) Kultūra (9) Šaura domāšana un iekšēja konkurence (8)
Informācija	Tirgus izpēte (16) Mērījumi un atgriezeniskā saite (13) Specifiskas zināšanas un zīmola virziens (1)
Vadība	Jurisdikcija (13) Līderu atbalsts (12) Darbību komunikācija (7) Zīmola komandas (3)
Komunikācija	Daudzvirzienu komunikācija (19) Ziņu formalitāte (2) Iekšējo un ārējo ziņu saskaņotība (9) Pastāvīgums un pielāgošanās (5) Iekšējs juceklis (<i>clutter</i>) (1)
Stratēģija	Biznesa un zīmola mērķu saskaņotība (6) Budžets (4) Laiks (2)
Personāls	Darbinieku dalība un atbalsts (13) Rekrutēšana (11) Kompensēšana (11) Segmentēšana (5)
Izglītība	Leģitimitāte un pieņemšana (7) Atbalsts, virzīšana (6) Mentālie modeļi (1)

Pētījuma autori snieguši arī sīkāku katras dimensijas raksturojumu, kas ietver arī ieteikumus iekšējo zīmola vadību negatīvi ietekmējošo faktoru mazināšanai.

- Organizācija – šīs dimensijas ietekmes faktoros ir grūti mainīt vai ietekmēt, tāpēc, piemēram, runājot par kultūru, reālāka būtu nevis tās mainīšana, bet gan apzināšanās (izņemot gadījumus, kad tā pilnībā neatbilst izvirzītajiem zīmola vadības mērķiem). Savukārt iekšējās konkurences un šauras (piemēram, nodaļas

⁵² Mahnert, K. F., & Torres, A. M. (2007). The brand inside: the factors of failure and success in internal branding. *Irish Marketing Review*, 19 (1/2). 54-63. Retrieved from: <https://www.dit.ie/media/newsdocuments/2008/neweditionofirishmarketingreview/06MahnertTorres.pdf>

ietvaros) domāšanas mazināšanai ieteicama daudzfunkcionāla koordinēšana un sadarbība.

- Informācija – veiksmīgai zīmola veidošanai svarīgas padziļinātas zināšanas gan par organizācijas iekšējo, gan ārējo vidi. Šim nolūkam jāveic regulāra izpēte un viedokļu apkopošana no visiem organizācijas līmeņiem, kā arī ārējās vides – tas sniedz iespēju izmērīt un izvērtēt pastāvošās situācijas atbilstību vēlamajai.
- Vadība – lai darbinieki atbalstītu zīmolu (uztvertu to kā „legitīmu”), ir svarīgi redzēt vadības (arī augstākā līmeņa) atbalstu un reālu iesaisti. Papildus atbalstu šīs dimensijas stiprināšanai var sniegt atsevišķu struktūrvienību (īpaši personāla vadības komandas) iesaiste vai pat īpašu zīmola virzītāju komandu izveide.
- Komunikācija – tai jābūt pieejamai ikvienam organizācijas dalībniekam, taču nevajadzētu pārspīlēt ar apjomu, lai neveidotos informācijas pārslodze. Veiksmes atslēga ir apstākļiem piemēroties spējīgas iekšējās zīmola komunikācijas saskaņa ar organizācijas biznesa mērķiem.
- Stratēģija – arī šajā dimensijā tiek uzsvērta visu stratēģiju (arī iekšējā zīmola un biznesa mērķu) saskaņotība. Pretējā gadījumā mazinās zīmola pievilcība un uzticamība, kas sarežģī iekšējās stratēģijas īstenošanu. Tāpat nozīme ir pietiekamam budžetam un piemērotākā laika izvēlei – piemēram, iekšējā zīmola veidošanas kampaņa varētu būt īpaši efektīva vispārēju organizācijas izmaiņu periodā.
- Personāls – jaunu darbinieku ienākšana un esošo darbinieku motivēšana un apbalvošana ir aspekti, kas var pozitīvi ietekmēt vēlēšanos un gatavību respektēt zīmolu un rīkoties saskaņā ar tā vērtībām. Šī dimensija uzsvēr visu līmeņu darbinieku (ne tikai vadības) iesaistīšanos zīmola veidošanā – tieši šī ir plašākā iekšējās zīmola stratēģijas auditorija, turklāt vēl labākus panākumus var gūt, darbiniekus iesaistot zīmola stratēģijas izstrādē. Tāpat situācijās, kad starp dažādām darbinieku grupām pastāv lielas atšķirības (ģeogrāfiskas, kulturālas, sociālas u.c.), var palīdzēt segmentēta zīmola vadības stratēģija.
- Izglītība – lai iekšējās zīmola vadības stratēģijas ieviešanā nozīmīgās dimensijas darbotos veiksmīgi, protams, nepieciešamas arī zināšanas un izpratne par zīmolu un tā vērtību – gan vadībā, gan darbinieku vidū. Arī šajā dimensijā svarīga ir

izpēte – darbinieku attieksmju, viedokļu un psiholoģijas analīze sniedz iespēju noskaidrot, ar kurām zīmola vadības jomām jāstrādā pastiprināti.⁵³

Tāpat, īstenojot iekšējās zīmola vadības stratēģiju, jāapzinās arī darbinieku savstarpējās atšķirības un lomas, ko tie ieņem organizācijas komunikācijas tīklā. Šie raksturojumi norāda uz aktivitātes līmeni un indivīda komunikācijas loka plašumu – faktoriem, kas ietekmē arī zīmola piederības veidošanos un spēju zīmola vērtības izplatīt tālāk. Ņemot vērā šos faktorus, var noteikt septiņas galvenās lomas, ko darbinieki ieņem organizācijas komunikācijas tīklā:

- biedri – darbojas kā informācijas sūtītāji un saņēmēji kādas noteiktas grupas ietvaros (piemēram, grāmatvedes, kas pārsvarā komunicē savā starpā);
- izolētie – parasti atrodas ārpus tīklā notiekošās interakcijas (piemēram, zinātnieks, kurš vienatnē strādā laboratorijā, vai pārdevējs, kurš daudz ceļo apkārt);
- sakarnieki – nodrošina saiti starp dažādām grupām, veicinot komunikācijas plūsmu (piemēram, administratīvais personāls un darbinieki, kuri reizē ir arī draugi);
- „tilti” – indivīdi, kuri vienā tīklā savieno divas grupas, jo ir šo abu grupu biedri (piemēram, nodaļas vadītājs, kurš reizē ir gan vadības, gan savas nodaļas komandā);
- kosmopolīti vai „robežu nojaucēji” – tīkla dalībnieki, kuri bieži komunicē ar cilvēkiem ārpus organizācijas (piemēram, klientu apkalpošanas speciālisti, pārdevēji un vadītāji, kuri apmeklē seminārus un konferences, uzņēmuma runas personas);
- „vārtzinis” – nosaka un ietekmē, kādas ziņas caur noteiktu kanālu nonāk kopējā organizācijas tīklā (piemēram, sekretāre atlasa ziņas, ko ir un ko nav vērts pārsūtīt vadībai);
- viedokļa līderi – šīs personas pārējos tīkla dalībniekus ietekmē vairāk nekā citi, izskaidrojot informāciju un piešķirot tai noteiktu kontekstu; viedokļa līderu ietekme var būt gan formāla, gan neformāla rakstura.⁵⁴

No minētajiem darbinieku tipiem lielākā ietekme uz citiem darbiniekiem un tātad arī spēja pārnest zīmola vērtības piemīt viedokļa līderiem. Īpašības, ko apkārtējie visvairāk līderos apbrīno un kas iedvesmo arī citus organizācijas dalībniekus, ir atvērtība, drosme, godīgums un harizma. Savukārt apkārtējos vismazāk iedvesmo personas, kas neiesaistās

⁵³ Mahnert, K. F., & Torres, A. M. (2007). The brand inside: the factors of failure and success in internal branding. *Irish Marketing Review*, 19 (1/2). 54-63. Retrieved from: <https://www.dit.ie/media/newsdocuments/2008/neweditionofirishmarketingreview/06MahnertTorres.pdf>

⁵⁴ Barker, R., & Angelopulo, G. (2007). *Integrated Organisational Communication*. p. 76.

organizācijas norisēs, apkārtējiem nesniedz atgriezenisko saiti, ir neiejūtīgi, pasīvi un nespēj piemēroties situācijai – šie cilvēki var bremzēt arī zīmola vadības procesus.⁵⁵

Vēl kāda īpaša grupa ir komunikatori – darbinieki, kas iesaistās zīmola veidošanā un savas profesijas ietvaros to komunicē gan iekšēji, gan ārēji (šī grupa ietilpst „robežu nojaucēju” kategorijā un, ļoti vēlams, ir pieskaitāmi arī viedokļa līderiem). Tie ir organizācijas pārstāvji, kas vislabāk pazīst savu zīmolu, un tā veidošana un uzturēšana ir viņu ikdienas uzdevums. Tomēr arī šai grupai ir būtiski strādāt pie savu zināšanu pilnveidošanas, savstarpēji pārrunājot atziņas, apspriežot citu uzņēmumu veiksmes stāstus un arvien attīstot savu zīmola stratēģiju, lai pieaugtu tā atbalstītāju skaits – kā ārēji, tā iekšēji.⁵⁶

Ņemot vērā gan iekšējo zīmolvedību ietekmējošos faktoros, gan dažādos darbinieku tipus, jāsecina, ka šīs komunikācijas profesionāļu un personālvadības kopīgais uzdevums un tā veiksmīga izpilde ir pakļauta ļoti dažādām ietekmēm – sākot no organizācijas kultūras un pamatvērtībām, beidzot ar vadības izpratni, iesaisti un arī darbinieku personīgajām īpašībām, kas nosaka gatavību iesaistīties zīmola komunikācijā. Turklāt katrā organizācijā šie elementi un to īpatnības ir atšķirīgas – līdz ar to ir vērts iedziļināties to individuālā izpētē, kas tiks veikta pētījuma ietvaros. Pats galvenais – pie zīmola piederības veicināšanas organizācijas iekšienē tiek strādāts ne tikai lai uzlabotu atmosfēru un darbinieku piederības izjūtu, bet arī tā iemesla dēļ, lai darbinieks arī saskarsmē ar citiem paustu pozitīvas emocijas un vērtējumu par organizāciju. Mūsdienu pasaulē, kur arvien lielāku daļu savstarpējās komunikācijas veido saziņa internetā, neizbēgama ir arī darbinieku – organizācijas zīmola vēstnešu – iesaiste šajā vidē, tā vēl vairāk palielinot savu lomu organizācijas zīmola komunikācijā. Straujā interneta izplatība ietekmējusi tā sauktās tīkla sabiedrības veidošanos – tā kā šajā „tīklā” ietilpst arī darbinieki, kas tādējādi var izplatīt ar zīmolu tieši vai netieši saistītus vēstījumus, nākamajā nodaļā apkopota teorija par tīkla sabiedrības vispārējo izpratni un interneta lomu tās paplašināšanā, pievēršoties arī izaicinājumiem un reizē iespējām, ko šis kanāls sniedz organizācijām – sevišķi saistībā ar darbinieku aktivitātēm sociālo mediju vidē.

⁵⁵ Buckingham, I. P. (2008). *Brand Engagement: How Employees Make or Break Brands*. pp. 27-28.

⁵⁶ Ind, N. (2007). *Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization Into a Brand Champion* (3rd ed.). p. 125.

3. TĪKLA SABIEDRĪBA

Komunikācijas zinātnieks un jauno mediju pētnieks Jans van Daiks (*Jan van Dijk*) pauž viedokli, ka mūsdienu sabiedrība un tās dalībnieku ikdienu aizvien vairāk kļūst atkarīga no dažādu līmeņu tīkliem, tāpēc to vislabāk raksturo „tīkla sabiedrības” jēdziens, ko pats definē kā „modernu sabiedrības tipu, kuras organizatoriskās norises visos līmeņos nosaka sociālo un mediju tīklu infrastruktūra: gan indivīda, gan grupu vai organizāciju, gan visas sabiedrības līmenī.”⁵⁷ Savukārt tīkla sabiedrības pētnieks Manuels Kastels savā definīcijā īpaši uzsver tehnoloģiju nozīmi tīkla sabiedrības attīstībā: „Tā ir sabiedrība, kuras sociālo struktūru veido tīkli, kuru darbību virza mikroelektroniskas informācijas un komunikācijas tehnoloģijas”, ar sociālajām struktūrām saprotot visus sabiedrībā notiekošos kultūrā kodētos procesus – ražošanu, patēriņu, varas sadalījumu utt.⁵⁸

Van Daiks min vairākus tīklu tipus – no tādiem, kas radušies dabiski, līdz tīkliem, ko sabiedrības un iespēju attīstības gaitā izveidojuši paši cilvēki. Dabiski radušies fiziskie, organiskie un mentālie tīkli, kas ietver, piemēram, ekosistēmas, upju tīklus, asinsrites, nervu un mentālās sistēmas. Savukārt cilvēku darbības ietekmē attīstījušies sociālie, tehniskie un mediju tīkli. Sociālie tīkli vieno dažādus sociālos aģentus (no indivīda līdz visai sabiedrībai kopumā) un raksturo to vienojošās saites. Īpaši pēdējos gados strauju attīstību piedzīvojuši tehniskie tīkli – ja vēsturiski tos veidoja galvenokārt ceļu un kanālu sistēma, mūsdienās strauji attīstās tehnoloģijas – telekomunikācijas, internets utt. Kad šie tīkli tiek piepildīti ar informāciju, kas vieno tās sūtītājus un saņēmējus, tie kļūst par mediju tīkliem.⁵⁹ Pētnieks pauž atziņu, ka sociālie un mediju tīkli mūsdienu sabiedrībā strauji pavairo „mazu pasaulu” un „klāsteru” izplatīšanos, jo gandrīz jebkurus indivīdu vai organizāciju pārus var savienot pavisam īsa komunikācijas ķēde, kurā bieži vien ietilpst tikai daži starpnieki (citi indivīdi vai organizācijas) – līdz ar to var teikt, ka dzīvojam „savienotā pasaulē” un ka „sabiedrība nekad nav bijusi tik savienota”.⁶⁰

Kā minēts Jana van Daika izveidotajā tīkla sabiedrības definīcijā, tīkli darbojas dažādos līmeņos. Pirmais un vienkāršākais līmenis ir indivīdu attiecības, kas ietver gan indivīdu savstarpēju komunikāciju (mājās, darbā utt.), gan mediju patērēšanu, kas to lietotājus apvieno informācijas tīklos. Kā otro līmeni autors min tīkla attiecības dažādās grupās un

⁵⁷ Van Dijk, J. (2012). *The Network Society* (3rd ed.). London: Sage Publications. p. 24.

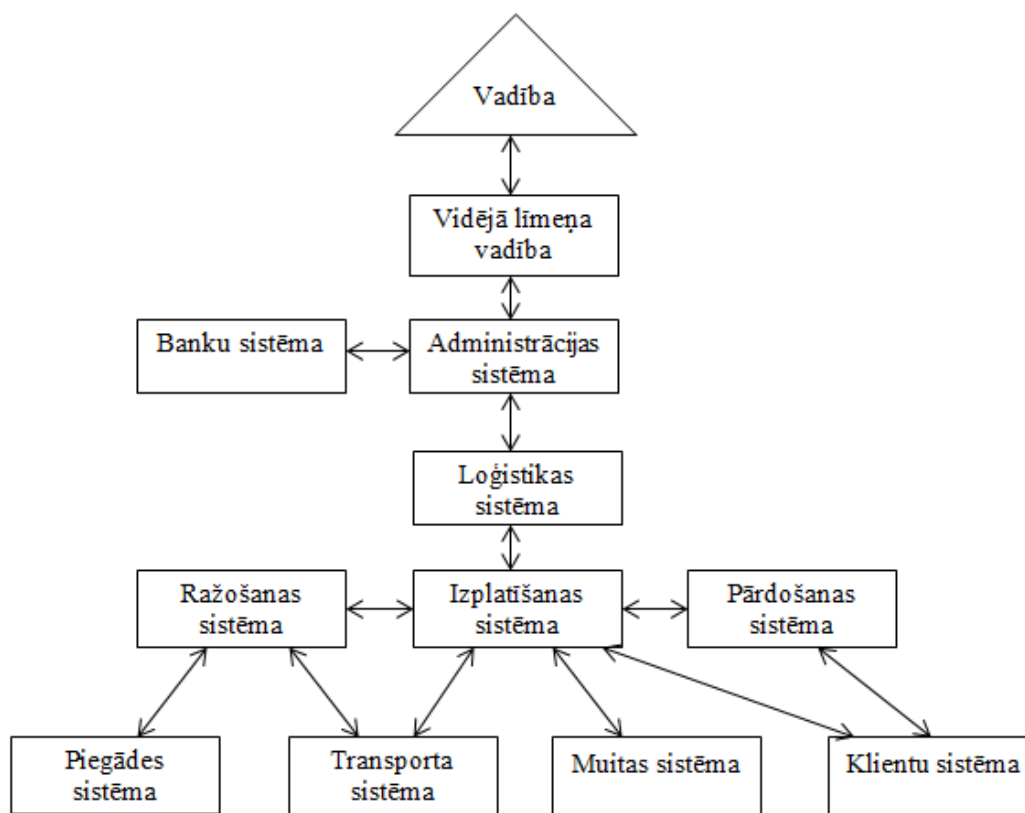
⁵⁸ Castells, M. (2004). Informationalism, networks, and the network society: a theoretical blueprint. In: Castells, M. (ed.). *The network society. A cross-cultural perspective*. Northampton: Edward Elgar. p. 2. Retrieved from <http://annenbergl.usc.edu/Home/Faculty/Communication/~media/Faculty/Facpdfs/Informationalism%20pdf.ashx>

⁵⁹ Van Dijk, J. (2012). *The Network Society* (3rd ed.). pp. 29-30.

⁶⁰ Turpat. p. 37.

organizācijās, kuru elementus vieno, piemēram, datoru, telefonu tīkls vai sapulces ar kolēģiem - līdz ko kāds tīkla elements iztrūkst (piemēram, pārtrūkst interneta savienojums), organizācija vairs nevar pilnvērtīgi strādāt. Trešo līmeni raksturo sociālās attiecības – autors uzskata, ka indivīdi, grupas un organizācijas veido sabiedrību, kas tiek vienota ar tīklu starpniecību. Šis līmenis attiecināms uz visu sabiedrības subsistēmu darbību – ekonomiku, politiku, kultūru, ikdienas dzīvi. Par tīkla sabiedrību jārunā arī globālā līmenī, ko Jans van Daiks min kā ceturto un augstāko tīkla sabiedrības līmeni – tagad internets, mediji, ekonomika un citi tīkli spēj vienot indivīdus un organizācijas dažādās pasaules malās.⁶¹

Kā jau minēts, viens no tīkla līmeņiem ir organizācija – arī tās struktūru, ko veido dažādas sistēmas, var raksturot kā tīklu (sk. 2.1. att.).



2.1. att. Tīkla struktūra uzņēmumā⁶²

Tīkla struktūra raksturīga tieši mūsdienu organizācijām, un tā radās, kad ražotie produkti un pakalpojumi kļuva tik sarežģīti, ka vēsturiski lineārā organizācijas uzbūve vairs nespēja nodrošināt pilnvērtīgu ražošanas procesu – radās dažādi loģistikas ierobežojumi. Rezultātā organizācijas pārtapa par tīkliem, kuros visas tajā ietilpstošās funkcijas, uzdevumi un aktivitātes noritēja vienotā, homogēnā sistēmā. Īpaši pēdējo 20 gadu laikā šī tīklā vienotā

⁶¹ Van Dijk, J. (2012). *The Network Society* (3rd ed.). pp. 30-31.

⁶² Turpat. p. 68.

organizācijas struktūra, kuras darbību virza nepārtraukta komunikācijas un informācijas aprīte, kļuvusi par dominējošo ražošanas modeli pasaulē. Turklāt, jo sarežģītāks ir uzņēmuma gala produkts, jo sarežģītāka tīkla struktūra.⁶³

Jāsecina, ka sabiedrības (un dažādu tās grupu/ līmeņu) kā tīkla izpratni veicina moderno tehnoloģiju (sevišķa interneta) arvien pieaugošās iespējas – tās rada papildu ceļus informācijas un zināšanu aprītei, kas turklāt ir daudzreiz straujāka nekā saziņa klātienē.

3.1. Interneta loma tīkla sabiedrības paplašināšanā

Jans van Daiks, izvēršot iepriekš aprakstītā „mazo pasauli” likuma skaidrojumu, piemin 1967. gadā veikto Stenlija Milgrama (*Stanley Milgram*) pētījumu, kurā tika secināts, ka katrs pasaules iedzīvotājs ir savienots ar jebkuru citu vien ar sešu soļu starpniecību. Kā apgalvo van Daiks, mūsdienās (gandrīz 50 gadus pēc minētā pētījuma) jauno mediju iespējas šo soļu skaitu samazinājušas līdz pieciem vai pat četriem soļiem.⁶⁴ Internets nojaucis iepriekš pastāvošās attāluma robežas – meklēšanas servisi un mājas lapas nodrošina vienotu informācijas tīklu, savukārt e-pasti, sociālie tīkli un citi savstarpējās saziņas rīki – ērtu un ātru komunikāciju starp indivīdiem un dažādām sabiedrības grupām.

Manuels Kastels, runājot par tīklu kā efektīvāko mūsdienu sabiedrības organizācijas formu, min trīs tīkliem raksturīgas pazīmes, kas jauno tehnoloģiju attīstības gaitā kļuvušas vēl izteiktākas: elastība, mērogojamība un ilgmūžība. Tīkla elastība attiecināma uz spēju pielāgoties mainīgai videi, nezaudējot galveno mērķi, lai gan mainās tīkla komponentes. Mērogojamība ir īpašība, kas tīkliem ļauj izplesties vai samazināties, nezaudējot to funkciju, savukārt ilgmūžība ir tīkla spēja pašsaglabāties. To nosaka tīkla uzbūve – tam nav centra, tikai mezgli, kas, ja tiek sagrauti, var atjaunoties tiem apkārt esošo saišu atkārtotas savienošanās rezultātā.⁶⁵

Tīkliem, īpaši interneta tīmeklim, piemīt noteiktas strukturālas īpašības, ko Jans van Daiks sauc par „tīkla likumiem”. Šie septiņi likumi palīdz saprast, kā tīkli darbojas un ietekmē dalībnieku savstarpējo komunikāciju un attiecības.

- Tīkla artikulācijas likums - tīkla sabiedrībā lielāka ietekme ir sociālajām attiecībām, nevis vienībām, ko tās vieno. Šo autors min kā svarīgāko likumu, jo attiecības ir ikvienas sabiedrības subsistēmas centrālais elements un pārmaiņu virzītājs, kas veidojas sociālo un mediju tīklu kombinācijā.

⁶³ Van Dijk, J. (2012). *The Network Society* (3rd ed.). pp. 67-68.

⁶⁴ Turpat. p. 40.

⁶⁵ Castells, M. (2004). Informationalism, networks, and the network society: a theoretical blueprint. In: Castells, M. (ed.). *The network society. A cross-cultural perspective*. p. 6.

- Tīkla eksternalitātes likums – tīkli ietekmē arī lietas un cilvēkus, kas atrodas ārpus tā. Jo vairāk cilvēku ietilpst kādā tīklā, jo spēcīgāks efekts uz apkārtējiem – piemēram, jo vairāk tīkla dalībnieku, jo vairāk tam vēlas (vai izjūt spiedienu) pievienoties arī citi.
- Tīkla izplatības likums – tīkliem ir tendence izaugt tik lieliem, ka tie kļūst nepārskatāmi un ierobežo tā dalībnieku iespējas vienam otru sasniegt. Piemērs ir interneta tīmeklis, kur, lai atrisinātu informācijas pārpilnības problēmu, ieviesti „starpnieki” jeb dažādi meklēšanas rīki.
- „Mazo pasaulu” likums – plaša mēroga tīklos lielākā daļa vienību neatrodas blakus, bet tāpat ar dažiem soļiem var aizsniegt gandrīz jebkuru citu, tā radot „mazu pasauli”. Šis „pasaules” kodols ir vienības, kas ar spēcīgām saitēm grupētas klāstros (ģimenes, kaimiņi, klasesbiedri utt.), tomēr vienlaikus tās nav izolētas no citām grupām.
- Ierobežotās uzmanības likums – lai gan ikvienam tīkla dalībniekam ir piekļuve citām vienībām un tīklā esošajai informācijai, pastāv uzmanības ierobežojumi, kas mazina iespēju izlasīt, noklausīties vai apskatīt visu pieejamo saturu. Jo plašāks kļūst saturs un tā radīšanā iesaistās arvien vairāk cilvēku, jo mazāka kļūst auditorija.
- Spēka likums – lieli un bezrobežu tīkli kļūst vēl lielāki, piesaistot jaunas vienības un veidojot arvien jaunas saites starp tīkla elementiem. Tajā pašā laikā mazāki tīkli var palikt nemainīgi vai samazināties lielāku tīklu izplešanās dēļ.
- Tendencu paplašināšanas likums – tīkli ir attiecībās balstītas struktūras, kas var pastiprināt pastāvošās sociālās un strukturālās tendences – piemēram, interneta tīkls paplašina dažādu organizāciju biznesa iespējas, tām radot jaunu vidi, kurā strādāt.⁶⁶

Lai gan arī Jans van Daiks uzsver, ka jaunie mediji ietekmē arvien straujāku tīkla sabiedrības izplatīšanos, viņš min, ka ne visi indivīdi informācijas tīklā iesaistīti vienlīdzīgā apmērā. Indivīdu iespējas ir atšķirīgas, un tāda ir arī piekļuve informācijai. Autors šajā kontekstā min sociālās nevienlīdzības problēmu – no vienas puses, tīkls ir iespēja saņemt un sniegt informāciju, tādējādi ietekmējot viedokļus, no otras puses, ne visi tīkla dalībnieki ir vienlīdz aktīvi, jo tiem trūkst iespējas piekļūt tīklam vai nav tam vajadzīgo resursu. Kā saka autors, veidojas „*misfits*” jeb neiederīgie.⁶⁷ Tāpat, runājot par faktoriem, kas tīkla sabiedrības un jauno mediju kontekstā tiek vērtēti divējādi, jāmin tehnoloģiju sniegto komunikācijas

⁶⁶ Van Dijk, J. (2012). *The Network Society* (3rd ed.). pp. 37-42.

⁶⁷ Turpat. p. 3.

iespēju ietekme uz cilvēku savstarpējām attiecībām. Tehnoloģijas sniedz iespēju ērti un jebkurā laikā sazināties ar cilvēkiem pat dažādās pasaules malās, bet tajā pašā laikā kavē vai pat atņem iespēju komunikācijai noritēt dabiskā vidē – klātienē. Rezultātā liela daļa savstarpējās saziņas mūsdienās norit ļoti ierobežotā vidē – caur datoru ekrāniem.⁶⁸ Lai gan pastāv šādi ierobežojumi, kas pārsvarā saistīti ar reālas klātbūtnes trūkumu, internets (sevišķi sociālie tīkli) nenoliedzami ir populārs un vērā ņemams cilvēku savstarpējās komunikācijas un interakcijas kanāls, kas reizē sniedz gan vēl līdz šim nepieredzētas iespējas, gan izaicinājumus.

3.2. Sociālie mediji – izaicinājums organizāciju komunikācijā

Jāņem vērā, ka internets ir mainīga parādība, kas strauji attīstās, radot arvien jaunas informācijas aprites un saziņas iespējas. Ja interneta tīmekļa pirmsākumus jeb „web 1.0” ēru raksturo galvenokārt tekstu formātā veidotas mājas lapas un to informējošā funkcija, jau no 21. gadsimta mijas situācija ir strauji mainījusies – tagad interneta galvenās funkcijas ir komunikācija un sadarbība kopīga mērķa vārdā jeb koprade. Šīs pārmaiņas lielā mērā ietekmējusi sociālo mediju attīstība un to arvien pieaugošā popularitāte.

Sociālie mediji pavēruši jaunas iespējas gan indivīdiem, gan organizācijām – ar to starpniecību iespējams komunicēt un uzturēt saikni ar citiem līdz šim nebijušā veidā, tie nodrošina iespēju radīt savu saturu un pašiem lietotājiem kontrolēt savu drošību, nosakot, kāda informācija ir un nav publiski pieejama. Turklāt tā ir iespēja popularizēt sevi vai uzņēmumu, neieguldot lielus resursus.⁶⁹

Būtiski, ka sociālie mediji ir ne tikai indivīdu personīgās komunikācijas rīks – to vērtību un iespējas arvien vairāk apzinās un izmanto arī uzņēmumi ar mērķi ne vien veidot attiecības ar mērķauditoriju, bet arī gūt reālus biznesa rezultātus. Attīstoties sociālajiem medijiem, vairākos aspektos ievērojami mainījušās attiecības starp uzņēmumiem un patērētājiem:

- patērētāji, daloties pieredzē, izmanto ne tikai tiešo, bet arī virtuālo komunikāciju;
- ir palielinājies informācijas ieguves kanālu skaits;
- mainījies veids, kādā uzņēmumi sasniedz savus tirgus un attīsta produktus;
- mainījies process, kādā uzņēmums komunicē ar patērētājiem;
- mainījušās uzņēmumu novērtēšanas metodes un kritēriji;

⁶⁸ Van Dijk, J. (2012). *The Network Society* (3rd ed.). p. 4.

⁶⁹ Cross, M. (2014). *Social Media Security: Leveraging Social Networking While Mitigating Risk*. Waltham: Elsevier. p. 21.

- patērētājiem ir lielākas iespējas ietekmēt uzņēmuma un tā produktu attīstību.⁷⁰

Veiksmīgi lietojot sociālos tīklus, organizācija kļūst ērtāk pieejama interesentiem, var pozicionēt sevi kā unikālu, interesantu un modernu un radīt iespaidu, ka tā ir ieinteresēta izveidot ciešāku, personiskāku saiti ar savu mērķauditoriju.⁷¹ Tāpat sociālie tīkli ir ceļš uz zīmola kopienas veidošanos, kas saprotama kā kopīgās interesēs balstīta grupa, kuras dalībniekus uztur un vieno kopības izjūta, draudzība, savstarpēja izpratne un sadarbība savu interešu (piemēram, konkrēta zīmola) aizstāvēšanas vārdā.⁷² Kā kopienu varētu raksturot arī darbiniekus, kuri aktīvi komunicē sociālajos medijos. Tas organizācijām rada gan iespējas, gan izaicinājumus, ko nosaka tas, vai darbinieku rīcība šajā vidē nāk zīmolam par labu vai otrādi – rada papildu riskus.

3.3. Darbinieku iesaiste sociālo tīklu vidē

Attīstot sociālo mediju komunikācijas stratēģiju, jāņem vērā, ka komunikācijas un atgriezeniskās saites raksturs atstāj ietekmi uz organizācijas tēlu ne tikai virtuālajā vidē, bet arī realitātē,⁷³ līdz ar to sociālo tīklu vide saistās ar vairākiem izaicinājumiem, pat riskiem, kuros ietilpst arī uzņēmuma darbinieku aktivitātes savos sociālo tīklu profilos. No vienas puses, darbinieki arī sociālo mediju vidē var darboties kā zīmola vēstneši, publicējot un popularizējot pozitīvu ar uzņēmumu saistītu informāciju. No otras puses, šī vide rada jaunu kanālu, ar kura starpniecību darbinieks var paust neapmierinātību ar savu darbavietu un apzināti vai neapzināti ietekmēt organizācijas reputāciju.⁷⁴

Darbinieku atsauksmes, viedokļi un iespaidi jeb „darbinieku balss” organizācijās tradicionāli tiek pausta kādā no četriem formātiem: kā individuāla sūdzība, iesaistīšanās vadības lēmumu pieņemšanā, kolektīvais pieprasījums vai piederības demonstrēšana. Pirms interneta parādīšanās „darbinieku balss” parasti izskanēja iekšējās sapulcēs, tiekoties ar vadītājiem vai darbinieku ombudos. Internets šīs iespējas ievērojami paplašinājis – tagad darbinieki ar savām pārdomām var dalīties arī tādos kanālos kā blogi, mikroblogi, forumi un,

⁷⁰ Solis, B. (2011). *Engage: The Complete Guide for Brands and Businesses to Build, Cultivate, and Measure Success in the New Web*. New Jersey: John Wiley & Sons. p. 1.

⁷¹ Golden, M. (2011). *Social Media Strategies for Professionals and Their Firms: The Guide to Establishing Credibility and Accelerating Relationships*. p. 6.

⁷² Fuchs, Ch. (2008). *Internet and Society: Social Theory in the Information Age*. New York: Routledge. p. 127.

⁷³ Powell, G. R., Groves, S. W., & Dimos, J. (2011). *ROI of Social Media: How to Improve the Return on Your Social Marketing Investment*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. p. 178.

⁷⁴ Argenti, P. A., & Barnes, C. M. (2009). *Digital Strategies for Powerful Corporate Communications*. New York: The McGraw-Hill Companies. pp. 12-13.

protams, arī sociālie tīkli, kur informācijas aprīte notiek ļoti ātri un potenciālā auditorija ir milzīga.⁷⁵

Lai izvairītos no iespējamajiem riskiem un „darbinieku balss” uzņēmumam nāktu par labu, nepietiek vien ar darbinieku aktivitāšu monitoringu - organizācijai vajadzētu pastāvīgi rūpēties, lai darbiniekiem būtu izprotama viņu loma uzņēmuma zīmola un reputācijas veidošanā un kā to ietekmē viņu rīcība sociālajos medijos.⁷⁶ Nodrošinot darbiniekus ar sociālo mediju treniņiem un komunicējot pozitīvos piemērus, ne tikai var mazināt iespējamās riskus, bet arī pastiprināt uzņēmuma plānotās sociālo tīklu programmas un iniciatīvas.⁷⁷ Ieteikumi veiksmīgai darbinieku sociālo tīklu aktivitāšu monitorēšanai un regulēšanai:

- veicot monitoringu, uzņēmums nedrīkst pārspīlēt un aizmirst par darbinieku tiesībām un privātumu;
- nodrošināt atbilstošus treniņus un izstrādāt vadlīnijas, kas veicinātu darbiniekus aizdomāties par iespējamajiem riskiem un tos novērst (piemēram, vadlīnijas var ietvert punktu, ka nevajadzētu publicēt saturu, kas ietver aizskarošus vai diskriminējošus komentārus par kolēģiem, vadību, klientiem vai citām ieinteresētajām pusēm);
- izskaidrot darbiniekiem, ka viņi sociālajos tīklos nevar runāt uzņēmuma vārdā, ja vien nav īpašas vienošanās, vienlaikus neaizliedzot profilos identificēties ar uzņēmumu (pirms tam gan darbiniekam vajadzētu iepazīties ar vadlīnijām);
- aicināt neizmantot uzņēmuma vārdu vai logo, iesaistoties nelikumīgās vai uzņēmuma darbības kodeksam neatbilstošās aktivitātēs sociālo tīklu vidē;
- atgādināt, ka arī sociālo tīklu vidē ir jāievēro konfidencialitāte – nedrīkst izpaust iekšēju informāciju par uzņēmumu, darbiniekiem un klientiem;
- informēt darbiniekus par veidiem, kā notiek uzņēmumam piederošo ierīču un tajās veikto interneta aktivitāšu monitorings.⁷⁸

Savukārt, izvērtējot konkrētus gadījumus (darbinieku ierakstus, kas saistīti ar pārstāvēto uzņēmumu), to nozīmības un ietekmes noteikšanai ieteicams atbildēt uz pieciem jautājumiem:

- 1) vai konkrētais ieraksts ticis izveidots darba vai brīvajā laikā;

⁷⁵ Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2013). Employee voice: Untapped resource or social media time bomb? *Business Horizons*, 3(57), 401-411. doi:10.1016/j.bushor.2013.12.011

⁷⁶ Argenti, P. A., & Barnes, C. M. (2009). *Digital Strategies for Powerful Corporate Communications*. pp. 12-13.

⁷⁷ McHale, R., & Garulay, E. (2012). *Navigating Social Media Legal Risks: Safeguarding Your Business*. New York: Pearson Education, Inc. p. 86.

⁷⁸ Turpat. p. 87-88.

- 2) vai tiek publiski komentēts atalgojums, bonusu sistēma, darba sniegums vai citi konfidenciāli jautājumi;
- 3) vai ieraksts rosina/ izraisa grupas rīcību;
- 4) vai arī citiem kolēģiem ir piekļuve šim ierakstam;
- 5) vai kolēģi uz to kādā veidā reaģē un, ja tā, vai šī reakcija izraisa grupas rīcību.⁷⁹

Jāsecina, ka sociālie mediji (sevišķi sociālie tīkli), kas sabiedrību tīklā sasaistījuši ar vēl ciešākām saitēm, nekā tā bija vienota iepriekš, vienlaikus rada jaunus informācijas aprites un saziņas veidus un arī izaicinājumus, kas attiecināmi arī uz organizāciju darbību. Lai gan organizācija arī iepriekš nebija slēgta sistēma, tagad tā kļuvusi vēl atvērtāka – pieaugušas iespējas gan ātrāk saņemt atgriezenisko saiti no ieinteresētajām pusēm ārpus organizācijas, gan pašai sasniegt mērķauditoriju. Taču jāņem vērā, ka paralēli plānoto komunikācijas aktivitāšu efektam iespaidu par organizāciju rada arī tās darbinieki – turklāt ne tikai darba laikā un darba uzdevumu ietvaros, bet arī neformālākā vidē – piemēram, sociālajos tīklos. Un tas rada jaunus izaicinājumus – organizācijām jāstrādā pie tā, lai radītu darbiniekos izpratni par šī komunikācijas kanāla lomu organizācijas zīmola veidošanā un katra darbinieka-sociālo tīklu lietotāja nozīmi šajā procesā, vienlaikus neierobežojot katra indivīda personīgo dzīvi un viedokļa paušanas brīvību. Līdz ar to jāsecina, ka veids, kā izvairīties no iespējamiem riskiem un rosināt pozitīvu darbinieku un zīmola mijiedarbību sociālo tīklu vidē, ir pastāvīgi rūpēties par darbinieku apmierinātību un lepnumu par savu darbavietu.

⁷⁹ McHale, R., & Garulay, E. (2012). *Navigating Social Media Legal Risks: Safeguarding Your Business*. Turpat. p. 84.

4. METODOLOĢIJA

4.1. Gadījuma studijas

Gadījuma studiju metodes eksperts Roberts K. Jins (*Robert. K. Yin*) šo pētniecisko pieeju definējis kā „kādas pastāvošas parādības (gadījuma) empīrisku izpēti realitātes kontekstā – īpaši, kad robežas starp parādību un kontekstu nav skaidri nosakāmas”. Gadījuma studiju pētnieki pieņēmuši, ka konteksta un citu saistītu apstākļu izpēte ir nozīmīga pilnīgākai parādības izpratnei. Tāpat visaptverošu priekšstatu sniedz daudzveidīgu informācijas avotu izpēte, apvienojot kvalitatīvās un kvantitatīvās pētniecības metodes.⁸⁰

Pētnieks Pīters Svanborns (*Peter Swanborn*) definīciju papildina ar vēl dažām pieejas pazīmēm/ īpašībām: gadījuma studijas tiek veiktas kādas sociālas sistēmas (vai vairāku sistēmu), piemēram, organizācijas vai grupas robežās noteiktā laika posmā; pētnieks fokusējas uz sociālu procesu izsekošanu, izvērtējot tajā esošo personu vērtību, viedokļu, gaidu, lēmumu, resursu, uzvedības un attiecību izpēti; pētnieks pieturas pie noteiktas procedūras, taču ir atvērts arī iepriekš neparedzētu aspektu izpētei, kas var rasties pētījuma gaitā.⁸¹ Tātad gadījuma studijas nav tikai vienkārša konkrētas situācijas izpēte – pētniekam jāreķinās ar kompleksu parādību kopumu un jāatrod atbildes arī uz tādiem jautājumiem, kas izskaidro, „kā” un „kāpēc”, papildus izvērtējot, kādā veidā šo parādību ietekmē konteksts, kur tā tiek novērota.⁸²

R. K. Jins apkopojis situācijas, kad piemērotas gadījuma studijas un ko tās var sniegt:

- izskaidrot sarežģītas parādības, kam nepietiek ar aptauju vai eksperimentu;
- aprakstīt parādību un reālās dzīves kontekstu, kur tā izpaužas;
- deskriptīvi ilustrēt noteiktas pētījuma tēmas;
- noteikt un analizēt situācijas, kad parādībai, kas tiek pētīta, nav skaidra, noteikta rezultāta, iznākuma.⁸³

Runājot par gadījuma studiju pētījuma kvalitāti, ir spēkā vispārējie sociālo zinātņu pētījumu kritēriji:

- konstrukcijas validitāte – vai pētnieciskie jautājumi un pētījuma shēma atbilst pētījuma mērķim un izvēlētajam teorētiskajam pamatojumam;
- uzticamība – vai rezultāti ir noturīgi laikā un neatkarīgi no pētnieka subjektivitātes;

⁸⁰ Yin, R. K. (2012). *Applications of Case Study Research* (3rd ed.). London: Sage Publications Ltd. p. 4.

⁸¹ Swanborn, P. (2010). *Case Study Research: What, Why and How?* London: Sage Publications Ltd. p. 13.

⁸² Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4). 544-559. Retrieved from <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR13-4/baxter.pdf>

⁸³ Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). London: Sage Publications. pp. 19-20.

- Iekšējā vai kauzālā validitāte – vai relācijas starp mainīgajiem tiek interpretētas kā kauzālas vai tomēr atkarīgas arī no citiem faktoriem;
- Ārējā validitāte vai vispārināmība – vai pētījuma rezultāti ir vispārināmi attiecībā uz mērķa populāciju vai sfēru.⁸⁴

Lai gan gadījuma studijas nodrošina detalizētāku informāciju nekā atsevišķu metožu izmantošana, jārēķinās ar dažiem ierobežojumiem, no kuriem viens saistīts ar vispārināmību – pastāv uzskats, ka no vienas gadījuma izpētes rezultātiem nevar izdarīt secinājumus par citiem gadījumiem, jo, lai gan parādības var būt līdzīgas, jāņem vērā arī to konteksts. Vēl tiek kritizēts pieejas pārāk aprakstošais raksturs (rezultāti lielākoties tiek atspoguļoti stāstījuma formā, un tāpēc teksts var būt salīdzinoši garš) un, tā kā tiek izmantotas arī kvalitatīvās metodes, tiek diskutēts arī par pieejas „stingrību”, kas attiecināta uz pētījuma procedūras noteiktību un datu precizitāti – šo iemeslu dēļ gadījuma studijās vēlams iekļaut arī kvantitatīvo metodi(-es) un ievērot pētījuma sistemātiskumu.⁸⁵

Tā kā gadījuma studijas ir kompleksa pētnieciskā pieeja, kas pētījuma mērķu sasniegšanai ietver vairāku pētniecības metožu izmantojumu, pētījuma loģikas izpratnei attēlota (sk. 4.1. tabulu) pētījuma gaita, iekļaujot arī informāciju par izmantoto metožu pielietojumu, avotiem un pētījuma lauku.

4.1. tabula

Pētījuma soļi un metožu pielietojums gadījuma studiju ietvaros

Solis	Mērķis	Avoti/ pētījuma lauks
1. Intervijas ar „Swedbank” pārstāvjiem	Noskaidrot vērtējumu par darbinieku lomu uzņēmuma zīmola komunikācijā, kāda ir prakse darbinieku iesaistes veicināšanā un ar kādiem izaicinājumiem uzņēmums šajā jomā saskaras	<ul style="list-style-type: none"> • „Swedbank” Latvijā Komunikācijas pārvaldes vadītājs Māris Plūme • „Swedbank” Lietuvā Komunikācijas pārvaldes vadītājs Kēstutis Vanagas (<i>Kestutis Vanagas</i>) • „Swedbank” Igaunijā Komunikācijas pārvaldes vadītāja Kristija Rosta (<i>Kristi Roost</i>) • „Swedbank” Latvijā darbinieku motivācijas programmu vadītājs Edgars Pīlps • „Swedbank” Lietuvā darbinieku motivācijas programmu vadītāja Diāna Dimskute (<i>Diana Dimskyte</i>) • „Swedbank” Igaunijā darbinieku motivācijas programmu vadītāja Kaije Pētre (<i>Kaie Peetre</i>)

⁸⁴ Swanborn, P. (2010). *Case Study Research: What, Why and How?* p. 36.

⁸⁵ Neale, P., Shyam, T., & Boyce, C. (2006). Preparing a Case Study: a Guide for Designing and Conducting a Case Study for Evaluation Input. *Pathfinder International Tool Series: Monitoring and Evaluation, Vol. 1*. Retrieved from <http://www.pathfinder.org/publications-tools/pdfs/Preparing-a-Case-Study-A-Guide-for-Designing-and-Conducting-a-Case-Study-for-Evaluation-Input.pdf>

2. „Swedbank” Baltijā darbinieku aptauja	Noskaidrot, kādi ir darbinieku sociālo mediju leitošanas paradumi un noteikt, kādi faktori ietekmē darbinieku izpratni un iesaisti uzņēmuma zīmola komunikācijā, it īpaši sociālo mediju vidē	<ul style="list-style-type: none"> • 476 „Swedbank” Latvijā darbinieki (31,6% no darbinieku kopskaita) • 415 „Swedbank” Lietuvā darbinieki (22,1%) • 656 „Swedbank” Igaunijā darbinieku (28,8%)
3. „Swedbank” oficiālo „Facebook” lapu kontentanalīze	Noteikt, kāda veida saturs veicina lielāko sekotāju iesaisti, atlasīt darbiniekus, kuri iesaistījušies saturā to personīgo profilu tālākai analīzei	„Swedbank” Latvijā, Lietuvā un Igaunijā „Facebook” lapu saturs 2015. gada aprīlī
4. „Swedbank” darbinieku personīgo profilu analīze	Noteikt, kādu ar „Swedbank” saistītu saturu darbinieki atspoguļo savos profilos un izmērīt iesaisti (atzīmju „patīk” skaitu, dalīšanās reižu un komentāru skaitu)	<ul style="list-style-type: none"> • 294 ar „Swedbank” saistīti ieraksti 69 „Swedbank” Latvijā darbinieku kontos • 47 ieraksti 44 „Swedbank” Lietuvā darbinieku kontos • 16 ieraksti 24 „Swedbank” Igaunijā darbinieku kontos
5. Intervija ar sociālo mediju ekspertu	Lai gūtu padziļinātu izpratni par darbinieku lomu zīmola komunikācijā sociālo mediju vidē	Rūdolfs Andersons, digitālo mediju aģentūras „Inspired Digital” pārstāvis, „Swedbank” Baltijā sociālo mediju darba grupas dalībnieks

4.2. Intervija

Intervija ir komunikācijas nozarē plaši izmantota pētniecības metode, kas ļauj ievākt datus no dažādām mērķa publikām. Interviju var definēt kā „sarunu ar mērķi”, lai gan jāņem vērā, ka tai atšķirībā no parastas sarunas ir vairāk vai mazāk noteikta struktūra, pēc kuras vadoties, pētnieks cenšas iegūt izvirzītajam mērķim atbilstošu informāciju.⁸⁶

Intervija ir piemērota pētniecības metode situācijās, kad nepieciešams izprast konstruktus, ko respondenti izmanto kā bāzi saviem viedokļiem un uzskatiem par konkrētu situāciju, produktu vai problēmu. Tāpat interviju var izvēlēties, kad nav pilnīgi skaidra parādības loģika; kad pētāmā tēma ir sensitīva; kad pētnieks vēlas izprast intervējamā

⁸⁶ Daymon, Ch., & Holloway, I. (2005). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications* (2nd ed.). New York: Routledge. pp. 166-167.

ikdienas realitāti, lai to ar savu pētījumu kādā veidā ietekmētu – atrastu problēmas un/ vai definētu ieteikumus turpmākai rīcībai.⁸⁷

Intervijai ir vairākas priekšrocības: ar tās palīdzību iespējams piekļūt informācijai, kas citādi nebūtu iespējams, piemēram, intervējamā pagātnes pieredzei, šīs pieredzes šī brīža vērtējumam un priekšstatiem par rīcību nākotnē. Tāpat intervijai ir ļoti vienkārša, labi pazīstama forma, kas ļauj tiešā veidā iegūt nepieciešamo informāciju (ja vien intervējamais ir pretimnākošs). Šī metode arī sniedz iespēju intervētājam vadīt tās norisi un, ja nepieciešams, precizēt atsevišķus jautājumus. Turklāt intervijas procesā pētnieks var novērot neverbālo komunikāciju, kas var sniegt noderīgu papildu informāciju par personu un pētāmo tēmu.⁸⁸

Runājot par intervijas salīdzinoši vājākajām pusēm, galvenokārt jāmin būtiskie laika resursi – lai nonāktu līdz rezultātam, jānodrošina piekļuve un kontakts ar intervējamo, jānovada intervija, jāpieraksta dati un tikai tad jāstrādā ar materiālu, kas var būt visai apjomīgs.⁸⁹ Vēl šī metode tiek kritizēta par augstajām izmaksām (īpaši, ja ir ļoti plašs intervējamo loks) un pētnieka klātbūtni, kas var emocionāli ietekmēt intervējamo.⁹⁰

Var noteikt sešus galvenos intervijas jautājumu veidus:

- fona/ demogrāfiskie jautājumi – tieši, aprakstoši jautājumi par intervējamā personību (piemēram, par vecumu, nodarbošanos utt.);
- pieredzes/ uzvedības jautājumi – kādas specifiskas uzvedības noskaidrošanai, ko nav bijusi iespēja novērot klātienē (piemēram, ko darījāt, ka uzzinājāt patiesību?; ko darījāt, gaidot interviju?);
- viedokļa/ vērtību jautājumi – ko intervējamais domā par konkrēto tēmu un kā šīs domas saskan ar viņa vērtībām, mērķiem un nolūkiem (piemēram, ko vēlējāties sasniegt, tā rīkojoties?; kāda, jūsuprāt, ir labākā rīcība šajā situācijā?);
- izjūtu jautājumi – fokusējas uz intervējamā emocionālo pieredzi (piemēram, ko izjutāt, uzzinot par šo pavērsienu?; kādas izjūtas tobrīd noteica jūsu rīcību?);
- zināšanu jautājumi – jautājumi, kas attiecināti uz intervējamā rīcībā esošās faktuālās informācijas izzināšanu (piemēram, ko zināt par jauno produktu?; cik labi pārzinājāt šī klienta kredītvēsturi?) – te gan jāņem vērā, ka reizēm ir grūti nošķirt reālas zināšanas un intervējamā personīgos priekšstatus;

⁸⁷ Daymon, Ch., & Holloway, I. (2005). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications* (2nd ed.). pp. 167-168.

⁸⁸ Kumar, C. R. (2008). *Research Methodology*. New Delhi: APH Publishing Corporation. p. 84.

⁸⁹ Seidman, I. (2013). *Interviewing as Qualitative Research* (4th ed.). New York: Teachers College Press. p. 11.

⁹⁰ Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology: Methods & Techniques* (2nd ed.). Delhi: New Age International Ltd. p. 99.

- sajūtu (maņu) jautājumi – jautājumi par pieredzes sensorajiem aspektiem jeb ko intervējamais redzējis, dzirdējis, kādas smaržas vai garšas izjutis.⁹¹

Lai intervija un tajā iegūtie dati būtu kvalitatīvi, īpaša uzmanība jāpievērš jautājumu formulēšanai – tas nozīmē izvēlēties pareizos vārdus, izvairīties no jautājumiem, kas ir uzvedinoši un pārāk kompleksi (tādi, kas sevī ietver vairākus jautājumus reizē). Tāpat jautājumiem nevajadzētu ietvert vērtējumu.⁹² Veiksmīgai intervijas norisei ir svarīga arī apkārtējā vide – tai jābūt komfortablai un klusai, jārūpējas par privātumu. Tāpat sarunas gaitu ietekmē arī tas, cik veiksmīgi sevi pieteicis pats intervētājs – vai ir izdevies atstāt vēlamu iespaidu un radīt pozitīvu, nepiespiestu gaisotni un personīgu saikni, kas rosina uz atvērtību.⁹³

Intervijas pēc to struktūras var iedalīt trīs veidos: strukturētas, nestrukturētas un daļēji strukturētas intervijas. Strukturētas intervijas raksturo stingra pieturēšanās pie iepriekš uzdotiem jautājumiem, kas sniedz iespēju saņemt konkrētas un viegli salīdzināmas atbildes, taču ierobežo sarunas brīvību, tādējādi samazinot iespēju atklāt ko tādu, ko pētnieks pats nebija iedomājies, gatavojot jautājumus. Atšķirīgas ir nestrukturētas intervijas, kas piemērotas situācijās, kad pētniekam ir maz informācijas par pētāmo parādību – tās sniedz iespēju uzzināt vairāk un var tikt izmantotas kā pamatojums turpmākai izpētei. Vidusceļš ir daļēji strukturēta intervija, kurā uzdotie jautājumi ir fleksibli – pētnieks ir sagatavojis interesējošos jautājumus/pieturas punktus, bet ļauj sarunas gaitai, atkarībā no virzības mainot jautājumu kārtību un uzdotot papildjautājumus.⁹⁴ Ar daļēji strukturētas intervijas palīdzību iespējams gūt padziļinātu izpratni par pētāmo problēmu – tai skaitā arī secināt, ka šķietami pašsaprotamais patiesībā var būt krietni sarežģītāks, nekā no malas izskatās – tas sniedz iespēju rast jaunus atklājumus un atziņas.⁹⁵

Pētījuma ietvaros izmantota daļēji strukturētā intervija, lai apkopotu „Swedbank” Latvijā, Igaunijā un Lietuvā Komunikācijas pārvalžu vadītāju un Baltijas valstu darbinieku motivācijas programmu vadītāju viedokļus attiecībā uz darbinieku un zīmola mijiedarbību. Lai noskaidrotu arī sociālo mediju eksperta viedokli par darbinieku lomu zīmola komunikācijā, veikta intervija ar digitālās mediju aģentūras pārstāvi.

4.3. Anketēšana

Anketēšana ir sistemātiska informācijas apkopošanas metode, kas tiek izmantota, lai konstruētu kvantitatīvu, kādu populāciju reprezentējošu pazīmju kopumu. Anketēšanas

⁹¹ King, N., & Horrocks, Ch. (2010). *Interviews in Qualitative Research*. London: Sage Publications Ltd. p. 37.

⁹² Turpat. 50-53.

⁹³ Turpat. 42-49.

⁹⁴ Merriam, Sh. B. (2009). *Qualitative Research: a Guide to Design and Implementation*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc. pp. 90-91.

⁹⁵ Wengraf, T. (2001). *Qualitative Research Interviewing*. London: Sage Publications Ltd. p. 6.

rezultāts ir aprakstoša vai analītiska statistika, kas atspoguļo kādas parādības apmēru/ izplatību noteiktā populācijā vai nosaka, kāda saistība/ likumsakarības pastāv starp diviem vai vairāk mainīgajiem.⁹⁶ Izmantojot anketēšanu, tiek apkopoti galvenokārt divi informācijas tipi: fakti (respondentu zināšanas) un viedokļi (attieksmes, vērtējuma rādītāji).⁹⁷

Anketēšana sniedz iespēju par salīdzinoši zemām izmaksām un neilgā laika posmā aptaujāt lielu skaitu respondentu, atkarībā no pētījuma mērķa iegūstot ļoti dažādu tipu datus – sociālus, psiholoģiskus, tehniskus, ekonomiskus utt.⁹⁸ Šo metodi raksturo arī citas priekšrocības: anketēšanas rezultātā tiek iegūti dati, kas ir ērti pārbaudāmi un salīdzināmi. Tā kā respondenti lielākajā daļā gadījumu atbild uz vieniem un tiem pašiem jautājumiem, iegūtajiem rezultātiem ir augsta ticamības pakāpe, turklāt respondentu anonimitāte sniedz iespēju mazināt tendenci atbildēt tā, kā pieņemts par pareizu vai vēlamu. Tā kā pētnieks pats tieši nepiedalās aptaujas procesā, pastāv arī zema subjektīvā ietekme.⁹⁹ Būtiski, ka apkopotos datus var interpretēt kā kādas plašākas sabiedrības daļas reprezentējošus raksturojumus – noteiktas valsts iedzīvotājus, sociālās grupas, uzņēmuma darbiniekus vai klientus u.c.¹⁰⁰

Runājot par anketēšanas kā pētniecības metodes trūkumiem/ ierobežojumiem, jāmin, ka kvalitatīvas anketas izveidošanai nepieciešama zināma meistarība – jāpiemīt spējai korekti formulēt jautājumus (gan valodas ziņā, gan saskaņā ar pētījuma mērķi). Tāpat grūtības pētniekam var sagādāt reprezentatīvas izlases izveidošana. Pastāv ierobežojumi arī no respondentu puses – tie ne vienmēr ir atsaucīgi un vēlas atklāt īstenību (īpaši, ja tiek uzdoti personīgi jautājumi), tāpat pastāv arī interpretācijas atšķirības, ko var ietekmēt arī tādi faktori kā kultūras atšķirības vai etniskā piederība.¹⁰¹

Anketēšanas procesu (*sk. 4.1. att.*) raksturo šādas darbības: balstoties uz definētajiem pētījuma mērķiem, tiek izvēlēts datu vākšanas veids (piemēram, anketa) un noteikts izlases rāmis. Tad notiek aptaujas anketas konstruēšana un testēšana un izlases izvēle. Pēc tam, kad veikta izlases anketēšana, notiek darbs ar iegūtajiem datiem – tie tiek kodēti, pielāgoti analīzei atbilstošam formātam. Pēc noslēdzošo korekciju izdarīšanas notiek datu analīze.¹⁰²

⁹⁶ Groves, R. M., & Fowler, F. J., & Couper, M.P. (2009). *Survey Methodology* (2nd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. p. 2.

⁹⁷ Thomas, R. M. (2003). *Blending Qualitative & Quantitative Research Methods in Theses and Dissertations*. London: Sage Publications Ltd. p. 66.

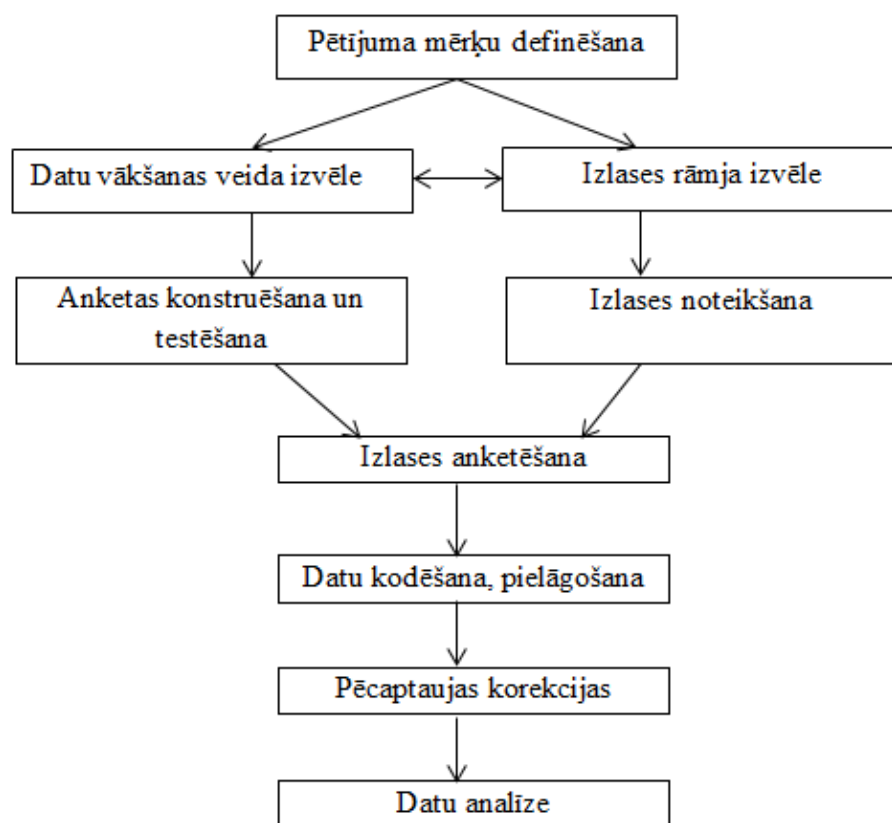
⁹⁸ Berger, A. A. (2011). *Media and Communication Research Methods. An Introduction to Qualitative and Quantitative Approaches* (2nd ed.). California: Sage Publications, Inc. p. 222.

⁹⁹ Robert, L. M., & Brewer, J. (2003). *The A-Z of social research*. London: Sage Publications. p. 253

¹⁰⁰ McNeill, P., & Chapman, S. (2005). *Research Methods* (3rd ed.). New York: Routledge. p. 29.

¹⁰¹ Berger, A. A. (2011). *Media and Communication Research Methods. An Introduction to Qualitative and Quantitative Approaches* (2nd ed.). p. 229.

¹⁰² Groves, R. M., & Fowler, F. J., & Couper, M.P. (2009). *Survey Methodology* (2nd ed.). pp. 47-48.



4.1. att. Anketēšanas process¹⁰³

Kā jau minēts, būtiska nozīme ir tam, kā pasniegti anketas jautājumi – papildus tam, ka tiem jābūt pēc iespējas neuzvedinošiem un reizē nepārprotamiem, pētniekam jādomā arī par katram jautājumam piemērotāko veidu – uzdot atvērtu jautājumu, tādējādi ļaujot respondentam brīvi veidot atbildi, vai tomēr piedāvāt atbilžu variantus vai citus novērtēšanas/attieksmes paušanas veidus, tā daļēji ierobežojot atbildes iespējas.¹⁰⁴ Tāpat iespējams uzdot arī daļēji atvērtus jautājumus, kuros minēti konkrēti atbilžu varianti un laiks „cits”, kuru respondents var izvēlēties, ja neviens no variantiem nešķiet piemērots. Savukārt viens no biežāk izmantotajiem novērtējuma veidiem ir Likerta skala, kas tiek izmantota, lai novērtētu, cik lielā mērā respondents piekrīt sniegtajam apgalvojumam. Klasisko Likerta skalu veido piecas novērtējuma pozīcijas (pilnīgi piekrītu; piekrītu; neitrāli; nepiekrītu; pilnīgi nepiekrītu), bet, ja pētnieks vēlas izvairīties no atbildes „neitrāli” un redzēt, kurā virzienā respondents vairāk sliecas, var izmantot skalu ar nepāra skaita atbilžu alternatīvām.¹⁰⁵

¹⁰³ Turpat. p. 47.

¹⁰⁴ Berger, A. A. (2011). *Media and Communication Research Methods. An Introduction to Qualitative and Quantitative Approaches*. 2nd ed. pp. 230.-232.

¹⁰⁵ Jackson, Sh. L. (2015). *Research Methods: a Modular Approach* (3rd ed.). Stamford: Cengage Learning. pp. 113-114.

Anketēšana pētījumā izmantota, lai noskaidrotu, kādi faktori nosaka „Swedbank” Latvijā, Lietuvā un Igaunijā darbinieku izpratni un vēlēšanos iesaistīties uzņēmuma zīmola veidošanā, kā arī izpētītu darbinieku mijiedarbību ar „Swedbank” zīmolu sociālo mediju vidē.

4.4. Kvantitatīvā kontentanalīze

Kvantitatīvā kontentanalīze ir pētniecības metode, kam raksturīgs sistemātiskums, objektivitāte un redzamo nozīmju skaitliska aprakstīšana¹⁰⁶ un kas tiek izmantota, lai statistiski analizētu pētnieka izvēlētos materiālus – tekstuālus vai audiovizuālus.¹⁰⁷

Kvantitatīvā kontentanalīze attīstījusies, balstoties statistiskās analīzes pieejā. Šobrīd metode sociālajās zinātnēs tiek plaši izmantota, jo sniedz iespēju pētīt dažādas norises sabiedrībā, piemēram, aprakstīt komunikācijas tendenču izmaiņas dažādos laika posmos, salīdzināt šīs tendences un izpratni par dažādiem komunikācijas materiāliem atšķirīgās sociālajās grupās vai testēt hipotēzes, kas saistītas ar kultūru atšķirībām.¹⁰⁸

Raugoties no pētnieka skatupunkta, kvantitatīvajai kontentanalīzei ir vairākas ērtam un efektīvam pētniecības procesam būtiskas priekšrocības:

- ērta pieeja liela datu apjoma analīzei;
- fleksibilitāte – metodi var pielāgot dažādas nestrukturizētas informācijas izpētei;
- neuzbāzība jeb iespēja mazināt pētnieka subjektīvo ietekmi;
- iespēja apkopot datus, kam citādos veidos piekļūt būtu sarežģīti (piemēram, kādas noteiktas organizācijas pārstāvju viedokļiem u.c.).¹⁰⁹

Tomēr, lai pētniecības process noritētu veiksmīgi un iegūtie rezultāti būtu reprezentatīvi, nepieciešams turēties pie noteiktas procedūras. Viens no vadošajiem kvantitatīvās kontentanalīzes ekspertiem Klaus Krippendorfs (*Klaus Krippendorff*) noteicis sešus analīzes soļus:

1. Vienību identificēšana. Šajā posmā notiek analīzes vienību – attēlu, tekstu, u.c. novērojamu, pētījumam interesējošu lielumu – kopuma identificēšana.
2. Paraugu atlase. No iepriekš noteiktā vienību kopuma tiek atlasītas tās vienības, kas tiks izmantotas pētījumā (ne vienmēr pētījuma ietvaros iespējams aptvert visu vienību kopumu).
3. Ierakstīšana/ kodēšana. Materiāls tiek noformēts pētījuma veikšanai, tiek pierakstīti novērojumi.

¹⁰⁶ Riffe, D., Lacy, S., & Fico, F. G. (2005). *Analyzing Media Messages: Using Quantitative Content Analysis in Research* (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. p. 24.

¹⁰⁷ Tashakkori, A., & Teddlie, Ch. (Eds.). (2010). *Sage Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research* (2nd ed.). London: Sage Publications Ltd. p. 382.

¹⁰⁸ Turpat. p. 382.

¹⁰⁹ Bryman, A. (2004). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press. pp. 288.-289.

4. Reducēšana. Pētījuma dati tiek kodēti atbilstoši noteiktām kategorijām.
5. Secināšana. Biežums, daudzums u.c. statistiskā informācija, ko sniedz kodētais materiāls, tiek saistīta ar pētniecisko jautājumu un pētījuma kontekstu.
6. Attēlošana. Pētījumā iegūto rezultātu komunikēšana atskaišu, akadēmisko rakstu u.c. formātos.¹¹⁰

Savukārt pētnieki Laiams Rurks (*Liam Rourke*) un Terijs Andersons (*Terry Anderson*) definējuši soļus, kā veiksmīgi sagatavoties kontentanalīzes veikšanai, īpašu uzmanību pievēršot kodēšanas protokola izveidei un testēšanai:

- identificēt datu kodēšanas mērķi;
- identificēt uzvedības/ parādības, kas reprezentē katru kategoriju;
- pārskatīt kategorijas un indikatorus;
- veikt izmēģinājuma pētījumu;
- izveidot vadlīnijas kodēšanas shēmas administrēšanai un interpretēšanai.¹¹¹

Pētnieki norāda, ka, ievērojot šīs prasības, pētījuma veicējs var mazināt šaubas un neskaidrības saistībā ar vienību kategorizēšanu, vienlaicīgi paaugstinot rezultātu validitāti.¹¹²

Kvantitatīvā kontentanalīze plaši tiek izmantota dažāda formāta tekstu pētīšanai, bet, ņemot vērā mediju un komunikācijas kanālu attīstību, arvien biežāk ar šīs metodes palīdzību tiek veikta interneta (*web*) satura analīze. Lai gan pētniecības pamatprincipi, analizējot tradicionālos tekstus (piemēram, akadēmiskos rakstus) un internetā publicēto saturu (piemēram, mājas lapu un sociālo mediju tekstus) ir līdzīgi, jāņem vērā analizējamā formāta un tā analīzes vienību atšķirības (*sk. 4.2. tab.*).¹¹³

¹¹⁰ Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An Introduction to Its Methodology* (2nd ed.). London: Sage Publications. pp. 83-85. Retrieved from http://pages.cmns.sfu.ca/daniel-ahadi/files/2013/01/cmns_362_week_4_krippendorff_ch_2and4_required.pdf

¹¹¹ Rourke, L., & Anderson, T. (2004). Validity in Quantitative Content Analysis. *Educational Technology Research and Development*, 52(11). 5-18. Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/30220371>

¹¹² Turpat.

¹¹³ Ackland, R. (2013). *Web Social Science: Concepts, Data and Tools for Social Scientists in the Digital Age*. London: Sage Publications Ltd. pp. 35-36.

Drukāta teksta un web satura kvantitatīvās kontentanalīzes vienību atšķirības

Analīzes vienība	Drukāta teksta kvantitatīvā kontentanalīze (piemēri salīdzinājumam)	Interneta teksta kvantitatīvā kontentanalīze (piemēri salīdzinājumam)
Izslāses vienības	Kāda konkrēta akadēmiskā lauka pētījumi	<ul style="list-style-type: none"> • Kādas nozares organizāciju mājas lapas • Kādas noteiktas grupas personu vai organizāciju „Facebook” vai „Twitter” konti
Kodēšanas vienības	No teksta atlasītas rindkopas vai teikumi	<ul style="list-style-type: none"> • Mājas lapā publicēti teikumi, virsraksti vai atslēgvārdi • Organizāciju vai personu „Facebook” ieraksti, noteiktu mirkļbirku atlase „Twitter” kontos
Izslāses veidošanas pieeja	Visi vai, piemēram, nejauši atlasīti akadēmiskie raksti saistībā ar pētāmo tēmu noteiktā laika posmā	<ul style="list-style-type: none"> • Noteiktu domubiedru grupu dalībnieku ieraksti kādā mājas lapā vai vairākās vietnēs • Sociālo tīklu lietotāju atlase pēc noteiktiem parametriem – dzimuma, vecuma, piederības organizācijai vai atslēgvārdiem no publicētā satura

Neatkarīgi no tā, kāda formāta materiāls tiek analizēts, pētniekam jāreķinās ar dažām metodei raksturīgām īpašībām, kas var aizkavēt pētījuma mērķa(-u) sasniegšanu. Piemēram, plaša apjoma datu analīze var prasīt daudz laika un pacietības - līdz ar to, izvēloties kvantitatīvo kontentanalīzi kā pētniecības metodi, ir jāizvērtē, vai ieguldītie resursi būs atbilstoši vēlamajam rezultātam.¹¹⁴ Un, lai gan pētnieka neuzbāzība, salīdzinot ar citām metodēm, tiek minēta kā priekšrocība, jāreķinās arī ar subjektivitāti – nevar izslēgt individuālo uztveri un interpretāciju. Šim jautājumam īpaša uzmanība jāpievērš kategorizēšanas procesā (lai šo problēmu mazinātu, var veikt „uzticamības testu”, palūdzot vienu un to pašu materiālu kodēt vairākiem pētniekiem).¹¹⁵ Kvantitatīvā kontentanalīze tiek kritizēta arī par tās pārāk deskriptīvo raksturu – ar šīs metodes palīdzību parādības var tikai aprakstīt, bet ne izskaidrot. Tāpēc kvantitatīvo kontentanalīzi vislabāk lietot apvienojumā ar citām metodēm (piemēram, kvalitatīvo kontentanalīzi, semantisko vai diskursa analīzi), kas sniedz iespēju aplūkot arī tekstu slēptās, latentās nozīmes, tādējādi paverot iespēju parādību skaidrojumam un dziļākai interpretācijai.¹¹⁶

Kvantitatīvā kontentanalīze pētījumā izmantota, lai iegūtu skaitliskus datus par darbinieku sociālo tīklu profilos atrodamo informāciju – cik bieži tiek publicēta informācija

¹¹⁴ Murray Thomas, R. (2003). *Blending Qualitative and Quantitative Research Methods in Theses and Dissertations*. p. 60.

¹¹⁵ Stokes, J. (2003). *How to do media and cultural studies*. London: Sage Publications. p. 139.

¹¹⁶ Turpat. p. 66.

saistībā ar darbavietu, kāda tipa kategorijai tā pieder utt. Savukārt dziļāka sociālo tīklu kontu satūra analīze veikta, izmantojot kvalitatīvo kontentanalīzi.

4.5. Kvalitatīvā kontentanalīze

Filips Meirings (*Philipp Mayring*) – viens no kvalitatīvās kontentanalīzes aizsācējiem – šo metodi definē kā „empīrisku, metodoloģiski kontrolētu pieeju tekstu komunikācijas konteksta analīzei, ievērojot satura analīzes likumus un darbību pakāpeniskumu.”¹¹⁷ Ar tās palīdzību var pētīt dažādos formātos saglabāta informācija – dokumenti, audio un video ieraksti u.c.). Izmantojot kvalitatīvo kontentanalīzi, iespējams nolasīt ne tikai analizējamo materiālu galvenos komunikācijas vēstījumus, bet arī slēptās un kontekstuālās nozīmes.¹¹⁸

Filips Meirings uzsver, ka kvalitatīvā kontentanalīze sniedz iespēju padziļinātāk un kvalitatīvāk interpretēt un papildināt kvantitatīvajā analīzē iegūtos rezultātus, vienlaikus pieturoties pie tikpat noteiktas procedūras. Viņš uzsver četras kvalitatīvās kontentanalīzes pamatidejas:

- materiāla pielāgošana izvēlētajam komunikācijas modelim: analīzes rezultāti sniedz iespēju izdarīt secinājumus par dažādiem komunikācijas procesa aspektiem – komunikatora pieredzi, viedokļiem un izjūtām, par situāciju, kas ietekmējusi tekstu radīšanu, par pašu tekstu, tā vēstījuma efektiem utt.;
- analīzes likumi: metodei ir skaidri noteikta procedūra, pēc kuras pētniekam vadīties;
- analīzes centrā ir kategorijas: līdzīgi kā kvantitatīvajā kontentanalīzē, arī kvalitatīvā pieeja paredz rūpīgu kategoriju izveidi;
- uzticamības un validitātes kritēriji: lai pārbaudītu iegūtos rezultātus, tos var salīdzināt ar līdzīgiem pētījumiem, savukārt pētnieka subjektivitāti var mazināt, iesaistot vairākus dalībniekus.¹¹⁹

Savukārt pētniece Margrita Šraiere (*Margrit Schreier*) kā kvalitatīvajai kontentanalīzei raksturīgākās pazīmes nosauc sistemātiskumu, fleksibilitāti un datu reducēšanu. Sistemātiskums izpaužas trīs veidos: tiek ņemts vērā viss pētījumam būtiskais materiāls, analīze tiek veikta, vadoties pēc noteiktiem soļiem, un tās gaitā tiek testēta pētnieka interpretācijas konsistence un uzticamība. Fleksibilitāte saprotama kā analīzes kategoriju pielāgošana pētāmajam materiālam, savukārt datu reducēšana attiecināma uz procesu, kurā no

¹¹⁷ Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. *Forum: Qualitative Social Research*, 2(1). 1-10. Retrieved from <http://www.utsc.utoronto.ca/~kmacd/IDSC10/Readings/Readings/text%20analysis/CA.pdf>

¹¹⁸ Turpat.

¹¹⁹ Turpat.

visa materiāla tiek atlasīta pētījumam būtiskākā informācija, to iedalot noteiktās kategorijās.¹²⁰

Kvalitatīvās kontentanalīzes procesu raksturo septiņi pamatsoļi:

- 1) pētniecisko jautājumu formulēšana;
- 2) analīzes materiāla atlasīšana;
- 3) kategoriju definēšana;
- 4) kodēšanas shēmas izveide;
- 5) analīzes veikšana;
- 6) kategoriju pārbaude un pielāgošana;
- 7) rezultātu analīze.¹²¹

Runājot par kategoriju definēšanu, jāņem vērā pētnieciskie jautājumi un pētījuma teorētiskā pamatojuma interpretācijas, bet tās pēc iespējas jātuvina analizējamā materiāla loģikai un kontekstam.¹²² Lai pētījumā rezultāti būtu ticami, kategorijām vajadzētu būt vispusīgām, bet vienlaikus arī savstarpēji izslēdzošām. Situācijās, kad noderīgus datus nevar pielāgot nevienai no kategorijām (īpaši pētījumos, kas ietver indivīdu viedokļus un pieredzi), var veidot apakšgrupas, kas pētījuma gaitā var pārtapt par atsevišķām kategorijām.¹²³

Ja kategoriju veidošanā tiek ņemta vērā ne tikai analizējamā materiāla satura specifika, bet arī teorētiskā pieeja, var vadīties pēc pētnieka Florianā Kolbahera (*Florian Kohlbacher*) izveidotā modeļa, ko viņš balstījis uz Glēzera un Loidela (*Gläser & Laudel*) piedāvāto kvalitatīvās kontentanalīzes procedūras teorētisko aprakstu. Vadoties pēc šī modeļa, vispirms tiek atlasīta teorija, kurā balstoties, tiek izveidotas pētījuma kategorijas. Tad tiek izvēlēta kāda no analīzes pamatprocedūrām vai to kombinācija (šīs pieejas attiecināmas arī uz kontentanalīzi, kurā kategorijas tiek veidotas, balstoties uz analizējamo materiālu):

- pārskats - teksta oriģināla atspoguļošana, to reducējot, parafrāzējot, vispārinot;
- eksplikācija – teksta skaidrošana, veidojot piezīmes;
- strukturēšana – pētījumam būtiskā materiāla atlasīšana no visa teksta, to atdalot, lai veiktu tālāko analīzi un izdarītu secinājumus.¹²⁴

Filips Meirings atšķirīgās pieejas kategoriju veidošanai nosaucis par induktīvo un deduktīvo. Abās pieejās kategorijas tiek veidotas saskaņā ar pētniecisko jautājumu, taču

¹²⁰ Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. London: Sage Publications Ltd. pp. 5-8.

¹²¹ Hsieh, H. F., Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(1). 1277-1288.

¹²² Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. *Forum: Qualitative Social Research*, 2(1). 1-10.

¹²³ Graneheim, U. H., Lundman, B. (2004). Qualitative Content Analysis in Nursing Research: Concepts, Procedures and Measures to Achieve Trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2). 105-112. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>

¹²⁴ Kohlbacher, F. (2006). The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research. *Forum: Qualitative Social Research*, 7(1), 1-30 Retrieved from <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/75/154>

induktīvā pieeja paredz, ka kategorijas tiek definētas, balstoties uz pētāmo materiālu, savukārt deduktīvajā pieejā tās nosaka izvēlētā teorija.¹²⁵

Runājot par kvalitatīvās kontentanalīzes kritiku, tiek minēts, ka metode ir pārāk impresionistiska - ka tai trūkst zinātniskas stingrības un objektīvisma.¹²⁶ Tāpat tiek uzskatīts, ka kvalitatīvā kontentanalīze nav piemērota, lai izdarītu secinājumus par kauzālām attiecībām starp mainīgajiem, jo ar šo metodi netiek kvantitatīvi mērīts parādību biežums, proporcijas un citi skaitliski lielumi, ko iespējams savstarpēji salīdzināt.¹²⁷ Lai iegūtu daudzveidīgus datus un atrastu pēc iespējas precīzākas atbildes uz darba pētnieciskajiem jautājumiem, darbinieku sociālo tīklu kontu saturs tiks pētīts, izmantojot abu metožu – kvantitatīvās un kvalitatīvās kontentanalīzes – kombināciju.

¹²⁵ Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. *Forum: Qualitative Social Research*, 2(1). 1-10.

¹²⁶ Tashakkori, A., & Teddlie, Ch. (Eds.). (2010). *Sage Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. (2nd ed.). p. 382.

¹²⁷ Berg, B. L. (2001). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (4th ed.). Massachusetts: Allyn & Bacon. p. 259.

5. EMPĪRISKĀ DAĻA

5.1. „Swedbank” Baltijā iekšējās vides raksturojums

„Swedbank” saknes meklējamas jau 1820. gadā, kad tā sāka darboties kā Zviedrijā pirmā krājbanka ar mērķi, kas „Swedbank” aktuāls joprojām – „palīdzēt plašam cilvēku un uzņēmumu lokam sasniegt stabilu finanšu ilgtspējīgumu”.¹²⁸ Šobrīd „Swedbank” ir vadošā banka gan Zviedrijā, gan visās trīs Baltijas valstīs, kur tā ienāca 90. gados – 1991. gadā sākotnēji kā „Hansabank” Igaunijā, 1995. gadā – Latvijā un gadu vēlāk arī Lietuvā.¹²⁹

„Swedbank” strādā saskaņā ar vīziju: „Veicinām cilvēku, uzņēmumu un sabiedrības attīstību. Swedbank - vairāk nekā finanšu izaugsme.”¹³⁰ Princips „vairāk nekā finanšu izaugsme” ietver arī sociāli atbildīgas uzņēmējdarbības īstenošanu, kas nozīmē bankas iesaisti un atbalstu sabiedrības nākotnei svarīgās jomās, īpaši pievērsties izglītotas, domājošas un motivētas sabiedrības attīstīšanai, inovatīvu uzņēmējdarbības ideju atbalstīšanai un aktīvai iesaistei labdarībā.¹³¹

Šīs pārlicības un darbības virzienus virza arī trīs uzņēmuma vērtības, kas attiecināmas gan uz darbu ar klientiem, gan darbinieku savstarpējām attiecībām:

- vienkāršība – „mēs bankas pakalpojumu lietošanu padarām vieglāku, sarežģīto padarām vienkāršu un ieviešam skaidrību sarežģītajā”;
- atvērtība – „mēs esam atvērti jaunām idejām un cilvēkiem, mēs esam godīgi un tieši”;
- atbildība – „mēs esam orientēti uz labu servisu, esam laipni un pretimnākoši, mums ir svarīgi veidot stabilu un ilglaicīgu sadarbību”.¹³²

Šīs „Swedbank” zīmola vērtības ikdienā cenšas iedzīvināt 1504 darbinieki Latvijā, 1880 – Lietuvā un vēl 2277 – Igaunijā (2015. gada marta dati), kuru vidējais vecums Baltijā ir 33 gadi. Aptuveni puse darbinieku ikdienas gaitas vada filiālēs, strādājot tiešā saskarsmē ar klientiem, otra puse – „Swedbank” centrālajos birojos katras valsts galvaspilsētā, nodrošinot bankas biznesa atbalsta funkcijas.¹³³

¹²⁸ Swedbank. (2015). *Par Swedbank Grupu*. Izgūts no <https://www.swedbank.lv/par-swedbank/par-swedbank-grupu/>

¹²⁹ Swedbank. (2012). *Swedbank Group fakti*. Izgūts no https://www.swedbank.com/idc/groups/public/@i/@sbg/@gs/@com/documents/presentation/cid_142043.pdf

¹³⁰ Swedbank. (2015). *Mērķis, vērtības un vīzija*. Izgūts no <https://www.swedbank.lv/par-swedbank/merkis-vertibas-un-vizija/>

¹³¹ Swedbank. (2015). *Ilgtspēja*. Izgūts no <https://www.swedbank.lv/par-swedbank/ilgtspēja/iesaiste-sabiedriba>

¹³² Swedbank. (2015). *Mērķis, vērtības un vīzija*. Izgūts no <https://www.swedbank.lv/par-swedbank/merkis-vertibas-un-vizija/>

¹³³ Swedbank. (2015). *Swedbank. A Corporate Presentation*. Retrieved from https://www.swedbank.com/idc/groups/public/@i/@sbg/@gs/@com/documents/presentation/cid_238234.pdf

„Swedbank” darbības kodekss ietver principus, kas tiek ievēroti ne tikai attiecībā ar klientiem un sabiedrību kopumā, bet arī visu līmeņu darbinieku savstarpējā saskarsmē, tā rūpējoties par organizācijas kultūras nostiprināšanu un aizsargāšanu. Par darbiniekiem runājot „mēs” formā, kodeksā iekļauti tādi principi kā „mēs atbalstām talantus un nodrošinām profesionālās izaugsmes iespējas; uzturam darba vidi, kas nodrošina atbilstošu atalgojumu; nepieļaujam diskrimināciju vai aizskaršanu; augstu novērtējam dažādības sniegtos ieguvumus – gan darbā pieņemšanas procesā, gan attiecībā ar darbiniekiem; radām darbinieku attiecībām labvēlīgu vidi, kurā tiek veicināta visu darbinieku sadarbība” un citi.¹³⁴

Bez šiem procesiem, kas lielākoties ir Personāla pārvaldes pārziņā, „Swedbank” iekšējo vidi un kultūru uztur un stiprina arī daudzveidīgas darbinieku motivēšanas un iekšējās komunikācijas aktivitātes, kuru īstenošanā tiek izmantoti dažādi komunikācijas veidi un iekšējie kanāli. „Swedbank” Baltijā iekšējās komunikācijas projektu vadītāja Mārīte Aleksandra Silava intervijā (sk. 1. pielikumu) kā galvenos no tiem min klātienes komunikāciju ikdienas sapulcēs un īpašos darbinieku pasākumos, kā arī pastarpinātu saziņu, ko nodrošina e-pasti, intranets, iekšējie izdevumi (ceturkšņa žurnāls un iknedēļas ziņu apkopojumi), kā arī fiziskā vide (piemēram, lifti). Arī darbinieku atgriezeniskā saite tiek saņemta gan tiešā, gan pastarpinātā veidā, kas ietver, piemēram, ziņu komentēšanas iespēju intranetā un dažādas aptaujas ar mērķi noskaidrot gan darbinieku izpratni par bankai aktuālām tēmām, gan uzklaut viņu viedokli un ieteikumus.

M. A. Silava arī atklāj, ka šī brīža „Swedbank” Baltijā iekšējās komunikācijas izaicinājumi/ prioritātes ir aktīva jaunās „Swedbank” struktūras un multikanālu stratēģijas komunikācija; uz vērtībām, identitāti un sadarbību balstītas korporatīvās kultūras veicināšana; darbinieku iesaistīšanās, „stress free” darba vides un aktīva dzīvesveida veicināšana; finanšu izglītības un ziedošanas kultūras popularizēšana; komunikācijas satura atdzīvināšana, biežāk izmantojot dažādus formātus – video, foto utt. Tāpat, apzinoties arvien pieaugošo sociālo mediju aktivitāti un to, ka darbinieki arī šajā vidē var ietekmēt „Swedbank” zīmolu, aktuāla ir darbinieku izpratnes veicināšana un iesaiste organizācijas vērtībām atbilstošās aktivitātēs arī šajā vidē.

„Swedbank” visās Baltijas valstīs izceļas ar dažādiem apbalvojumiem, kur nenoliedzami svarīga nozīme ir arī bankas kodola – darbinieku – profesionalitātei un ticībai savai darbavietai un tās sniegtajiem pakalpojumiem. Kā būtiskākos pēdējā laika sasniegumus Baltijas mērogā var minēt „Swedbank” 1.vietu „Mīlētāko zīmolu topā” finanšu sektorā¹³⁵ un

¹³⁴ Swedbank. (2015). *Darbības kodekss*. Izgūts no https://www.swedbank.lv/files/par_swedbank/ilgtspeja/darbibas_kodekss_lv.pdf

¹³⁵ DDB. (2014). *Zīmolu tops: Swedbank*. Izgūts no <http://www.zimolutops.lv/bankas/swedbank/baltijas-dati/>

klūšanu par vienu no trim iecienītākajiem zīmoliem Baltijā.¹³⁶ Tāpat regulāri tiek saņemts augstākais novērtējums arī finanšu sektora darba devēju topā.¹³⁷ Kā apgalvo M. A. Silava, „daudzie ārējie apbalvojumi, ko „Swedbank” saņēmusi par reputāciju un zīmolu, ir tikai spogulis iekšējai pārlicēbai un kultūrai. Tomēr šī ir trausla joma, un katru gadu arvien vairāk domājam par to, kā darbiniekus iesaistīt, informēt un iedvesmot, lai tie kļūtu par vēl spēcīgākiem bankas zīmola vēstnešiem.”

Tā kā gan darba teorētiskais pamatojums, gan „Swedbank” Baltijā darbības nostāja paredz, ka pastāv cieša saistība starp darbinieku piederību organizācijai un tās kultūrai un izpratni par katra personīgo lomu zīmola komunikācijā, turpmākajās pētījuma sadaļās tiks veikta „Swedbank” Baltijā iekšējās zīmolvedības prakses un darbinieku iesaistes izpēte, īpaši pievēršoties „Swedbank” zīmola un darbinieku attiecībām sociālo mediju vidē.

Lai noskaidrotu, kāda ir uzņēmuma iekšējās zīmolvedības prakse, tika veiktas intervijas ar „Swedbank” Latvijā, Lietuvā un Igaunijā Komunikācijas pārvalžu vadītājiem, kā arī visu triju valstu motivācijas programmu vadītājiem, kuri pārstāv Personāla pārvaldi. Intervijās tika apspriesta vispārējā darbinieku un zīmola mijiedarbības nozīme, kā arī faktori, kas ietekmē darbinieku aktivitāti un motivāciju iesaistīties „Swedbank” aktivitātēs gan organizācijas iekšienē, gan ārpus tās, un kādos veidos šis process katrā valstī tiek veicināts – gan no personālvadības, gan komunikācijas skatupunkta. Intervijās tika runāts arī par izaicinājumiem, ar ko nākas saskarties, runājot par darbiniekiem un to lomu zīmola komunikācijā, - tostarp arī darbinieku rīcību sociālo mediju vidē. Atsevišķas intervijas gūtās atziņas pamatotas arī ar „Swedbank” Baltijā darbinieku aptaujā iegūtajiem datiem.

5.2. Darbinieku loma zīmola komunikācijā – ļoti būtiska, pat kritiska

Sarunas sākumā visi intervējamie tika lūgti aprakstīt, kāda, viņuprāt, kopumā ir darbinieku loma zīmola komunikācijā, un visi vienprātīgi uzsvēra, ka tā nenoliedzami ir ļoti nozīmīga, iespējams, pat izšķiroša, jo, kā apgalvo „Swedbank” Latvijā Komunikācijas pārvaldes vadītājs Māris Plūme: „Vienalga, par kuru no zīmola aspektiem runājam, to veido darbinieki – jebkurā punktā, kur klients saskaras ar organizāciju, ir iesaistīti darbinieki, cilvēki” (sk. 2. pielikumu). Arī Lietuvas un Igaunijas Komunikācijas pārvalžu vadītāji Kēstutis Vanagas un Kristija Rosta apstiprina, ka darbinieki ļoti lielā mērā var ietekmēt to, kā tiek uztverta un vērtēta organizācija – turklāt ne tikai savu oficiālo darba uzdevumu ietvaros, bet arī ārpus tiem (sk. 3. un 4. pielikumu). Tā teikt, darbinieki ir zīmola vēstneši 24/7 jeb 24 stundas dienā, 7 dienas nedēļā.

¹³⁶ Swedbank. (2015). *Swedbank – iecienītākais zīmols Latvijā*. <https://www.swedbank.lv/zinas/09.04.2015/2>

¹³⁷ CV-Online. (2014). *TOP darba devēji 2014*. Izgūts no <http://www.cv.lv/content/index.php?id=1327&gr=1>

Lai gan zīmolu veido un kopj arī plānotas mārketinga un sabiedrisko attiecību kampaņas un dažādi taustāmi aspekti (kā, piemēram, bankas ēkas), visi intervējamie apgalvo, ka tieši saskarsmē ar darbiniekiem veidojas vistiešākās asociācijas par organizāciju. Izaicinājumus sagādā tas, ka darbinieku rīcību (atšķirībā no reklāmas u.c. plānotām komunikācijas aktivitātēm) nav iespējams pilnībā kontrolēt.

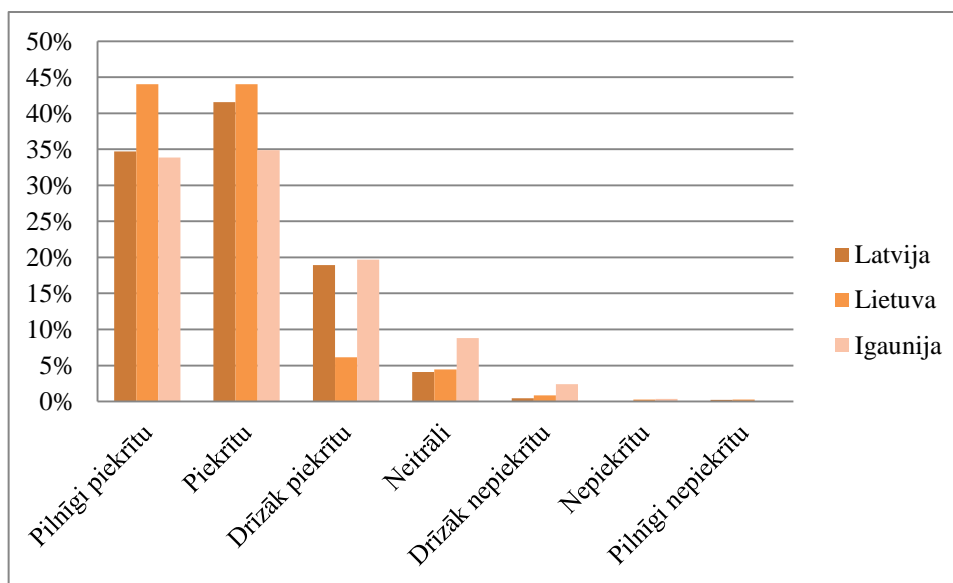
Tieši motivācijas programmu vadītāji uzsver, ka darbinieki ir zīmola vērtību nesēji, līdz ar to ir būtiski strādāt pie šo vērtību skaidrošanas un, pats galvenais, iedzīvināšanas ikdienā – gan saskarsmē ar klientiem, gan darbinieku savstarpējā komunikācijā. „Swedbank” Igaunijā darbinieku motivācijas programmu vadītāja Kaije Pētre apgalvo – lai darbinieks spētu reprezentēt un aizstāvēt zīmolu, organizācijas vērtībām ir jāatbilst arī personīgajai pārliecībai, ka tās patiešām ir svarīgas. Turklāt ne tikai organizācijas veiksmīgai darbībai, bet arī darbinieka personīgajā dzīvē (sk. 5. pielikumu). Šīs pārliecības nozīmi labi ilustrē „Swedbank” Lietuvā Personāla pārvaldes pārstāves Diānas Dimskutes piemērs par veikalu tīkla „Maxima” darbiniekiem: „Viņu reklāmas stāsta par lielisku vidi gan pircējiem, gan darbiniekiem, rāda smaidīgus kasierus. Bet, kad ar darbiniekiem parunā, situācija izrādās pavisam citāda. Tieši tāpēc mums ir svarīgi ne tikai teikt, ka esam vienkārši, atvērti un atbildīgi, bet tā arī izturēties.” (Sk. 7. pielikumu). Apstiprinās, ka, lai darbinieki pozitīvo zīmola vēstnešu funkciju pildītu pastāvīgi, nepietiek vien ar vērtību definēšanu – jāatrod veidi, kā darbiniekus pārliecina par to nozīmi, lai tie spētu tām ticēt un izplatīt arī ārpus darba uzdevumiem.

Tāpat darbinieki kā vērtību nesēji ir būtisks aspekts arī darba devēja tēla veidošanā un jaunu darbinieku piesaistīšanā. Kā uzsver K. Pētre, tas ir īpaši aktuāli Baltijā, kur ir salīdzinoši mazs darba tirgus un tāpēc gandrīz katrs potenciālais darbinieks pazīst kādu esošo: „Savstarpēji komunicējot, jaunajam darbiniekam jau ir radies kāds konkrēts priekšstats par uzņēmumu un tā darbiniekiem, jo šis pazīstamais kompānijas pārstāvis it kā atspoguļo uzņēmuma vērtības. Un jaunais darbinieks saprot, vai tās atbilst viņa paša vērtībām un priekšstatiem. Šī ir ļoti praktiska vērtība.” Latvijas darbinieku motivācijas programmu vadītājs E. Pīlups uzskata, ka arī tad, ja jaunajam darbiniekam līdz darba gaitu uzsākšanai „Swedbank” nav bijusi saskarsme ar kādu esošu darbinieku, pirmā īstā satikšanās ar zīmolu būs tieši iepazīstoties ar kolēģiem: „Manuprāt, šis viedoklis parasti uzlabojas – tas mani priecē.” (Sk. 6. pielikumu).

Tāpat kā ar vērtībām, zīmolam ir nesaraujama saistība arī ar organizācijas kultūru. Māris Plūme pat pauž: „Kāda tā ir, tāds būs arī zīmols. To var „pietjūnēt” ar reklāmu, bet pavisam pārkrāsot nevar – viss kļūst arvien caurspīdīgāks, arī sabiedrība vairāk nobriest.” Tātad kultūra nav tikai uz organizācijas iekšieni attiecināms lielums – to izjūt arī klienti un

citas ieinteresētās puses ārpus organizācijas. Saskarsmes punkts visbiežāk ir tieši darbinieks – gan klātienē komunikācijā, gan sarunā pa telefonu, gan e-pasta sarakstē, reizē arī netieši stāstot par uzņēmuma kultūru.

Arī pētījuma ietvaros veiktajā aptaujā (ar pilnu aptaujas rezultātu var iepazīties apkopojumu 12. pielikumā) darbinieki tika lūgti novērtēt, cik lielā mērā viņi piekrīt apgalvojumam, ka „Swedbank” vērtības saskan ar tām, ko viņi vērtē augstu arī savā personīgajā dzīvē (sk. 5.1. att.).



5.1. att. „Swedbank” vērtību saskaņa ar darbinieku personiskajām vērtībām

Zīmīgi, ka visās Baltijas valstīs izteikti lielākā daļa darbinieku atzīmējuši, ka viņi šim apgalvojumam piekrīt (vai pat pilnīgi piekrīt). Tas liecina, ka „Swedbank” vērtības – vienkāršība, atvērtība, atbildība – ir darbiniekiem saprotamas un pielietojamas arī dzīvē ārpus organizācijas. To nozīmīgums cilvēku savstarpējās attiecībās ir pietiekami neapstrīdams, lai tās neuzskatītu par mākslīgi radītām, tādām, kas ir saskaņā tikai ar uzņēmuma biznesa mērķiem. Saistībā ar to, ko vērtības sniedz uzņēmumam, Kestutis Vanagas ir pārliecināts, ka tās palīdz doties uz priekšu kopīgā virzienā un ka ir „tīri cilvēciski vēlēties piederēt kādai noteiktai grupai, identificēties ar to – un vērtības palīdz to darīt”. Tomēr redzams, ka visās valstīs šis vērtējums nav vienāds – Lietuvā darbinieki uzņēmuma vērtību saskaņu ar personīgajām vērtē augstāk nekā kolēģi Latvijā un Igaunijā, kuri ir vēl nedaudz kritiskāki par latviešiem. Iespējams, šajās valstīs ar plānotas komunikācijas palīdzību vēlreiz vajadzētu atgādināt „Swedbank” vērtību stāstu, ietverot, ko tās nozīmē bankai un visai sabiedrībai kopumā.

Tomēr jāvērtē, ka vērtību izpratne un pārlicība par tām neveidojas vienas dienas laikā, turklāt to ietekmē arī dažādi ārēji faktori, tostarp arī klientu kritika un atspoguļojums medijos, kas ne vienmēr ir pozitīvs – saistībā ar banku un finanšu nozari kopumā tiek pausts, ka tās dalībnieki pelna, iedzīvojoties uz klientu rēķina, ka atņem cilvēkiem īpašumus. Protams, arī darbinieki nav izolēti no šiem stāstiem, kas var veicināt pārdomas par to, vai tiešām bankas rīcība tiešām vienmēr ir saskaņā ar vērtībām – vienkāršību, atvērtību un atbildību. To, ka darbinieki izjūt personīgu saikni un atbildību par bankas darbiem, liecina arī aptaujā ietvertā apgalvojumu „man ir svarīgi, ko par „Swedbank” domā citi” un „ja „Swedbank” saņemtu kritiku tradicionālo vai sociālo mediju vidū, es varētu izjust personīgu apkaunojumu” novērtējums – darbinieku pārsvars šiem apgalvojumiem lielākā vai mazākā mērā piekrīt (sk. 12. pielikumu).

5.3. Izaicinājums – uzbūvēt unikālu zīmola stāstu, balstoties tajā, ar ko darbinieki visvairāk lepojas

Jau šobrīd „Swedbank” zīmols visā Baltijā regulāri tiek augstu novērtēts dažādos zīmolu un reputācijas topos, līdz ar to jāsecina, ka pastāvošais zīmola stāsts (un tas, kā tas tiek uztverts) ir veiksmīgs. Lai noskaidrotu, kas ir šīs veiksmes pamatā, intervijās tika jautāts arī par to, kāds tad īsti ir vēlamais priekšstats vai stāsts, kam par „Swedbank” vajadzētu būt darbinieku prātos (kuri, kā jau minēts, tiek uzskatīti par īstenajiem zīmola vēstnešiem).

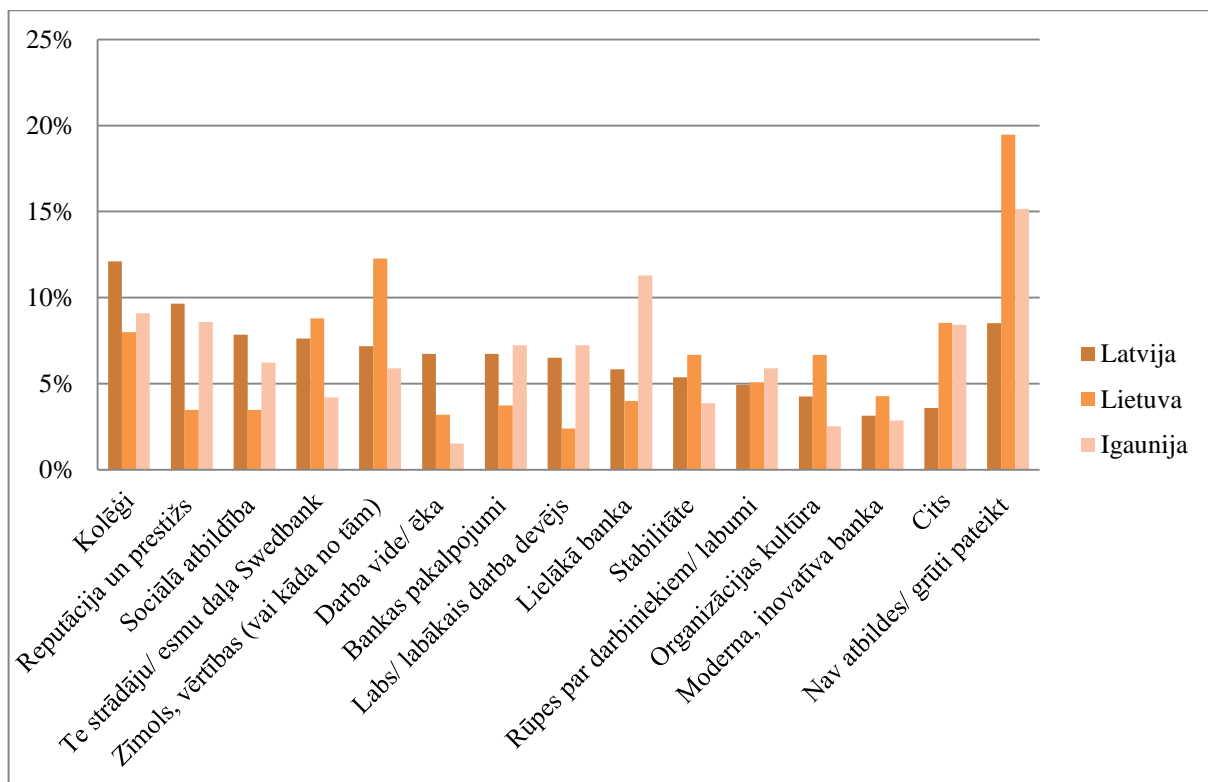
Noskaidrojās, ka stāsta centrā joprojām ir uzņēmuma vērtības – vienkāršība, atvērtība un atbildība. Lietuvas darbinieku motivācijas programmu vadītāja D. Dimskute uzskata, ka šim stāstam „nav jābūt pārspīlēti labam, bet reālam - ka esam vienkārši, ka labi tiekam galā ar izaicinājumiem un problēmām, ka ieguldām darbu, lai visu paveiktu tik labi, cik vien varam, ka strādājam arī sabiedrības labā”, vai, īsāk sakot, „tam jābūt stāstam par vienkāršu, normālu dzīvi, ko katrs no mums var uzlabot, ja vien to vēlamies”. (sk. 7. pielikumu) E. Pīlīps papildina ar konkrētāku vērtību skaidrojumu, sakot, ka atvērtība ietver ne tikai atsaucību, bet arī to, ka darbinieki arī fiziski nav noslēpušies – kabineti un ofiss ir atvērts. Savukārt vienkāršība ir nevis paviršība vai garlaicība, bet gan tas, ka vienmēr tiek meklēti veidi, kā sarežģīto pasniegt saprotami – kā iekšējai, tā ārējai publikai. Atbildība savukārt saprotama kā cenšanās novērst nepilnības un veikt uzlabojumus, nevis „burkšķēt” par problēmām. (Sk. 6. pielikumu).

Papildus minētajiem vērtību stāsta aspektiem Igaunijas pārstāve K. Pētre uzsver arī ilgtspēju un sociālo atbildību, piebilstot, ka „šobrīd daļa darbinieku nemaz nenojauš, cik daudz patiesībā tiek darīts, cik daudz tiek dots sabiedrībai. Domāju, ka mēs par to varētu runāt vēl vairāk.” Viņa min vēl kādu izaicinošu jomu, kurā „Swedbank” var attīstīt savu stāstu – tā

ir vienlīdzības un daudzveidības veicināšana, kas saprotama kā vērtības pret jebkuru diskrimināciju: „Šobrīd kopā ar komunikācijas kolēģiem sev jautājam, vai „Swedbank” šajā jomā varētu kļūt viedokļa līderiem. Domāju, ka tas būtu ļoti vērtīgi, jo šī tēma atbilst arī mūsu organizācijas vērtībām. Mums vienkārši jābūt pietiekami drosmīgiem, lai to aktualizētu arvien lielākā apjomā. Tajā pašā laikā joprojām ir darbinieki, kas pret šo tēmu izturas ļoti piesardzīgi, jo tas var būt ļoti sensitīvs, personīgs temats.” (Sk. 5. pielikumu).

Komunikācijas pārvalžu vadītāji jautājumu par zīmola stāstu drīzāk raksturo kā nerimstošu izaicinājumu, pamatojot, ka mūsdienu biznesa pasaulē visvairāk izceļas tie uzņēmumi, kas ir atraduši savu unikālo zīmola stāstu un to prasmīgi pasniedz gan darbiniekiem, gan pārējām auditorijām. Kritiskākais ir M. Plūme, apgalvojot, ka „to īsto stāstu, manuprāt vēl īsti neesam atraduši. Ne tikai mēs, komunikatori, bet visi kopumā – līderi, vadītāji. Mēs tuvojamies, bet man šī stāsta tā īsti vēl galvā nav – tāda viena, universāla. Bet tas nenozīmē, ka darbinieki ar mums nelepojas”. Tieši lepošanās ir tas, kam, pēc M. Plūmes domām, jābūt „Swedbank” unikālā stāsta pamatā. Izaicinājums ir arī tas, ka bankā strādā dažādi cilvēki, tāpēc arī lietas, ar ko darbinieki lepojas, ir atšķirīgas. Viņš uzskata, ka „Hansabankas” laikos stāsts bijis skaidrs: „Esam inovatīvākie, ātrāk augošie, lielākie, jaudīgākie – nr. 1 jebkurā izpausmes formā. Tā bija ļoti spēcīga, uz izaugsmi vērsta veiksminieku kultūra. Un ar to lepojās. Mēs joprojām esam nr. 1, bet tā īsti nav kultūra, ko mēs gribam.” Viņaprāt, tomēr vislielāko lepnumu cilvēkos raisa jēgpilns darbs un sajūta, ka viņš ar savu darbu spēj ko uzlabot, kas nozīmē ne tikai finansiālus ieguvumus kompānijai, bet arī izpildīt kādu lielāku misiju. (Sk. 2. pielikumu). Interesanti, ka, atbildot uz jautājumu, ar ko „Swedbank” darbinieki visvairāk lepojas, Igaunijas pārstāves minēja tieši faktu, ka „Swedbank” ir liela un stabila kompānija, ka tā ir atpazīstama un viedokļa līdere savā nozarē. Savukārt Lietuvas Komunikācijas pārvaldes vadītājs kā galvenās lietas minēja to, ka „Swedbank” dažādos topos un arī mediju vidē tiek pozicionēta kā labākais darba devējs, kas darbiniekos, viņaprāt, raisa lepnumu par piederību šai elitei. Kā otru lepnumu K. Vanagas min spēcīgu kultūru un draudzīgo atmosfēru. (Sk. 3. pielikumu). Jāsecina, ka, iespējams, Igaunijā joprojām salīdzinoši izteiktāk saglabājusies „Hansabankas” kultūras ietekme.

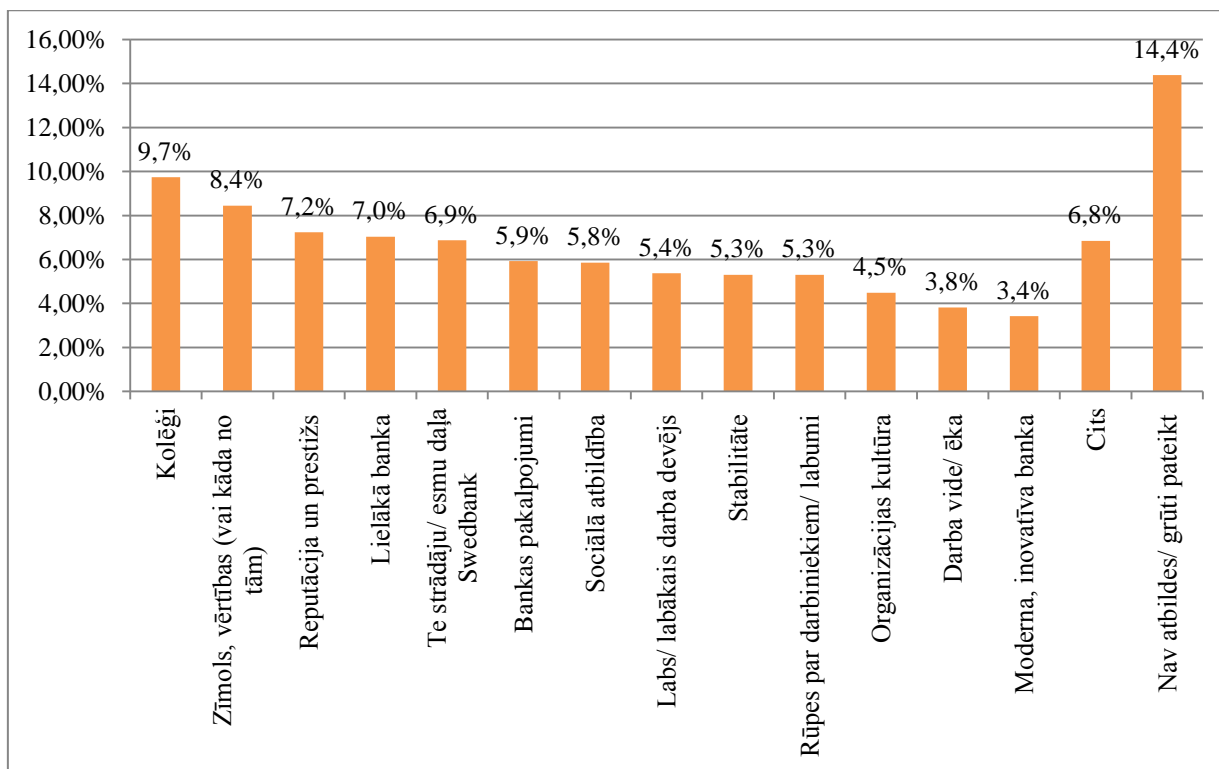
Lai gūtu priekšstatu, par ko lepojas darbinieki, kuru darbs nav tieši saistīts ar zīmola mērķtiecīgu „pulēšanu”, tie aptaujā tika lūgti brīvi nosaukt vienu lietu, par ko viņi kā „Swedbank” darbinieki visvairāk lepojas (sk. 5.2. att.).



5.2.att. Par ko lepojas „Swedbank” darbinieki Latvijā, Lietuvā un Igaunijā

Var novērot, ka Latvijas darbinieki salīdzinoši vairāk lepojas ar kolēģiem, bankas reputāciju un prestižu, sociālo atbildību un darba vidi. Liela daļa lietuviešu vienkārši lepojas par to, ka ir daļa no „Swedbank”, īpaši izceļoties ar lepnumu par zīmolu un tā vērtībām. Augstāk nekā pārējo valstu kolēģi Lietuvas darbinieki vērtē bankas stabilitāti un kultūru. Savukārt „Swedbank” Igaunijā darbinieki īpaši lepojas ar lielākās bankas titulu (kas, kā jau minēts, ir raksturīgi „Hansabankas” kultūrai), bankas sniegtajiem pakalpojumiem un arī „Swedbank” kā darba devēju, novērtējot rūpes par darbiniekiem. Lai gan „Swedbank” Baltijā vadās pēc vienotiem iekšējās komunikācijas un personālvadības principiem, jāsecina, ka pastāv arī citi faktori, kas ietekmējuši darbinieku priekšstatus un organizācijas īpašības, par ko tie jūtas lepnī – piemēram, organizācijas vēsture katrā no valstīm, ārējās komunikācijas uzsvāri (iespējams, Latvijā vairāk tiek uzsvērtas sociālās atbildības aktivitātes, Lietuvā – organizācijas vērtības, Igaunijā – pakalpojumi) u.c. Tāpat redzams, ka kopumā gandrīz 15% darbinieku uz šo jautājumu nevarēja atbildēt viennozīmīgi – tas apliecina, ka bankai tiešām vēl ir jāstrādā pie vienota veiksmes stāsta veidošanas un nostiprināšanas.

Visu valstu darbinieku sniegtās atbildes apvienojot vienā tabulā, izveidots „Swedbank” Baltijā darbinieku „lepnuma tops” (sk. 5.3. att.).



5.3. att. „Swedbank” Baltijā darbinieku „lepnuma tops”

Lai gan katrā no valstīm šie aspekti pēc to lepnuma pakāpes atšķiras, kopumā vislielāko lepnumu darbinieki izjūt par saviem kolēģiem – par savu komandu, draudzīgajām attiecībām tajā, kā arī par kolēģu kompetenci. Vēl izceļas arī zīmols un tā vērtības. Tā kā topa augšgalā ir tieši darbinieki, zīmols un tā vērtības, apstiprinās, ka „Swedbank” darbiniekos tiešām ir liels potenciāls pildīt zīmola vēstnešu, varbūt pat sargu lomu – viņi lepojas viens par otru un arī tic organizācijas vērtībām. Tas liecina, ka varbūt tieši šiem faktoriem – darbinieku un zīmola vērtību – savienojumam jābūt „Swedbank” unikālā zīmola stāsta galvenajam motīvam. Tomēr nekas nenotiek tāpat vien – lai darbinieki justu saikni ar organizācijas zīmolu un vēlētos iesaistīties tā komunikācijā, tiem jābūt motivētiem un novērtētiem.

5.4. Zīmola piederības veicināšanā lielākā nozīme emocionālajiem faktoriem

Intervējamie tika lūgti nosaukt arī tos faktorus, kas pēc viņu domām, visvairāk ietekmē darbinieku piederību zīmolam. Tos var iedalīt racionālajos un emocionālajos. Racionālajos faktoros ietilpst, piemēram, atalgojums, biroja ēka, uzņēmuma finansiālā stabilitāte. Šos aspektus „Swedbank” pārstāvji vērtē kā pašsaprotamus, kā „higiēnas” faktorus. Kā uzskata K. Pētre, „tie vienkārši ir, darbinieks pat varbūt īsti līdz galam to nenovērtē, nepamana”. Viņa arī pauž, ka algai nevajadzētu tai, kas notur darbinieku – tad jādomā, vai viņš vispār ir ieinteresēts savā darbā, vai tiecas to paveikt pēc iespējas labāk. Tas arī nozīmē,

ka algai nevajadzētu būt pārāk augstai vai pārāk zemei – „tai jābūt pietiekamai katram darbiniekam”. (Sk. 5. pielikumu). Domu papildina E. Pīlps: „Jā, ne visi pelna daudz, un aptaujas rāda, ka pastāv neliela korelācija starp atalgojumu un apmierinātību ar darbu, bet tas tomēr ir vairāk higiēnas faktors. Ja tā ir tiešām par zemu, tad cilvēks sāk justies neapmierināts, bet vai nemotivēts – diez vai, drīzāk var teikt, ka tas var ietekmēt motivāciju. Tajā pašā laikā nav teikts, ka darbinieki ar lielu atalgojumu ir paši motivētākie un produktīvākie.” (Sk. 6. pielikumu). Līdzīga situācija ir arī ar darba vidi. D. Dimskute stāsta: „Ir svarīgi, ka darbinieks izjūt, ka rūpējamies, ka vide ir tīra, silta, ērta un mūsu rīcība atbilst mūsu pamatnostādņēm, apsolījumam – piemēram, ka esam videi draudzīgs uzņēmums. Tās ir pamatlīetas, kas palīdz cilvēkus noturēt pie mums, bet īstā piesaiste tomēr rodas tur, kur ir emocijas.” (Sk. 7. pielikumu). Viņu papildina „Swedbank” Igaunijā Komunikācijas pārvaldes vadītājas K. Rostas viedoklis: „Salīdzinot ar citiem līdzīgiem uzņēmumiem, vismaz mēs, Igaunijā, ar savu biroju īpaši neizceļamies. Tāpēc domāju, ka lielāko lomu noteikti spēlē emocionālie faktori – tas, kā darbinieks jūtas, cik lielā mērā viņa vērtības atbilst tam, kas ir svarīgs darbavietai.” (Sk. 4. pielikumu).

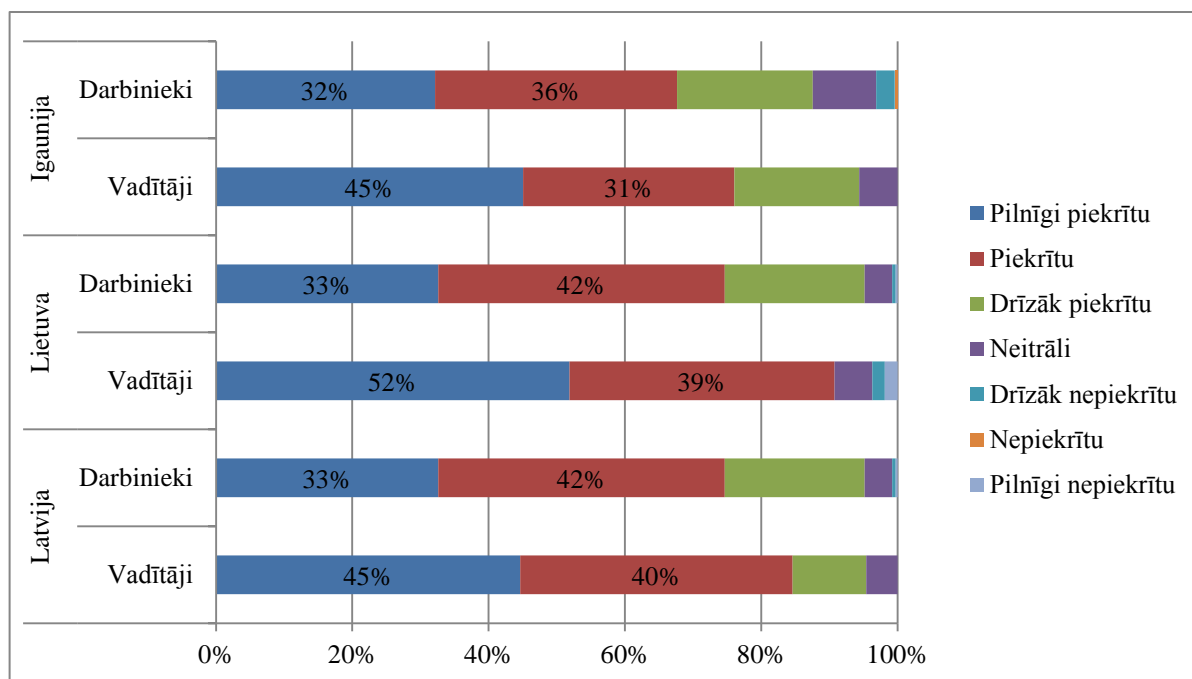
Atziņai, ka darbinieku motivāciju un piederību zīmolam vairāk ietekmē emocionālie faktori, piekrīt arī pārējie. Interesantu viedokli pauž E. Pīlps: „Cilvēkiem patīk izrādīt, ka viņi ir racionāli, bet patiesībā šis viedoklis visbiežāk ir ar datiem un faktiem apbūvētas emocijas.” Viņš savu viedokli pamato ar kāda nesen lasīta starptautiska pētījuma rezultātiem saistībā ar darbinieku motivēšanu – arī tur topa augšgalā bijuši tieši emocionālie faktori: atzinība, pateicība, attiecības ar kolēģiem un vadītājiem. Tātad cilvēku savstarpējā saskarsme. Šim faktoram ir nozīme ne tikai labsajūtai, atrodoties darbā, bet arī darbinieku iesaistes un aktivitātes veicināšanā: „Nonākot aktīvā, draudzīgā vidē, ir daudz vieglāk iejusties un līdz ar to arī tiek izjusta lielāka motivācija iesaistīties notiekošajos procesos, kas nāk par labu arī zīmolam,” pauž D. Dimskute.

Visi intervējamie īpaši uzsver arī komandas vadītāja nozīmi, kam var būt izšķirošā loma darbinieku motivācijā un vispār noturēšanā. Vadītājs ietekmē to, kā darbinieks sevi organizācijā redz, cik liela ir viņa nozīme – vai tiek dota iespēja piedalīties lēmumu pieņemšanā, vai darbinieks tiek uzklauts, vai viņam ir skaidrs savs pienesums kopīgajai lietai, vai tiek dota iespēja mācīties no kļūdām, nevis tikai pieprasīts. K. Vanagas uzskata: „Ja, piemēram, organizācijā ir radies kāds „caurums”, mēs nevaram vienkārši prasīt darbiniekiem to aizlāpīt, mums ir jārada aicinoši, motivējoši vēstījumi, kas uzrunā emocijas.”

K. Pētre uzsver, ka tieši vadītāju izpratne par zīmolu un organizācijas vērtībām ir īpaši nozīmīga: „Mums ir labākie vadītāji tirgū, bet, ja tomēr dzirdam, ka kāds no viņiem nerīkojas atbilstoši mūsu vērtībām, mēs, Personāla pārvalde, to uzreiz cenšamies labot – šāda rīcība

vienkārši nav pieņemama.” M. Plūme papildina, ka darbinieku un zīmola attiecību veidošanā ir nozīme arī vadītāja personības tipam, un šajā jomā veiksmīgāki, viņaprāt, ir nevis individuālisti, bet tie, kas vērsti uz komandas darbu un rāda piemēru citiem, tā dabīgi iesaistot arī apkārtējos. (Sk. 2. pielikumu).

Lai noskaidrotu, vai vadītāju un pārējo darbinieku attieksmē pret organizācijas vērtībām ir atšķirības, veikts apgalvojuma „Swedbank” vērtības ir saskaņā ar tām, ko augstu vērtēju arī privātajā dzīvē, vērtējuma salīdzinājums starp šīm divām grupām (sk. 5.4. att.).



5.4. att. „Swedbank” vērtību saskaņa ar personiskajām vērtībām: vadītāju un darbinieku vērtējuma salīdzinājums

Var redzēt, ka, kopumā ņemot, vadītāji organizācijas vērtību atbilstību personiskajām atzīst lielākā mērā nekā darbinieki, šim apgalvojumam pārsvarā pilnīgi piekrītot. Līdzīgu tendenci var novērot arī citos aptaujas jautājumos – piemēram, apgalvojumos „man patīk piedalīties sabiedrības atbalsta aktivitātēs, ko rīko vai atbalsta „Swedbank””, „man patīk piedalīties darbiniekiem rīkotās aktivitātēs” (Igaunijā situācija atšķīrās – darbinieku aktivitātes vadītājus aizrauj nedaudz mazāk nekā pārējos darbiniekus), „man interesē, ko par „Swedbank” domā citi”. Tātad vadītāji vai nu dabīgi vairāk tic šīm vērtībām vai apzinās savu lomu to komunikēšanā darbiniekiem. Savukārt pārējo apgalvojumu vērtējums norāda, ka vadītāji izprot savu ietekmi arī uz darbinieku iesaistīšanu, kam ir nozīme ne tikai komandas saliedēšanā, bet arī organizācijas tēla veidošanā – kaut gan Igaunijā pie šī aspekta vēl varētu piestrādāt.

Intervijās apstiprinājās arī vēsturisko apstākļu ietekme uz organizācijas kultūru, kas likumsakarīgi ietekmē arī šajā vidē strādājošos darbiniekus un to savstarpējās attiecības. Lai gan Baltijā tiek ieturēta vienota pieeja iekšējās kultūras veidošanā un uzturēšanā, katram no intervējamiem aicinot novērtēt, vai pastāv arī kādas atšķirības, izkristalizējas, ka Igaunijā ir vairāk izteikta „Hansabankas” skandināviskā kultūra, Lietuvā – vairāk hierarhiska vide, bet „Swedbank” Latvijā drīzāk raksturīgs šo abu pazīmju apkopojums. Kā skaidro K. Pētre: „Lietuvā ir izteiktāka hierarhija – ja vadītājs ko pasaka, darbinieks salīdzinoši mazāk cenšas iebilst. Viņi tā ir pieraduši, tas viņiem ir komfortabli. Igaunijā un Latvijā darbinieki vairāk jautā, pieprasa, izaicina. Protams, tas reizēm rada sarežģītas situācijas, bet tajā pašā laikā liecina par atvērtāku vidi. Nesaku, ka lietuvieši nav atvērti, bet viņu darba attiecības kaut kādā mērā ir mierīgākas.” M. Plūme tomēr kopumā šīs atšķirības vērtē kā nebūtiskas, jo, salīdzinot ar, piemēram, Zviedriju (nerunājot par Meksiku, Koreju utt.), tās būtu daudz izteiktākas. Līdz ar to viņš secina: „Runājot par Baltijā vienota zīmola stāsta izveidošanu – domāju, tas ir izdarāms.”

M. Plūme arī uzskatāmi raksturo kopējo situāciju saistībā ar racionālo un emocionālo faktoru ietekmi uz darbinieku piederību zīmolam: „Lai noteiktu, kas svarīgs, par piemēru var ņemt veco labo Maslova piramīdu – līdz zināmam līmenim ir svarīgi šie praktiskie apsvērumi (primāri varētu būt atalgojums), bet, kolīdz pārvari šo „basic” līmeni, kurā tev vairs katru dienu nav jāuztraucas, vai varēsi samaksāt rēķinus un pabarot bērnus, dominējoši kļūst emocionālie faktori. Un tad ļoti liela nozīme ir jau minētajam zīmola stāstam.” Šeit pozitīvi vērtējams fakts, ka tieši emocionālie faktori saskan ar lietām, par ko darbinieki visvairāk lepojas (sk. 5.3. att.) – kolēģi (t.sk. arī vadītāji), zīmols un tā vērtības. Jāsecina, ka pārsvarā tiek veiksmīgi apmierinātas ne tikai „Swedbank” Baltijā darbinieku praktiskās, bet arī emocionālās vajadzības, kas pozitīvi ietekmē darbinieku vēlēšanos un gatavību iesaistīties zīmola komunikācijā.

5.5. Zīmola piederības veicināšana darbinieku vidū – drīzāk pieredzē balstīta, nevis konkrēta stratēģija

„Swedbank” Baltijā aktivitātes ar mērķi iesaistīt darbiniekus, tādējādi arī veidojot ciešāku saikni ar zīmolu, drīzāk tiek veiktas, nevis vadoties pēc konkrētas stratēģijas, bet gan intuīcijas – atkarībā no situācijas un aktualitātēm, bet neaizmirstot par bankas vērtībām un vispārējiem mērķiem. Kā saka M. Plūme, „mums nav tāda konkrēta dokumenta, kas tā sauktos (..), bet stratēģiska pieeja šim jautājumam vairāk ir nekā nav”. Tā tiek balstīta dokumentos, kas runā par zīmola platformu un bankas vērtību izpratni, no kā savukārt izriet arī jauno darbinieku mācību materiāli, darba devēja zīmola veidošanas principi utt. (Sk. 2.

pielikumu). Arī Lietuvas un Igaunijas Komunikācijas pārvalžu vadītāji apstiprina, ka šīs aktivitātes drīzāk virza „veselais saprāts” jeb izpratne par situāciju un reaģēšana uz to. Būtiska esot arī veiksmīga sadarbība ar Personāla pārvaldi. Tomēr no intervijām ar Komunikācijas pārvalžu vadītājiem izriet, ka šobrīd darbinieku un zīmola mijiedarbības jautājumam tiek pievērsta pastiprināta uzmanība visās Baltijas līmenī – iespējams, drīzumā taps arī īpaši šī procesa vadīšanai izstrādātas vadlīnijas.

Darbinieku motivēšanai, saliedēšanai un piederības veicināšanai tiek izmantoti dažādi paņēmieni – gan tādi, kas vairāk saistīti ar jau iepriekš aprakstītajiem racionālajiem, gan emocionālajiem faktoriem. Tiek domāts gan par ērtu un modernu darba vidi un nelieliem ikdienas iepriecinājumiem (kā, piemēram, brīvi pieejamiem augļiem), gan labumiem, kas atvieglo darbinieku ikdienu un varbūt pat pozitīvi ietekmē dzīvesveidu – Igaunijas centrālajā birojā tiek plānots izveidot īpašu telpu darbinieku bērniem, kur tie var uzturēties dienas laikā, savukārt Lietuvā un Latvijā centrālajās ēkās ir pieejami sporta klubi. Aktīva dzīvesveida popularizēšana īpaši populāra kļuvusi Latvijā, kur pat ieviesta īpaša programma „Aktīvs. Vesels. Iedvesmots.”, kas aptver dažādas veselīga dzīvesveida aktivitātes ar mērķi arvien vairāk kolēģu pievērst veselīgam dzīvesveidam. Arī Igaunijā un Lietuvā tiek rīkoti īpaši „Veselības mēneši”, kad notiek dažādi izglītojoši semināri un darbinieki var izmantot īpašus piedāvājumus un akcijas, lai parūpētos par savu veselību un labsajūtu. Tāpat Personāla pārvalde visās Baltijas valstīs rūpējas par saviem darbiniekiem, tos īpaši atbalstot svarīgākajos personīgās dzīves notikumos – tiek sniegts finansiāls vai papildu brīvdienu izteiksmē mērāms atbalsts, kad darbinieki precas un kļūst par vecākiem. Tāpat īpaši tiek apsveikti darbinieki, kuri absolvē augstskolu vai kuru bērni uzsāk skolas gaitas. Pateicība tiek izrādīta arī apaļajās darba jubilejās.

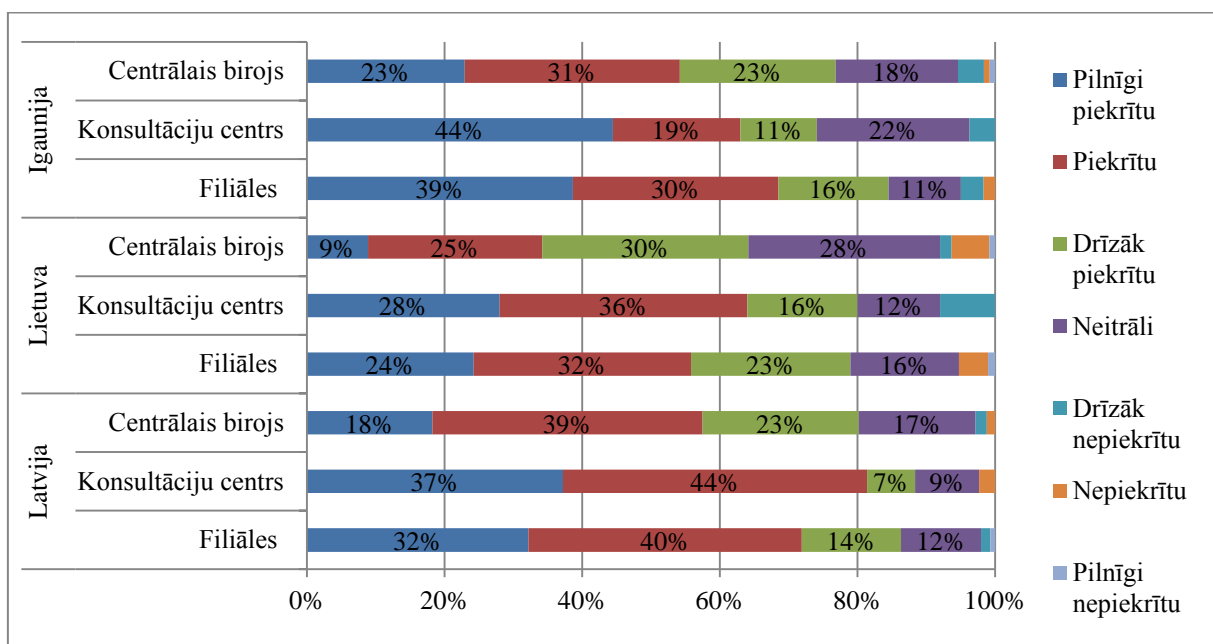
Savukārt kopības sajūtas radīšanai katru gadu visās valstīs tiek rīkoti divi lieli pasākumi, uz kuriem tiek aicināti visi darbinieki. Ziemā - labāko darbinieku un komandu apbalvošanas ceremonija ar neformālu noslēguma daļu, vasarā - aktīvu dzīvesveidu atbalstošs pasākums brīvā dabā, uz kuru darbinieki var doties kopā ar savām ģimenēm. K. Vanagas pamato šo aktivitāšu nozīmi: „Lai gan to fokuss ir atšķirīgs, abu pasākumu mērķis ir veidot piederības sajūtu, nostiprināt mūsu identitāti, izskaidrot mērķus, darbības virzienus, parādīt savstarpēju atzinību. Tie ir būtiski arī tāpēc, ka sniedz iespēju notikt „dzīvai” komunikācijai, kas, manuprāt, ir efektīvāka nekā pastarpinātā komunikācija intranetā, e-pastā utt. Bet arī bez tās, protams, ikdienā nekādi neiztikt.” Šeit viņš kā pozitīvu piemēru min intranetā lasāmo „Swedbank” Grupas vadītāja Maikla Volfa blogu, kas parāda, „cik ļoti viņš aizdegas par organizāciju un strādā tās interesēs”. (Sk. 3. pielikumu).

Īpaša uzmanība tiek pievērsta vadītāju zīmola izpratnes veicināšanai – tiek rīkotas regulāras dažāda līmeņu vadītāju sanāksmes gan katras valsts, gan Baltijas mērogā, kas ietver diskusijas arī pa zīmolu, iekšējo kultūru un vadītāju lomu darbinieku motivēšanā un pozitīvas atmosfēras veidošanā savā komandā. Tajā pašā laikā tiek veiktas arī darbinieku aptaujas ar mērķi izzināt viņu vajadzības, esošas situācijas vērtējumu un saņemt ieteikumus vēl efektīvākam bankas darbam – gan saistībā ar organizācijas iekšējo vidi, gan klientiem sniegtajiem pakalpojumiem.

Vēl kāds virziens, kurā arvien vairāk tiek veicināta darbinieku iesaiste, ir sociālā atbildība, kas ietver arī brīvprātīgo darbu un labdarību. Labdarības kultūra „Swedbank” kļūst aizvien spēcīgāka un populārāka ne tikai klientu, bet arī darbinieku vidū – tie piedalās dažādos bankas rīkotos vai atbalstītos projektos, paši ziedojot vai iesaistoties kā brīvprātīgie palīgi (šeit spilgts piemērs ir Latvijas darbinieku iesaiste akcijās „Eņģeļi pār Latviju” un „Labestības diena”). Visās valstīs ir aktuāla arī donoru kustība un pārtikas paku ziedošana trūcīgajām ģimenēm – šīs valsts mēroga akcijas ar komunikācijas vēstījumu vai pat plašāku kampaņu palīdzību tiek izvērtas arī organizācijas iekšienē, aicinot darbiniekus vairāk aizdomāties un iesaistīties, lai veicinātu sabiedrības kopējo labklājību – tas, protams, ir ieguvums arī organizācijas kopējam zīmolam. Sevišķi, ja šīs aktivitātes tiek atspoguļotas arī publiski.

5.6. Izaicinājumi darbinieku iesaistīšanā – personības un ģeogrāfiskās robežas

Runājot par izaicinājumiem, ar ko „Swedbank” saskaras, cenšoties dažādajās aktivitātēs iesaistīt pēc iespējas vairāk darbinieku, tiek minēts darbinieku dažādības faktors un struktūrvienību ģeogrāfiskais novietojums – tas, ka apmēram puse darbinieku strādā centrālajā birojā, otra puse – konsultāciju centros un filiāļu tīklā, kas aptver visas valsts teritoriju. Visu Baltijas valstu pārstāvji min, ka lielāks izaicinājums bankas kopējās aktivitātēs ir iesaistīt filiāļu darbiniekus (sevišķi to filiāļu, kas atrodas reģionos ārpus valstu galvaspilsētām). No vienas puses, katra filiāle ir kā maza kopiena, kur saliedētība mēdz būt lielāka nekā centrālā biroja komandās (šeit lielākā nozīme ir tieši filiāles vadītāja līdera un iedvesmotāja dotībām), no otras, puses, filiāļu darbinieki reizēm izrāda, ka jūtas nedaudz „apdalīti”, jo radies iespaids, ka centrālajā birojā notiek vairāk aktivitāšu. Ņemot vērā šo faktu, vienmēr tiek padomāts arī par to, kā iesaistīt filiāļu darbiniekus – sākot no bankai svarīgu lēmumu pieņemšanas, beidzot ar aktivitātēm, kas vērstas uz aktīva dzīvesveida popularizēšanu vai iesaisti labdarībā. Lai noteiktu, vai tiešām šāda „plaisa” pastāv, veikts centrālajā ēkā un ārpus tās (filiāļu tīklā un konsultāciju centros) strādājošo darbinieku atbilžu salīdzinājums jautājumā par to, cik lielā mērā tiem patīk iesaistīties darbiniekiem rīkotajās aktivitātēs (sk. 5.5. att.).



5.5. att. Apgalvojuma „Man patīk piedalīties darbiniekiem rīkotās aktivitātēs” vērtējums: centrālo biroju, Konsultāciju centru un filiāļu darbinieku vērtējumu salīdzinājums

Datu salīdzinājums liecina, ka minētajam pieņēmumam īsti nav pamatojuma – visās Baltijas valstīs filiāļu un Konsultāciju centru darbinieki ir atvērtāki dažādām iesaistes aktivitātēm nekā kolēģi centrālajās ēkās. Tas liecina, ka filiāļu un konsultāciju centra darbinieki ir atsaucīgāki un, iespējams, vairāk novērtē bankas centienus iesaistīt un padarīt interesantāku darbinieku ikdienu. Rezultātus noteikti iespaidojis arī intervijās minētais, ka katra filiāle ir kā atsevišķa kopiena, kā maza „Swedbank”, kas nozīmē arī saliedētību un izteiktāku komandas garu, kā veidošanā noteikti svarīga gan pašu darbinieku ieinteresētība un „aizdegšanās” par kopīgajiem mērķiem, gan vadītāja prasme un spēja radīt motivējošu un draudzīgu vidi.

Interesanti, ka Konsultāciju centra darbinieki ir vēl atsaucīgāki par kolēģiem filiālēs. To varētu skaidrot ar jau intervijās pieminēto faktu, kas secināts iepriekš veiktās aptaujās – vieglāk ir motivēt gados jaunākos darbiniekus un tos, kas uzņēmumā strādā neilgu laiku. Un šim raksturojumam atbilst vairums konsultāciju centru darbinieku – tas organizācijai nozīmē gan papildu iespējas veicināt pozitīvu zīmola komunikāciju ar motivētu un entuziastisku darbinieku palīdzību, gan reizē arī izaicinājumu neaizmirst un censties aktivizēt pieredzējušākos darbiniekus, kas mēdz būt kritiskāki, jo viņiem ir lielāka darba un dzīves pieredze – viņiem ir, ar ko salīdzināt (t. sk. arī šī brīža situāciju ar laiku pirms ekonomiskās krīzes). Nedaudz atšķirīgs viedoklis ir Lietuvas pārstāvei D. Dimskutei, kura min, ka reizēm tomēr vienkāršāk ir motivēt vecākos darbiniekus, kam ļoti daudz var nozīmēt arī vienkāršs

„paldies”, savukārt gados jaunākie mēdzot būt ambiciozāki, viņi vairāk pieprasa. (Sk. 7. pielikumu). Savukārt Igaunijas motivācijas programmu vadītāja K. Pētre, balstoties uz 2014. gadā visās Baltijas valstīs veikta pētījuma rezultātiem, saka, ka darbiniekus var iedalīt četrās grupās (pēc tā, kā tie jūtas organizācijā): „1) Kā iesprostoti, jo nevar aiziet, piemēram, algas dēļ, 2) kā „pārziemotāji”, kam nav un kas paši neizskata jaunas iespējas, 3) kā ar darbu apmierināti cilvēki, kas vienlaikus tomēr izjūt kāda veida stresu (piemēram, saistībā ar vadītāju vai darba saturu), 4) priecīgie, ar visu apmierinātie darbinieki.” Tas vēlreiz apliecina, ka organizācijā strādā ļoti dažādas personības – gan vecuma ziņā, kas ietekmē pasaules skatījumu un vērtību sistēmu, gan dažādās rakstura iezīmes (ne visi var būt vienlīdz vērsti uz darbu komandā utt.). Kā apgalvo K. Pētre: „Domāju, ka mums arī nevajag būt vienādiem. Galvenais, lai esam atvērti, fleksibli un paši saprotam, ka savstarpēji atšķiramies,” (sk. 5. pielikumu) kas atkal ir stāsts par organizācijas vērtībām un darbinieku rīcību saskaņā ar tām.

„Ja agrāk lielu akciju sabiedrību varēja nosist ar avīzi, tagad to var izdarīt ar sociālo mediju elektrošoku,” – tā vēl kādu būtisku tēmu, kas saistīta gan ar jaunām iespējām, gan izaicinājumiem (t. sk. arī riskiem) apraksta E. Pīlipsis. (Sk. 6. pielikumu). Tam, ka sociālo mediju ietekme uz organizāciju komunikāciju kļūst arvien lielāka, piekrīt arī visi pārējie intervējamie. Runājot tieši par darbinieku lomu zīmola komunikācijā, tiek atzīts, ka tā, pateicoties sociālajiem medijiem, varētu tikai pieaugt, tāpēc turpmākajā pētījuma gaitā darbinieku iesaistei zīmola komunikācijā sociālo mediju vidē tiks pievērsta īpaša uzmanība.

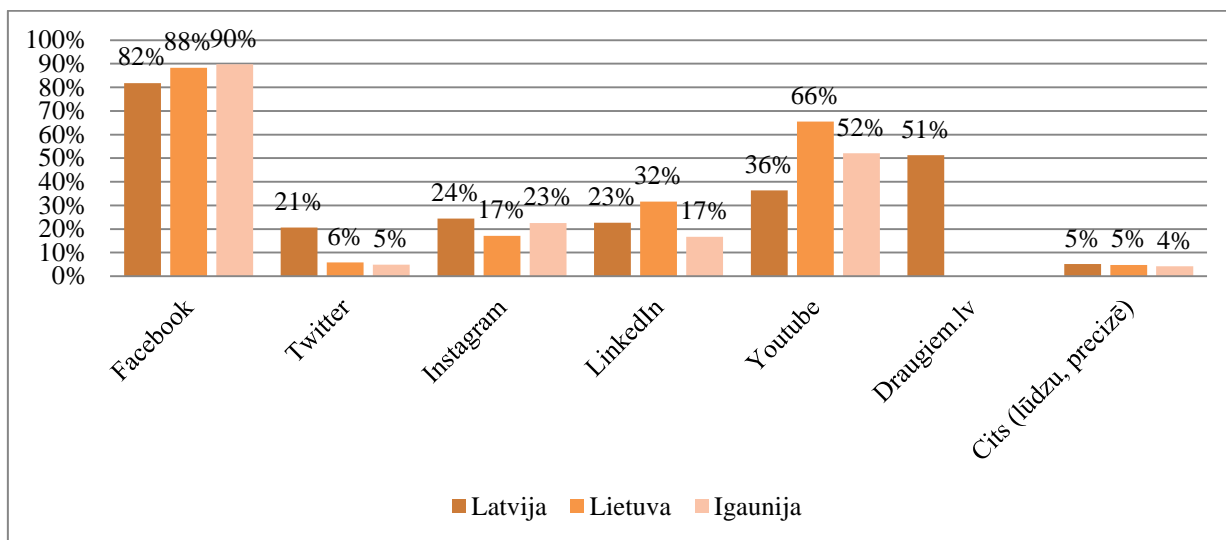
Tiks apskatīti „Swedbank” Baltijā darbinieku sociālo mediju lietošanas paradumi un viņu viedoklis par „Swedbank” publicēto saturu. Tiks mērīta gan kopējā, gan darbinieku iesaiste bankas oficiālo kontu saturā un darbinieku privātajos profilos publicētajos ierakstos, kas pauž saistību ar „Swedbank”. Tāpat tiks izvērtēts darbinieku kā zīmola aizstāvju potenciāls, kā arī apkopotas idejas aktīvākai darbinieku iesaistīšanai ar mērķi vairot pozitīvu zīmola komunikāciju sociālo mediju vidē. Rezultāti un atziņas balstītas uz intervijās, „Facebook” profilu satura kontentanalīzē un darbinieku aptaujā iegūtajiem datiem.

5.7. „Swedbank” Baltijā darbinieku sociālo mediju lietošanas paradumi un „Swedbank” kontu saturu vērtējums

Lai noskaidrotu, kādi „Swedbank” Baltijā darbinieku sociālo mediju lietošanas paradumi, iesaiste un izpratne par savu ietekmi uz „Swedbank” zīmolu šajā vidē, visās Baltijas valstīs tika veikta aptauja (anketu sk. 8 pielikumā). Elektronisko aptaujas anketu pavisam aizpildīja 1547 respondenti – 476 darbinieki Latvijā (31,6% no darbinieku kopskaita), 415 darbinieki Lietuvā (22,1% no kopskaita) un 656 Igaunijas darbinieku, kas ir 28,8% visu Igaunijā strādājošo darbinieku („Swedbank” Latvijā rezultātu apkopojumu sk. 9.

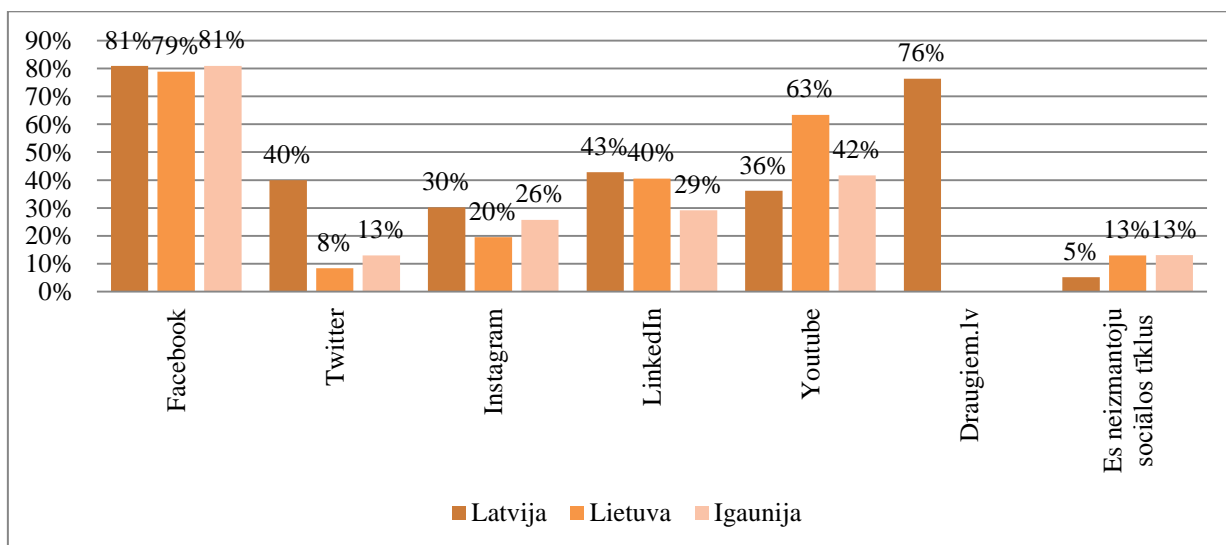
pielikumā, „Swedbank” Lietuvā – 10., Igaunijā – 11., visu valstu salīdzinājumu – 12. pielikumā).

Aptaujā noskaidrojās, ka „Swedbank” darbinieku vidū visās Baltijas valstīs populārākais sociālais medijs ir „Facebook”. Pēdējās nedēļas laikā to izmantojuši 82% Latvijas, 88% Lietuvas un 90% Igaunijas darbinieku. Šim portālam kopējās popularitātes ziņā seko „Youtube”, „LinkedIn”, „Instagram” un „Twitter” (sk. 5.6. att.).



5.6. att. Sociālie mediji, ko pēdējās nedēļas laikā izmantojuši „Swedbank” Baltijā darbinieki

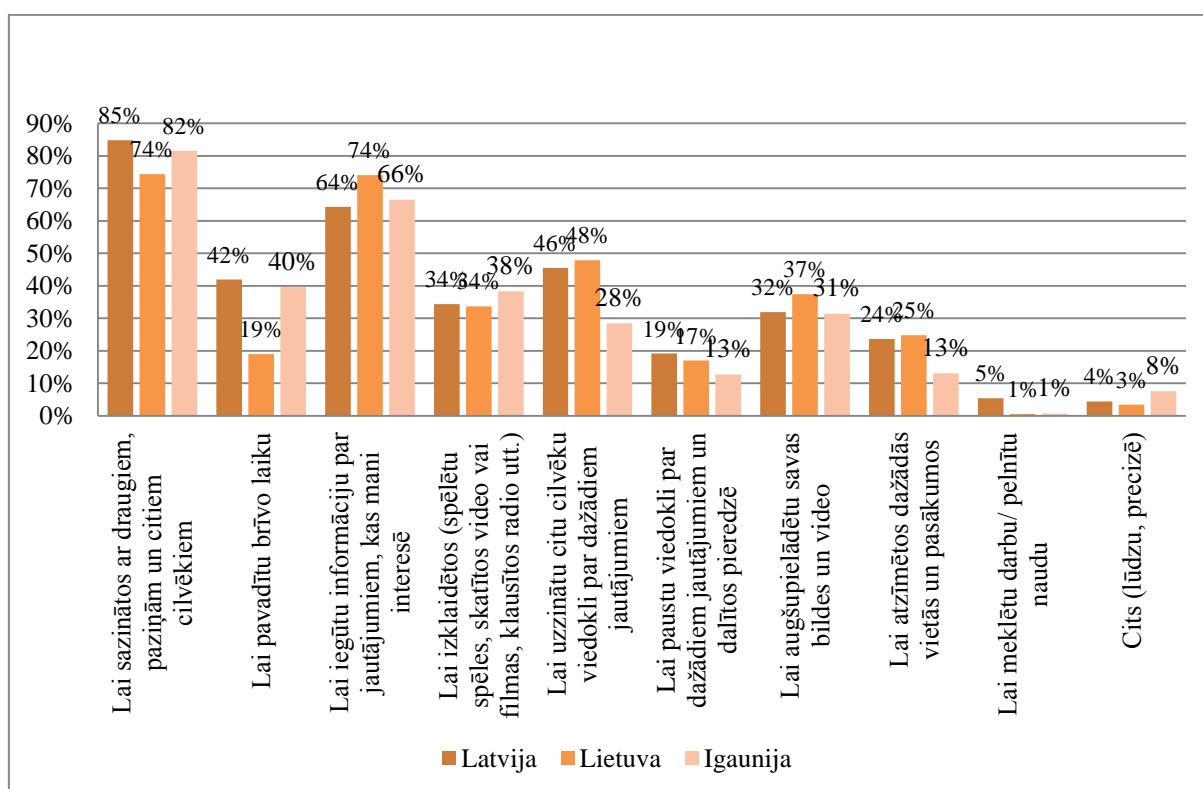
Jāpiemin, ka aktīvo lietojumu salīdzinot ar reģistrējušos darbinieku skaitu (sk. 5.7.att.), šie rādītāji dažos punktos diezgan ievērojami atšķiras, īpaši saistībā ar „Twitter”, ko aktīvi lieto tikai puse darbinieku (attiecas uz visām valstīm), bet Latvijā „Draugiem.lv” regulāri lieto tikai 51% darbinieku no 76% reģistrēto.



5.7. att. Sociālie mediji, kuros reģistrējušies „Swedbank” Baltijā darbinieki

Tāpat aptaujā tika noskaidrots, ka sociālos tīklus vispār Latvijā neizmanto 5% „Swedbank” darbinieku, bet Igaunijā un Lietuvā – 13 %. Kā galveno iemeslu, kāpēc netiek izmantoti sociālie tīkli, Latvijā un Igaunijā tika atzīmēta vēlme aizsargāt savu privātumu (attiecīgi 45% un 36% darbinieku, kuri neizmanto sociālos tīklus), bet Lietuvā biežāk izvēlētais atbilžu variants ir laika trūkums, ko atzīmēja 37% Lietuvas darbinieku, kuri neizmanto sociālos tīklus. (Darbinieki, kas anketā atzīmēja, ka neizmanto sociālos tīklus, tika automātiski novirzīti uz anketas sadaļu par vispārējiem iesaistes un motivācijas faktoriem – daži jautājumi jau apskatīti empīriskās daļas pirmajā apakšdaļā).

Mērķi, kam darbinieki Baltijā izmanto sociālos medijus (sk. 5.8. att.), ir līdzīgi – visbiežāk, lai sazinātos ar draugiem, paziņām un citiem cilvēkiem (85% darbinieku Latvijā, 74% Lietuvā un 82% Igaunijā).



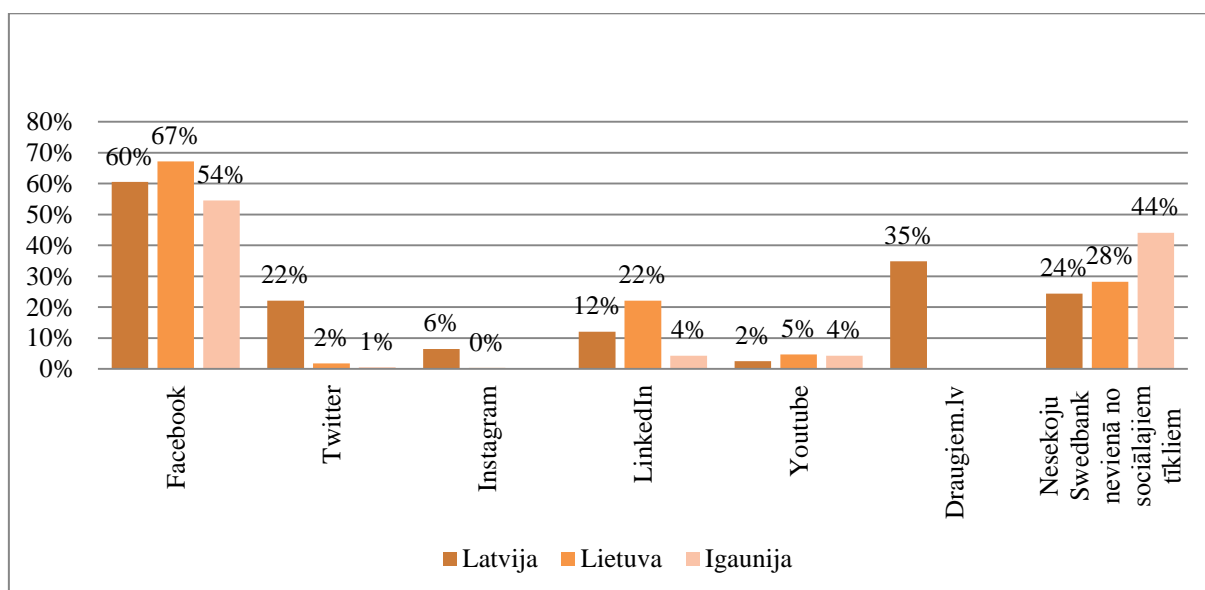
5.8. att. Mērķi, kam „Swedbank” Baltijā darbinieki izmanto sociālos medijus

Otrais biežāk atzīmētais iemesls ir informācijas iegūšana – lai uzzinātu vairāk par interesējošajiem jautājumiem (64% darbinieku Latvijā, 74% Lietuvā un 66% Igaunijā). Apmēram trešā daļa darbinieku šeit arī vēlas uzzināt citu viedokli par dažādām tēmām, vienkārši izklaidēties (spēlējot spēles, skatoties video utt.) un pavadīt brīvo laiku vai piedalās satura radīšanā, augšupielādējot bildes un video. Šādā veidā sociālo mediju saturu papildina 32% darbinieku Latvijā, 37% Lietuvā un 31 % Igaunijā. Interesanti, ka darbinieki biežāk

iesaistās šādā veidā, nekā vienkārši paužot savu viedokli un daloties pieredzē – tā dara tikai 19% darbinieku Latvijā, 17% Lietuvā un 13% Igaunijā. Gandrīz ceturtdaļa darbinieku (Igaunijā gan tikai 13%) sociālos medijus izmanto, lai atzīmētos dažādās vietās un pasākumos, bet pavisam nedaudz – 5% Latvijā un 1% Lietuvā un Igaunijā ar sociālo mediju starpniecību meklē pelnīšanas iespējas.

Jāsecina, ka „Swedbank” darbinieki visās Baltijas valstīs ir aktīvi sociālo mediju lietotāji, kas tos izmanto plašam mērķu klāstam, no kuriem svarīgākais tomēr ir savstarpējā saziņa. Vērts atzīmēt faktu, ka bankas darbinieku vidū aktuāls ir profesionālais sociālais tīkls „LinkedIn”, kuru darbinieki izmanto vēl aktīvāk nekā tādas populāras vietnes kā „Instagram” un „Twitter”. Tas liecina, ka darbiniekiem kopumā rūp savs profesionālais tēls un viņi arī labprāt asociē sevi ar darbavietu.

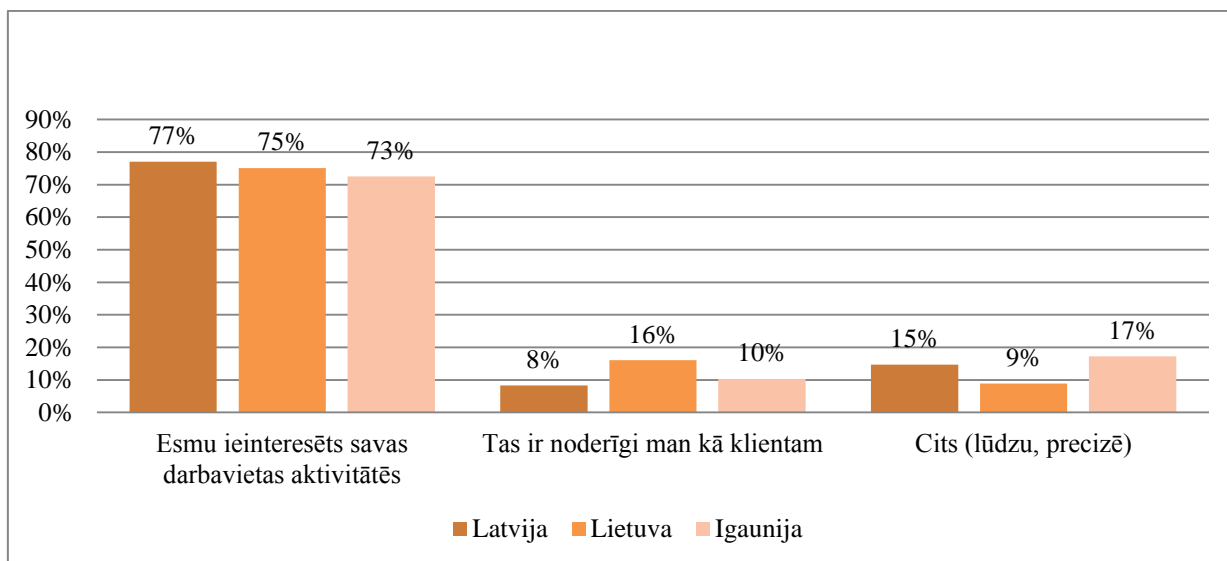
Turklāt, kā liecina veiktās aptaujas rezultāti, lielākā daļa aptaujāto darbinieku sociālajos medijos seko „Swedbank” – savas darbavietas – aktivitātēm (sk. 5.9. att.).



5.9. att. „Swedbank” sociālo mediju kontu popularitāte darbinieku-sekotāju vidū

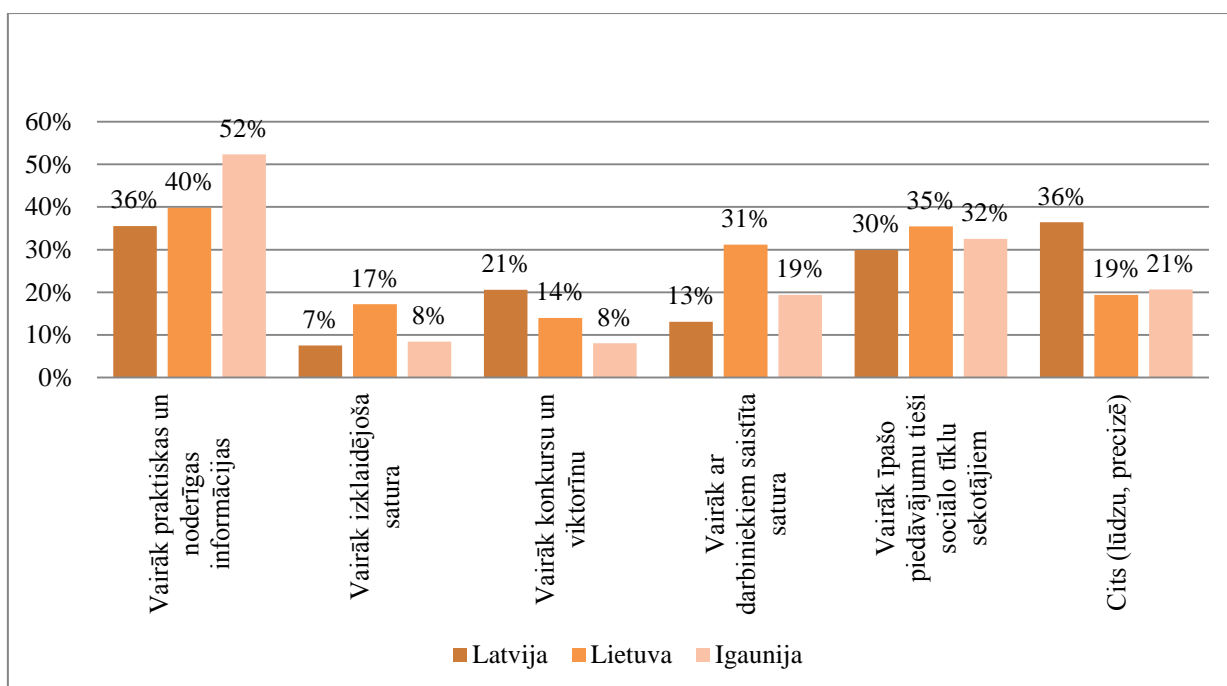
Redzams, ka arī šajā kategorijā „Facebook” ieņem pirmo vietu – tajā „Swedbank” kontiem seko visvairāk darbinieku visās trīs Baltijas valstīs. Otrais populārākais ir profesionālais sociālais tīkls „LinkedIn”, kam seko „Twitter” un „Youtube”. Latvijā 35% darbinieku seko arī „Draugiem.lv” publicētajam saturam un 6% - „Instagram” kontam („Instagram” konts ir izveidots arī „Swedbank” Lietuvā, taču tam pagaidām ir ļoti maz sekotāju, kuru vidū nav darbinieku). Zīmīgi, ka visās valstīs aptuveni trīs ceturtdaļas darbinieku norādījuši, ka viņi seko „Swedbank”, jo ir vairāk ieinteresēti savas darbavietas aktivitātēs, nevis tas viņiem ir noderīgi kā bankas klientiem (sk. 5.10. att.). Variantā „cits”

visbiežāk minēts, ka darbiniekiem tas ir noderīgi no abām pusēm – gan kā darbiniekam, gan klientam.



5.10. att. Iemesli, kāpēc „Swedbank” darbinieki seko bankas sociālo tīklu kontiem

Tomēr ir arī tādi darbinieki, kas „Swedbank” aktivitātēm sociālajos medijos neseko – 24% Latvijā, 28% Lietuvā un izteikti vairāk Igaunijā, kur tādu ir 44%. Visticamāk, tas saistīts ar jau iepriekš minēto Igaunijas nerakstīto likumu – ka nav aktuāli sociālo tīklu vidē popularizēt komerciālu saturu. Šiem darbiniekiem tika lūgts norādīt, kāda veida saturs viņus varētu motivēt sākt sekot „Swedbank” sociālajos tīklos (sk. 5.11 att.).



5.11. att. Saturs, kas darbiniekus varētu motivēt sākt sekot „Swedbank”

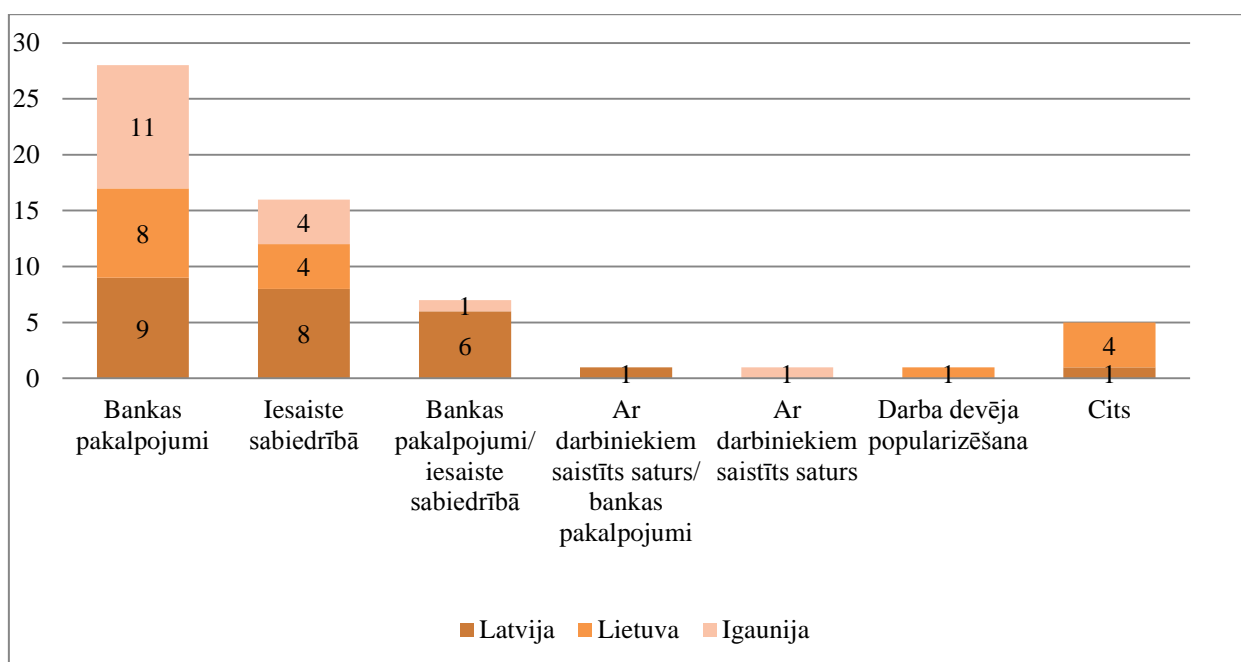
Redzams, ka darbiniekus visvairāk uzrunātu tieši praktiskas un noderīgas informācijas atspoguļošana (atgādinājumi, brīdinājumi, piedāvājumi utt.), kam seko vairāk īpašo piedāvājumu tieši sociālo tīklu sekotājiem – iespējams, šo ideju var izmantot iekšējās komunikācijas aktivitāšu ietvaros, tā piesaistot jaunus sekotājus no darbinieku vidus, tā palielinot zīmola vēstnešu skaitu interneta vidē. Darbinieki (īpaši Lietuvā) novērtētu, ja sociālajos tīklos biežāk tiktu publicēts ar darbiniekiem saistīts saturs – iespējams, ka tur šobrīd aktuālāka ir ar produktiem un pakalpojumiem saistīta informācija, ko varētu saistīt ar neseno eiro ieviešanu, kas savukārt varētu radīt iespaidu, ka pārāk maz tiek runāts par darbiniekiem. Salīdzinoši mazāk, bet ir atzīmēti arī varianti „vairāk konkursu un viktorīnu” (ko vairāk atbalsta latvieši) un vairāk izklaidējoša satura, kas īpaši interesētu tieši lietuviešiem. To, ka šie satura veidi atzīmēti salīdzinoši mazāk, varētu ietekmēt arī „vēlamības faktors” jeb priekšstati par to, kam vajadzētu būt svarīgam bankas darbiniekam. Tajā pašā laikā ir novērojama interesanta sakritība ar 2015. gada aprīlī populārāko ierakstu tipiem – Latvijā tas bija konkurss, Lietuvā – humoristisks attēls. Tas tomēr liecina, ka šādam cilvēcisksam saturam ir potenciāls piesaistīt un iesaistīt, ko vēl vairāk apstiprina lietuviešu vēlme „Swedbank” kontos redzēt ar kolēģiem saistītu saturu. Sociālo mediju eksperts Rūdolfs Andersons intervijā (sk 20. pielikumu) apstiprina, ka ar darbiniekiem saistīts saturs ir ne tikai interesants pašiem darbiniekiem un viņu sekotājiem, bet tas arī palīdz uzlabot darba devēja tēlu un iespaidu par uzņēmumu kopumā. Šī iemesla dēļ viņš min, ka parasti cenšas katrā darbinieku galerijā izcelt arī ko tādu, kas būtu saistošs arī ar darbiniekiem tieši nesaistītiem „Swedbank” kontu sekotājiem – viņa vardiem, „radīt pārsteiguma momentu”.

Tā kā populārākais darbinieku vidū ir sociālais tīkls „Facebook” un pētījuma galvenais mērķis ir izpētīt tieši darbinieku lomu zīmola komunikācijā, turpmāk pētījuma ietvaros tiks analizēts „Swedbank” kontu saturs un to sekotāju iesaiste (gan kopējā, gan atsevišķi darbinieku) – tas, cik lielā mērā „Swedbank” Baltijas valstīs spēj pievērst sekotāju uzmanību un saņemt atgriezenisko saiti. Šajā pētījuma solī kontentanalīzē tiks atlasīti arī konkrēti darbinieki, kuri 2015. gada aprīlī iesaistījušies „Swedbank” kontu saturā – atzīmējot to ar „patīk”, daloties vai komentējot. Pēc tam tiks veikta šo darbinieku privāto kontu izpēte, analizējot ierakstus, kas pauž saistību ar „Swedbank”.

5.8. „Swedbank” Baltijā „Facebook” kontu satura analīze un iesaiste

„Swedbank” Latvijā, Lietuvā un Igaunijā oficiālo kontu satura (sk. 13., 14. un 15. pielikumu) izpētei, kuras galvenais mērķis ir atlasīt darbiniekus to privāto profilu analīzei, izvēlēts 2015. gada aprīlis. Šajā periodā „Swedbank” Latvijā kontā publicēti 25 ieraksti, Lietuvā – 17, bet Igaunijā – 22.

Izvērtējot ierakstu saturu (sk. 5.12. att.), jāsecina, ka šajā mēnesī visās valstīs aktuālākās tēmas bijušas saistītas ar bankas pakalpojumiem – Latvijā, piemēram, sekotāji aicināti iesaistīties ar apdrošināšanas tēmu saistītā konkursā, tiek informēti, ka bankā būs iespējams sagatavot datoru eID kartes lietošanai, publicēta ziņa par inkasācijas pakalpojumu popularitātes pieaugumu utt. Apdrošināšanas tēma ir aktuāla arī Lietuvā, kur ar humoristiskiem attēliem parādīts, kas var notikt, ja neapdrošina mājokli, popularizēta arī mobilā lietotne un lojalitātes punktu programma. Mobilās lietotnes tēma īpaši aktualizēta Igaunijā, kur atgādināts arī par regulārajiem bankas sistēmu modernizācijas darbiem.



5.12. att. „Swedbank” Baltijā „Facebook” kontu saturs

Otrā populārākā tēma, kas īpaši aktuāla Latvijā, ir iesaiste sabiedrībā, kas ietver aicinājumus iesaistīties dažādās sociālās atbildības un labdarības aktivitātēs. „Swedbank” Latvijā kontā publicēti aicinājumu iesūtīt stāstus par Dziesmusvētku skolotājiem, kam banka piešķirs stipendijas, atgādina, ka tuvojas kārtējā „Labestības diena” un atspoguļo vairākas aktivitātes jauniešu atbalstam. „Swedbank” Lietuvā kontā sekotāji tiek informēti par dažādām pieejamām lekcijām, kas notiks bankas ēkā un arī stāsta par jauniešu finanšu konkursa norisi. Jauniešu tēma, tāpat kā aicinājums ziedot pārtiku trūcīgajiem, aktuāls arī Igaunijā. Latvijas kontā ir salīdzinoši vairāk fotogaleriju, un tās bieži vien attēlo dažādus bankas pasākumus, kas saistīti reizē gan ar pakalpojumiem, gan iesaisti sabiedrībā – piemēram, noslēdzies „Pensiju eksperiments”, kas reizē runā par uzkrājumiem un arī rūpējas par sabiedrības izpratni. Konti ietver arī pāris ar darbiniekiem saistītus ierakstus – Latvijas kontā publicēta fotogalerija no filiāles pēc remonta ar smaidīgiem darbiniekiem, bet Igaunijas kontā pārpublicēta saite uz

interviju ar „Swedbank” Igaunijā vadītāju. Savukārt Lietuvā publicēts ieraksts par jaunu vakanci, tā popularizējot „Swedbank” kā darba devēju. Aprīlī ļoti aktuāls temats Lietuvā bija arī ekskursijas pa bankas ēku.

Tomēr lielajā informācijas apjomā, kas raksturīga sociālajiem tīkliem, ir svarīgi izcelties, tikt pamanītam, sniegt un saņemt atgriezenisko saiti – iesaistīt sekotājus. Līdz ar to lietderīgi novērtēt, kuri ieraksti katrā no valstīm raisījuši lielāko interesi (sk. 5.3. tab.).

5.3. tabula

„Swedbank” Baltijā ”Facebook” lapu ieraksti ar vislielāko iesaisti (aprīlis 2015)

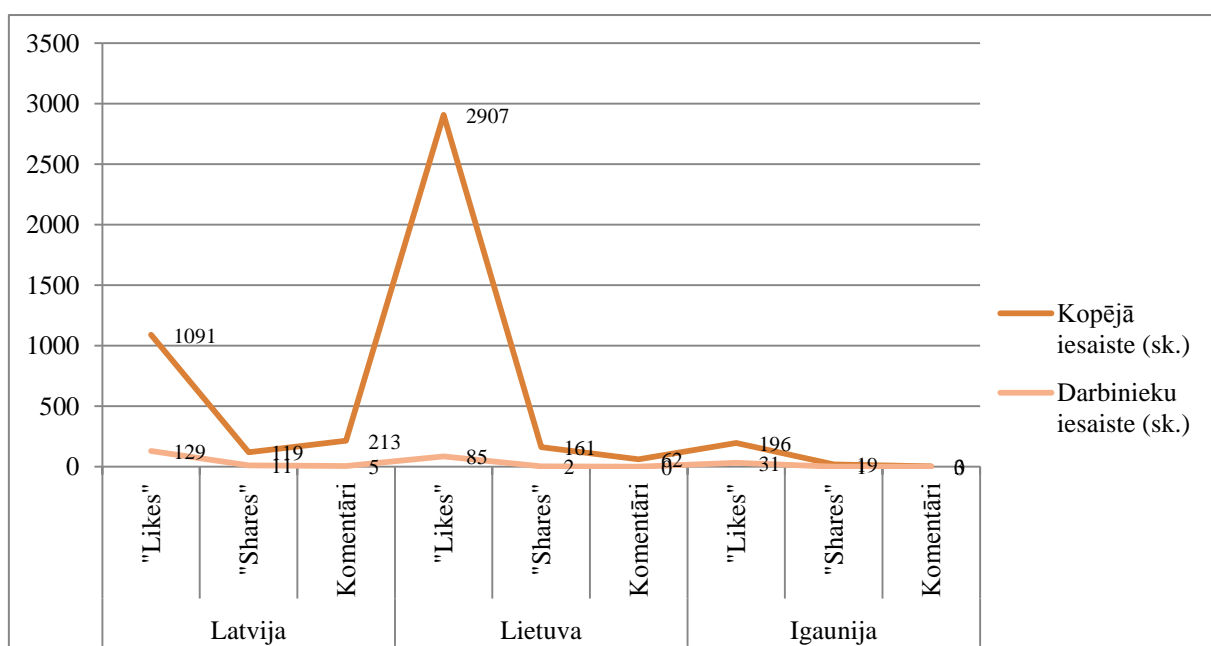
Tēma	Tips	Kopējā iesaiste (sk.)	Darbinieku iesaiste (sk.)
Latvija			
Konkurss: ko tu visvairāk vēlētos darīt pavasarī?	Bankas pakalpojumi	837	15
Bauskas filiāles atklāšana	Ar darbiniekiem saistīts saturs/ bankas pakalpojumi	83	28
Suminām Dziesmusvētku skolotājus!	Iesaiste sabiedrībā	67	12
Lietuva			
Īpašais piedāvājums mājokļa apdrošināšanai	Bankas pakalpojumi	997	11
Ekskursija pa „Swedbank” ēku	Cits	614	7
Ekskursija pa „Swedbank” ēku	Cits	278	5
Igaunija			
Intervija ar "Swedbank" Igaunijā vadītāju Robertu Kitu	Ar darbiniekiem saistīts saturs	60	14
Iespēja laimēt, maksājot ar karti	Bankas pakalpojumi	19	1
Par maksājumiem brīvdienās	Bankas pakalpojumi	14	1

Redzams, ka Latvijā lielākā kopējā iesaiste novērojama pie ieraksta, kas aicina dalīties ar saviem iecienītākajiem laikiem pavadīšanas veidiem pavasarī, par to solot izspēlēt balvu. Tikmēr darbiniekus vairāk interesējusi filiāles atklāšana jaunā veidolā – fotogalerijas, kurā redzami kolēģi un patīkamas pārvērtības ierastajā vidē. Uzmanību starp sekotājiem ieguvis arī aicinājums pateikt „paldies” skolotājiem, kas palīdz virzīt Dziesmusvētku kustību. Lietuvas sekotājus savukārt uzrunājis humors, ar kādu „Swedbank” pasniedz iespējamus riskus, kas saistās ar bērnu nedarbiem mājās, tā netieši norādot uz mājokļa un iedzīves apdrošināšanas nepieciešamību. Interesi un pozitīvu bankas atvērtības vērtējumu pauž arī augstā iesaiste ierakstos, kas aicina apmeklēt centrālo ēku. Tomēr darbinieku iesaiste ir salīdzinoši neliela un neliecina par īpašu ieinteresētību kādā atsevišķā tēmā. Savukārt Igaunijā lielāku uzmanību guvis ieraksts ar saiti uz interviju ar „Swedbank” Igaunijā vadītāju Robertu Kitu – šeit

darbinieku iesaistes proporcija ir īpaši augsta. Tomēr redzams, ka Igaunijas sekotāju atsauce ir izteikti zemāka nekā Latvijā un Lietuvā.

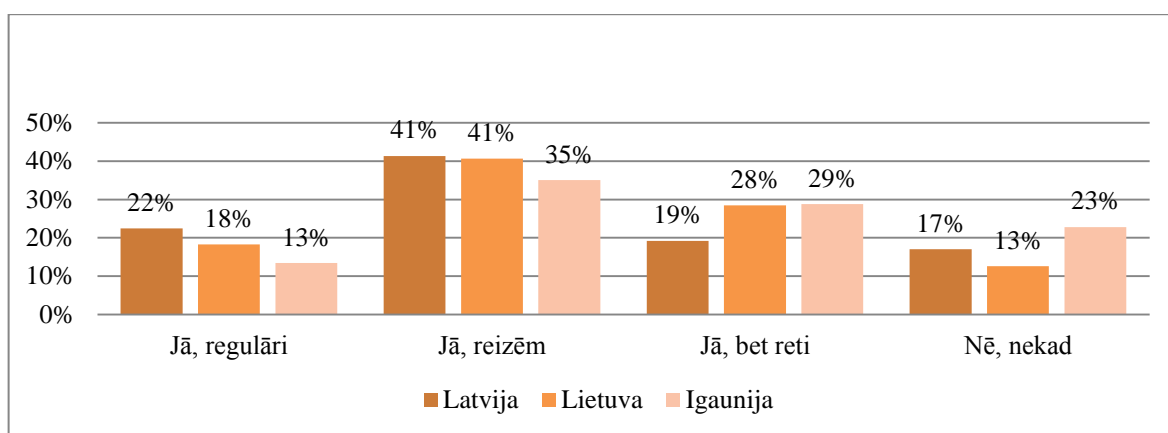
Būtiski, ka šajā valstu top 3 iekļuvuši abi ieraksti, kas atspoguļo ar darbiniekiem saistītu saturu. Tas liecina, ka šāda veida ieraksti ir interesanti gan klientiem, gan darbiniekiem. Līdz ar to jāsecina, ka ar darbiniekiem saistītu saturu būtu ieteicams publicēt biežāk – tas it kā „atdzīvina” bankas komunikāciju un, tā kā šāda veida ieraksti parasti attēlo smaidīgus un aktīvus darbiniekus, rada pozitīvu iespaidu par organizācijas iekšējo vidi un tās pārstāvjiem. Tāpat arī pašiem darbiniekiem varētu būtu interesanti bildēs u.c. formāta publikācijas redzēt sevi un savus kolēģus, kas veicinātu papildu iesaisti – vairāk atzīmju „patīk”, dalīšanos ar saturu un arī komentāru.

Salīdzinot darbinieku un kopējo iesaisti visās trīs valstīs (sk. 5.13. att.), visaugstākā aktivitāte raksturīga „Swedbank” Latvijā darbiniekiem. Lai gan Lietuvā ir augstāka kopējā aktivitāte, darbinieki saturā iesaistās mazāk nekā Latvijas kolēģi. Savukārt Igaunijā, kā redzams, aktivitāte ir kopumā zemāka (lai gan, kopējo un darbinieku iesaisti salīdzinot proporcionāli, jāsaka, ka darbinieki tomēr ir salīdzinoši aktīvi). Šo Igaunijas kopējo zemās aktivitātes fenomenu var skaidrot ar nacionālām sociālo mediju lietošanas tradīcijām, ko pamato arī „Swedbank” Igaunijā Komunikācijas pārvaldes vadītāja K. Rosta: „Igaunijas nerakstītie „sociālo tīklu likumi” paredz, ka lietotāji savos profilos īpaši nedalās ar komerciālu saturu, līdz ar to cilvēki īpaši neiesaistās arī ar „Swedbank” saistītā komunikācijā – pretējā gadījumā tas varētu rezultēties tajā, ka draugi pārstāj viņiem sekot. Tā nu tas pie mums, Igaunijā, ir pieņemts, ar laiku iegājies.” (Sk. 4. pielikumu).



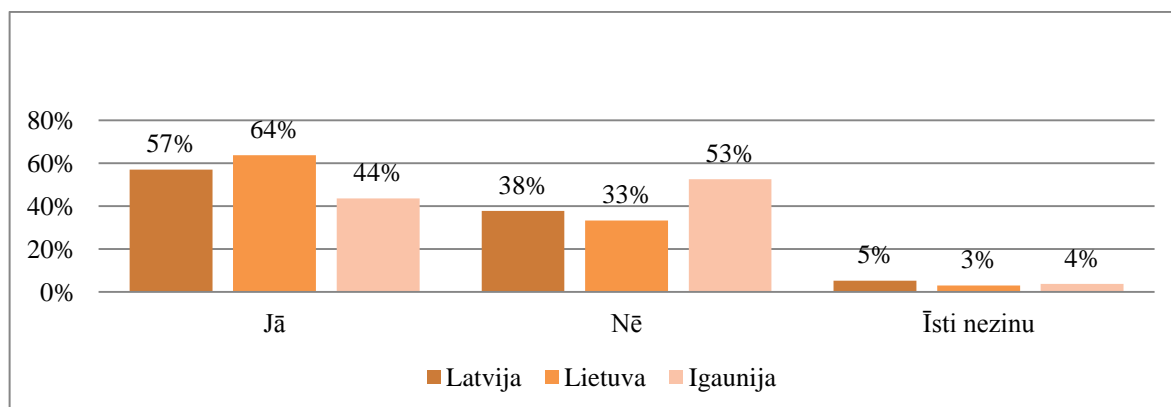
5.13. att. Kopējās un darbinieku iesaistes salīdzinājums

Arī aptaujā darbiniekiem, kas seko „Swedbank” kādā no sociālajiem tīkliem, tika jautāts, viņi kādreiz ir atzīmējuši ar "patīk" (*like*) vai dalījušies (*share*) ar kādu no „Swedbank” ierakstiem (sk. 5.14 att.). Lielākā daļa atzina, ka to ir darījuši. Regulāri „Swedbank” saturā iesaistās un ar to dalās 22% „Swedbank” darbinieku Latvijā, 18% - Lietuvā, 13% - Igaunijā. Variantu „reizēm” atzīmēja 41% Latvijas un Lietuvas darbinieku un 35% viņu kolēģu Igaunijā. Pēc pašu domām reti iesaistījušies 19% Latvijas, 28% Lietuvas un 29% Igaunijas darbinieku. Savukārt nekad nav iesaistījušies 17% Latvijas, 13% Lietuvas un 23% Igaunijas darbinieku.



5.14. att. Darbinieku iesaiste „Swedbank” kontu saturā (aptaujas dati)

Darbinieki arī tika aicināti atbildēt, vai viņi savos profilos atzīmējuši „Swedbank” kā darbavietu (sk. 5.15. att.). Kā liecina aptaujas rezultāti, saistību ar darbavietu norādījuši aptuveni puse „Swedbank” Baltijā darbinieku. Tas liecina, ka „Swedbank” darbinieku iesaistes proporcija varētu būt gandrīz uz pusi augstāka, nekā paredz kontentanalīzes rezultāti, kurā iekļauti tikai tie darbinieki, kas savos profilos atzīmējuši „Swedbank” kā darbavietu.



5.15. att. Darbinieku identificēšanās ar „Swedbank” sociālo mediju vidē

Balstoties uz kontentanalīzes rezultātiem, no kopējās „Swedbank” „Facebook” kontu iesaistes 2015. gada aprīlī darbinieki Latvijā veido 10,19%, Lietuvā – 2,78%, bet Igaunijā – 14,68%. Tomēr iesaiste, visticamāk, ir vēl augstāka, ņemot vērā faktu, ka ne visi darbinieki savā profila informācijā norādījuši saistību ar „Swedbank” (analīzē iekļauti tie darbinieki, kas ir identificējuši „Swedbank” kā savu darbavietu). Kontentanalīzes rezultāti liecina, ka kopumā mēneša laikā „Swedbank” publicētajā saturā Latvijā iesaistījušies 69 darbinieki (kas norādījuši saistību ar „Swedbank”), Lietuvā - 44, bet Igaunijā – 24 (sarakstu sk. 16. pielikumā). Tālākajā pētījuma gaitā tiks veikta šo darbinieku personīgo profilu analīze, to papildinot ar anketēšanas rezultātiem un atziņām no intervijām ar Komunikācijas un Personāla pārvalžu pārstāvjiem, kā arī sociālo mediju ekspertu ar pieredzi „Swedbank” sociālo mediju kontu uzturēšanā.

5.9. „Swedbank” darbinieku iesaiste zīmola komunikācijā sociālo mediju vidē

Kā minēts teorētiskajā pamatojumā un secināts intervijās ar „Swedbank” Baltijā Komunikācijas un Personāla pārvalžu pārstāvjiem, īstenie zīmola vēstneši ir darbinieki. Šī iemesla dēļ pētīts ne tikai „Swedbank” oficiālo lapu saturs un darbinieku iesaistes apmērs to saturā. Lai noskaidrotu, kuras tēmas darbinieki patiešām uzskata par vērtīgām un interesantām – tādām, ko ir vērts atspoguļot arī personīgajos profilos – veikta arī personīgo kontu analīze, iekļaujot visus tajos publicētos ierakstus.

Lai gan aptaujas rezultāti liecina, ka „Swedbank” Lietuvā darbinieki, salīdzinot ar kolēģiem Latvijā, par 4% vairāk vismaz vienu reizi ir iesaistījušies bankas publicētajā saturā, kontentanalīzes liecina, ka vismaz 2015. gada aprīlī aktīvāki ir bijuši Latvijas kolēģi (sk. 5.4. tabulu).

5.4. tabula

„Swedbank” kontu saturā iesaistījušos darbinieku un viņu privāto ierakstu skaita attiecība

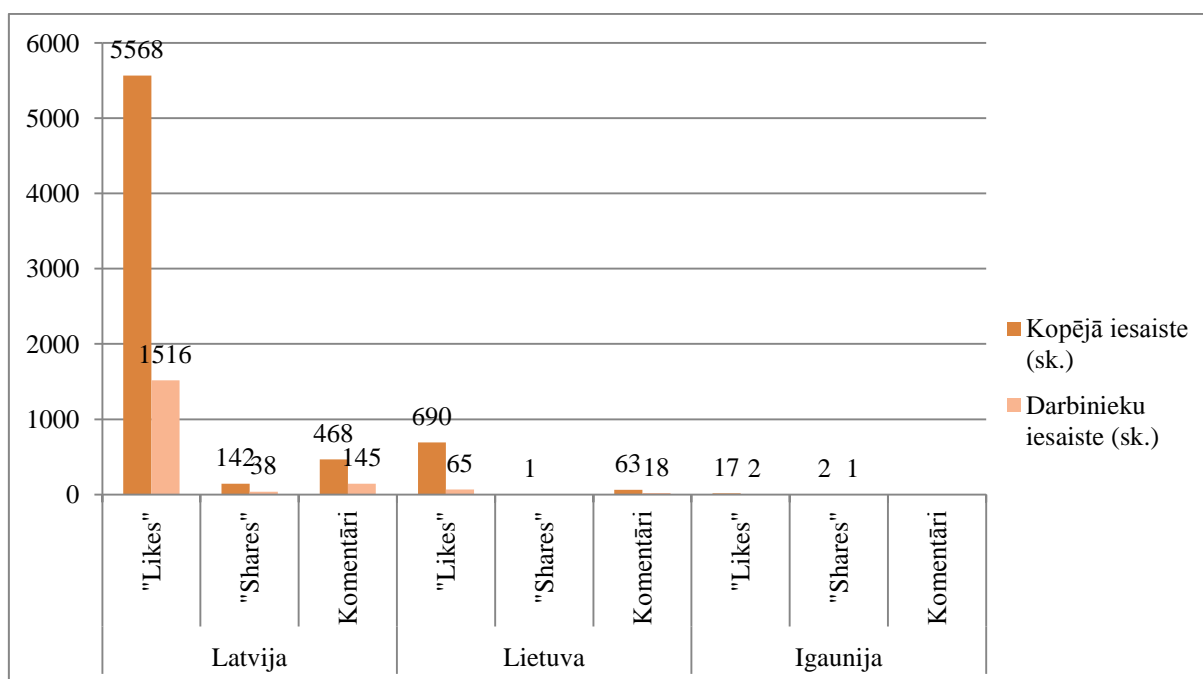
Valsts	Darbinieku iesaiste „Swedbank” kontu saturā (sk., apr. 2015)	Ar „Swedbank” saistīti ieraksti darbinieku profilos (sk.)
Latvija	69	294
Lietuva	44	47
Igaunija	24	16

Šo tendenci apliecina arī „Swedbank” Latvijā, Lietuvā un Igaunijā darbinieku privāto profilu kontentanalīze, kuras rezultāti liecina, ka darbinieki, kas 2015. gada aprīlī iesaistījušies „Swedbank” „Facebook” kontu saturā (vismaz vienu ierakstu atzīmējot ar „patīk”, vismaz

vienu reizi daloties vai komentējot, vai pašiem publicējot ar banku saistītu saturu), savos privātajos profilos Latvijā kopumā 294 reizes komunicējuši ierakstus saistībā ar „Swedbank”, kamēr Lietuvā darbinieku profilos atrodami 47, bet Igaunijā – 16 ar „Swedbank” saistīti ieraksti. Te gan jāņem vērā fakts, ka daļa darbinieku (īpaši Igaunijā) lieguši piekļuvi saviem „Facebook” profiliem, drošības uzstādījumos norādot, ka vēlas, lai tos redz tikai sekotāji – tas nozīmē, ka ierakstu skaits varētu būt augstāks.

„Swedbank” Baltijā darbinieku profilu kontentanalīzes rezultāti liecina, ka Latvijā vidēji viens darbinieks savā profilā atspoguļojis 4,3 ar „Swedbank” saistītus ierakstus, Lietuvā – 1,1, bet Igaunijā tikai 0,7, kas nozīmē, ka gandrīz puse darbinieku, kas 2015. gada aprīlī iesaistījās „Swedbank” lapu saturā, savos profilos nav atspoguļojuši nekādu ar banku saistītu saturu. Atgriežoties pie atziņas, ka patiesie zīmola vēstneši ir tieši darbinieki, pētījuma ietvaros veikta visu 2015. gada aprīlī „Swedbank” kontu saturā iesaistījušos darbinieku privāto „Facebook” kontu analīze (sk. 17., 18. un 19. pielikumu).

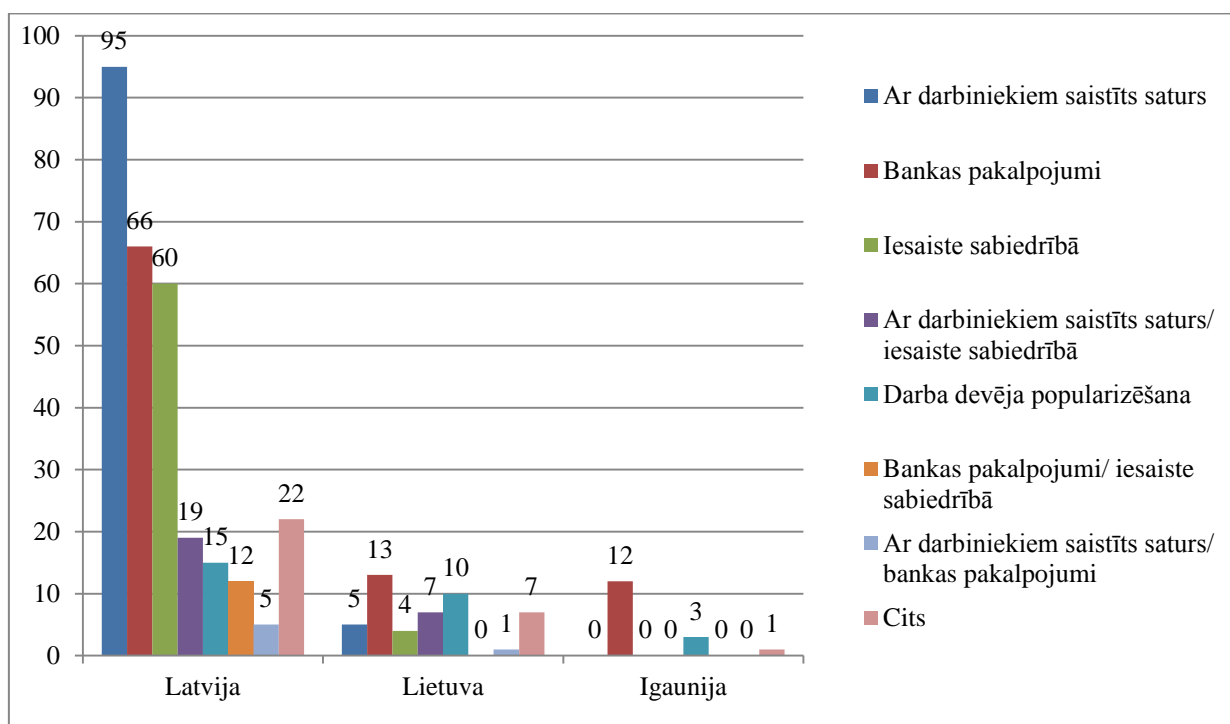
Tajā secināts, augstākā iesaiste „Swedbank” pārstāvju personīgo profilu saturā (sk. 5.16. att.) ir Latvijā, kas skaidrojams gan ar lielāko publikāciju skaitu, gan atsevišķu darbinieku mērķtiecīgām aktivitātēm – Latvijā, salīdzinot ar pārējām Baltijas valstīm, daudz aktīvāk „Swedbank” saturā iesaistās Komunikācijas un Personāla pārvalžu darbinieki, kuri, visticamāk, iesaisti cenšas veicināt mērķtiecīgi, piemēram, ierakstus papildinot ar vārdiem, kas pauž lepnumu par kolēģiem vai bankas produktu jaunumiem. Iesaistes līmeni, protams, ietekmē arī draugu arī sekotāju skaits.



5.16. att. Kopējā un kolēģu iesaiste darbinieku „Facebook” ierakstos, kas saistīti ar „Swedbank”

Kā redzams, Lietuvas un it īpaši Igaunijas darbinieku rosinātā iesaiste ir ievērojami zemāka. Tomēr te jāņem vērā, ka tehniski nav iespējams izpētīt visu „Facebook” konta saturu, ja tam uzstādīti īpaši drošības ierobežojumi – Lietuvā un Igaunijā, salīdzinot ar Latviju, šī situācija bija novērojama biežāk. Tomēr var izdarīt secinājumus, izvērtējot pieejamo ierakstu tēmas un to, cik lielā mērā tās uzrunā sekotājus.

Apkopojot visu triju valstu darbinieku profilos ar „Swedbank” saistīto ierakstu tipus (sk. 5.17. att.), kopumā populārākais ir ar darbiniekiem saistīts saturs, kas īpaši aktuāls Latvijā - 91 no pavisam 294 ierakstiem, kas pētītajos „Facebook” pauž saistību ar „Swedbank”, ir saistīti ar pašu darbinieku vai viņu kolēģu aktivitātēm, kas pārsvarā atspoguļo ainas (lielākoties fotogrāfiju formātā) no bankas dzīves ikdienas, komandu saliedēšanās un bankas rīkotajiem pasākumiem, kā arī pauž lepnumu par kolēģu sasniegumiem – gan bankā, gan ārpus tās.



5.17. att. Darbinieku profilos atspoguļotās ierakstu kategorijas (sk.)

Atšķirībā no Latvijas Lietuvā šī kategorija gan nav pati populārākā, veidojot tikai 5 ierakstus. Savukārt Igaunijā šī kategorija neparādās vispār. Tomēr darbinieku tēma atspoguļota arī apvienojumā ar citām – iesaisti sabiedrībā un bankas pakalpojumiem. Kategorijā „ar darbiniekiem saistīts saturs/ iesaiste sabiedrībā” pārsvarā ietverti ieraksti, kuros attēloti darbinieki labdarības pasākumos – šādu ierakstu Latvijā ir 19, bet Lietuvā – 7.

Savukārt „ar darbiniekiem saistīts saturs/ bankas pakalpojumi” kategorijā (kas arī sastopama Latvijā (12) un Lietuvā (1), ietverti ieraksti, kas pārsvarā attēlo bankas darbiniekus eiro ieviešanas procesā - fotogalerijas no dažādiem ar pāreju saistītiem notikumiem (piemēram, no bankomāta tiek izņemta pirmā eiro banknote) un bankas ekspertu ieteikumus, ko darīt, lai pāreja būtu pēc iespējas ērtāka. Tātad Igaunijā ar darbiniekiem saistīts saturs neparādās vispār. Ņemot vērā jau iepriekš aprakstīto Igaunijas „nacionālo īpatnību” saistībā ar komerciāla satura ignorēšanu sociālo mediju vidē, R. Andersons pauž, ka iekšējo pasākumu publicēšana varētu būt „labs veids, kā bez liekas uzbāzības un izteiktas reklāmas pamazām tomēr veicināt dabisku iesaistīšanos”. Viņaprāt, tas nav klasiski komerciāls, uz pārdošanu vērsts saturs, bet drīzāk veids, kā uzrunāt emocionāli. (sk. 20. pielikumu).

Tēma, kas aktuāla visās valstīs un ko pēc būtības varētu raksturot kā visracionālāko, ir bankas pakalpojumi – šie ieraksti ietver dalīšanos ar bankas pakalpojumu jaunumiem, reizēm arī pievienojot pozitīvu atsauksmi no sevis kā klienta perspektīvas vai arī īpaši aicinot izteikt sekotāju personīgās domas par konkrēto produktu. Šī kategorija ietver arī informāciju par izdevīgiem piedāvājumiem un aicinājumus piedalīties dažādās bankas klientiem un īpaši sociālo tīklu sekotājiem domātās akcijās. Kā intervijā uzsvēra „Swedbank” Latvijā Komunikācijas pārvaldes vadītājs M. Plūme, „ir ļoti svarīgi, cik lielā mērā darbinieki ir gatavi mūs ieteikt kā darbavietu un paši iegādāties/ ieteikt citiem „Swedbank” produktus – kritiski svarīgi. Šī ir tā racionālā, izmērāmā daļa, loģika, kas pārējam aizmugurē”. (Sk. 2. pielikumu). Tātad ar bankas pakalpojumiem saistītas informācijas atspoguļošana savos personīgajos profilos norāda, ka bankas darbinieki paši ir apmierināti ar produktiem un pakalpojumiem, ko paši rada un piedāvā klientiem. Interesanti, ka pat Igaunijas darbinieki šajā ziņā mēdz „pārkāpt” nerakstīto likumu nedalīties ar komerciālu saturu – tātad viņi tiešām uzskata, ka šī informācija ir dalīšanās vērtā. R. Andersons intervijā pauda, ka darbinieku vidū novērojama tendence popularizēt savu jomu, savu veikumu (piemēram, tie, kas strādā ar mārketinga vai pārdošanas aktivitāšu veidošanas, vēlas par tām arī pastāstīt savos profilos). Tāpat viņš min, ka „nav arī bijis pārāk uzbāzīgu piemēru, kas dalītos ar pilnīgi visām „Swedbank” aktualitātēm. Darbinieki „filtrē” un zina, ko grib pastāstīt, kam pievērst uzmanību”.

Vēl kāda īpaši Latvijā aktuāla tēma, ar ko darbinieki saistībā ar „Swedbank” dalās savos profilos, ir iesaiste sabiedrībā (60 ieraksti plus vēl 12 iesaistes/ pakalpojumu kategorijā). Tas nozīmē atbalstu bankas sociālās atbildības aktivitātēm, īpaši iesaistei labdarībā – Latvijā šajā kategorijā lielu daļu ierakstu veido ar „Ziedot.lv” saistīts saturs, kā arī tuvojošos Dziesmusvētku tēma, kam banka ir ģenerālsponsors. Īpašu darbinieku atsaucību šajā kategorijā veicinājusi „Swedbank” izsludinātā skolotāju stipendija – tā kā, visticamāk, arī katram darbiniekam ir bijis kāds īpašs skolotājs, atkal tiek uzrunātas emocijas, kas arī rosina

ar šo saturu dalīties. Latvijā un Lietuvā šajā kategorijā ietilpst arī dažādu jauniešu un jauno uzņēmumu atbalsta aktivitāšu atspoguļošana.

Kā īpaši pozitīva vērtējama tendence sekotāju vidū popularizēt „Swedbank” pieejamās vakances – ar tām savos profilos dalās visās valstīs. Šis aspekts tika novērtēts kā ļoti vērtīgs arī intervijās ar Komunikācijas un Personāla pārvalžu pārstāvjiem – tas, ka paši darbinieki brīvprātīgi aicina citus kļūt par kolēģiem, ir ļoti labs piensums arī uzņēmuma kā darba devēja zīmolam.

Lai noskaidrotu, cik lielu kopējo (t. sk. arī darbinieku) iesaisti katrā valstī veidojušas dažādās „Swedbank” Baltijā „Facebook” profilos sastopamās ierakstu kategorijas (ieskaitot visus iesaistes līmeņus), veikts salīdzinājums, saskaitot un summējot katrā kategorijā ietilpstošo ierakstu „likes”, „shares” un komentāru skaitu (sk. 5.5. tab.).

5.5. tabula

Iesaiste darbinieku profilos atspoguļotajā ar „Swedbank” saistītajā saturā

Satura kategorija	„Likes”		„Shares”		Komentāri		Kopējā iesaiste	Iesaistes attiecība
	Visi	Darbinieki	Visi	Darbinieki	Visi	Darbinieki		
Iesaiste "Swedbank" Latvijā darbinieku profilos								
Ar darbiniekiem saistīts saturs	3741	1041	39	23	292	99	4072	65,9%
Bankas pakalpojumi	261	83	6	1	55	11	322	5,2%
Iesaiste sabiedrībā	800	170	23	5	27	6	850	13,8%
Ar darbiniekiem saistīts saturs/ iesaiste sabiedrībā	201	52	18	1	11	1	230	3,7%
Darba devēja popularizēšana	64	28	26	4	2	0	92	1,5%
Bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	94	34	2	0	12	4	108	1,7%
Ar darbiniekiem saistīts saturs/ bankas pakalpojumi	65	28	0	0	16	10	81	1,3%
Cits	342	80	28	4	53	14	423	6,8%
Iesaiste "Swedbank" Lietuvā darbinieku profilos								
Ar darbiniekiem saistīts saturs	185	19	0	0	33	14	218	29,1%
Bankas pakalpojumi	62	8	0	0	1		63	8,4%
Iesaiste sabiedrībā	10	0	0	0	0	0	10	1,3%
Ar darbiniekiem saistīts saturs/ iesaiste sabiedrībā	95	12	0	0	7	2	102	13,6%
Darba devēja popularizēšana	134	4	1	0	15	2	150	20,0%
Bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Ar darbiniekiem saistīts saturs/ bankas pakalpojumi	29	2	0	0	0		29	3,9%
Cits	171	20	0	0	7	0	178	23,7%

Iesaiste "Swedbank" Igaunijā darbinieku profilos								
Ar darbiniekiem saistīts saturs	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Bankas pakalpojumi	15	2	2	1	0	0	17	88,2%
Iesaiste sabiedrībā	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Ar darbiniekiem saistīts saturs/ iesaiete sabiedrībā	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Darba devēja popularizēšana	2	0	0	0	0	0	2	11,8%
Bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Ar darbiniekiem saistīts saturs/ bankas pakalpojumi	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Cits	0	0	0	0	0	0	0	0,0%

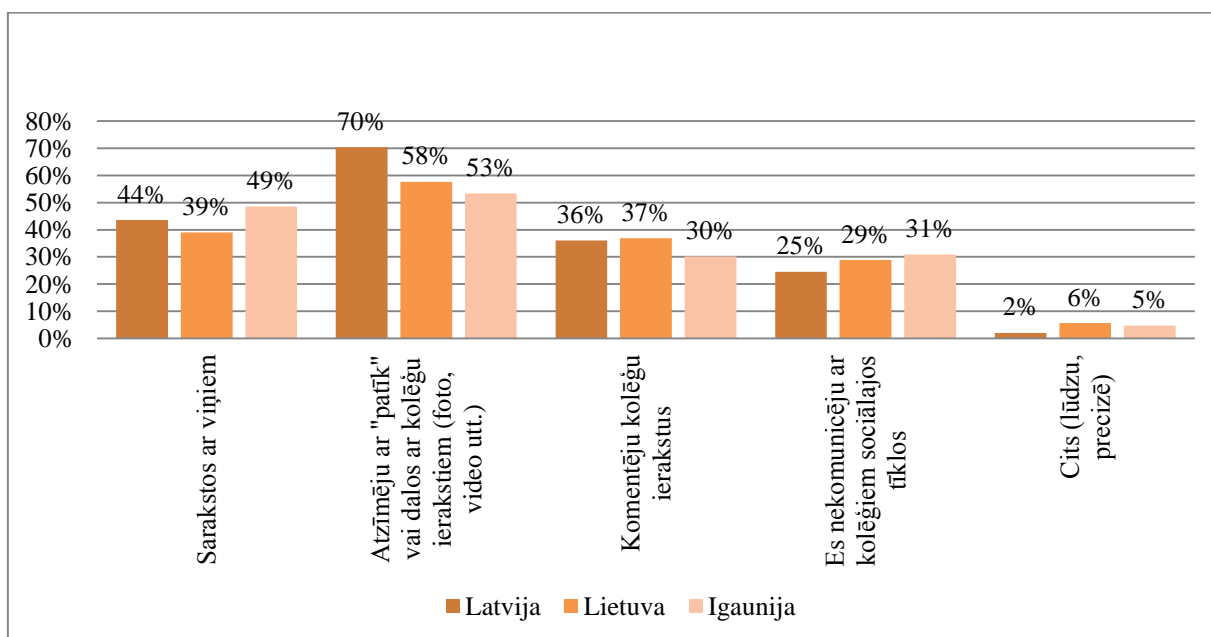
Kā redzams, lielāko iesaisti Latvijā un Lietuvā rosinājuši ieraksti, kas saistīti ar darbiniekiem. Īpaši izceļas Latvijas darbinieku profilos atrodamo ierakstu spēja uzrunāt sekotājus – gan visus kopumā, gan arī kolēģus, kas ietilpst viņu sekotāju lokā. Lielākā daļa šī satura dalīšanās ceļā darbinieku profilos ir nonākusi no „Swedbank” oficiālās lapas, par ko R. Andersons komentē, ka, salīdzinot visas trīs Baltijas valstis, Latvijā šis saturs tiešām tiek atspoguļots daudz biežāk, kas attiecīgi nozīmē arī lielāku iesaisti. Viņš arī min, ka tik aktīva darbinieku aktivitāšu publicēšana uzņēmuma lapā nav bieži novērojama – tāpēc ar to „Swedbank” Latvijā izceļas no tikai uz Baltijas valstu kolēģu fona, bet starp līdzīga profila un lieluma uzņēmumiem kopumā. Tā drīzāk esot izplatīta tendence starp mazajiem uzņēmumiem, kur ir mazs, saliedēts kolektīvs, kura paši darbinieki (vai pat uzņēmuma īpašnieks) arī aktīvi veido kontu saturu, publicējot fotogrāfijas un cita veida iespaidus no vidažādākajiem pasākumiem un darba ikdienas situācijām.

Tomēr, lai darbinieki sociālo mediju vidū darbotos ne tikai kā galvenokārt emociju nesēji, bet rūpētos arī par racionālās puses – bankas produktu un pakalpojumu – popularizēšanu, vēl vairāk vajadzētu meklēt veidus, kā caur emocijām reizē stāstīt arī par šo tēmu, vēlams apvienojumā ar stāstu par darbiniekiem (lai gan Igaunijā pakalpojumu tēma veicinājusi lielāko iesaisti, kopējo ierakstu skaits ir pārāk mazs, lai salīdzinātu ar Latvijas un Lietuvas rādītājiem). Šajā ziņā veiksmīgs piemērs, ir, piemēram, „Swedbank” Latvijā „Facebook” kontā publicētā fotogalerija no Bauskas filiāles atvēršanas – šis ieraksts veicināja gan darbinieku, gan pārējo sekotāju iesaisti, reizē atspoguļojot laipnus, atvērtus darbiniekus un iepazīstinot ar filiāles atjaunotajām telpām, paužot rūpes par klientu labsajūtu un rūpējoties par pozitīvu pieredzi ar banku.

Kā liecina tabulā apkopotie dati, aktuālākais iesaistes veids ir ieraksta atzīmēšana ar „patīk” – to skaits vienmēr ir lielāks nekā dalīšanās reižu vai komentāru skaits. Taču,

izvērtējot dažādo iesaistes veidu proporcionālo attiecību starp kopējās un darbinieku aktivitātes rādītājiem, var novērot, ka darbinieki salīdzinoši aktīvi komentē, tā veidojot diskusiju par ieraksta tēmu. To varētu zināšanas par atspoguļoto situāciju, pasākumu, bankas produktu u.c., kas atsaucas arī ieinteresētībā un piederības izjūtā. R. Andersons komentē, ka iesaiste atkarīga arī no personas, kas to publicējis – no viņa atpazīstamības (ko var attiecināt arī uz atpazīstamību kolēģu vidū), sekotāju daudzuma un iespaida, kas par viņu radies – vai šī persona ir atvērta, atsaucīga, vai atrodas notikumu centrā un ir viedokļa līderis kādā jomā.

Arī aptaujā darbinieki tika aicināti atklāt, kā tie savstarpēji komunicē sociālo mediju vidē (sk. 5.18. att.). Kopējā tendence sakrīt ar jau iesaistes tabulā atspoguļoto (kur gan tika apskatīti tikai ar „Swedbank” saistītie ieraksti) – darbinieki visbiežāk kolēģu publicētos ierakstus atzīmē ar „patīk” vai ar tiem dalās. Nedaudz vairāk kā trešā daļa arī komentējot kolēģu ierakstus. Redzams, ka gandrīz puse darbinieku šajā vidē arī savstarpēji sarakstās – tas nozīmē, ka informācijas apmaiņa starp darbiniekiem norit ne tikai bankas kanālos. Turklāt daļa darbinieku norādīja, ka šajā vidē ar kolēģiem komunicē tikai par tēmām, kas nav saistītas ar darbu – tātad viņus vieno arī draudzīgas, ne tikai koleģiālas attiecības, un sociālie tīkli ir veids, kā šo saikni uzturēt. Interesanta tendence novērojama Igaunijas darbinieku atbildēs – vairāki kategorijā „cits” norādījuši, ka ar kolēģiem komunicē slēgtu „Facebook” grupu ietvaros. Iespējams, šis ir veids, kā tiek kompensēta salīdzinoši zemā iesaiste ar „Swedbank” saistītajā saturā – savstarpējā komunikācija notiek, taču nevis publiski, bet personīgā lokā.

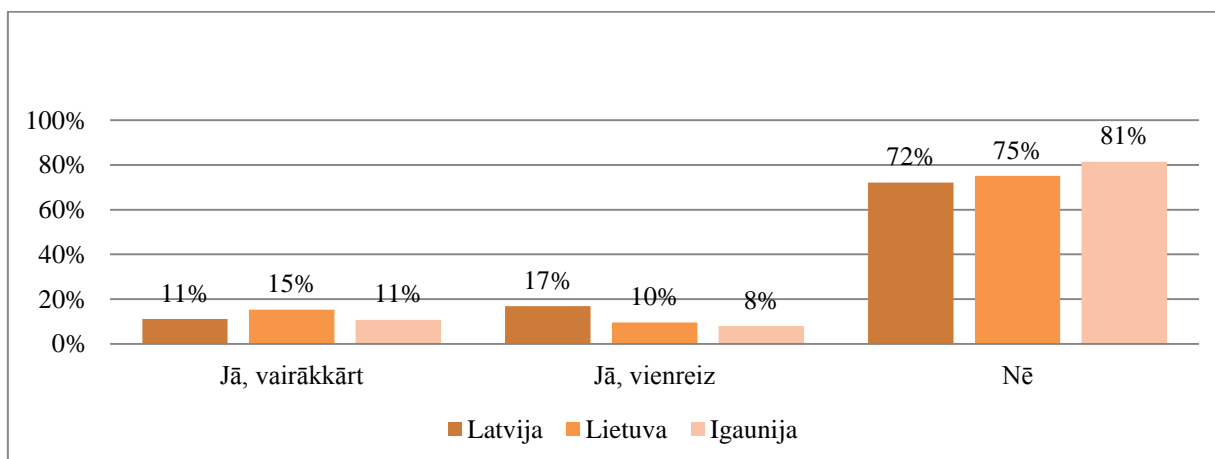


5.18. att. Darbinieku savstarpējā komunikācija sociālo mediju vidē

5.10. Darbinieki – ne tikai zīmola vēstneši, bet arī aizstāvji

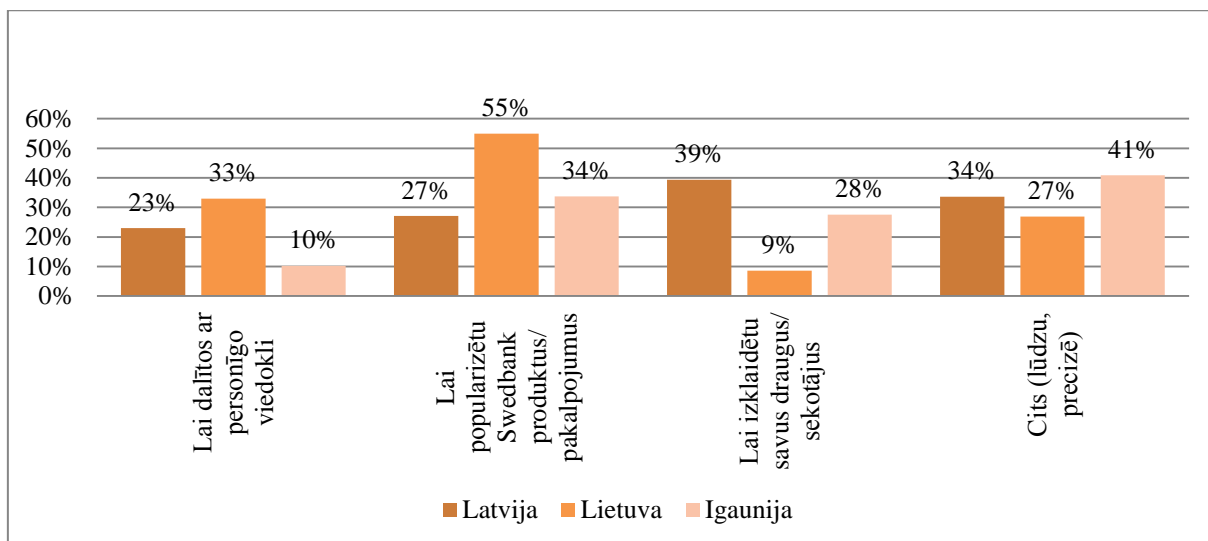
Kontentanalīzes ietvaros izvērtējot darbinieku profilos sastopamo ierakstu avotus, var secināt, ka pastāv trīs iesaistes līmeņi, kas raksturo darbinieku un „Swedbank” satura mijiedarbību sociālo mediju vidē. No tiem pirmais ir iesaistīties „Swedbank” kā organizācijas mērķtiecīgi sagatavotajā saturā, to atzīmējot ar „patīk”, daloties ar citiem vai komentējot. Otrs līmenis – iesaistīties kolēģu atspoguļotajā ar „Swedbank” saistītajā saturā, bet trešais (augstākais iesaistes līmenis), ir pašam radīt un publicēt ar darbavietu saistītu informāciju, kas nozīmē to, ka šo saturu nav iespējams pilnībā kontrolēt. No vienas puses, pozitīvs saturs zīmolam var būt liels ieguvums, no otras puses, neapdomība (vai pat ļaunprātīga rīcība) var radīt uzņēmumam neglaimojošas situācijas.

Tendence, cik lielā mērā paši darbinieki rada ar darbavietu saistītu saturu un ar kādu nolūku tas tiek darīts, tika izziņāta arī aptaujas ietvaros (sk. 19. att.). Noskaidrojās, ka Latvijā vismaz vienu reizi ar banku saistītu informāciju paši publicējuši 28% darbinieku (no tiem 11% to darījuši vairākkārt), Lietuvā – 25% (15% vairākkārt), bet Igaunijā mazāk – 19%, no kuriem ar „Swedbank” saistītu saturu vairākas reizes publicējuši 11% (sk. 5.17. att.).



5.19. att. Darbinieku iesaiste ar „Swedbank” saistīta satura radīšanā

Runājot par ieraksta formātu, visvairāk darbinieku (89% Latvijā, 41% Lietuvā, 76% Igaunijā) publicējuši foto vai video no kāda pasākuma (t.sk. darbinieku), kam ar daudz zemākiem rādītājiem seko foto vai video no darbavietas ikdienas (attiecīgi 19%; 29%; 12%). Vēl mazāk izteikuši savu viedokli par „Swedbank” produktiem vai pakalpojumiem (3%; 15%; 12%). Pārējie norādījuši variantu „cits”, pārsvarā minot, ka publicējuši aicinājumus iesaistīties labdarībā, ko atbalsta arī „Swedbank”. Respondenti arī tika aicināti atklāt, ar kādu nolūku šo informāciju publicējuši (sk. 5.20. att.).



5.20. att. Ar „Swedbank” saistīta satura publicēšanas nolūki

Redzams, ka kopumā populārākais (īpaši Lietuvā) darbinieku mērķis bijis popularizēt Swedbank produktus vai pakalpojums. Vidēji otrs populārākais variants, ar ko izceļas Latvijas darbinieki, ir mērķis izklaidēt savus sekotājus, bet salīdzinoši retāk mērķis ir dalīties ar personīgo viedokli. Daudzi arī izvēlējušies atbilžu variantu „cits”, minot, ka vēlējušies izrādīt lepnumu par savu darbavietu vai kolēģiem, kā arī popularizēt „Swedbank” vakances. Jāsecina, ka riskantākās grupas varētu būt tie, kas vēlas dalīties ar viedokli (kas var būt arī negatīvs) un tie, kas vēlas izklaidēt sekotājus – šeit pastāv risks radīt pārāk nenopietnu iespaidu par banku un tās darbiniekiem. Tā kā „Swedbank” Latvijā darbinieku profilos visbiežāk bija atrodami ar darbiniekiem saistīti ieraksti (t. sk. arī pašu publicētie), jāsecina, ka tieši šī tipa saturs publicēts ar mērķi galvenokārt izklaidēt un radīt pozitīvas emocijas sekotāju vidū, starp kuriem ir arī kolēģi.

Runājot par riskiem saistībā ar darbinieku aktivitātēm sociālo mediju vidē, M. Plūme nosauc trīs līmeņus, kā potenciāli var tikt apdraudēts zīmols: 1) neapdomība (piemēram, „darbinieks ir neapdomīgs un vienkārši grib iekomentēt, piemēram, kāds smieklīgs klients šodien ienācis filiālē, vai nopublicēt kādu informāciju, kas patiesībā ir sensitīva - kā, piemēram, bija gadījumā, kad „Nordea” darbiniece medijos bija komentējusi „ārlietu ministra tēmu”); 2) nelojālie darbinieki, kas vienkārši publicē negatīvu informāciju par uzņēmumu; 3) ļaunprātīga rīcība, kad, piemēram, apzināti tiek nopludināta kāda konfidenciāla uzņēmumam pieejama informācija.

Pozitīvi, ka, kontentanalīzes ietvaros veicot darbinieku privāto kontu izpēti, netika atrasti ieraksti, kuros pausta negatīva attieksme pret „Swedbank”, vai tādi, kuru saturu varētu interpretēt neglaimojoši bankas zīmolam. Arī intervijās ar „Swedbank” pārstāvjiem un sociālo mediju ekspertu tika runāts par to, vai kādreiz novēroti ieraksti, kas varētu radīt negatīvu

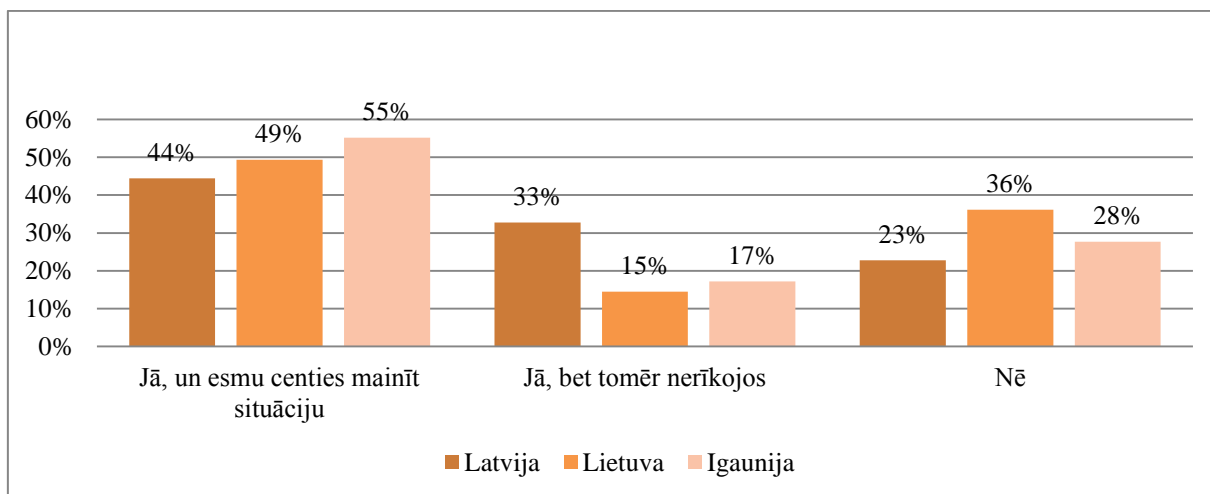
ietekmi. Noskaidrojās, ka nav bijis būtisku risku, taču atsevišķās situācijās nācies ar darbiniekiem pārrunāt viņu uzvedību sociālajos tīklos – piemēram, Latvijā kāds saimnieciskā personāla (kas nav tiešs bankas pārstāvis) darbinieks bija publicējis fotogrāfiju ar „Swedbank” maskotu tam neatbilstošā vidē, bet Lietuvā publicēts video no kāda ļoti jautra darbinieku pasākuma un vēl kāda darbiniece, piedaloties „skaistāko sekretāru konkursā”, publicējusi fotogrāfiju, kurā viņa redzama pie „Swedbank” logo ļoti īsos svārkos – lai gan tas nav bijis nekas ļoti riskants, video tomēr ieteikts paturēt savam priekam un arī ar meiteni pārrunātas viņas aktivitātes, pēc kurām tomēr viņa pati šo bildi izdzēsusi.

Interesanti, ka Latvijas gadījumu palīdzējuši atrisināt paši darbinieki, kuri šo aktivitāti pamanījuši (nevis aģentūra, kas veic sociālo mediju monitoringu). Monitoringa ietvaros tas arī nebūtu iespējams, jo, kā stāsta R. Andersons, monitoringu veic, vadoties pēc atslēgas vārdiem, bet šajā gadījumā bija nopublicēta bilde bez paraksta. Līdz ar to fotogrāfiju varēja pamanīt tikai tie, kam šis cilvēks atrodas sekotāju lokā – un kāds no tajā esošajiem kolēģiem izjuta atbildību par to informēt. Novērtējot darbinieku būtisko lomu šajā procesā, R. Andersons pauž: „Šis ir vēl viens veids, kā gribam iesaistīt darbiniekus – lai viņi ir mūsu „acis un ausis”, kas pamana un ziņo par šādām situācijām. Gribētu radīt sistēmu, kurā darbinieks, pamanot šādus gadījumus, uzreiz varētu ziņot (piemēram, intranetā vai citur) un tas nonāktu līdz mums.” (Sk. 20. pielikumu).

Savukārt otrs veids, kā darbinieki pilda zīmola sargu funkciju sociālo mediju vidē, ir iesaistīšanās ar banku saistītu problēmu risināšanā sociālo tīklu vidē. Piemērs no Latvijas ir saistīts ar „Maxima” traģēdiju, kad „DnB Banka” publiski paziņoja, ka upuriem atlaidusi visus parādus – „Swedbank” bija izdarījusi to pašu, taču nevēlējās spodrināt reputāciju uz nelaiemes rēķina. Lai vai kā, tomēr pacēlusies diskusija par to, kāpēc „Swedbank” neko nedara. Tā kā šādās diskusijās tīri tehniski nevar iesaistīties no korporatīvajiem kontiem, rezultātā uz komentāriem atbildējis Komunikācijas pārvaldes vadītājs Māris Plūme no sava personīgā profila. R. Andersons apgalvo, ka šādu gadījumu dēļ ir īpaši svarīgi, ka kompetenti darbinieki ar noteiktu statusu ir aktīvi arī sociālo mediju vidē. Ieguvums arī esot tas, ka ar reālu personu ir grūtāk strīdēties nekā ar bezpersonisku korporatīvo kontu, turklāt no personīgā profila var atļauties rakstīt brīvākā stilā – tieši cilvēciskā pieeja var izrādīties daudz veiksmīgāka par oficiālo. Viņš rezumē: „Lai gan parasti zīmola „sargi” ir tie, kuri šo funkciju apzinās un paši uzņemas, ir arī tādi darbinieki, kas to dara varbūt ne līdz galam apzināti un mērķtiecīgi.”

Lai noskaidrotu, cik liela kopumā ir darbinieku vēlme aizstāvēt zīmolu, tiem aptaujā tika uzdots jautājums: „Vai kādreiz esi pieredzējis situāciju (reālajā dzīvē vai sociālo mediju

vidē), kad redzi vai dzirdi, ka kāds par Swedbank saka ko sliktu vai nepareizu, un tev ir sajūta, ka vēlies to vērst par labu?” (sk. 5.21. att.).



5.21. att. Darbinieku vēlēšanās aizstāvēt „Swedbank”

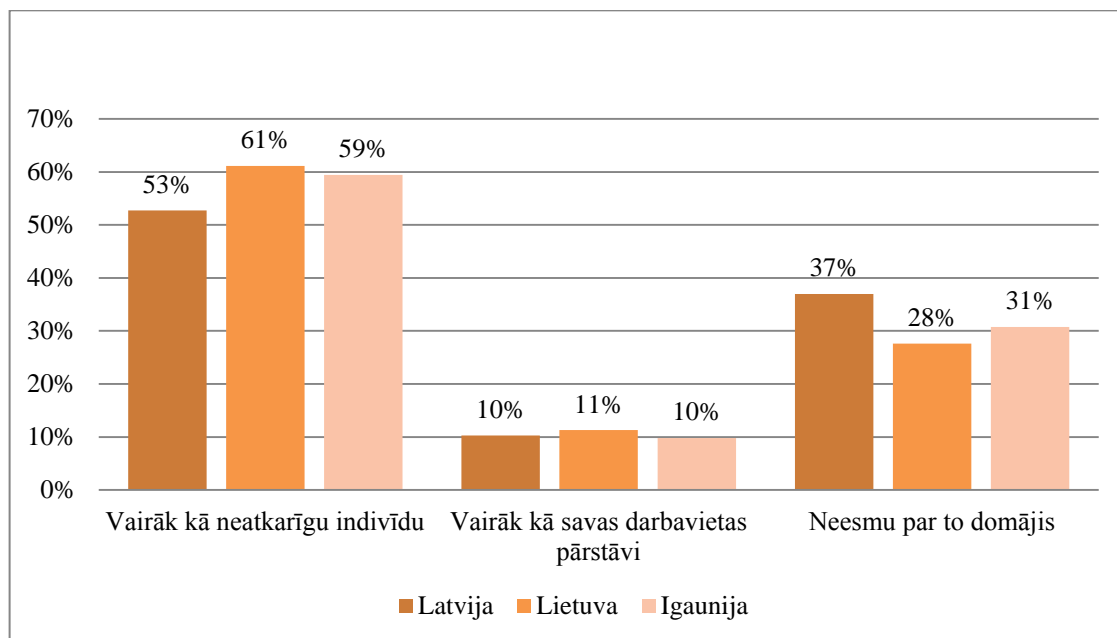
Redzams, ka lielākā daļa darbinieku šādas situācijas ir pieredzējuši, turklāt gandrīz puse visu darbinieku arī ir centušies to mainīt. Tas vēlreiz apliecina, ka darbiniekus var saukt ne tikai par zīmola vēstnešiem, bet arī tā aizstāvjiem (īpaši tos, kas ir kompetenti gan sociālo mediju, gan zīmola jomā). Būtiski, ka sociālie mediji ir vide, kur zīmola aizstāvju loku iespējams paplašināt – taču, lai šī funkcija tiktu pildīta veiksmīgi un zīmolam tiešām nāktu par labu, nepieciešams pilnveidot darbinieku zināšanas un izpratni.

5.11. Veicināt pozitīvu zīmola komunikāciju sociālo mediju vidē, iesaistot darbiniekus

Lai veicinātu lielāku darbinieku iesaisti sociālo mediju vidē, pirmkārt, jāmeklē veidi, kā vairo darbinieku izpratni par sociālo mediju komunikācijas būtību, otrkārt, jāveicina darbinieku zināšanas un prasmes, kā vēstnešu lomu pildīt pēc iespējas efektīvāk un izvairoties no riskiem, kas varētu rasties šo aktivitāšu rezultātā.

Runājot par izpratnes veicināšanu, bankas pārstāvis M. Plūme, kurš pats savā privātajā „Facebook” profilā ļoti aktīvi popularizē ar „Swedbank” saistītu saturu, uzsver, ka izaicinājums ir pārliecināt darbiniekus, ka viņi ir bankas pārstāvji arī ārpus darba laika: „Cilvēks nevar vienkārši pārslēgt profilus – darbā vienu, brīvajā laikā otru. Tu visu laiku esi tu – ja tu esi „Swedbank” darbinieks, ar to tevi arī asociē. Arī draugi taču noteikti zina, kur tu strādā.” Šo ideju papildina arī E. Pīlps: „Ja bankas darbinieks šeit izsakās par ar finansēm saistītiem jautājumiem, viņa sekotājiem, visticamāk, šķitīs, ka tas ir vispārējs bankas

viedoklis, ko darbinieks pārstāv.” Viņš arī min trīs apstākļus, kas katram darbiniekam būtu jāņem vērā: „ 1) tu esi profesionālis; 2) tavā sektorā ir ļoti dažādi cilvēki; 3) tu esi bankas pārstāvis.” (Sk. 6. pielikumu). Lai noskaidrotu, kā sevi sociālo mediju vidē izjūt paši darbinieki, šāds jautājums tika iekļauts arī aptaujā (sk. 5.22. att.).



5.22. att. Kā darbinieki sevi izjūt sociālo mediju vidē

Redzams, ka darbinieku pārsvars sociālajos medijos jūtas drīzāk kā neatkarīgi indivīdi, bet tikai ap 10% katras valsts darbinieku sevi asociē kā bankas pārstāvjus. Aptuveni trešdaļa darbinieku par šo jautājumu nav domājuši vispār. Tajā pašā laikā aptaujas ietvaros apmēram puse darbinieku norādīja, ka savos profilos kā darbavietu ir norādījuši „Swedbank”. Tas nozīmē, ka par šo tēmu – darbinieku rīcību sociālajos medijos – ir vērts runāt pastiprināti. Tomēr tas nenozīmē darbinieku kontrolēšanu vai ierobežošanu ar noteikumiem, ko organizācija nemaz īsti nedrīkst darīt, jo tā darbinieki ne vien tiktu iebaidīti, bet arī tiktu ierobežota viņu brīvība izteikties, kas visdrīzāk radītu sašutumu un negatīvu reakciju. Līdz ar to veids, kā rosināt darbinieku izpratni, ir šīs tēmas aktualizēšana iekšējā komunikācijā, kas varētu ietvert ietekumu formā veidotas vadlīnijas, ko darbiniekam vajadzētu ņemt vērā, iesaistoties komunikācijā sociālo mediju vidē, sevišķi, ja runa ir par saturu, kas saistīts ar pārstāvēto uzņēmumu. R. Andersons uzsver, ka formātam, kā šīs idejas pasniegt, vajadzētu būt pēc iespējas atraktīvākam, jo dokumenta formā rakstītas vadlīnijas visdrīzāk nepiesaistīs vēlamo interesi un uzmanību – risinājums varētu būt audiovizuālas prezentācijas ar piemēriem no uzņēmumu prakses visā pasaulē, kas stāsta par situācijām, kurās darbinieki nav pietiekami apdomājušies, pirms publicēt kādu konkrētu ierakstu. (Sk. 20. pielikumu).

R. Andersons uzskata, ka izpratne un zināšanas rezultētos arī plašāka mēroga iesaistē – par šo tēmu runājot, tiek radīta interese un vēlēšanās izmēģināt. Viņš arī atklāj, ka mērķis ir tiekties uz to, lai lielākā daļa satura būtu pašu darbinieku radīts: „Swedbank” ir liela, turklāt filiāļu tīkls aptver visu valsts teritoriju - skaidrs, ka katru dienu notiek kas interesants. Sociālo mediju eksperts iesaka, ka šī procesa veicināšanā varētu palīdzēt kāds iekšējs bankas mehānisms – vide, kurā darbinieki var ievietot savas bildes un publicēt idejas, ar ko vēlētos padalīties „Swedbank” oficiālajos kontos – šīs sistēma arī sniegtu iespēju veikt satura administrācijas funkciju, „filtru”, kas pateiktu, vai šis saturs atbilst bankas nostājai un vērtībām un ir atbilstošs publicēšanai publiskā vidē. Eksperts arī tic, ka iespēja savu bildi redzēt „Swedbank” oficiālā konta ziņu plūsmā tiešām varētu motivēt un arī veicināt piederību zīmolam – šī būtu katra darbinieka iespēja iesaistīties „Swedbank” ārējās komunikācijas satura veidošanā.

Vēl aktuāla tēma ir vadītāju (īpaši augstākās vadības) iesaistīšana komunikācija sociālo mediju vidē, jo tieši šai grupai, kā secināts iepriekš, ir būtiska loma savu padoto motivācijas un iesaistes veicināšanā un komandas gara uzturēšanā. Runājot tieši par banku nozari, R. Andersons uzsver, ka pienasumu bankas kā eksperta tēlam sniegtu aktīva bankas galveno ekonomistu iesaiste. Tomēr gan uz dažāda līmeņa vadītāju, gan ekonomistu iesaisti attiecināms tas pats princips, kas uz pārējiem darbiniekiem – lai tam būtu jēga, cilvēkam jābūt ieinteresētam un iniciatīvai jānāk no viņa paša. Tas nozīmē, ka nav vērts kādu piespiest vai censties mākslīgi iesaistīt sociālo mediju komunikācijā, ja viņš nejūt dabisku interesi, vilkmi to darīt. Pretējā gadījumā rezultāts, visticamāk, nebūs veiksmīgs, jo iesaiste nebūs pastāvīga un nespēs noturēt sekotāju interesi. Sociālo mediju eksperts kā tipisku piemēru min politiķu komunikāciju priekšvēlēšanu laikā, kad tie pēkšņi kļūst ļoti aktīvi un pat speciāli tiek izveidoti konti – bet, līdz ko noslēdzas vēlēšanas, vairs netiek publicēts nekas jauns. Jāsecina, ka tiem darbiniekiem, kas vēlas aktīvi iesaistīties komunikācijā sociālo mediju vidē ar mērķi veicināt „Swedbank” zīmolu, jābūt gataviem pie tā strādāt pastāvīgi, lai uzturētu interesi un radītu ilgtermiņa pienasumu.

Kopumā jāsecina, ka darbinieku aktivitātes, kas saistītas ar zīmola komunikāciju sociālajos tīklos, nav vajadzības ierobežot, kamēr tās atbilst zīmola vērtībām un nerada tam apdraudējumu. Tā kā „Swedbank” darbinieku kontos šādi riskanti ieraksti netika novēroti un tajos atspoguļotais ar „Swedbank” saistītais saturs drīzāk paplašina auditoriju un rada papildu iesaisti, jāsecina, ka drīzāk jāstrādā pie tā, lai veicinātu vēl aktīvāku darbinieku iesaistīšanos, pilnveidojot viņu izpratni un zināšanas.

SECINĀJUMI

Darba mērķis bija noteikt, kāda ir darbinieku loma uzņēmuma zīmola komunikācijā, izpētot „Swedbank” Baltijā praksi un darbinieku iesaisti.

Atbildot uz vienu no pētnieciskajiem jautājumiem – kā „Swedbank” Baltijā komunikācijas un personāla vadības pārstāvji vērtē darbinieku nozīmi uzņēmuma zīmola komunikācijā – jāsecina, ka šie uzņēmuma pārstāvji, kam ir cieša saskarsme ar apzinātu zīmola kopšanu un darbinieku motivēšanu (kas ir viens no svarīgākajiem aspektiem arī zīmola piederības veicināšanā), darbiniekus tiešām uzskata par zīmola vēstnešiem un organizācijas vērtību un kultūras nesējiem. Turklāt īpaši tiek uzsvērti darbinieku spēja iedarboties uz zīmolu ne tikai sava ikdienas darba ietvaros, bet arī ārpus tā, kas nozīmē – lai šī ietekme būtu pozitīva, darbiniekam ir jātic zīmolam, tā vērtībām jābūt saskaņā ar viņa personīgajiem uzskatiem par svarīgo, kas arī teorētiskajā pamatojumā minēts kā būtiskākais priekšnoteikums darbinieku motivēšanā un zīmola piederības veicināšanā.

Pozitīvi, ka lielāka daļa „Swedbank” Baltijā darbinieku apliecināja, ka viņi ar bankas vērtībām – vienkāršību, atvērtību, atbildību – izjūt arī personīgu saikni. Lai gan šī tendence, balstoties uz teorētiskajā daļā aprakstīto iekšējās zīmolvedības tipoloģiju, „Swedbank” Baltijā pietuvina „Zvaigžņu” tipam, tomēr ne visi organizācijas vērtību saskaņu ar personīgajām atzina vienprātīgi (parādījās vērtējumu atšķirības arī starp dažādu valstu darbiniekiem) – tāpat ir arī tādi faktori, kas šīs vērtības liek apšaubīt. Tā kā organizāciju var raksturot kā kompleksu atvērtu sistēmu, kuras elementus ietekmē gan iekšēji, gan ārēji apstākļi, arī atšķirību iemesli var būt meklējami dažādās vietās – iespējams, tās ir atsevišķas situācijas, kurās kāds kolēģis vai vadītājs nav rīkojies atbilstoši tam, ko darbinieks sagaidījis. Varbūt tās ir negatīvas klientu atsauksmes vai negatīvs organizācijas atspoguļojums medijos, kas darbiniekam liek apšaubīt savas līdzšinējās pārliecības. Šī iemesla dēļ organizācija arvien meklē veidus, kā paust rūpes par darbiniekiem, lai vairotu pretestību šīm negatīvajām ietekmēm un motivētu tos strādāt organizācijas labā. Rūpes, ko papildina pozitīva zīmola komunikācija, rezultējas arī zīmola piederībā, kas savukārt ir noteicošā, lai darbinieks brīvprātīgi pildītu pozitīvā zīmola vēstneša funkciju. Būtiski, ka iedarbīgāki šajā procesā ir emocionālie faktori: labas attiecības ar kolēģiem un vadību, piederība komandai, novērtējums par paveikto utt. Tomēr tie pa īstam sāk „iedarboties”, kad nodrošinātas racionālās vajadzības (apmierinošs atalgojums, pietiekami ērta darba vide utt.), ko „Swedbank” pārstāvji definē kā higiēnas faktoros. Jāsecina, ka zīmola piederības veicināšana ir nākamais līmenis pēc šo pamatvajadzību apmierināšanas, savukārt izveidotajā „Swedbank” darbinieku „leņķuma topā” iekļautie faktori, kas apkopoti,

darbiniekiem brīvi minot vienu lietu, ar ko tie visvairāk lepojas, liecina, ka lielākā daļa darbinieku jūtas komfortabli abos līmeņos. Būtiski, ka darbinieku apmierinātība un lepnums pozitīvi ietekmē arī uzņēmuma zīmolu, jo, kā liecina darbinieku aptaujas rezultāti, lielākā daļa darbinieku (66 %) situācijās, kad jūtas lepmi par „Swedbank” , labprāt to pastāsta arī citiem (sk. 12. pielikumu).

Lai gan kopumā pastāv organizācijas vērtību saskaņa ar darbinieku personīgajām un ir daudz lietu, par ko darbinieki lepojas, „Swedbank” tomēr nav viena, unikāla zīmola stāsta, ko darbinieki varētu vēstīt arī ārpus organizācijas – to liecina fakts, ka darbinieku nosauktie lepnuma faktori ir ļoti atšķirīgi, turklāt gandrīz 15 % respondentu vispār nevarēja nosaukt ko konkrētu. Lai darbinieku kā zīmola vēstnešu un arī lepnuma paudēju potenciālu izmantotu vēl efektīvāk, organizācijai jātiecas pēc stāsta, kas apvienotu jau teorētiskajā pamatojumā minētās īpašības: spēju izcelties, atšķirīgumu, intensitāti un uzticamību (pēc Dž. N. Kapferera). Iespējams, stāsts jābūvē, apvienojot tos organizācijas elementus, par ko jau lepojas vairums darbinieku – stāstu par kolēģiem (jeb pašiem darbiniekiem) un jau esošajām zīmola vērtībām.

Kā secināts pētījuma gaitā, zīmola piederības veicināšanas praksi jeb iekšējās zīmolvedības procesu „Swedbank” Baltijā drīzāk var raksturot kā intuitīvu, pieredzē balstītu darbu, nevis konkrētu stratēģiju tieši šim mērķim. Tomēr pieeja visās Baltijas valstīs ir vienota un ietver ciešu Komunikācijas un Personāla pārvalžu sadarbību darbinieku piederības veicināšanā gan ikdienā, gan īpaši šim mērķim organizētu lielāku projektu un pasākumu ietvaros. Tomēr, ja uzņēmums vēlas pastiprināt esošo zīmola stāstu vai tiekties pēc kā jauna un unikāla, vienotas stratēģijas izveide varētu būtu labs „rāmis”, pēc kura vadīties – īpaši ņemot vērā to, ka tā jāievieš trīs valstīs, vienojot vairāk nekā 5000 darbinieku.

Ģeogrāfiskās robežas un darbinieku daudzveidīgās personības katrā valstī sagādā izaicinājumus arī lokālā mērogā. Lai gan intervijās tika izteikts, ka grūtāk iesaistīt ir filiāļu darbiniekus, aptaujā tas neapstiprinājās, uzrādot pretēju situāciju – tieši darbinieki filiālēs ir atsaucīgāki par kolēģiem centrālajos birojos. Jāsecina, ka mazākā lokā ir vieglāk uzturēt komandas darbu, kur liela nozīme ir tās vadītājam un viņa līderības dotībām. Tāpat tas varētu liecināt, ka filiālēs notiek arī no bankas kopējām iniciatīvām neatkarīgas aktivitātes, kas ir pašu organizētas. Saistībā ar ģeogrāfisko robežu pārvarēšanu teorētiskajā pamatojumā minēta iespēja īstenot segmentētu iekšējās zīmolvedības pieeju – ja tiek pieņemts lēmums to īstenot, būtu svarīgi nenovirzīties no galvenā zīmola stāsta motīva, jo zīmola spēks balstās vienotā izpratnē. Turklāt bez ģeogrāfisko robežu pārvarēšanas jāatrod tāda pieeja, kas spētu uzrunāt ļoti daudzveidīgas personības, īpaši dažādu vecuma grupu pārstāvjus. Tas nozīmē zīmola stāstā ietvert tādas aspektus, kas svarīgi un aktuāli visām vecuma grupām. To, iespējams, var paust ar dažādu reprezentatīvu tēlu (pašu darbinieku) izmantošanu zīmola komunikācijas

vizuālajos risinājumos, tā atspoguļojot organizācijas iekšējās vērtības, kultūru un reizē arī vienlīdzības tēmu, kas „Swedbank” pēdējā laikā kļuvusi ļoti aktuāla (turklāt ne tikai iekšēji – tiek apsvērta arī „Swedbank” kā viedokļa līdera iesaiste šīs tēmas aktualizēšanā visā sabiedrībā). Dž. N. Kapferera modelis, kas atspoguļo organizācijas identitātes pārneši uz zīmola identitāti, apliecina, ka ar, piemēram, konkrētu tēlu starpniecību paužot uzņēmuma vērtības, tās uztvers arī ārējā auditorija, rezultātā veidojoties priekšstatam par organizācijas kultūru, uzlabojoties atpazīstamībai un, ja šie tēli ir tuvi recipienta priekšstatam priekšstatam par sevi vai tie pauž tam svarīgas vērtības, tiek veicināta arī zīmola piederība.

Vēl kāda tēma, kas „Swedbank” (un arī citas organizācijās) kļuvusi aktuāla tieši pēdējo gadu laikā, ir darbinieku aktivitātes sociālajos medijos un to iespējamā ietekme uz zīmolu. Intervijās ar „Swedbank” pārstāvjiem apstiprinājās teorijā paustās atziņas, ka sociālie mediji šajā ziņā uzņēmumam radījuši gan jaunas iespējas, gan riskus. Šīs tēmas aktualitāti pastiprina fakts, ka šo komunikācijas kanālu vairāk vai mazāk aktīvi izmanto gandrīz visi „Swedbank” Baltijā darbinieki, no kuriem turklāt aptuveni 70 % seko arī „Swedbank” aktivitātēm sociālo mediju vidē lielākā daļa no tiem arī sniedz atgriezenisko saiti „Swedbank” radītajam saturam, to atzīmējot ar „patīk”, daloties vai komentējot. Vēl būtiskāk, ka šī ar „Swedbank” saistītā informācija iesaistes rezultātā tiek pārnesta arī uz darbinieku privātajiem profiliem, kur to vēl papildina ieraksti, ko saistībā ar darbavietu publicē paši darbinieki. Salīdzinot tēmas, kas atspoguļotas darbinieku profilos atrodamajos ierakstos, lielāko iesaisti veicinājis tieši ar darbiniekiem saistīts saturs – gan sekotāju vidū kopumā, gan darbinieku vidū. Apstiprinās, ka darbinieki tiešām ir motivs, pie kā būtu vērts pieturēties, pilnveidojot zīmola stāstu. Tomēr, lai nepazaudētu saikni ar banku, sociālo mediju vidē darbinieku tēmu var apvienot ar stāstu par bankas pakalpojumiem, kas arī raisa sekotāju interesi – šajā gadījumā gan jāievēro, lai tā nebūtu vienkārša reklāma, bet netiešs norādījums uz ieguvumiem. Jāpiemin, ka ieteicams turpināt sociālajos tīklos publicēt informāciju pieejamajām vakancēm – darbinieki ar to labprāt dalās, tā stiprinot arī „Swedbank” kā darba devēja tēlu.

Tāpat pētījumā noskaidrojās, ka darbiniekiem ir ne tikai zīmola vēstnešu, bet arī tā aizstāvju potenciāls, un daži pārstāvji to jau pilnvērtīgi īsteno, iesaistoties un palīdzot atrisināt situācijas, kur sociālajos medijos par „Swedbank” tiek runāts kas nepatīss vai nepieciešams atrisināt sarežģītāku klienta problēmu. Lai gan pagaidām zīmola aizstāvju loku veido darbinieki, kas šo lomu pārsvarā pilda apzināti, arī pārējo darbinieku vēlme aizstāvēt bankas zīmolu liecina, ka to loks varētu paplašināties. Bet, lai šī funkcija zīmola komunikācijā tiešām būtu pozitīvs piensums, jāpilnveido darbinieku zināšanas par komunikāciju sociālo mediju vidē un ko viņi var darīt, lai arī šeit varētu aizstāvēt pārstāvēto zīmolu.

Tāpat pozitīvu zīmola komunikāciju sociālo mediju vidē var veicināt, vairāk iesaistot darbiniekus kā satura veidotājus, taču arī šeit vispirms nepieciešams vairo izpratni par šīs vides specifiku un vēlamo saturu. Balstoties uz teorētisko pamatojumu un intervijām, jāsecina, ka izpratnes vairošanā nedrīkst izmantot kontroles vai ierobežošanas taktiku – tas tikai veicinātu sašutumu un bailes vispār iesaistīties ar darbavietu saistīta satura komunicēšanā. Organizācijas gaidas drīzāk jāpauž ieteikumu formā, atraktīvi stāstot par iespējamajiem riskiem, kas jāizvērtē, pirms publicēt ar banku saistītu informāciju. Galvenais – veicināt darbinieku apzinātību un reizē iedrošināt, jo, kā noskaidrojās kontentanalīzē, darbinieku publicēti ieraksti var veicināt vēl lielāku atgriezenisko saiti nekā „Swedbank” oficiālo kontu saturs. Turklāt aktivitāte sociālajos tīklos varētu veicināt arī darbinieku vispārējo iesaisti un piederības izjūtu organizācijai, jo tā ir iespēja tikt pamanītam un saņemt sava veida atzinību – ne katram darbiniekam ir iespēja uz skatuves teikt runu bankas pasākumos, bet sociālie mediji to sniedz.

Atbildot uz darba galveno pētniecisko jautājumu – kāda ir „Swedbank” Baltijā darbinieku loma uzņēmumu zīmola komunikācijā –, jāsecina, ka to kā ļoti būtisku vērtē ne tikai uzņēmuma komunikācijas un personālvadības pārstāvji. Izpētot darbinieku aktivitātes sociālajos tīklos un cik lielu sekotāju iesaisti tās spēj raisīt, darbinieku nozīme zīmola komunikācijā tiek apliecināta arī praktiski. Turklāt, pētījuma ietvaros izvērtējot darbinieku vēlmi iestāties par organizācijas zīmolu, jāsecina, ka darbiniekiem ir ne tikai zīmola vēstnešu loma, bet, sasniedzot noteiktu izpratnes un piederības līmeni, tie var kļūt arī par tā aizstāvjiem.

Pētījuma ietvaros gūtās atziņas ļauj izprast, kāda ir darbinieku loma uzņēmuma zīmola komunikācijā – „Swedbank” Baltijā prakses un darbinieku iesaistes piemēra analīze var noderēt ne tikai konkrētā uzņēmuma, bet arī citu organizāciju zīmola komunikācijas pilnveidošanā. Turklāt darbinieku lomas zīmola komunikācijā sociālo mediju vidē izpēte ir pienesums arī akadēmiskajai videi, kur šis jautājums vēl nav tik plaši pētīts.

Pētījumu vēl varētu attīstīt, veicot „Swedbank” Baltijā un „Swedbank” Zviedrijā situāciju salīdzinājumu, vairāk pievēršoties tieši kultūras atšķirību izpētei un tam, kā tās ietekmē darbinieku iesaistīšanos zīmola komunikācijās sociālo mediju vidē. Tāpat vērtīga un interesanta būtu iekšējās zīmolvedības un tās ietekmes uz darbinieku iesaisti salīdzināšana dažādu nozaru uzņēmumos, tā gūstot iespēju apkopot labās prakses piemērus.

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS SARAKSTS

1. Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
2. Ackland, R. (2013). *Web Social Science: Concepts, Data and Tools for Social Scientists in the Digital Age*. London: Sage Publications Ltd.
3. Argenti, P. A., & Barnes, C. M. (2009). *Digital Strategies for Powerful Corporate Communications*. New York: The McGraw-Hill Companies.
4. Barker, R., & Angelopulo, G. (2007). *Integrated Organisational Communication*. Lansdowne: Juta & Co Ltd..
5. Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4). 544-559. Retrieved from <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR13-4/baxter.pdf>
6. Berg, B. L. (2001). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (4th ed.). Massachusetts: Allyn & Bacon.
7. Berger, A. A. (2011). *Media and Communication Research Methods. An Introduction to Qualitative and Quantitative Approaches* (2nd ed.). California: Sage Publications, Inc.
8. Bryman, A. (2004). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press.
9. Buckingham, I. P. (2008). *Brand Engagement: How Employees Make or Break Brands*. New York: Palgrave McMillan.
10. Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioral approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 4(12). 279-300. doi:10.1057/palgrave.bm.2540223
11. Castells, M. (2004). Informationalism, networks, and the network society: a theoretical blueprint. In: Castells, M. (ed.). *The network society. A cross-cultural perspective*. Northampton: Edward Elgar. p. 2. Retrieved from <http://annenbergl.usc.edu/Home/Faculty/Communication/~media/Faculty/Facpdfs/Informationalism%20pdf.ashx>
12. Cross, M. (2014). *Social Media Security: Leveraging Social Networking While Mitigating Risk*. Waltham: Elsevier.
13. Daymon, Ch., & Holloway, I. (2005). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications* (2nd ed.). New York: Routledge.
14. Erkman, E. (2005). *Understanding employees' brand supporting behaviors and their effect on consumers' brand relationship in the airline industry* (Master thesis). Bogazici University (Turkey).

14. Evans, M. J., Moutinho, L., & Raaij, W. F. (1996). *Applied Consumer Behaviour*. Harlow: Addison-Wesley Publishing Ltd.
15. Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Cambridge: Harvard Business School Press.
16. Fuchs, Ch. (2008). *Internet and Society: Social Theory in the Information Age*. New York: Routledge.
17. Khan, G. F., & Swar, B., & Lee, S. K. (2014.). Social Media Risks and benefits: A Public Sector Perspective. *Social Science Computer Review*, 32(5). 606-627. doi: 10.1177/0894439314524701
18. Golden, M. (2011). *Social Media Strategies for Professionals and Their Firms: The Guide to Establishing Credability and Accelerating Relationships*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
19. Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational Communication* (5th ed.). Iowa: Wm. C. Brown Publishers.
20. Graneheim, U. H., Lundman, B. (2004). Qualitative Content Analysis in Nursing Research: Concepts, Procedures and Measures to Achieve Trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2). 105-112. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>
21. Groves, R. M., & Fowler, F. J., & Couper, M.P. (2009). *Survey Methodology* (2nd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
22. Hsieh, H. F., Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(1). 1277-1288.
23. Ind, N. (2007). *Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization Into a Brand Champion* (3rd ed.). London: Kogan Page.
24. Jackson, Sh. L. (2015). *Research Methods: a Modular Approach* (3rd ed.). Stamford: Cengage Learning.
25. Jacobson, W. S., & Tufts, Sh. H. (2012). To Post or Not to Post: Employee Rights and Social Media. *Review of Personnel Administration*, 33(1). 84-107. Doi: 10.1177/0734371X12443265
26. Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (4th ed.). London: Kogan Page.
27. Katz, D., & Kanh, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
28. King, C., & Grace, D. (2010). Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European journal of Marketing*, 3/4(46). 469-488. doi:10.1108/03090561211202567

29. Kohlbacher, F. (2006). The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research. *Forum: Qualitative Social Research*, 7(1), 1-30. Retrieved from <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/75/154>
30. Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology: Methods & Techniques* (2nd ed.). Delhi: New Age International Ltd.
31. Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
32. Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An Introduction to Its Methodology* (2nd ed.). London: Sage Publications. pp. 83-85. Retrieved from http://pages.cmns.sfu.ca/daniel-ahadi/files/2013/01/cmns_362_week_4_krippendorff_ch_2and4_required.pdf
33. Kumar, C. R. (2008). *Research Methodology*. New Delhi: APH Publishing Corporation.
- Mahnert, K. F., & Torres, A. M. (2007). The brand inside: the factors of failure and success in internal branding. *Irish Marketing Review*, 19 (1/2). 54-63. Retrieved from: <https://www.dit.ie/media/newsdocuments/2008/neweditionofirishmarketingreview/06MahnertTorres.pdf>
34. Mangold, W. G., & Miles, S. J. (2007). The employee brand: Is yours an all-star? *Business Horizons*, (50). 423-433. doi: 10.1016/j.bushor.2007.06.001
35. Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. *Forum: Qualitative Social Research*, 2(1). 1-10. Retrieved from <http://www.uts.utoronto.ca/~kmacd/IDSC10/Readings/Readings/text%20analysis/CA.pdf>
36. McHale, R., & Garulay, E. (2012). *Navigating Social Media Legal Risks: Safeguarding Your Business*. New York: Pearson Education, Inc.
37. Mcneill, P., & Chapman, S. (2005). *Research Methods* (3rd ed.). New York: Routledge. *Measure Success in the New Web*. New Jersey: John Wiley & Sons.
38. Melewar, T. C. (Ed.). (2008). *Facets of Corporate Identity, Communication, and Reputation*. New York: Routledge.
39. Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2013). Employee voice: Untapped resource or social media time bomb? *Business Horizons*, 57(3). 401-411. doi:10.1016/j.bushor.2013.12.011
40. Murray Thomas, R. (2003). *Blending Qualitative and Quantitative Research Methods in Theses and Dissertations*.
41. Neale, P., Shyam, T., & Boyce, C. (2006). Preparing a Case Study: a Guide for Designing and Conducting a Case Study for Evaluation Input. *Pathfinder International Tool Series: Monitoring and Evaluation, Vol. 1*. Retrieved from

- <http://www.pathfinder.org/publications-tools/pdfs/Preparing-a-Case-Study-A-Guide-for-Designing-and-Conducting-a-Case-Study-for-Evaluation-Input.pdf>
42. Papa, M. J., Daniels, T. D., & Spiker, B. K. (2008). *Organizational Communication: Perspectives and Trends*. California: Sage Publications, Inc..
 43. Powell, G. R., Groves, S. W., & Dimos, J. (2011). *ROI of Social Media: How to Improve the Return on Your Social Marketing Investment*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
 - Riffe, D., Lacy, S., & Fico, F. G. (2005). *Analyzing Media Messages: Using Quantitative Content Analysis in Research* (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
 44. Robert, L. M., & Brewer, J. (2003). *The A–Z of social research*. London: Sage Publications.
 45. Rourke, L., & Anderson, T. (2004). Validity in Quantitative Content Analysis. *Educational Technology Research and Development*, 52(11). 5-18. Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/30220371>
 46. Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. London: Sage Publications Ltd.
 47. Seidman, I. (2013). *Interviewing as Qualitative Research* (4th ed.). New York: Teachers College Press.
 48. Solis, B. (2011). *Engage: The Complete Guide for Brands and Businesses to Build, Cultivate, and Measure Success in the New Web*. New Jersey: John Wiley & Sons.
 49. Stokes, J. (2003). *How to do media and cultural studies*. London: Sage Publications.
 50. Swanborn, P. (2010). *Case Study Research: What, Why and How?* London: Sage Publications Ltd.
 51. Tashakkori, A., & Teddlie, Ch. (Eds.). (2010). *Sage Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research* (2nd ed.). London: Sage Publications Ltd.
 52. Thomas, R. M. (2003). *Blending Qualitative & Quantitative Research Methods in Theses and Dissertations*. London: Sage Publications Ltd.
 53. Van Dijk, J. (2012). *The Network Society* (3rd ed.). London: Sage Publications..
 54. Wallace, E., Chernatony, L., & Buil, I. (2011). How leadership and commitment influence bank employees' adoption of their bank's values. *Journal of Business Ethics*, 3(101). 397-414. doi:10.1007/s10551-010-0728-2
 55. Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2008). The performance benefits of being brand-oriented. *Journal of Product & Brand Management*, 17(6). 372-383. doi:10.1108/10610420810904112
 56. Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). London: Sage Publications.

57. Yin, R. K. (2012). *Applications of Case Study Research* (3rd ed.). London: Sage Publications Ltd.

IZMANTOTIE AVOTI

1. CV-Online. (2014). *TOP darba devēji 2014.* Izgūts no <http://www.cv.lv/content/index.php?id=1327&gr=1>
2. DDB. (2014). *Zīmolu tops: Swedbank.* Izgūts no <http://www.zimolutops.lv/bankas/swedbank/baltijas-dati/>
3. Swedbank. (2012). *Swedbank Group fakti.* Izgūts no https://www.swedbank.com/idc/groups/public/@i/@sbg/@gs/@com/documents/presentation/cid_142043.pdf
4. Swedbank. (2015). *Darbības kodekss.* Izgūts no https://www.swedbank.lv/files/par_swedbank/ilgtspeja/darbibas_kodekss_lv.pdf
5. Swedbank. (2015). *Ilgspēja.* Izgūts no https://www.swedbank.lv/par_swedbank/ilgtspeja/iesaiste-sabiedriba
6. https://www.swedbank.lv/par_swedbank/merkis_vertibas_un_vizija/
7. Swedbank. (2015). *Mērķis, vērtības un vīzija.* Izgūts no https://www.swedbank.lv/par_swedbank/merkis_vertibas_un_vizija/
8. Swedbank. (2015). *Par Swedbank Grupu.* Izgūts no https://www.swedbank.lv/par_swedbank/par_swedbank_grupu/
9. Swedbank. (2015). *Swedbank – iecienītākais zīmols Latvijā.* <https://www.swedbank.lv/zinas/09.04.2015/2>
10. Swedbank. (2015). *Swedbank. A Corporate Presentation.* Retrieved from https://www.swedbank.com/idc/groups/public/@i/@sbg/@gs/@com/documents/presentation/cid_238234.pdf

PIELIKUMI

Intervija ar „Swedbank” Baltijā iekšējās komunikācijas projektu vadītāju Mārīti Aleksandru Silavu

Kādi ir „Swedbank” Baltijā galvenie iekšējās komunikācijas kanāli?

Droši vien, ka galvenais veids, kā norit iekšējā komunikācija un apjoma ziņā lielākā informācijas apmaiņa, ir pašu darbinieku savstarpējā saziņa, kas norit gan formāli – ikdienas sapulcēs lielākā vai mazākā kolēģu lokā, dažādās sanāksmēs un darbinieku pasākumos -, gan neformālākā vidē – vienkārši darbinieku lokā apmainoties ar jaunākajām ziņām un viedokļiem. Pārējā komunikācija pārsvarā notiek e-pastā vai telefoniski. Taču kanāli, kur aktuālo informāciju pauž komunikācijas pārstāvji vai bankas procesu pārvaldītāji (piemēram, Personāla pārvalde) ir intranets, kur ļoti regulāri tiek publicētas gan ar bankas procesiem saistītas ziņas, gan neformālāka informācija. Tāpat visai Baltijai ir kopējs ceturkšņa izdevums ar bankas un to darbinieku aktualitātēm, kā arī dažādi iknedēļas ziņu apkopojumi. Lai atgādinātu par aktualitātēm, tiek izmantota arī vide – piemēram, plakāti liftos un tamlīdzīgi.

Kā darbinieki var sniegt atgriezenisko saiti, paust savu viedokli un reakciju uz saņemto informāciju?

Darbinieku atgriezeniskā saite tiek saņemta gan tiešā komunikācijā ar, piemēram, saviem vadītājiem, gan pastarpināti - piemēram, komentējot intranetā publicētās ziņas un piedaloties dažādās aptaujās, lai dalītos ar savu viedokli un ieteikumiem.

Kā jūs raksturotu šī brīža „Swedbank” Baltijā iekšējās komunikācijas prioritātes?

Pēdējā laika lielākā aktualitāte ir būtiskās strukturālās izmaiņas, kas notiek visā Baltijā – jāatrod piemērotākie vēstījumi, lai darbinieki tās uztvertu par pozitīvu pavērsienu. Pēdējos gados „Swedbank” kopumā īpaši aktuāla ir attālināto kanālu popularitātes veicināšana jeb multikanālu stratēģija, kas nozīmē šīs tēmas aktualizēšanu arī darbinieku vidū. Nemainīgi prioritāras jomas ir arī uz vērtībām, identitāti un sadarbību balstītas korporatīvās kultūras un darbinieku iesaistes veicināšana. Aktuāla ir arī aktīva dzīvesveida un „stress free” darba vides jautājuma aktualizēšana. Vēl jāmin finanšu izglītības un ziedošanas kultūras popularizēšana – tēmas, kas ir ļoti aktuālas arī ārējā komunikācijā. Tajā pašā laikā arī aizvien vairāk sākam domāt par to, kā veicināt darbinieku izpratni par viņu aktivitātēm sociālajos tīklos – vēlamies, lai viņi arī šajā vidē neaizmirstu, ka pārstāv banku.

Kā jūs raksturotu darbinieku lomu „Swedbank” zīmola komunikācijā?

Domāju, ka daudzie ārējie apbalvojumi, ko „Swedbank” saņēmusi par reputāciju un zīmolu, ir tikai spogulis iekšējai pārlicēbībai un kultūrai. Tomēr šī ir trausla joma, un katru

gadu arvien vairāk domājam par to, kā darbiniekus iesaistīt, informēt un iedvesmot, lai tie kļūtu par vēl spēcīgākiem bankas zīmola vēstnešiem. Tas nozīmē, ka ne uz mirkli nevaram apstāties – arvien jāseko līdzi tendencēm un labajai praksei pasaulē. Idejām, kā iesaistīt un veicināt darbinieku piederības izjūtu organizācijai, jābūt arvien radošākām un pārliecinošākām.

Intervija ar Māri Plūmi, „Swedbank” Latvijā Komunikācijas pārvaldes vadītāju

Kā jūs kopumā definētu darbinieku loma zīmola komunikācijā?

Manā izpratnē tā ir kritiska, jo kas tad to zīmolu veido – ne jau reklāmas aģentūra. Vienalga, par kuru no zīmola aspektiem runājam, to veido darbinieki. Kaut kādā mērā visi, bet, protams, nianses vai spilgtākās iezīmes – līderi, virziena vadītāji, lietu virzītāji. Skaties, kur gribi – jebkurā punktā, kur klients saskaras ar organizāciju, ir iesaistīti darbinieki, cilvēki. Pat tad, ja tā ir internetbanka – arī to taču ir veidojis cilvēks, nosakot, cik ērta vai neērta tā ir. Arī visas vēstules, ko klienti saņem, taču ir rakstījuši cilvēki. Pat nevaru iedomāties kādu zīmola izpausmi, ko neietekmētu darbinieks. Nu labi, ir arī tā, ja zīmols ir iedzīvināts tik tālu, ka to sāk veidot un nodot tālāk arī klienti – „word of mouth” ceļā. To varbūt varam mazāk kontrolēt. Domāju arī, ka zīmols un kultūra ir nesaraujami jēdzieni – kāda tā ir, tāds būs arī zīmols. Labi, kaut ko var „pietjūnēt” ar reklāmu, bet kaut ko pavisam pārkrāsot īsti nevar. Viss kļūst arvien caurspīdīgāks, arī sabiedrība vairāk nobriest.

Kādam stāstam par „Swedbank”, jūsuprāt, vajadzētu būt darbinieku prātos, lai tie veiksmīgi pildītu zīmola vēstnešu funkciju?

Nezinu, vai ir kādi parametri, kam šim stāstam jāatbilst, domāju, ka svarīgākais, lai darbinieki lepojas, patiesi lepojas. Līdzīgi kā ar Latviju – ja lepojies, slavē to arī ārvalstīs. Nav tik populāri slavēt savu darbavietu, bet arī tas, domāju, ir iespējams. Tad jau mēs ejam tālāk – par ko lepojas... Tās ir gan tādas universālas lietas, piemēram, kādreiz „Hansabankas” kultūrā teicām, ka esam inovatīvākie, ātrāk augošie, lielākie, jaudīgākie – nr. 1 jebkurā izpausmes formā. Tā bija tāda ļoti spēcīga, uz izaugsmi vērsta „veiksminieku” kultūra. Un ar to lepojās. Mēs joprojām esam nr. 1, bet tā īsti nav kultūra, ko mēs gribam. To īsto stāstu, manuprāt vēl īsti neesam atraduši. Ne tikai mēs, komunikatori, bet visi kopumā – līderi, vadītāji... Mēs tuvojamies, bet man šī stāsta tā īsti vēl nav galvā – tāda viena, universāla. Bet tas nenozīmē, ka darbinieki ar mums nelepojas. Ir dažādi cilvēki, dažādas vērtību sistēmas, tāpēc šīs lietas, ar ko lepojas, atšķiras. Aptaujā, ko pirms neilga laika veidojām, parādījās tādas vispārējas lietas kā internetbanka, bet bija arī tādas īstas, no sevis pievienotas lietas, par ko darbinieki lepojas – tās bija ļoti dažādas. Bet tas, ko esmu sapratis – katram cilvēkam patīk, ja viņa darbs ir jēgpilns. Nākamais līmenis ir, ka cilvēks redz, ka viņš ar savu darbu spēj kaut ko padarīt labāku – ne tikai nopelnīt naudu, bet izpildīt kādu lielāku misiju. Un tas kādā mērā ir stāsts par komunikāciju. Jēgpilnais darbs vairāk saistīts ar vadību.

Rezumējot – vajadzīgs stāsts, ar kuru vairums darbinieku var lepoties.

Un kā pie šāda stāsta nonākt?

Tā praktiski jau var veikt aptaujas un šo un to, bet es neliktu lielas likmes, ka tā var radīt stāstu. Te drīzāk vajag panākt, ka noteikta līderu grupa paši līdz šim stāstam nonāk. Noteikti arī ir ļoti daudz jārunā ar klientiem, jāskatās, ko dara citi veiksmīgi uzņēmumi visā pasaulē. Protams, kombinācijā ar to, kādu tu šo stāstu gribi, esi iecerējis, kādu kultūru vēlies redzēt. Labā ziņa, ka šādas sarunas ik pa laikam notiek. Varbūt ne tik tēmētas, kā mēs te šobrīd runājam, bet, piemēram, mūsu zīmola projekta ietvaros par to tiek spriests. Mēs vēlamies saprast, ko mēs gribam, lai par mums stāsta klienti un ko – darbinieki. Tagad šī diskusija ir sākusies. Šobrīd gan dažādu apstākļu dēļ šī tēma nav tik aktīvi apspriesta, bet skaidrs, ka mēs ar to visā Baltijā iesim uz priekšu. Tas ir tiešām ļoti svarīgi. Un to nevar arī tā, ka palūdzam kādai aģentūrai šo stāstu uzrakstīt. Agrāk pats kā ārējais konsultants esmu piedzīvojis situācijas, kad šķiet, ka ir radīts ideāls projekts, perfekta stratēģija tā īstenošanai, bet tas „nelido”, jo to ir atnesis kāds no malas. Tam ir „jānāk no aknām”, pašiem jārada. Konsultanti vai mēs kā komunikatori varam palīdzēt piemeklēt īstos vārdus, bet stāstam jānāk no līderiem, top vadītājiem. Tā ir mana personīga pārliecība.

Kā lai viņi šo stāstu stāsta – kā lai tas visefektīvāk nonāk pie darbiniekiem?

Tas gan tad ir mūsu komunikācijas tehnikas jautājums. Bet, ja būs stāsts, kam vadība pati ticēs un uz to pavilksies (piemēram, Māris Mančinskis visur šo tēmu pieminēs), tas notiks dabīgi. Protams, ja tas ir īstais stāsts. Bet jā – esmu gandrīz pārliecināts, ka mums tā vēl īsti nav. Ir sajūta, kas arvien uzlabojas un kļūst spēcīgāka, bet tā stāsta vēl nav.

Un kā ar citām bankām Latvijā?

Par tādām salīdzināma apjoma bankām vismaz man nav zināms. Pieļauju, ka viens izņēmums te varētu būt „ABLV” – protams, viņiem ir pavisam cita kultūra un biznesa modelis, bet tur tiešām ir spēcīga kultūra. Man ir aizdomas, ka tur varētu būt arī stāsts, bet nevaru apgalvot, jo neesmu tur strādājis.

Kas ir tie elementi, kas varētu veidot/ ietekmēt šo spēcīgo kultūru?

Tur ir ļoti izteikts lokāls „leadership” – vadītāji ikdienā pastāvīgi ir uz vietas. Tā ir liela atšķirība. Otrkārt, tur ir ļoti konkrēta „bilde”, kāds ir viņu klients – relatīvi šaurs profils, bet līdz ar to ir vieglāk uzbūvēt kultūru, kas atbilst šim tipam. Mums tomēr ir plašāks segments, pat visi segmenti. Un, kā reizēm saka, - kas der visam, neder nekam. Un tāpēc mums nav viegli atrast šo stāstu, kas derētu katram. Neesam vēl tur nonākuši. Esam mēģinājuši to darīt, zviedru kolēģi pirms dažiem gadiem veikuši vairākus vērtību ieviešanas vingrinājumus. Var teikt, ka viņiem tas izdevās, bet Baltijā tas vēl īsti līdz galam nav iesakņojies. Tomēr gan sabiedrībā, gan bankā, objektīvi salīdzinot Zviedriju un Baltiju, kultūra atšķiras. Protams, tā viena otrai tuvinās, bet izcelsme ir cita.

Vai esat pamanījis kultūras atšķirības starp Baltijas valstīm?

Ir atšķirības, bet kā skatās – no helikoptera skatupunkta, iespējams, tās nevar redzēt, bet, ikdienā strādājot, kaut ko var novērot. Protams, pastāv atšķirības starp tautībām – latviešiem, igauņiem un lietuviešiem –, bet, ja salīdzinām ar meksikāņiem, korejiešiem, nigēriešiem vai itāļiem, tās uzreiz nešķiet tik būtiskas, varētu pat teikt, ka īsti neatšķiramies. Citiem vārdiem, es teiktu, ka mūsu atšķirības tomēr ir nebūtiskas. Runājot par kopīga zīmola stāsta izveidošanu – domāju, tas ir izdarāms.

Esmu novērojusi, ka Latvijā darbinieki salīdzinoši aktīvāk iesaistās „Swedbank” komunikācijā sociālajos tīklos – ar ko tas izskaidrojams?

Bet nav arī tā, ka ļoti aktīvi – tie ir pāris desmiti kolēģu. Bet jā – mums, protams, situācija, salīdzinot ar citām valstīm, ir daudz labāka. Pat labāka nekā vairumam uzņēmumu pasaulē. Bet es domāju, ka te vairāk ir stāsts par sociālo mediju lietošanas paradumiem dažādās valstīs, nevis par to, kā atšķiras dažādu Baltijas valstu darbinieku attieksme pret banku.

Kuriem faktoriem, jūsuprāt, ir lielāka nozīme darbinieku piederības zīmolam veicināšanā – emocionālajiem vai racionālajiem?

Noteikti nevar justies emocionāli piesaistīts, ja nav nodrošināti noteikti racionālie aspekti. Un ir ļoti svarīgi, cik lielā mērā darbinieki ir gatavi mūs ieteikt kā darbavietu un paši iegādāties/ ieteikt citiem „Swedbank” produktus – kritiski svarīgi. Šī ir tā racionālā, izmērāmā daļa, loģika, kas pārējam aizmugurē. Visticamāk, ka darbinieki uz ārpusi tomēr vairāk runā par šīm racionālajām lietām, vai, precīzāk, emocionālā puse tiek pamatota ar racionāliem argumentiem. Svarīgi, ka darbinieks var pateikt, ka viņam darbā ir, piemēram, sporta klubs vai veselības apdrošināšanas polise, ka katru gadu kaut nedaudz pieliek pie algas. Bet tomēr nevar noliegt, ka galvenais ir tas emocionālais, kur ļoti, ļoti liela loma ir vadītājam, kas nav nekas jauns, jo to apgalvo vairums pētījumu – piemēram, lēmumu par darba pamešanu 70-80% gadījumu ietekmējis tiešais vadītājs. Svarīga ir arī atmosfēra komandā. Attiecīgi darbiniekus ietekmē ne tikai sajūtas, bet arī izpratne par to, cik labi vai cik slikti mums iet – kā strādājam mēs kā komanda, vai es saprotu to, ko daru, kāds ir mans piensums kopīgajai lietai.

Lai noteiktu, kas svarīgs, par piemēru var ņemt veco Maslova piramīdu – līdz zināmam līmenim ir svarīgi šie praktiskie apsvērumi (primāri varētu būt atalgojums), bet, kolīdz pārvaram šo „basic” līmeni, kurā tev vairs katru dienu nav jāuztraucas, vai varēsi samaksāt rēķinus un pabarot bērņus, dominējoši kļūst emocionālie faktori. Un tad arī jau minētajam zīmola stāstam ir ļoti liela nozīme.

Vai „Swedbank” Latvijā ir konkrēta stratēģija darbinieku piesaistes zīmolam veicināšanā?

Ja godīgi, nav tāda konkrēta dokumenta, kas tā sauktos. Tajā pašā laikā ir virkne stratēģisku dokumentu, kas to paredz, piemēram, zīmola platforma un vērtības. Un tam visam pakārtoti ir, piemēram, jauno darbinieku mācību materiāli utt. Arī Personāla pārvaldei ir kādi „papīri” par darba devēja zīmola veidošanu. Pēc manas sajūtas – stratēģiska pieeja šim jautājumam vairāk ir nekā nav. Protams, vienmēr var gribēties, lai ir skaistāk, vienkāršāk, „apdeitotāk”, lai par to vairāk tiktu runāts...

Kuras no līdzšinējām aktivitātēm varētu minēt kā veiksmīgākās zīmola izpratnes veicināšanā darbinieku auditorijā?

Tāds liels un visas bankas mērogā pēdējais ir bijis vērtību projekts pirms nu jau kādiem pieciem gadiem. Bet tas, kas notiek pastāvīgi un regulāri, ir ar zīmola un kultūras tēmu saistītas diskusijas ar dažāda līmeņa vadītājiem – kā darbiniekus motivēt, iesaistīt, kā radīt labu atmosfēru. Katru gadu notiek arī vadītāju kopsapulce, kur par to tiek runāts, pēdējā pasākumā bija īpaša vērtību sesija. Tāpat arī visi sociālie projekti, kuros darbinieki var iesaistīties. Arī tādi iekšējie pasākumi/ programmas, piemēram, „Aktīvs. Vesels. Iedvesmots.”, kas skan labi, arī stāstot uz ārpusi, daudzi brīnās, ka mums bankā ir tāda aktīva dzīvesveida programma. Tā gan vairāk ir tāda darba devēja labuma groza racionālā puse, bet reizē arī parāda rūpes – piemēram, tas, ka darbiniekiem pieejami augļi. Tomēr tā īsti nav „engagement” izpratne.

Vēl notiek arī dažādas aptaujas, kur iepīta vērtību un zīmola tēma, bet diez vai darbinieki par to tik daudz aizdomājas.

Tāpat kopumā jāsaka, ka mums nav tāda viena mērķtiecīga darba, tas drīzāk ir intuitīvi.

Kāda nozīme darbinieku gatavībā un vēlmē iesaistīties zīmola komunikācijā ir personīgajām īpašībām?

Jo egoistiskāks esi, jo mazāka iespēja, ka kaut kur vēlēsies iesaistīties. Mūsu darbiniekos droši vien ir saskatāmi visdažādākie personību tipi un raksturi. Arī vadītāji – vai viņi ir vairāk individuālisti vai rāda piemēru citiem, tā dabīgi iesaistot apkārtējos.

Kādas iespējas vai izaicinājumus zīmola un darbinieku mijiedarbībā radījuši sociālie tīkli?

Par riskiem, domāju, viss vairāk vai mazāk skaidrs, neko jaunu nepateikšu. Mums pašiem lielu ziepju nav bijis, varbūt tikai tas, ka klienti kādreiz ir pamanījuši, ka darbinieki sēž „Facebook” (reiz pat bija nofotografēti). Bet tās ziepes, ja godīgi, ir rokas stiepiena attālumā, riski ir lieli. Pirmais līmenis - ja, piemēram, darbinieks ir neapdomīgs un vienkārši

grib iekomentēt, piemēram, kāds smieklīgs klients šodien ienācis filiālē, vai nopublicēt kādu informāciju, kas patiesībā ir sensitīva. Kā, piemēram, bija gadījumā, kad „Nordea” meitene bija nokomentējusi „ārlietu ministra tēmu”. Otrs riskantais līmenis varētu būt nelojālie darbinieki, kas šajā vidē varētu paust, kāda banka ir slikta utt. – gan sociālajos tīklos, gan dažādos forumos. Trešais līmenis varētu būt jau ļaunprātīga rīcība – izmantot sociālos tīklus, lai apzināti nopludinātu informāciju, kādam ieriebtu, kaitētu zīmolam. Te piemērs būtu nofotografēt kāda politiķa bankas informāciju – un to nopublicēt jau ir pavisam vienkārši.

Pirmais līmenis – neapdomība – droši vien ir lauciņš, par ko jāstāsta mums, komunikatoriem. Te izaicinājums ir pārliecināt, ka darbinieks ir „Swedbank” pārstāvis arī ārpus darba laika. Par to ir jārunā, jāmeklē balanss. Cilvēks nevar vienkārši pārslēgt profilus – darbā vienu, brīvajā laikā otru. Tu visu laiku esi tu – ja tu esi „Swedbank” darbinieks, ar to tevi arī asociē. Arī draugi taču noteikti zina, kur tu strādā. Pārējais jau ir risku nodaļas kolēģu darbs – kādas preventīvas darbības veikt, lai šos lielos riskus mazinātu, vislabāk, vispār izslēgtu. Tie vairāk ir ar tehnoloģijām saistīti jautājumi.

Vai, jūsuprāt, vajadzētu apzināti strādāt pie tā, lai arvien vairāk vadītāju sociālo mediju vidē aktīvi asociētu sevi ar „Swedbank”?

Tas būtu forši, bet... Var izglītot, var ieteikt, bet neredzu veidu, kā kādu piespiest vai par katru cenu mudināt publicēt vismaz vienu tvītu nedēļā. Tad drīzāk būtu vairāk ļaunuma nekā labuma. Cilvēks tur it kā ir, bet neatbild uz jautājumiem vai neprot adekvāti reaģēt krīzes situācijās, varbūt pat delegē kādu citu savā vietā uzturēt šo komunikāciju – nedod Dievs, ja to vēl kāds uzķer (*smaida*). Tie visi ir slikti scenāriji. Tāpēc kopumā – jā, būtu labi iesaistīties, bet kamēr cilvēks pats dabīgā veidā šo vidi nav iepazinis un apsildījis tajā degunu, labāk nevajag.

Intervija ar Kēstuti Vanagas, „Swedbank” Lietuvā Komunikācijas pārvaldes vadītāju

Kā jūs kopumā definētu darbinieku lomu zīmola komunikācijā?

Tā ir ļoti liela, jo ikviens darbinieks ir savas organizācijas zīmola vēstnesis. Darbinieki ļoti lielā mērā var ietekmēt to, kas par organizāciju tiek domāts, kā tā tiek izjusta un vērtēta.

Vai, jūsuprāt, darbinieki pietiekami apzinās savu lomu šajā procesā?

Domāju, ka katrs apzinās, ka viņš ir daļa no zīmola, jautājums ir – cik lielā mērā. Iespējams, darbinieki reizēm (bet ne mērķtiecīgi) pietiekami neizvērtē, cik lielā mērā viņš var ietekmēt zīmolu ar kādu konkrētu darbību, īpaši, ja runājam par uzvedību ārpus organizācijas. Protams, nav runa tikai par negatīvu ietekmi – darbinieks ar savu uzvedību var panākt arī ļoti pozitīvu efektu. Tomēr, ja domājam pretējā virzienā – reizēm ir novērojama tendence aizmirst, ka tiek pārstāvēta darbavieta, banka.

Vai varat minēt konkrētus pozitīvus vai negatīvus piemērus?

Viens pozitīvais piemērs ir mūsu darbinieks, kurš reizē ir arī Lietuvā zināms mūziķis. Kad viņam intervijās jautā, ar ko vēl viņš nodarbojas, viņš ļoti lepni atbild, ka strādā „Swedbank”, ka šeit ir lieliski kolēģi un ka organizācija dara daudz labu darbu, turklāt vēl iedrošina viņu dziedāt.

Ja runājam par negatīvajiem piemēriem, uzreiz nevaru iedomāties ko konkrētu, kas būtu apdraudējis mūsu zīmolu vai reputāciju. Protams, ir bijušas dažas situācijas, kad izjūtam vajadzību dažiem darbiniekiem izskaidrot viņu ar dažiem kolēģiem izrunāt viņu sociālo tīklu lietošanas paradumus – piemēram, viens kolēģis bija publicējis video no neformāla iekšējā pasākuma. Lai gan tas nebija kas ļoti riskants, ieteicām to paturēt savam priekam.

Varbūt ir zināms kāds piemērs no konkurentu pieredzes?

Reiz redzējām līdzīgu video no „DnB” iekšējā pasākuma (*smaida*).

Kādi, jūsuprāt, ir galvenie faktori, kas ietekmē klientu uztveri par „Swedbank”?

Tas ir dažādu faktoru kopums, par ko ir veikti daudzi pētījumi, no kuriem daži runā par piemēram, zīmola sastāvdaļām. Es personīgi domāju, ka lielākā nozīme ir personīgajai pieredzei ar banku, kas var būt atšķirīga. Ja pieredze veidojas, galvenokārt izmantojot attālinātos kanālus, nozīme būs internetbankas, mobilās lietotnes kvalitātei. Ja nepieciešama klātienē konsultācija, viennozīmīgi iespaids radīsies saskarsmē ar kolēģi-klientu konsultantu – klients vērtēs, cik profesionāla ir palīdzība, cik noderīgs sniegtais padoms. Vēl nozīme

noteikti ir arī kopējai reputācijai, uzņēmuma tēlam – cilvēki pārsvarā nedomā, kā veidojies viņu priekšstats, kas to ietekmējis, viņiem vienkārši prātā ir konkrēta „bilde”.

Kā jūs raksturotu organizācijas vērtību un kultūras saistību ar darbinieku vēlēšanos un gatavību iesaistīties zīmola komunikācijā?

Šāda saistība noteikti pastāv. Pēdējā laikā dzirdēts, ka nav vairs modē tik lielu uzmanību pievērst organizācijas misijai, vīzijai, vērtībām un tamlīdzīgiem konceptiem, taču es joprojām ticu, ka šo pamatlietu izpratne darbinieku vidū ir būtiska. Vērtības rada kopēju virzienu, palīdz virzīties. Un es redzu, ka cilvēki šīs vērtības pārnes un komunicē brīvprātīgi, viņi par tām savā darbā aizdegas – to novēroju, piemēram, pēdējā vadītāju sanāksmē, kurā runājām par mūsu vērtībām, to nozīmi un lomu ikdienā. Šīs lietas ir svarīgas arī tāpēc, ka tīri cilvēciski ir vēlēties piederēt kādai noteiktai grupai, identificēties ar to – vērtības palīdz to darīt.

Kuriem faktoriem, jūsuprāt, ir lielāka nozīme zīmola piesaistes veicināšanā – emocionālajiem vai racionālajiem?

Es teiktu, ka jābūt kombinācijai, bet nevaru noteikt, kāds ir procentuālais sadalījums. Ja mērķis ir palielināt darbinieku piesaisti zīmolam, bez emocionālās puses neiztikt. Ja, piemēram, organizācijā ir radies kāds „caurums”, mēs nevaram vienkārši prasīt darbiniekiem to aizlāpīt, mums ir jārada aicinoši, motivējoši vēstījumi, kas uzrunā emocijas.

Bet vai darbinieks var just emocionālo piesaisti, ja viņš, piemēram, nav apmierināts ar atalgojumu vai fizisko vidi, kurā strādā?

(Domā). Var, bet droši vien pozitīvās emocijas nebūs tik izteiktas – tām pievienosies arī vainošana, nevēlēšanās, kas arī saistīts ar emocionālo pusi.

Vai darbinieku un zīmola mijiedarbības jomā esat novērojis atšķirības starp Baltijas valstīm?

Nē, domāju, ka situācija ir līdzīga. Mums ir līdzīgi mērķi un vienoti līdzekļi, kā uz tiem tiekties – piemēram, iekšējās komunikācijas prakse, kas lielā mērā veic zīmolveidības funkciju organizācijas iekšienē, palīdzot arī Personāla pārvaldei. Mēs daudz strādājam pie tā, lai sajustu darbinieku kopējo noskaņojumu, lai izvēlētos piemērotāko laiku un veidu, kā darbiniekus iesaistīt zīmola aktivitātēs. Rūpējamies par komunikācijas plūsmu, atgriezenisko saiti dažādos virzienos – ne tikai „top-down”, bet arī otrā virzienā.

Vai jums ir izveidota stratēģija vai noteiktas vadlīnijas darbinieku iesaistes veicināšanai?

Savā ziņā ir – mums jā rūpējas, lai sasniegtu gada mērķos noteiktos iesaistes rādītājus, kas tiek mērīti „Open Up” aptaujās – tas ir labs veids, kā nomērīt organizācijas „temperatūru”, darbinieku aktivitāti. Bet nevarētu teikt, ka mums ir konkrēta stratēģija, kā organizēt šo

stratēģiju – šis drīzāk ir viens no iekšējās komunikācijas veicamajiem uzdevumiem, kas tiek īstenots sadarbībā ar citām struktūrvienībām.

Ar kādu konkrētu aktivitāšu palīdzību tiek uzrunāti un iesaistīti darbinieki?

Pirmais līmenis būtu iekšējie „masu” pasākumi, kādi gadā ir divi – ziemā un vasarā. Lai gan fokuss ir atšķirīgs, jo viens vairāk vērsts uz komandas veidošanu, otrs uz mūsu sasniegumu izcelšanu, tie abi tiek veidoti, lai veicinātu piederības sajūtu, nostiprinātu mūsu identitāti, izskaidrotu mūsu mērķus, darbības virzienus, parādītu savstarpēju atzinību. Šie pasākumi ir būtiski arī ar to, ka tie sniedz iespēju notikt „dzīvai” komunikācijai, kas, manuprāt, ir efektīvāka nekā pastarpinātā komunikācija intranetā, e-pastā utt., bez kuras arī, protams, ikdienā nekādi neiztikt. Runājot par aktivitātēm struktūrvienību līmenī, liela loma ir tās vadītāja spējai iedvesmot, motivēt.

Vēl kāds rīks, kas ir būtisks mūsu zīmola skaidrošanā darbiniekiem, ir „Swedbank” vadītāja Maikla Volfa blogs, kas lasāms visu valstu intranetos.

Kādi ir lielākie iekšējās zīmolvedības izaicinājumi?

Tāpat kā klientiem arī darbiniekiem mēs dodam kādu solījumu, un izaicinājums ir to piepildīt, parādīt, ka tiek strādāts tā vārdā. Tāpat mums komunikācijā jābūt atklātiem, jārunā vienā valodā, lai radītu *consensus*, lai darbinieki visās struktūrvienībās būtu vienlīdz informēti, ar vienotu izpratni – gan centrālajā birojā, gan filiālēs.

Vai ir domāts par aktīvāku darbinieku iesaistīšanu zīmola komunikācijā sociālo mediju vidē?

Mēs šo kanālu šajā ziņā īpaši nepopularizējam, bet informējam darbiniekus, ko „Swedbank” sociālajos medijos stāsta. Darbinieki paši var brīvprātīgi izlemt – būt aktīviem un iesaistīties vai ne. Tas vispār ir labs jautājums... Bet domāju, ka mēs nevienu nevaram pierunāt vai kādā veidā piespiest, tam jānāk pašam no sevis.

Vai darbinieki var pildīt arī zīmola sargu funkciju?

Jā, noteikti, un domāju, ka viņi to jau dara – piemēram, kad draugu vai paziņu lokā kāds tenko par „Swedbank”, viņi noteikti pauž savu viedokli, kas, cerams, ir pamatots un nāk mums par labu.

Ar ko, jūsuprāt, visvairāk lepojas „Swedbank” darbinieki?

Droši vien, ka lepnumu rada arī tas, ka dažādos topos un medijos esam pozicionēti kā labākais, iekārojamākais darba devējs – noteikti ir patīkami piederēt šai elitei. Otrs – mūsu spēcīgā kultūra un draudzīgā atmosfēra, ko tiešām daudzi, kas strādājuši citur, ļoti novērtē. Mums nav izteiktas hierarhijas, mēs esam atsaucīgi, vide ir neformāla.

Kā jūs redzat darbinieku lomu zīmola komunikācijā nākotnē?

Es domāju, ka tā varētu pieaugt, īpaši pateicoties sociālajiem tīkliem.

Intervija ar Kristiju Rostu, „Swedbank” Igaunijā Komunikācijas pārvaldes vadītāju

Kā jūs kopumā definētu darbinieku lomu zīmola komunikācijā?

Viennozīmīgi – tā ir ļoti liela! Turklāt darbinieks ir ne tikai formāls saskarsmes punkts ar organizāciju, viņam ir viss, lai radītu par mums konkrētu iespaidu arī neformālās, pavisam ikdienišķās situācijās.

Kādam stāstam par „Swedbank”, jūsuprāt, vajadzētu būt darbinieku prātos, lai tie veiksmīgi pildītu zīmola vēstnešu funkciju?

Stāstam par mūsu vērtībām, kas ietvertas visā, ko darām, līdz ar to arī katra darbinieka rīcībā un attieksmē. Veiksmīgam rezultātam, protams, svarīga ir paša darbinieka ticība un pārliecība par organizācijas „īstumu” attiecībā uz šo vērtību iedzīvināšanu reālā rīcībā. Tomēr, lai izceltos uz citu uzņēmumu fona, mums arī jādomā par īpašu, pat unikālu stāsta pasniegšanas veidu, jo arī citi uzņēmumi aug un attīstās.

Kuriem faktoriem, jūsuprāt, ir lielāka nozīme darbinieku piesaistes zīmolam veicināšanā – emocionālajiem vai racionālajiem?

Nu, ja pieņemam, ka racionālais faktors ir, piemēram, ēka, kurā tu strādā, tad jāsaka, ka, salīdzinot ar citiem līdzīgiem uzņēmumiem, vismaz mēs, Igaunijā, ar savu biroju īpaši neizceļamies. Tāpēc domāju, ka lielāko lomu noteikti spēlē emocionālie faktori – tas, kā darbinieks jūtas, cik lielā mērā viņa vērtības atbilst tam, kas ir svarīgs darbavietai. Un viennozīmīgi, kādi ir apkārtējie – kolēģi, vadītājs. Domāju, ka racionālie faktori ir pašsaprotami, varētu teikt, tādas kā higiēnas lietas. Ar šiem aspektiem ļoti daudz strādā arī Personāla pārvalde, rūpējoties par darba devēja labumu grozu un darbinieku motivēšanu.

Kādi ir lielākie iekšējās komunikācijas un zīmolveidības izaicinājumi?

Uzreiz prātā nāk arvien izteiktākā tendence – lai gan gandrīz visi esam vienas tautības un strādājam tajā pašā ēkā, daļa darbinieku strādā lokāli – Igaunijā -, daļa – „Swedbank” Grupā, kas nozīmē divas diezgan atšķirīgas ikdienas informācijas plūsmas. Nezinu, cik daudz Grupas darbinieku ir Latvijā un Lietuvā, bet Igaunijā – vismaz pāris simti, kas nav maz.

Jā, varētu teikt, ka nelielas atšķirības var novērot arī salīdzinot reģionus un centrālo biroju, tomēr tās nav tik izteiktas, jo reģionu vadītāji ļoti regulāri brauc darba darīšanās uz centrālo ēku, pēc tam šeit iegūto informāciju aizvedot uz reģioniem, izplatot filiālēs. Tāpat arī šeit (centrālajā ēkā) strādājošie bieži dodas izbraukumos uz reģioniem, lai runātu par produktu jaunumiem, riskiem utt. Domāju, ka informācija izplatās – varbūt ne vienmēr pietiekami intensīvi un „svaigi” kā centrālajā ēkā, bet galu galā tā tomēr izplatās pa visu organizāciju.

Vai „Swedbank” Igaunijā ir īpaša stratēģija darbinieku iesaistes veicināšanai?

Es teiktu, ka to drīzāk varētu raksturot kā veselo saprātu, kopējo izpratni, kā to darīt, kā arī labu sadarbību ar Personāla pārvaldi. Bet tieši šobrīd visā Baltijā tiek pievērsta padziļināta uzmanība šim darbinieku un zīmola jautājumam – domāju, ka pavisam drīz tas nokļūs visu Baltijas valstu ikdienas dienaskārtībā. Un domāju, ka šī centralizētā pieeja ir loģiska, pārdomāta un efektīva – mums ir svarīgi strādāt pie vienotas vērtību izpratnes.

Kuras no līdzšinējām aktivitātēm varētu minēt kā veiksmīgākās zīmola izpratnes veicināšanā darbinieku auditorijā?

Tās ir daudzas un dažādas. Piemēram, šobrīd norit „Veselības mēnesis” – šādas aktivitātes ar mērķi iesaistīt darbiniekus un vērst viņu uzmanību uz konkrētiem jautājumiem pie mums notiek regulāri. Tāpat veiksmīgas ir arī iekšējās vadītāju konferences, kas notiek divas reizes gadā un ko pēc tam video formātā var noskatīties ikviens darbinieks. Tādējādi arī tiek saņemts darbinieku viedoklis par apspriestajiem jautājumiem, viņiem ir iespēja piedalīties. Tāpat arī cenšamies regulāri noskaidrot, kas pašiem darbiniekiem būtu vērtīgi un noderīgi, ko viņi gribētu saņemt no darba devēja un komunikācijas puses. Tā esam nonākuši pie idejas par bērnodārzu (vai drīzāk bērnu pieskatīšanas iespēju pēcpusdienā) – tas gan nebūs gluži bez maksas, bet šī unikālā iespēja būs pieejama tepat, mūsu centrālajā ēkā Tallinā. Domāju, ka tieši šī uzklauššana un, vēl svarīgāk, rīkošanās saskaņā ar dzirdēto motivē un mudina iesaistīties vēl vairāk.

Kādas iespējas vai izaicinājumus zīmola un darbinieku mijiedarbībā radījuši sociālie tīkli?

Es teiktu, ka neesam saskārušies ar problēmām, patiešām neviens nav publicējis ko tādu, kas varētu kaitēt mūsu zīmolam. Igaunijas nerakstītie Igaunijas nerakstītie „sociālo tīklu likumi” paredz, ka lietotāji savos profilos īpaši nedalās ar komerciālu saturu, līdz ar to cilvēki īpaši neiesaistās arī ar „Swedbank” saistītā komunikācijā – pretējā gadījumā tas varētu rezultēties tajā, ka draugi pārstāj viņiem sekot. Tā nu tas pie mums, Igaunijā, ir pieņemts, ar laiku iegājies. (*smaida*).

Kā jūs redzat darbinieku lomu zīmola komunikācijā nākotnē?

Domāju, ka lielākais izaicinājums ir tāds pats kā ar klientiem – kā mums atšķirties no citām bankām. Arī runājot par darba tirgu – ko mums par sevi stāstīt, lai potenciālais darba ņēmējs izvēlētos mūs, nevis, piemēram, „SEB”. Izaicinājums ir arī tas, ka finanšu sektors kopumā sāk zaudēt savu „dzirkstelīti” – neesam vairs tik „seksīgs” darba devējs kā agrāk. Šodien, piemēram, ziņās lasīju, ka Igaunijā radīts „start-up” (kas gan vairs īsti neietilpst šajā kategorijā) „TransferWise” gada laikā trīs reizes palielinājis savu darbinieku skaitu – tagad darba devēju topa augšgalā sāk ierindoties šāda tipa uzņēmumi. Mēs, salīdzinot ar tiem, vairs neizskatāmies tik „stilīgi”. Tieši tāpēc vēl vairāk jādomā, kas ir tas, ar ko esam īpaši, ar ko

atšķiramies, kāpēc jāizvēlas tieši mūs. Tas nozīmē arī meklēt jaunus, citādus veidus, kā zīmola komunikācijā iesaistīt mūsu esošos darbiniekus. Tam, protams, jābūt arī jēgpilni.

Intervija ar Kaiji Pētri, „Swedbank” Igaunijā darbinieku motivācijas programmu vadītāju

Kāda, jūsuprāt, kopumā ir darbinieku loma uzņēmuma zīmola komunikācijā?

Pirmkārt, darbiniekiem noteikti jāsaprot, kas ir zīmols, lai tie ar to justos komfortabli un spētu to arī reprezentēt. Piemēram, ja uzņēmumam ir konkrētas vērtības vai konkrēts veids, kā tas strādā, tam jāatbilst arī darbinieka uzskatiem un pārlicēbai. Jāatbilst vismaz tik lielā mērā, lai darbinieks justos komfortabli un šīs vērtības varētu aizstāvēt.

Tāpat jāņem vērā fakts, ka mūsu Baltijas tirgi ir mazi – piemēram, jaunu darbinieku atlasē tas nozīmē, ka gandrīz katrs potenciālais darbinieks pazīst vismaz kādu esošo kompānijas darbinieku. Un, savstarpēji komunicējot, jaunajam darbiniekam jau ir radies kāds konkrēts priekšstats par uzņēmumu un tā darbiniekiem, jo šis pazīstamais kompānijas pārstāvis it kā atspoguļo uzņēmuma vērtības. Un jaunais darbinieks saprot, vai tās atbilst viņa paša vērtībām un priekšstatiem. Šī ir ļoti praktiska vērtība.

Runājot par „Swedbank” - kādam priekšstatam/ stāstam par uzņēmumu vajadzētu būt darbinieku prātos?

Vēlētos, lai tas atbilstu mūsu vērtībām – vienkāršs, atvērts, atbildīgs. Tas nozīmētu, ka mēs nediskriminējam, mums patīk kopīgi izaicinājumi, mēs novērtējam komandas darbu. Ka mēs izjūtam līdzsvaru starp darbu un privāto dzīvi un ka mums, „Swedbank”, ir iespējas pašizaugsmei. Tai pat nav jābūt straujai karjeras izaugsmei, bet galvenais ir just, ka tiek dota iespēja attīstīties un pilnveidoties. Un, protams, jābūt priekam nākt uz darbu. Savukārt brīžos, kad tiek izjūts papildu stress, darbiniekam vajadzētu būt sajūtai, ka viņu atbalsta, ka viņš nav viens, ka no problēmsituācijām izklūsim kopīgiem spēkiem. Jā, atbalstošai videi ir ļoti liela nozīme.

Tāpat svarīga nozīme šajā „stāstā” ir „Swedbank” veiktajām sabiedrības atbalsta aktivitātēm. Jāatzīst, ka šobrīd daļa darbinieku nemaz nenojauš, cik daudz patiesībā tiek darīts, cik daudz tiek dots sabiedrībai. Domāju, ka mēs par to varētu runāt vēl vairāk.

Manā pārziņā līdz šim bija kompensāciju un labumu programmas, bet tagad pievienojušies arī tādi jēdzieni kā vienlīdzība un daudzveidība. Redzu, ka Baltijas valstīs tas vēl nav pietiekami attīstījies, bet šie jautājumi kļūst arvien populārāki. Šobrīd kopā ar komunikācijas kolēģiem sev jautājam, vai mēs, „Swedbank”, šajā jomā varētu kļūt viedokļa līderiem. Domāju, ka tas būtu ļoti vērtīgi, jo šī tēma atbilst arī mūsu organizācijas vērtībām. Mums vienkārši jābūt pietiekami drosmīgiem, lai to aktualizētu arvien lielākā apjomā. Tajā pašā laikā joprojām ir darbinieki, kas pret šo tēmu izturas ļoti piesardzīgi, labāk izvēlas par to

nerunāt, jo tas var būt ļoti sensitīvs, personīgs temats. Jā, tas patiešām ir izaicinājums – vienoties, kas ir mūsu zīmols, par ko mēs iestājamies, kāda ir mūsu kultūra.

Runājot par faktoriem, kas ietekmē darbinieku piesaisti zīmolam – kuri no tiem, jūsuprāt, šajā procesā ir nozīmīgāki? Emocionālie (kā jauki kolēģi un prieks nākt uz darbu) vai racionālie (piemēram, alga vai ēka, kurā tu strādā)?

Domāju, ka šie fiziskie faktori kā, piemēram, ēka, kurā tu strādā, vai fakts, ka darbā ir pieejama kafija, ir vairāk vai mazāk „higiēnas faktori”. Tie vienkārši ir, darbinieks pat varbūt īsti līdz galam to nenovērtē, nepamana. Tāpat ar algu – tai jābūt kādā noteiktā līmenī, ko darbinieks uzskata par pareizu, godīgu. Tas noteikti nevajadzētu būt faktoram, kas notur darbinieku, jo tad rodas jautājums, vai viņš strādā tikai dēļ naudas, vai viņam vispār interesē tas, ko viņš dara. Neskaitāmas aptaujas un pētījumi rāda, ka motivācija patiesībā sākas kur citur. Algai nevajadzētu būt pārāk augstai vai pārāk zemei – tai jābūt pietiekamai katram darbiniekam, bet arī konkurētspējīgai tirgū.

Domāju, ka tieši emocionālie faktori palīdz cilvēkiem justies motivētiem un sasniegt rezultātus. Esmu pārliecināta, ka laimīgs darbinieks ir daudz produktīvāks par nelaimīgu. Turklāt nelaimīgi darbinieki visbiežāk nav ilgtermiņa darbinieki.

Kā ar darbinieku personībām – vai pastāv lielas atšķirības? Vai tās ietekmē arī darbinieku vēlēšanos un gatavību iesaistīties zīmola komunikācijā?

Domāju, ka darbiniekus var dalīt grupās pēc ļoti dažādiem rādītājiem – piemēram, vecuma, kas ļoti ietekmē cilvēka pasaules skatījumu un motivāciju, kāpēc viņš strādā, kādas ir viņa šī brīža vajadzības. Vai tā ir vēlme kļūt pastāvīgam, veidot karjeru vai strādāt darbā, ko iespējams savienot ar ģimenes dzīvi.

Saistībā ar atšķirīgajām personībām arī esam veikuši pētījumu, kā mērvienību izmantojot iepriekš noteiktas kategorijas, kā darbinieki jūtas organizācijā – 1) kā iesprostoti, jo nevar aiziet, piemēram, algas dēļ, 2) kā „pārziemotāji”, kam nav un kas paši neizskata jaunas iespējas, 3) kā ar darbu apmierināti cilvēki, kas vienlaikus tomēr izjūt kāda veida stresu (piemēram, saistībā ar vadītāju vai darba saturu), 4) priecīgie, ar visu apmierinātie darbinieki. Pētījums parādīja, ka cilvēki ir tiešām dažādi, ka viņu motivāciju nosaka ļoti atšķirīgi faktori. Bet domāju, ka mums arī nevajag būt vienādiem. Galvenais, lai esam atvērti, fleksibili un paši saprotam, ka savstarpēji atšķiramies.

Vai varat minēt konkrētas aktivitātes vai kampaņas, kas organizētas ar mērķi veicināt darbinieku motivāciju un apmierinātību?

Piemēram, „Jauno profesionāļu” programma, ko organizē mūsu mācību centrs. Tā ir īpaša programma kolēģiem-jaunajiem profesionāļiem, kuras ietvaros viņi dodas pieredzes

apmaiņā uz citiem uzņēmumiem un piedalās dažādās citās aktivitātēs. Šīs programmas galvenais mērķis ir veicināt „tīklošanos” un nodrošināt papildu iespējas izaugsmei. Šī iespēja programmas dalībnieku vidū tiešām tiek augstu vērtēta.

Tāpat mums ir karjeras konsultācijas tiem darbiniekiem, kuriem pārmaiņu rezultātā vairs neatrodas darbs „Swedbank” vai tiem, kas izjūt vēlmi darīt kaut ko citu, bet nezina, ar ko sākt.

Mums, protams, ir arī daudzi kopīgi darbinieku pasākumi – piemēram, ziemas balle, kas ir ļoti populāra darbinieku vidū. Tāpat organizējam arī kopīgu vasaras pasākumu.

Rīkojam arī dažādus tematiskos mēnešus un nedēļas – ir, piemēram, veselības mēnesis, kura ietvaros darbinieki par īpašām cenām var apmeklēt dažādus sporta klubus, noklausīties lekcijas par veselīgu dzīvesveidu un tamlīdzīgi. „Swedbank” kopumā atbalsta veselīgu un aktīvu dzīvesveidu, ar dažādiem bonusiem atbalstot un motivējot darbiniekus vairāk kustēties un domāt par savu veselību. Mums ir arī pašiem savs sporta klubs un sporta tērpi ar „Swedbank” logo – apmeklējot publiskus sporta notikumus un redzot tur mūsu logu, pārņem pozitīva kopības sajūta. Tu varbūt pat nepazīsti šo kolēģi, bet zini, ka viņš ir „savējais”.

Vai šajās ar sportu un aktīvu dzīvesveidu saistītajās aktivitātēs tomēr parasti neiesaistās viena un tā pati kolēģu grupa, kam sports ir vienojošā interese?

Jā un nē. Protams, mūsu vidū ir vairāki ļoti aktīvi kolēģi, kuri ir ļoti sportiski un veselīgi. Un viņiem patīk biedroties ar līdzīgiem kolēģiem. Tomēr šajās grupās ne vienmēr ir vieni un tie paši cilvēki. Jā, ir kodols, kas reizē pilda tādu kā „vēstnešu” funkciju – līdz ar to izdodas iesaistīt un aizraut arī citus kolēģus. Bet līdzīgi ir ar jebkuru citu aktivitāti – kaut vai ar iepriekš minēto „Jauno profesionāļu” programmu, kurai ir savs kodols, kas to satur kopā. Bet iesaistās arvien jauni darbinieki.

Kāda nozīme, jūsuprāt, kopumā ir „Swedbank” zīmola vizuālajam noformējumam?

Domāju, ka mūsu oranžajai krāsai un citiem zīmola parametriem ir lielākā nozīme tieši neapzinātā līmenī – darbiniekiem svarīgākais nevis zināt, kas atbilst mūsu zīmolam, bet izjust šo saikni, kas bieži vien izveidojusies neapzināti. Mēs pie tā esam pieraduši, visur un vienmēr atpazīstam, lai gan neesam to speciāli mācījušies. Piemēram, ja Tallinas lidosta pēkšņi nomainītu savu vizuālo izskatu un sāktu lietot oranžo krāsu, no attāluma redzot logo, liela daļa cilvēku noteikti domātu, ka tā ir „Swedbank”, jo pastāv šīs spilgtās asociācijas. Vēl viens piemērs ir „Omniva”, kas arī sāka izmantot oranžo krāsu – uzreiz likās, ka pastāv saistība ar „Swedbank”. Vismaz man tā ir – ja redzu ko oranžu, uzreiz iedomājos par „Swedbank”. Šīs mazās, reizēm šķietami nebūtiskās lietas patiesībā ļoti spēcīgi ietekmē cilvēku uztveri. Ja mēs

pēkšņi atteiktos no mūsu logo un pārējām zīmola vizuālajām izpausmēm, gan darbinieki, gan klienti un visa sabiedrība kopumā noteikti izjustu pārmaiņas.

Vai motivācijas ziņā izjūtat atšķirības starp darbiniekiem centrālajā birojā un filiālēs?

Runājot par filiālēm, domāju, ka jānošķir tās, kas atrodas Tallinā un ārpus galvaspilsētas. Darbinieki reģionos (nezinu pilnībā, bet pieņemu, ka tā ir), no vienas puses, reizēm jūtas nedaudz apdalīti, jo lielākā daļa darbinieku aktivitāšu tomēr notiek centrālajā ēkā. Bet, ņemot vērā šo faktu, vienmēr tiek padomāts arī par filiālēm – kā iesaistīt un neatstāt novārtā arī šos kolēģus. Piemērs ir veselības mēnesis, kas tiek aktualizēts arī reģionos ārpus Tallinas, cik vien tas iespējams. No otras puses, filiāļu komandas ir savstarpēji ciešākas, vairāk turas kopā, jo katra filiāle ir gandrīz kā mazs, atsevišķs uzņēmums, kurā visi darbinieki ir savstarpēji pazīstami.

Centrālajā birojā cilvēki ir savstarpēji atšķirīgāki – daži ir aktīvi, iesaistās visos procesos un aktivitātēs, bet tajā pašā laikā daudzi vienkārši nāk, lai izdarītu savu darbu un tad atkal dotos mājās. Manā darbā gan tā nav problēma – vismaz tik ilgi, kamēr šie darbinieki nerīkojas pretēji mūsu vērtībām un nestāsta citiem sliktu par „Swedbank”. Kamēr šīs grupas rīcība ir neitrāla, viss ir kārtībā.

Vai šajā ziņā esat pamanījusi atšķirības starp „Swedbank” Igaunijā, Latvijā un Lietuvā?

Domāju, ka darbinieki Igaunijā un Latvijā savos uzskatos ir diezgan līdzīgi – varbūt ne tik daudz saistībā ar zīmolu, bet, piemēram, tādiem faktoriem kā atalgojums, dialogs ar vadītāju. Lietuvā ir izteiktāka hierarhija – ja vadītājs ko pasaka, darbinieks salīdzinoši mazāk cenšas iebilst. Viņi tā ir pieraduši, tas viņiem ir komfortabli. Igaunijā un Latvijā darbinieki vairāk jautā, pieprasa, izaicina. Protams, tas reizēm rada sarežģītas situācijas, bet tajā pašā laikā liecina par atvērtāku vidi. Nesaku, ka lietuvieši nav atvērti, bet viņu darba attiecības kaut kādā mērā ir mierīgākas.

Par ko „Swedbank” darbinieki, jūsuprāt, visvairāk lepojas?

Cik zinu no semināriem, kuros ar citiem kolēģiem runāts par to, kas vēl bez atalgojuma motivē darbiniekus, visbiežāk tiek minēts fakts, ka „Swedbank” ir liela, stabila kompānija, ka šeit tiek nodrošināta iespēja mācīties un attīstīties, ka darbavietai var uzticēties – piemēram, darbinieki var paļauties, ka alga tiks izmaksāta noteiktā datumā. Daži novērtē arī to, ka „Swedbank” banku sektorā savā ziņā ir viedokļa līderis un ka tā ir pazīstama kompānija – ja kāds piemin „Swedbank”, visi zina, par ko ir runa. Domāju, ka saistībā ar „Swedbank” lielumu cilvēki novērtē arī iespēju ietekmēt notiekošo ekonomikā un citās jomās. Mazākos uzņēmumos tā ir problēma, jo bieži vien runa ir tikai par minimumu, izdzīvošanu, visiem ir

jādara viss. Strādājot lielākā uzņēmumā, ir plašākas iespējas – piemēram, veidot komandas, kas īpaši pievēršas kādai noteiktai jomai un attīsta savu profesionalitāti, tā radot inovatīvus risinājumus un gūstot rezultātus.

Ļoti būtiski, ka darbinieki pozitīvi vērtē arī savus kolēģus - vismaz vairākums noteikti uzskata, ka lielāka daļa kolēģu ir atvērti un draudzīgi viens pret otru. Domāju, ka ir svarīgi justies komfortabli un kolēģus izjust kā draugus, nevis kā konkurentus vai tos, ar ko vienmēr jācīnās.

Tāpat dzirdēts, ka darbinieki lepojas ar mūsu fizisko vidi – ēku, pat faktu, ka par brīvu pieejama kafija. Protams, reizēm kāds nav apmierināts, ka viņam darba uzdevumu veikšanai piešķirts nevis sestais, bet tikai piektais „iPhone” (*smejas*), bet domāju, ka kopumā darbinieki novērtē un atzīst, ka „Swedbank” ir komfortabla darba vide.

Ja cilvēkam, kuram ir izvēle sākt strādāt „Swedbank” vai kādā citā bankā Igaunijā – kā jūs teiktu, kāpēc viņam tomēr būtu jāizvēlas darbs „Swedbank”?

Pati neesmu strādājusi citās bankās, tāpēc nevaru tieši salīdzināt, bet es tomēr domāju, ka „Swedbank ir labākā (*smaida*). Man tiešām patīk mūsu kultūra, draudzīgā un atbalstošā vide. Runājot no Personāla pārvaldes skatupunkta, varu teikt, ka mums tiešām rūp darbinieki. Lai gan tas varbūt ne vienmēr ir redzams, mēs nepārtraukti domājam, kā visu uzlabot – ne tikai materiālās lietas, bet arī emocionālos faktoros. Vēlamies, lai darbinieki jūt, ka viņi ir svarīgi – ne tikai tajā ziņā, ka viņi sniedz pienesumu uzņēmuma peļņai. Šobrīd, piemēram, domājam, kā šajos procesos vairāk iesaistīt vadītājus, ar kuriem darbiniekiem ir tieša saskarsme. Zinot, cik lielā mērā Personāla pārvalde rūpējas un domā par darbiniekiem, uzskatu, ka „Swedbank” patiešām ir laba darbavieta – pat grūtākos laikos, kad, piemēram, darbiniekam jāmeklē jauns darbs, mēs palīdzam atrast labākās iespējas, cenšamies atvieglot lēmuma pieņemšanu. Tāpat mums nekad nav diskusiju par to, ka darbiniekiem vajadzētu maksāt mazāk un kā to panākt.

Lielu nozīmi pievēršam arī vadītājiem, un mums ir labākie vadītāji tirgū. Ja tomēr dzirdam, ka kāds no vadītājiem nerīkojas atbilstoši mūsu vērtībām, mēs, Personāla pārvalde, to uzreiz cenšamies labot – šāda rīcība vienkārši nav pieņemama.

Kādi ir jūsu šī brīža lielākie izaicinājumi?

Runājot par kompensāciju sistēmu – izaicinājums ir nodrošināt, lai tā būtu piesaistoša un motivējoša. Tā kā šīs naudas apjoms ir ierobežots, jāsaprot, kā būtu pareizāk un efektīvāk – samazināt personālu, maksājot vairāk esošajiem darbiniekiem, vai pieņemt vairāk darbinieku, kam būtu mazāk darba, bet arī mazāka alga.

Šobrīd īpaši Baltijas valstīs izaicinājums ir arī ar dzimuma vienlīdzību saistītie jautājumi. Nedomāju, ka šajā jomā esam slikti, bet varbūt nedaudz pasīvi. Šobrīd ir tā, ka,

kopumā ņemot, zemākajās pozīcijās ir salīdzinoši vairāk sieviešu. Gribētu šajā sektorā redzēt lielāku balansu, jo klientu apkalpošanas speciālisti pavisam noteikti var būt arī vīrieši. Tāpat novērojam, ka uz jaunajām augstākā līmeņa pozīcijām biežāk piesakās vīrieši – arī šeit vajadzētu būt labākam balansam. Protams, šis ir sabiedrības līmeņa jautājums, un lēmumi ir katra personīgajā pārziņā, bet mums kā uzņēmumam ir jānodrošina vienlīdzīgas iespējas. Domāju, ka darbiniekiem (vismaz man noteikti) ir svarīgi, ka uzņēmums vispār domā par šādiem jautājumiem. Bet, protams, arī šobrīd ir daļa vadītāju, kas neuzskata, ka šis jautājums ir ļoti būtisks – viņi vienkārši pagaidām nesaskata problēmu. Bet, apskatot statistiku, tomēr redzams, ka mēs, iespējams, šajā ziņā varētu būt labāki.

Intervija ar Edgaru Pīlipu, „Swedbank” Latvijā darbinieku motivācijas programmu vadītāju

Kāda saistība pastāv starp darbinieku motivācijas līmeni un viņu gatavību iesaistīties organizācijas aktivitātēs?

Domāju, kas šis ir stāsts par vistu un olu. Starp šīm lietām pastāv pozitīva korelācija – ja tu esi motivēts, esi aktīvs un gatavs iesaistīties aktivitātēs, kas saistītas ar mūsu zīmolu, to popularizēt un nest uz priekšu (gan uzņēmuma zīmolu, gan darbinieku, gan darba devēja zīmolu utt.), bet pateikt, kurš kuru ietekmē pirmais (motivācija zīmolu vai zīmolu motivācija), ir sarežģīti. Es drīzāk to redzu kā tādu spirāli – kaut kas sākas pirmais, bet tas pavelk otro. Piemēram, runājot par jaunajiem darbiniekiem, kas tikko uzsākuši pie mums savas darba gaitas – vai nu viņiem ir vai nav kāds pozitīvs priekšstats par mums. Par „Swedbank” runājot, visticamāk, jau kaut kas ir zināms, arī pats zīmols jau motivē. Varbūt citos uzņēmumos, par kuriem vairāk uzzini tikai darba intervijās, ir citādi – pirmo reizi dzirdi nosaukumu, bet motivācija ir citur – iespējams, tieši darba saturā. Pārsvārā jau tomēr cilvēku motivē izaicinājumi, ko sniedz darbs. Bija arī pētījums, kurā no 10 kritērijiem, kas darbiniekiem liek justies labi, reputācija bija kādā 8. vietā – līdzīgi kā atalgojums. Jā, tas ir top 10, bet ne pats augšgalā – būtiski, bet ne pats svarīgākais. Līdz ar to arī ir grūti pateikt, kas ko ietekmē.

Un kas šajā pētījumā bija topa augšgalā?

Vispārējais novērtējums - kā tu pats vai apkārtējie novērtē to, ko tu dari -, augšgalā bija arī attiecības ar kolēģiem.

Kuriem faktoriem, jūsuprāt, darbinieku motivācijā ir lielāka nozīme – racionālajiem vai emocionālajiem?

Atkal grūti tā sadalīt, kurā brīdī kāds faktors ir racionāls un kurā – emocionāls. Bet protams, ka cilvēkiem patīk izrādīt, ka viņi ir racionāli, bet patiesībā šis viedoklis ir ar datiem un faktiem apbūvētas emocijas. Ne velti saka, ka pārdot var jebko, tikai jāuzbūvē īstais stāsts.

Bet vai darbinieks var justies motivēts, ja viņš, piemēram, nav apmierināts ar vidi, kurā strādā, vai atalgojumu? Vai tad iespējams just emocionālo piesaisti?

Es domāju, ka var... Ir konkrēti piemēri – Latvijā, piemēram, medicīnas nozare. Neuzskatu, ka tur strādā nemotivēti cilvēki, lai gan atalgojums ir ļoti zems. Bet viņi ir motivēti, jo viņi aizdegas par vēlmi palīdzēt. Vēl līdzīga joma ir sociālais darbs.

Un kā ar bankas darbiniekiem?

Šī tomēr ir biznesa vide, un attiecīgi arī katrs cilvēks šeit nāk ar domu par tādu kā savu mazo biznesu. Tas tiek nosaukts par darbu, bet tāpat tā ir partnerība – tu izdari pakalpojumu

juridiskai personai, kas par to samaksā. Jā, ne visi pelna daudz, un aptaujas rāda, ka pastāv neliela korelācija starp atalgojumu un apmierinātību ar darbu, bet tas tomēr ir vairāk higiēnas faktors. Ja tā ir tiešām par zemu, tad cilvēks sāk justies neapmierināts, bet vai nemotivēts – diez vai, drīzāk var teikt, ka tā ietekmē motivāciju. Nav arī teikts, ka darbinieki ar lielu atalgojumu ir paši motivētākie un produktīvākie.

(Datora ekrānā tiek atvērti iepriekš minētā pētījuma rezultāti). Redzi – augšgalā nav nekā no racionālā, tikai emocionālie faktori – novērtējums, atzinība, pateicība, labas attiecības ar kolēģiem, darba un dzīves līdzsvars, attiecības ar vadītājiem, tad finansiālā stabilitāte. Tātad varētu būt tā, ka arī spējai pelnīt ir nozīme zīmola piesaistē. Bet vai tu gribētu, piemēram, rīt iet strādāt par divtik lielu algu uz uzņēmumu vai industriju, kas šobrīd strādā vai perspektīvā varētu strādāt ar mīnusiem? Varbūt finanšu nozare vairs nav tik ļoti pievilcīga kā savulaik ir bijusi, bet neviena cita nozare, paziņojot savus gada finanšu pārskatus, tik ātru nenonāk mediju interešu lokā, virsrakstos. Atgriezoties pie topa – te vēl figurē profesionālā karjera, darba drošība, stabilitāte, pievilcīgs amats, interesants darbs, kompānijas vērtības – tātad arī zīmols.

Protams, ja tu esi motivēts un tev patīk tas, ko tu dari, tu arī jūties ieinteresēts virzīt šo uzņēmumu. Tu esi gandarītāks teikt, ka strādā konkrētajā uzņēmumā, ja ar to saistās kaut kas labs – piemēram, finansiālā stabilitāte. Nevienam, protams, skaļi nelepojas ar to, ka strādā uzņēmumā, kas, piemēram, no mājām izliek ģimenes, kas nespēj atdot paņemtos kredītus... Un tas atkal ir emocionālais faktors – šis stāsts. Racionāli, protams, viss kārtībā – ģimenei vajadzēja izvērtēt savas iespējas un riskus.

Ja jums būtu jādefinē, kāda kopumā ir darbinieku loma uzņēmuma zīmola veidošanā – kā jūs to aprakstītu?

Loma ir vistiešākā tajā izpausmē, ka darbinieki ir zīmola vērtību nesēji. Jā, arī ēka un dažādi komunikācijas materiāli (bilde, bukleti, video) var nest vērtības, bet ikdienā klienti sastopas tieši ar darbiniekiem, tāpat arī notiek nemītīga komunikācija pašu darbinieku vidū. Liela daļa no mums strādā ar cilvēkiem, nevis ar sistēmām, aprēķiniem. Domāju, ka arī jaunie darbinieki pirmo reizi pa īstam satiekas ar mūsu zīmolu, iepazīstoties ar kolēģiem, un, manuprāt, šis viedoklis parasti uzlabojas – tas mani priecē. Protams, tam ar laiku pievienojas ikdienas darbi un rutīna, bet tā ir visur. Mūsu zīmola pamatā ir tieši mūsu spēcīgā kultūra, ne tikai tas, kā izskatāmies, bet arī tas, kā rīkojamies. Tā teikt, neskati vīru pēc cepures. Bet.. Es gan tomēr teikt, ka vajag vērtēt arī to „cepuri”, jo tas tomēr ir koptēls. Īpaši, ja runa ir par uzņēmumiem – tieši tie uzņēmumi, kas piedomā par to, kā no malas izskatās, arī tiek pozitīvāk vērtēti un darbojas veiksmīgāk – piemēram, „Latvenergo”, „LMT”, „Lattelecom”... Mēs varbūt nezinām, kāda ir iekšējā darba kultūra, bet mums ir priekšstats un asociācijas par

to, ka, visticamāk, tur viss ir kārtībā, ka tur par cilvēkiem rūpējas, ka pie šī stāsta tiek piestrādāts.

Un kādam vajadzētu būt „Swedbank” stāstam bankas darbinieku prātos?

Lai būtu viens stāsts, lai tas būtu par mūsu vērtībām – ne jau vienkārši zināt, kādas ir mūsu vērtības (vienkāršs, atvērts, atbildīgs), bet caur tām izstāstīt mūsu bankas ikdienu. Ka mēs atvērti, jo mūsu kabinetā ir vaļā, ka mēs neesam noslēpušies un esam pieejami – arī telefoniski un e-pastā. Mēs esam vienkārši nevis paviršības vai garlaicības izpratnē, bet gan tajā, ka meklējam veidus, kā dažādas sarežģītas lietas un jautājumus gan iekšēji, gan ārēji pasniegt pēc iespējas saprotamāk, pieejamāk – ko cilvēks nesaprot, tas arī viņam nav pieejams. Atbildība savukārt ir attieksme pret klientiem, kolēģiem, saviem darbiem, savu vadītāju vai padotajiem, pret ēku, pret sabiedrību un galu galā arī pret savu ārējo izskatu – arī tas viss ietekmē mūsu zīmolu. Atbildība ir arī tajā, ka mēs nevis burkšķam par lietām, kas jāuzlabo, bet cenšamies tās vērst par labu. Jā, ja cilvēks citiem stāsta par „Swedbank”, es gribētu, lai tas ir stāsts par mūsu definētajām vērtībām, darba devēja piedāvājumu, par to, ka „Swedbank” ir par ilgtspēju un nākotni, par to, ka šī ir vieta, kur attīstās ne tikai tehnoloģijas utt., bet arī cilvēki. Mēs jau tagad esam pieprasīti darba tirgū, jo daudziem zināms, ka šeit ir izcila skola – arī tas ir labs stāsts. Mēs esam kas vairāk par vienkāršu darba devēju – mēs domājam par darbinieku, par viņa ģimeni.

Kāpēc tieši „Swedbank” parasti ieņem pirmo vietu Latvijas iekārojamāko darba devēju topā?

Sabiedrības pētījumi rāda, ka tās ir mūsu pamatlietas – finanšu stabilitāte, līdera pozīcija, kopējais iespaids par zīmolu un mūsu līdzšinējais veiksmes stāsts. Tādas lietas kā mūsu iekšējā kultūra tomēr no ārpuses ir grūti novērtējamas. Mēs par to tik daudz nestāstām, un tas ir grūti izstāstāms – to nevar izdarīt ar kārtējo smuko video, ko veido gandrīz visas kompānijas – ar smaidīgajiem, dažādajiem (pēc dzimuma, rases utt.) cilvēkiem. Rezultātā šādi jautri video var radīt pavisam nepareizu priekšstatu – var sākt likties, ka te nemaz nav jāstrādā. Bet mēs, bankas, kaut kādā ziņā tomēr esam līdzīgas, nav ļoti krasu kultūras atšķirību...

Vai „Swedbank” darbinieku un zīmola mijiedarbības jomā esat novērojis atšķirības starp Baltijas valstīm?

Domāju, ka nav būtisku atšķirību. Varbūt var noteikt nelielas atšķirības kultūras jomā – Igaunija, iespējams, ir skandināviskāka, lietuviešiem ir hierarhiskāka pieeja. Bet kopumā mūsu stāsts Baltijā ir veiksmīgs, un tas ir arī stāsts par produktiem. Līdzīgi kā „Apple” stāsts ir nevis par pusgrauzto ābolu, bet kompānijas produktiem, dizainu. Arī mums šī veiksmē saistīta ar produktiem, ar to, ko mēs caur tiem sniedzam cilvēkiem.

Un kā ar dažādajiem personību tiptiem – vai tas nav izaicinājums, domājot par vienota organizācijas stāsta veidošanu?

Mēs bieži vien nemīlam citēt teorētiķus, jo „tā taču ir tikai teorija”, bet mēs aizmirstam, ka teorija balstās praksē – uz pētījumiem. Ne velti daudzos teorētiķu atzinumos ir runāts par kultūras kā stāsta veidošanu. Arī „Swedbank” kultūra un zīmols, domāju, ir jāvirza ar stāstu palīdzību. Jāatzīst, ka mēs, banka, šajā ziņā esam nedaudz „sausīni” – tajā ziņā, ka stāstām par visādiem kredītprocentiem, Euribor, Raroc, Roe utt., bet mēs maz runājam caur vērtībām. Mūsu vadība maz izmanto stāstu stāstīšanu – viņi vairāk pievēršas tehniskām detaļām. To var salīdzināt ar auto reklāmām – lielās, veiksmīgās kompānijas vairāk runā nevis par amortizatoriem vai eļļas padevēm, bet sajūtām, ko sniedz mašīna. Saistībā ar darba devēja tēla veidošanu esmu secinājis, ka, iespējams, vadība vēl nav gatava šādu stāstu veidošanai, stāstīšanai, viņi vairāk paļaujas, ka to izstāstīs kāds cits – aģentūra, komunikācijas kolēģi... Pasaulē ir vairāki piemēri, kur vadītājs pats veido zīmolu – piemēram, klasiskais „Virgin” un Ričarda Brensona piemērs. Protams, tur ir komanda, kas tur strādā, bet viņš jau no pirmsākumiem ir veidojis tādu stāstu kultūru.

Mums, Baltijas valstīs izaicinājums ir arī tas, ka ir dažādi izejas punkti – Igaunijā ir vairāk izteikta „Hansabankas” kultūra, mums, Latvijā, ir tāds kā mikss (mums ir kolēģi, kas vēl atceras „Hansabankas” kultūru un ar to salīdzina esošo), Lietuvā un Zviedrijā arī ir citādi. Zviedrija ir īpaša ar to, ka tur daudzi strādā bankā jau 20-25 gadus – Baltijā tā nav.

Kādi ir lielākie ikdienas izaicinājumi, runājot par darbinieku motivēšanu?

Var minēt plaisu starp centrālo ēku un filiālēm. Reģionos darbs kā tāds jau ir prestiža lieta, kur nu vēl darbs bankā – līdz ar to šeit darbinieku loma mūsu zīmola veidošanā ir augstāka nekā lielpilsētā. Bet reģioni arī ir jūtīgi, ja runā par pārmaiņām – un te liela nozīme ir vadītājam. Reizēm izaicinājums ir arī tas, ka Rīgas kolēģiem ir tiešāka piekļuve dažādiem bankas labumiem, aktivitātēm. Piemēram, Kuldīgas, Saldus vai Jēkabpils filiālē nevar noorganizēt to pašu, ko centrālajā ēkā, kur strādā puse darbinieku.

Vēl izaicinājumus var sagādāt darbinieki, kuri ir pieredzējuši „labos laikus” un mēdz ar tiem salīdzināt esošo situāciju. Tiem, kas atnākuši pēc „treknajiem gadiem”, priekšstats ir optimistiskāks, viņiem pat var kaitināt vecāko kolēģu priekšstati par laiku, kas nu jau ir nevis šķietami 3-5, bet nu jau 10 gadu tālā pagātnē. Tas nav bijis vakardien. Un tam ir arī saistība ar zīmola izpratni. Es nebiju klāt, kad tika ieviests „Swedbank” zīmols un nezinu arī kāds bija „Hansabankas” solījums darbiniekiem, bet ir tīri dabiski vēlēties, ka pārmaiņas ved uz augšu – klientiem šīs pārmaiņas noteikti ir nākušas par labu, bet darbinieku ziņā saistījušās arī ar vairāku lietu, procesu racionalizēšanu.

Kā jūs vērtētu dažādu komunikācijas kanālu lomu organizācijas zīmola veidošanā?

Prātā nāk teiciens: „Ja agrāk lielu akciju sabiedrību varēja nosist ar avīzi, tagad to var izdarīt ar sociālo mediju elektrošoku.” Varbūt mēs pat neesam gatavi tam, cik ātri tagad cilvēki var par mums uzzināt, mūs vērtēt – gan pozitīvi, gan negatīvi. Ir svarīgi tam augt līdzī arī iekšēji – saprast, ko mēs stāstām arī šajā vidē. Par to it kā runā sen, bet domāju, ka tikai pēdējā laikā par to tiek runāts pietiekami nopietni, fokusēti – par to, ka darbinieks ir zīmola nesējs arī sociālajos tīklos – „Facebook”, „LinkedIn” utt. Ja bankas darbinieks šeit izsakās par ar finansēm saistītiem jautājumiem, viņa sekotājiem, visticamāk, šķitīs, ka tas ir vispārējs bankas viedoklis, ko darbinieks pārstāv. Tāpēc jābūt uzmanīgiem. Jāatzīst, ka es personīgi vairāk vai mazāk katru tvītu pārdomāju. Piemēram, laikā, kad sākās Ukrainas nemieri un daudziem bija spilgtam emocijas, ar kurām visi arī dalījās, es vismaz 90% „nofiltrēju”, atstājot pie sevis. Domāju, ka jāņem vērā vairāki apstākļi: 1) tu esi profesionālis; 2) tavā tīklā ir ļoti dažādi cilvēki; 3) tu esi bankas pārstāvis. Līdz ar to sociālie tīkli uzņēmumiem ir tiešām liels izaicinājums.

Vai, jūsuprāt, vispār vajag iedrošināt darbiniekus būt aktīviem sociālo tīklu vidē, paust saistību ar „Swedbank”?

Es domāju, ja mēs dzīvojam saskaņā ar mūsu vērtībām un 99% izdarām labu, nevis kaitējumu, uzskatu, ka neko nevajag ierobežot – protams, jāņem vērā ētikas normas. Nu, varbūt arī nevajag pārāk izrādīt savus jaunos peldkostīmus u.tml. blakus bankas zīmolam. Un, ja profila bildē esi attēlots korporatīvajā vidē, mēs sagaidām, ka darbinieks tomēr neliks bildes no pēdējā „plosta”, kas nav uz ūdens. Šīs visas lietas cilvēki var dzīvē darīt, bet nevajag to saistīt ar korporatīvo vēstījumu, vajadzētu izvērtēt, vai saturs nav pretstatā mūsu vērtībām.

Vai esat novērojis konkrētus negatīvus piemērus?

Patiesībā nē. Tāpēc arī uzskatu, ka bankas darbiniekiem savā profilā atzīmēt darbavietu ir pieņemami, pat labi. Bet tas, protams, jāizvērtē katram pašam.

Vai paredzat, ka nākotnē darbinieku loma zīmola komunikācijā varētu kā mainīties?

Jaunās paaudzes tendence ir tāda, ka viņi ir piesaistīti savai profesijai, vēlmēm un ambīcijām vairāk nekā uzņēmumam – ja agrāk bija veselas dinastijas, kas strādā vienā uzņēmumā, drīzumā pastāvīgo, ilggadējo darbinieku būs mazāk. Otra lieta ir tehnoloģijas, kuru attīstības rezultātā ir vairāk kanālu, kuros paust savu viedokli, dalīties ar emocijām – piemēram, „Facebook” var norādīt savas mīļākās grāmatas, mūzikas grupas.. Un te būs iespējas arī uzņēmumiem. Vēl viena lieta, kam es pievēršu uzmanību, ir cik jaunu sekotāju katru nedēļu ir „Swedbank” „Facebook” lapai – un pozitīvi, ka katru nedēļu ir 100, 200, pat

300 jaunu sekotāju. Sevišķi, ņemot vērā, ka Latvijā iedzīvotāju kļūst arvien mazāk – par spīti tam mūsu sekotāju skaits pieaug – un tas ir forši.

Man ļoti patika, ko šodienas ceturkšņa rezultātu paziņošanas pasākumā teica mūsu Finanšu pārvaldes vadītājs – ka mēs dzīvojam citā realitātē. Kad es strādāju iepriekšējā darbavietā, jau tad sapratu, ka dzīvoju citā realitātē. Un tagad atkal to saprotu. Mēs saprotam lietas tāpēc, ka šeit esam, mēs tās pieņemam. Bet tajā pašā laikā mana ome joprojām domā, ka es darbā sēžu blakus naudas kaudzei – neskatoties uz to, ka es atgādinu, ka strādāju Personāla pārvaldē, kam ar naudas skaitīšanu utt. nav īpašas saistības. Vēsturiski visiem ir skaidrs, ko nozīmēja vārds „baņķieris”, bet tagad? Pēc idejas mēs viens otru varam saukt par baņķieri, bet vai tas atbilst realitātei, vispārējai izpratnei? Lai vai kā, ārēji visiem esam baņķieri – lai arī ko mēs šeit darītu. Prātā nāk viena anekdote, ko dzirdēju konferencē Vīnē. Viena draudzene otrai: „Klausies, vai tev nav apnicis strādāt par apkopēju lidostā? Visu laiku tik liela plūsma, visādas ķīmijas, drošības prasības, alga nemainās...” (uzbūvē ļoti pelēku bildi par viņas profesiju). Otra atbild: „Zini, bet es nevēlos pamest aviācijas industriju.” Tas ir par to, ka tu vari darīt jebko, bet tad, ja tev tas patīk, viss ir kārtībā – un tam ir saistība arī ar zīmolu.

Un vēl – tāds sākums, bet es ļoti gribētu, lai darbinieki tomēr biežāk valkātu šīs *(norāda uz ar „Swedbank” simboliku apdrukāto čipkartes lenti, ko var likt ap kaklu)*. Tas tomēr ir būtiski – asociēties ar savu uzņēmumu, sevišķi, ja dodies to pārstāvēt ārpus bankas – vismaz es tā daru *(smaida)*.

Intervija ar Diānu Dimskuti, „Swedbank” Lietuvā darbinieku motivācijas programmu vadītāju

Kāda, jūsuprāt, kopumā ir darbinieku loma uzņēmuma zīmola komunikācijā?

Domāju, ka pati svarīgākā – darbinieks ir uzņēmuma vēstnesis. Darbinieki ir būtiskākais faktors arī uzņēmuma kā darba devēja zīmola veidošanā. Un mums šim procesam noteikti jāpievērš liela uzmanība – kā mārketinga un komunikācijas pusē, tā Personāla pārvaldē. Reklāma un citas plānotas aktivitātes ir viens, bet darbinieki vēl kas cits – viņu rīcību mēs nevaram pilnībā kontrolēt. Saistībā ar to, manuprāt, ļoti spēcīgs piemērs ir „Maxima” – viņu reklāmas stāsta par lielisku vidi gan pircējiem, gan darbiniekiem, rāda smaidīgus darbiniekus, pozicionē to kā veikalu ģimenei. Bet, kad parunā ar darbiniekiem, situācija izrādās pavisam citāda. Tieši tāpēc mums ir svarīgi ne tikai teikt, ka esam vienkārši, atvērti un atbildīgi, bet tā arī izturēties.

Runājot par „Swedbank” - kādam priekšstatam/ stāstam par uzņēmumu vajadzētu būt darbinieku prātos?

Noteikti pozitīvam (*smaida*). Tam nav jābūt pārspīlēti labam, bet reālam – ka esam vienkārši, ka labi tiekam galā ar izaicinājumiem un problēmām, ka ieguldām darbu, lai visu paveiktu tik labi, cik vien varam, ka strādājam arī sabiedrības labā. Darbiniekiem vajadzētu just, ka viņi ir ne tikai konkrētā uzņēmuma darbinieki, bet daļa no komandas, kopienas. Tātad stāstam vajadzētu būt par vienkāršiem cilvēkiem vienkāršā pasaulē, par mūsu kopīgajiem veiksmes stāstiem. Vismaz es domāju, ka tam jābūt stāstam par vienkāršu, normālu dzīvi, ko katrs no mums var uzlabot, ja vien to vēlamies.

Cik skaidrs šis stāsts ir šobrīd?

Vismaz Lietuvā, šķiet, mums noteikti ir savs stāsts. To var redzēt, piemēram, „Facebook”, „LinkedIn” vai citos kanālos, kur darbinieki pauž saistību ar uzņēmumu, stāsta par to citiem – rodas iespaids, ka esam orientēti uz sabiedrību, atvērti, palīdzam viens otram un apkārtējiem. Domāju, ka mūs uztver arī kā stīprus, aktīvus, tādus, kas turas kopā – šo „stāstu” atspoguļo, piemēram, „Swedbank” komanda velomaratona, kur vienmēr esam pirmie un īpaši izceļamies ar pozitīvismu un dzīvespriecīgi oranžo noformējumu. Tātad kopumā stāsts ir par aktīviem, draudzīgiem cilvēkiem, kuri vienmēr smaida un palīdz cilvēkiem, izglītojot tos par finansēm un citām svarīgām tēmām. Domāju, ka šobrīd mūsu stāsts ir veiksmīgs, un man tas patīk.

Kādi faktori, jūsuprāt, ietekmē darbinieku gatavību iesaistīties un piedalīties organizācijas aktivitātēs?

Viņiem noteikti jājūtas kā daļai no kopienas, no zīmola; viņiem jāredz jēga. Piemēram, runājot par brīvprātīgo darbu vai labdarību – lai tajā piedalītos, ir jāredz jēga, pozitīvas pārmaiņas. Līdzīgi arī par produktu pārdošanu – piemēram, kad filiāļu kolēģi klientiem tirgo veselības apdrošināšanu, pozitīvam rezultātam nepietiek tikai ar domu par mērķu izpildi, ir jājūt arī reālas rūpes, vēlēšanās palīdzēt. Daudziem to palīdz izjust reāls „paldies” – kad klienti, kam apdrošināšana noderējusi, atnāk un pauž pateicību. Šī ir tā jēga, reālais pienesums. Ja visi darbinieki to sapratīs, pieaugs arī iesaiste, vismaz gatavība un vēlēšanās iesaistīties.

Vēl būtiska ir apziņa, ka darbinieks ir iesaistīts lēmumu pieņemšanā, ka viņš tiek uzklausīts. Reizēm tieši darbiniekiem, kas nav vadītāji, ir lieliskas idejas, kā ieviest ko jaunu vai uzlabot esošo. Piemēram, runājot par filiālēm, tur ciešākā saskarsme ar klientiem ir tieši klientu apkalpošanas speciālistiem – viņi savā ikdienas darbā ieguvuši daudzas vērtīgas atziņas, kā uzlabot mūsu pakalpojumus, ko vadītāji, iespējams, nemaz nav pamanījuši.

Svarīgs faktors ir arī kolēģi, ar kuriem diendienā satiecies un kopā strādā – būtībā tā ir kā otrā dzīve, otrā ģimene. Vienotai komandai ir liela nozīme arī jauno darbinieku iespaidu veidošanā – nonākot aktīvā, draudzīgā vidē, ir daudz vieglāk iejusties un līdz ar to arī tiek izjusta lielāka motivācija iesaistīties notiekošajos procesos, kas nāk par labu arī zīmolam. Ja cilvēku nemotivē arī komanda, tad, visticamāk, viņam šī vieta nav īsti piemērota, kas nenozīmē ilgtermiņa saistības.

Un, protams, vadītājs, kas ir organizācijas un zīmola vēstnesis – viņam var būt izšķirošā loma darbinieku motivācijā un vispār noturēšanā. Komanda sākas no vadītāja, no līdera. Tāpat arī pati organizācija – tai būtu jāpiedāvā iespējas un līdzekļi, kā veicināt iesaistīšanos, nevis tas vienkārši jāpieprasa. Tajā pašā laikā organizācijai saviem darbiniekiem jāspēj uzticēties, jāsniedz brīvība kļūdīties un tad iespēja no šīm kļūdām mācīties.

Kā ar dažādiem emocionālajiem un racionālajiem faktoriem – vai to nozīme darbinieku iesaistes veicināšanā ir atšķirīga?

Protams, arī, piemēram, tādiem faktoriem kā algai un darba videi ir svarīga loma. Alga, domāju, vispār ir atšķirīga lieta... Bet tai, protams, Maslova piramīdā ir viena no svarīgākajām vietām – tā palīdz nodrošināt daudzus dzīves pamatapstākļus. Runājot par vidi, domāju, ir svarīgi, ka darbinieks izjūt, ka par to rūpējamies, ka tā ir tīra, silta, ērta un atbilst mūsu pamatnostādņēm – piemēram, ka esam videi draudzīgs uzņēmums. Un tādai jābūt arī iekšējai videi – tai jāatbilst mūsu apsolījumam. Tās ir pamatlīetas, kas palīdz cilvēkus noturēt pie mums, bet īstā piesaiste tomēr rodas tur, kur ir emocijas.

Tomēr personības ir ļoti dažādas, to pašu noteikti var teikt arī par „Swedbank” darbiniekiem – kā strādāt tā, lai motivētu dažādus cilvēku tipus?

Tieši vakar komandā runājām, ka mūsu lielākais izaicinājums ir darbinieku atšķirīgais vecums – dažādas paaudzes, dažādi uzskati un viedokļi, darba stils. Līdz ar to arī mums jāpiemeklē dažādi līdzekļi un paņēmieni, ko pielāgot dažādām cilvēku grupām. Domāju, ka vieglāk ir iesaistīt un motivēt vecākos darbiniekus – šeit reizēm pietiek ar labiem vārdiem, pateicību par paveikto. Sarežģītāk ir ar jaunāko paaudzi (80.-90. gados dzimušajiem) – viņi ir ambiciozāki, viņi grib un pieprasa vairāk. Šīs atšķirības, protams, sarežģī mūsu darbu, bet mēs esam liela un attīstīta organizācija, kas šīs atšķirības apzinās. Taču kopumā mūsu prioritāte ir cilvēki ar ģimenēm un tie darbinieki, kas vēlas attīstīties – viņiem arī ir īpaši labumi. Piemēram, finansiāls atbalsts un papildu brīvdienas, piedzimstot bērnam, pabeidzot skolu u.c. Pēdējā laikā saistībā ar darbinieku motivēšanu un tiem piešķirtajiem labumiem vairāk domājam tieši par iepriekš minētajām vērtībām, nevis vienkārši pārdošanas rezultātiem – vēlme mācīties un pilnveidoties ir svarīgāka un vērtīgāka par pārlietu centību pārdot produktus tikai, lai iegūtu algas pielikumu.

Vai varat minēt konkrētas aktivitātes vai kampaņas, kas organizētas ar mērķi veicināt darbinieku motivāciju, apmierinātību un iesaisti?

Kā jau minēts, mēs finansiāli atbalstām darbiniekus arī viņu personīgajā dzīvē – piemēram, kad viņi precas vai kad ģimenē ienāk bērns, tāpat arī bēdīgākajos dzīves gadījumos. Mums ir arī dažādi mācību atvaļinājumiem – kad nepieciešams laiks kursiem vai noslēguma darbu rakstīšanai. Tāpat arī mums ir īpašas dāvanas tiem, kas absolvē augstskolu vai kuru bērni beidz skolu. Jo ir patīkami, ka arī darbinieku ģimenei patīk darba devējs (*smaida*).

Vēl viens virziens ir brīvprātīgais darbs – piemēram, darbinieki var doties uz skolām, lai pastāstītu, ar ko viņi nodarbojas, kāds ir darbs bankā, lai dalītos ar savām atziņām. Būtiski, ka to darbinieki var darīt savā darba laikā un saņemt ierasto algu, plus vēl tiek segti transporta izdevumi.

Tāpat jau gadiem ilgi aktīvi iesaistāmies donoru kustībā – reizi ceturksnī mūsu centrālajā ēkā organizējam īpašas donoru dienas, kuru ietvaros darbinieki tiek aicināti palīdzēt grūtības nonākušajiem. Piedalāmies arī citās labdarības akcijās – piemēram, ziedojam pārtikas pakas mazturīgām ģimenēm. Mūsu labdarības kultūra kļūst arvien spēcīgāka un populārāka – ne tikai darbinieku, bet arī klientu vidū. Piemēram, esam ieviesuši iespēju ziedot internetbankā – iepērkoties ar karti, klienti krāj punktus, ko pēc tam var ērti noziedot.

Vai motivācijas ziņā izjūtat atšķirības starp darbiniekiem centrālajā birojā un filiālēs?

Jā, arī šis mums ir izaicinājums, jo cilvēkiem ir dažādi uzskati, nolūki. Jāsaka, ka sarežģītāk ir iesaistīt filiāļu darbiniekus, jo viņiem ir mazākas iespējas piedalīties lēmumu pieņemšanā un citos būtiskos procesos. Bet vēl īpašāks ir IT kolēģu gadījums (atšķirībā no pārējām Baltijas valstīm mūsu IT komanda strādā citā ēkā) – šī darbinieku grupa īpaši izceļas ar pašpārliecinātām personībām, kam reizēm ir tendence savu darbu vērtēt augstāk par citu kolēģu paveikto (*smaida*). Bet te drīzāk ir runa nevis par iesaistīšanos un iesaistīšanu, bet tieši personībām. Jā, lielākais izaicinājums tomēr ir filiāles – attāluma un ierobežotā kolēģu loka dēļ. Šeit labs piemērs ir centrālās ēkas kolēģi, kuri tiekas smēķētavā (*smejas*) – tā ir vieta, kur sanāk kolēģi no dažādām nodaļām un apspriež dažādus jaunumus un lēmumus. Rezultātā tie ir paši informētākie kolēģi, kas netieši iesaistās dažādu lēmumu pieņemšanā.

Filiālēs vairāk vai mazāk ir viens un tas pats cilvēku loks, un katram tā dalībniekam ir kāda noteikta loma. Bet mēs arvien meklējam veidus, kā iesaistīt arī kolēģus no filiālēm. Ļoti veiksmīgs bija Eiro ieviešanas projekts, kam bija liela nozīme tieši iesaistes un kopības veicināšanā – filiāles bija ļoti saistītas ar centrālo biroju un otrādi. Kad nav šādu lielu kopīgu projektu, filiāļu kopības uzturēšanā viennozīmīgi svarīgākais ir filiāles vadītājs un viņa ieinteresētība un prasme rūpēties par komandu.

Vai šajā ziņā esat pamanījusi atšķirības starp „Swedbank” Igaunijā, Latvijā un Lietuvā?

Pagaidām nevaru īsti atbildēt, jo savā darbā esmu neilgu laiku – ceru drīzumā apspriesties ar saviem kaimiņvalstu kolēģiem un uzzināt vairāk. Tas, ko esmu dzirdējusi – zinu, ka Latvijā ļoti lepojas ar savu ēku un to izmantojat dažādām zīmola veicināšanas aktivitātēm – piemēram, izveidojot uz tās sienas izgaismotu eņģeli.

Kā jūs raksturotu sociālo mediju nozīmi/ ietekmi uz darbinieku un zīmola interakciju?

Tiem ir ļoti liela nozīme! Piemēram, nesen, kad „LinkedIn” publicējām vienu vakanci, tā tika „nošērota” 90 reižu – un pārsvarā tie bija darbinieki. Un tas, ka paši darbinieki rekomendē darbu „Swedbank”, manuprāt, zīmolam ir ļoti vērtīgi. Tas arī nozīmē, ka darbinieki ir apmierināti ar savu darbavietu. Tas, es domāju, ir tāds veiksmes stāsts.

Tomēr sociālie tīkli var radīt arī zīmolam neglaimojošas situācijas, tas var būt papildu risks, runājot arī par darbinieku veiktajām aktivitātēm...

Jā, protams. Šis jautājums reiz tika apspriests arī mūsu iekšējā konferencē kopā ar Risku nodaļas kolēģiem – viņi saistībā ar sociālajiem tīkliem un darbinieku aktivitātēm tajos runāja par operacionālajiem un arī reputācijas riskiem. Tātad mēs kā organizācija šos riskus apzināmies. Turklāt arī tad, kad „Facebook” tika veidota oficiālā „Swedbank” Lietuvā lapa, tika izvērtēti riski. Toreiz arī tika izvērtēti, cik daudz darbinieku savos personīgajos profilos

norādījuši „Swedbank” kā savu darbavietu – tie bija kādi 22%. Tas pēc būtības nav liels skaits, bet risks pastāv vienmēr. Turklāt tas, kādus cilvēkus mēs pieņemam darbā, ir arī mūsu, Personāla pārvaldes, atbildībā – un patiesībā šeit ietilpst arī tas, ko darbinieki par „Swedbank” stāsta savos profilos. No otras puses, mēs sevi pozicionējam kā atvērtu un vienkāršu organizāciju – tas nozīmē, ka mēs nevaram kādam ko pilnībā aizliegt, jo tas būtu pretstatā ar mūsu vērtībām.

Runājot par konkrētiem gadījumiem, bija situācija, kad kolēģe no filiāles piedalījās konkursā „Skaistākā sekretāre” vai tamlīdzīgi. Šim konkursam viņa bija iesniegusi fotogrāfiju, kurā viņa attēlota ļoti īsos mini svārkos ar lielu „Swedbank” logo fonā. Tā teikt, ļoti seksīga „Swedbank” fotogrāfija (smaida). Turklāt viņai šajā konkursā bija ļoti labi panākumi – viņa balsojumā atradās topa augšgalā. Tomēr tad kāds cits darbinieks šo fotogrāfiju pamanīja un paziņoja mums. Pēc cilvēcīgas sarunas kolēģe tomēr šo fotogrāfiju izdzēsa. Lai gan pēc būtības tā bija vienkārša fotogrāfija ar simpātisku meiteni, mēs tomēr saskatījām reputācijas riskus – tāpēc uzskatu, ka ir svarīgi monitorēt sociālajos tīklos notiekošo.

Kādi varētu būt Jūsu nākotnes lielākie izaicinājumi saistībā ar darbinieku piesaisti organizācijai?

Pirms neilga laika lasīju par tā saukto jauno paaudzi, un tas man šobrīd liek daudz domāt par to, kas notiks pēc 15 vai 20 gadiem. Izskatās, ka šī paaudze nebūs lojāla organizācijai, drīzāk savai profesijai, pozīcijai – tas nozīmē, ka viņi tik daudz neuztraukties par to, kur tieši strādā. Domāju, ka tieši šis būs viens no lielākajiem izaicinājumiem.

Tāpat pēc gadiem 10 varētu būt situācija, ka vidējais vecums organizācijā kļūs lielāks – lielākā daļa darbinieku būs ap 45-50 gadu veci. Būs daudz arī gados jaunu darbinieku (galvenokārt filiālēs), un jau tagad vismaz Lietuvā ir redzams, ka ir salīdzinoši maz vidējā vecuma darbinieku. To ietekmē fakts, ka jaunākās paaudzes darbinieki ļoti ātri mainās, viņi sevi vēl meklē.

1. Kuros no šiem sociālajiem tīkliem esi reģistrējies?

Iespējami vairāki atbilžu varianti.

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- LinkedIn
- Youtube
- Draugiem.lv
- Es neizmantoju sociālos tīklus

2. Kāds ir galvenais iemesls, kāpēc tu neizmanto sociālos tīklus?

- Vēlos aizsargāt savu privātumu
 - Sociālie tīkli mani neinteresē
 - Man tam nav laika
 - Cits (lūdzu, precizē)
-

3. Kurus no šiem sociālajiem tīkliem esi izmantojis pēdējās nedēļas laikā?

Iespējami vairāki atbilžu varianti.

- Facebook
 - Twitter
 - Instagram
 - LinkedIn
 - Youtube
 - Draugiem.lv
 - Cits (lūdzu, precizē)
-

4. Kādiem mērķiem tu izmanto sociālos tīklus?

Iespējamās vairākas atbildes.

- Lai sazinātos ar draugiem, paziņām un citiem cilvēkiem
 - Lai pavadītu brīvo laiku
 - Lai iegūtu informāciju par jautājumiem, kas mani interesē
 - Lai izklaidētos (spēlētu spēles, skatītos video vai filmas, klausītos radio utt.)
 - Lai uzzinātu citu cilvēku viedokli par dažādiem jautājumiem
 - Lai paustu viedokli par dažādiem jautājumiem un dalītos pieredzē
 - Lai augšupielādētu savas bildes un video
 - Lai atzīmētos dažādās vietās un pasākumos
 - Lai meklētu darbu/ pelnītu naudu
 - Cits (lūdzu, precizē)
-

5. Vai tu kādā no šiem sociālajiem tīkliem seko Swedbank kontam?

Iespējami vairāki atbilžu varianti.

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- LinkedIn
- Youtube
- Draugiem.lv
- Nesekoju Swedbank nevienā no sociālajiem tīkliem

6. Kāda veida saturs varētu motivēt tevi sākt sekot Swedbank sociālajos tīklos?

Iespējamās vairākas atbildes.

- Vairāk praktiskas un noderīgas informācijas
 - Vairāk izklaidējoša satura
 - Vairāk konkursu un viktorīnu
 - Vairāk ar darbiniekiem saistīta satura
 - Vairāk īpašo piedāvājumu tieši sociālo tīklu sekotājiem
 - Cits (lūdzu, precizē)
-

7. Kāds ir galvenais iemesls, kāpēc tu sociālajos tīklos seko Swedbank?

- Esmu ieinteresēts savas darbavietas aktivitātēs
 - Tas ir noderīgi man kā klientam
 - Cits (lūdzu, precizē)
-

8. Kurš no satura veidiem, ko Swedbank publicē sociālajos tīklos, tevi uzrunā visvairāk?

- Praktiska informācija un brīdinājumi
 - Informācija par produktiem un kampaņām
 - Ar darbiniekiem saistīts saturs
 - Konkursi, viktorīnas
 - Cits (lūdzu, precizē)
-

9. Vai kādreiz esi atzīmējis ar "patīk" (like) vai dalījies (share) ar kādu no Swedbank ierakstiem?

- Jā, regulāri
- Jā, reizēm
- Jā, bet reti
- Nē, nekad

10. Vai Tu sociālajos tīklos seko arī kādai citai bankai?

- Jā
- Nē

11. Kā tu sevi izjūti sociālo tīklu vidē?

- Vairāk kā neatkarīgu indivīdu
- Vairāk kā savas darbavietas pārstāvi
- Neesmu par to domājis

12. Vai kādā no saviem sociālo tīklu profiliem esi atzīmējis, ka strādā Swedbank?

- Jā
- Nē
- Īsti nezinu

13. Kā tu sociālo tīklu vidē komunicē ar kolēģiem?

Iespējami vairāki atbilžu varianti.

- Sarakstos ar viņiem
 - Atzīmēju ar "patīk" vai dalos ar kolēģu ierakstiem (foto, video utt.)
 - Komentēju kolēģu ierakstus
 - Es nekomunicēju ar kolēģiem sociālajos tīklos
 - Cits (lūdzu, precizē)
-

14. Vai kādreiz esi sociālajos tīklos publicējis ar Swedbank saistītu saturu (fotogrāfiju no kāda pasākuma u.tml.)?

- Jā, vairākkārt
- Jā, vienreiz
- Nē

15. Kāda veida saturu esi publicējis?

Iespējami vairāki atbilžu varianti.

- Foto vai video no kāda Swedbank pasākuma
 - Foto vai video no darbavietas ikdienas
 - Savu viedokli par Swedbank produktiem/ pakalpojumiem
 - Cits (lūdzu, precizē)
-

16. Ar kādu nolūku tu šo informāciju publicēji?

Iespējami vairāki atbilžu varianti.

- Lai dalītos ar personīgo viedokli
 - Lai popularizētu Swedbank produktus/ pakalpojumus
 - Lai izklaidētu savus draugus/ sekotājus
 - Cits (lūdzu, precizē)
-

17. Lūdzu, nosauc vienu lietu, ar ko tu kā Swedbank darbinieks visvairāk lepojies.

18. Vai situācijās, kad tu jūties lepns par Swedbank, to pastāsti arī citiem?

- Jā, parasti pastāstu
- Nē, parasti paturu pie sevis

19. Kādā formātā tu visbiežāk paud savu lepnumu par Swedbank?

- Sarunās aci pret aci
 - Pa telefonu
 - E-pastā
 - Sociālajos tīklos
 - Cits (lūdzu, precizē)
-

20. Vai kādreiz esi pieredzējis situāciju (reālajā dzīvē vai sociālo mediju vidē), kad redzi vai dzirdi, ka kāds par Swedbank saka ko sliktu vai nepareizu, un tev ir sajūta, ka vēlies to vērst par labu?

- Jā, un esmu centies mainīt situāciju
- Jā, bet tomēr nerīkojos
- Nē

21. Cik lielā mērā tu piekrīti šiem apgalvojumiem?

Pilnīgi piekrītu – Piekrītu - Drīzāk piekrītu – Neitrāli - Drīzāk nepiekrītu – Nepiekrītu - Pilnīgi nepiekrītu

Swedbank ir laba reputācija

-

Man patīk piedalīties darbiniekiem rīkotās aktivitātēs

-

Swedbank vērtības un kultūra ir saskaņā ar lietām, ko augstu vērtēju arī privātajā dzīvē

-

Man būtu emocionāli grūti atstāt darbu Swedbank

-

Man patīk piedalīties sabiedrības atbalsta aktivitātēs, ko rīko vai atbalsta Swedbank

-

Man interesē, ko par Swedbank domā citi

-

Ja Swedbank saņemtu kritiku medijos vai sociālo tīklu vidē, es varētu izjust arī personīgu apkaunojumu

-

22. Kur tu strādā?

- Filiālē/ Finanšu centrā
- Konsultāciju centrā
- Centrālajā birojā

23. Vai tu esi vadītājs, kam ir padotie?

- Jā

- Nē

24. Cik ilgi tu strādā Swedbank?

- Mazāk nekā 3 gadus
- 3 līdz 10 gadus
- Vairāk nekā 10 gadus

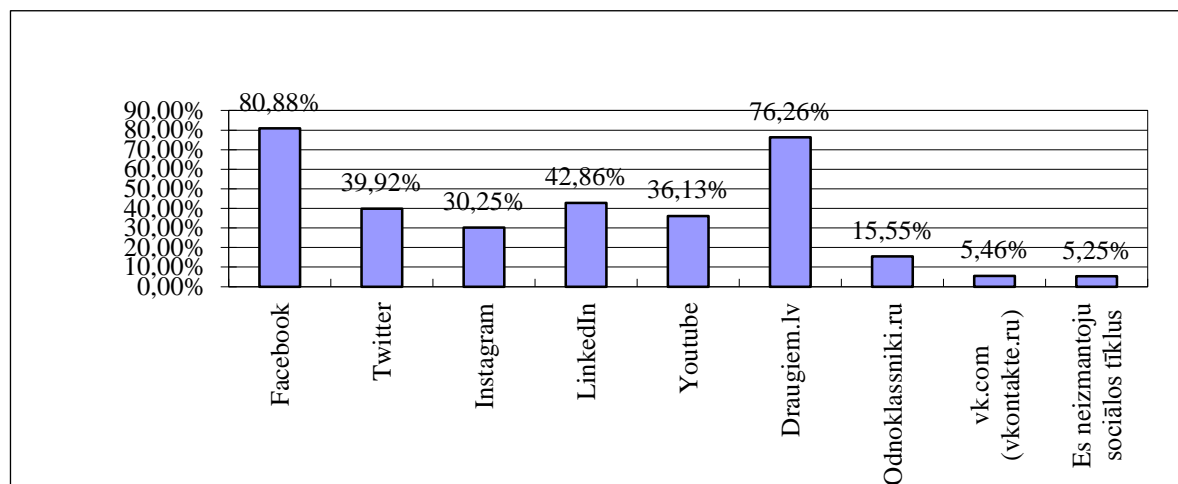
25. Lūdzu, norādi savu vecuma grupu.

- Zem 20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- Virs 50

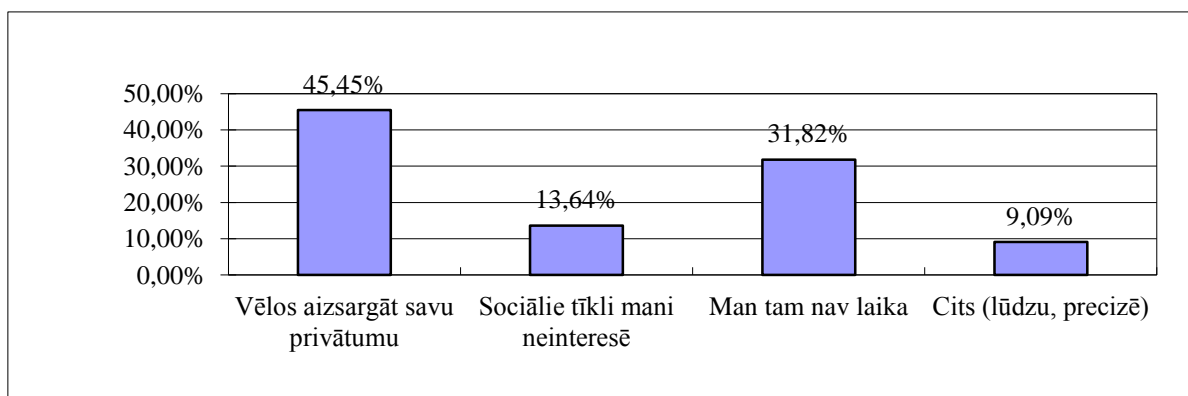
Liels paldies par atsaucību!

„Swedbank” Latvijā darbinieku aptaujas rezultāti

1. Kuros no šiem sociālajiem tīkliem esi reģistrējies?

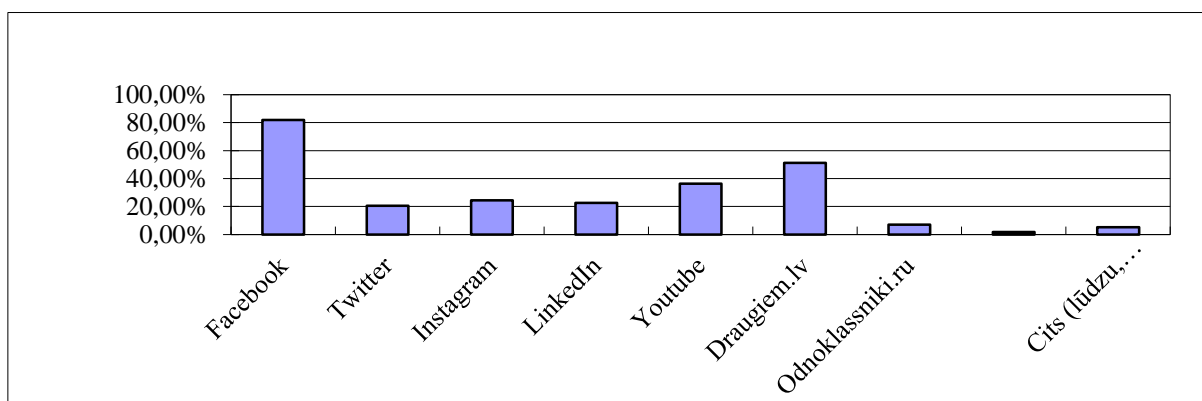


2. Kāds ir galvenais iemesls, kāpēc tu neizmanto sociālos tīklus?



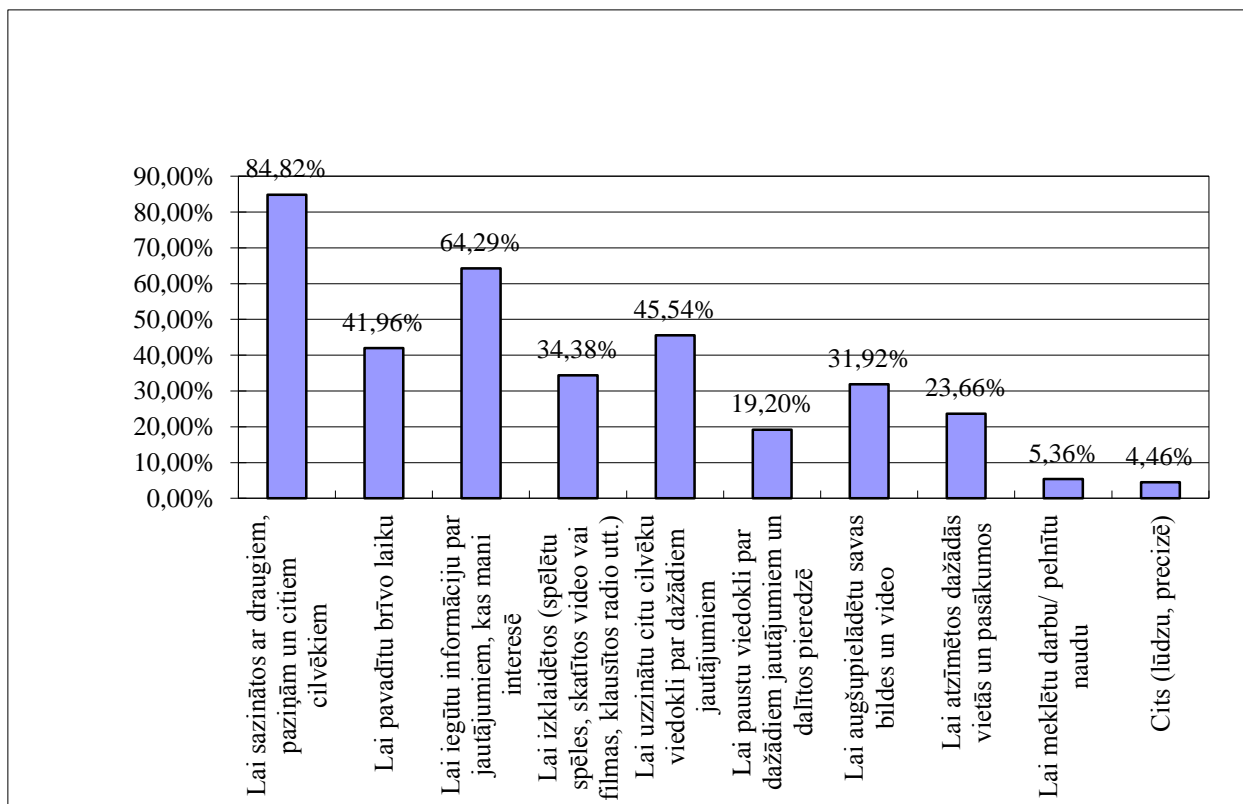
Cits: Visi 3 iemesli (2x)

3. Kurus no šiem sociālajiem tīkliem esi izmantojis pēdējās nedēļas laikā?



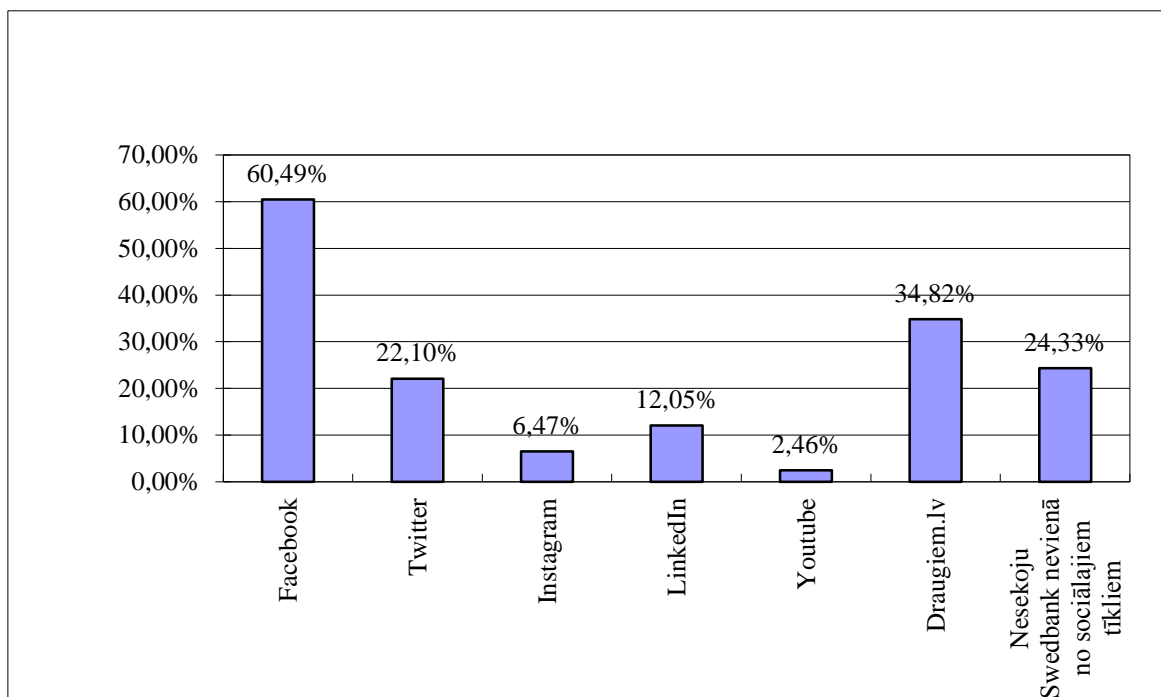
Cits: Nevienu (14x), ļoti reti lietoju (3x), cits (7x)

4. Kādiem mērķiem tu izmanto sociālos tīklus?

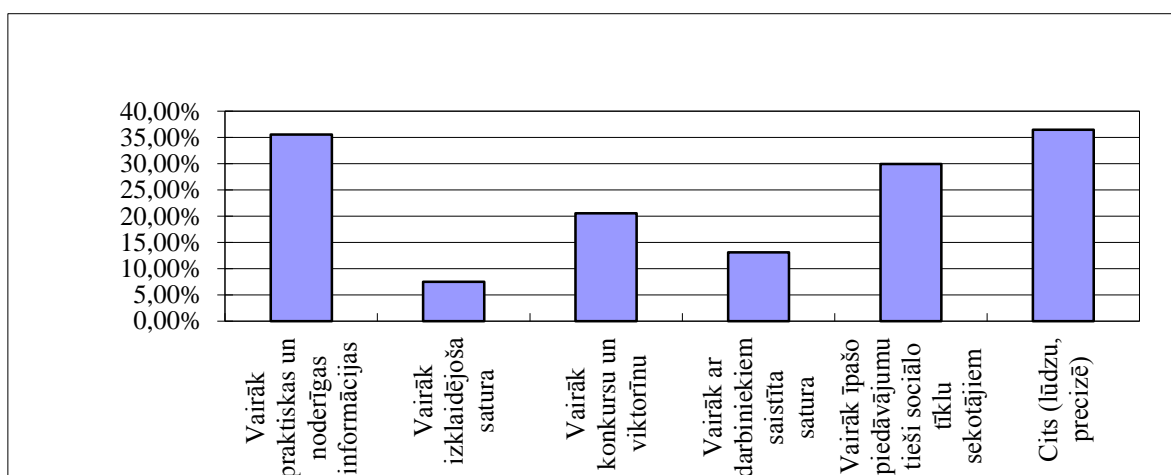


Cits: Lai uzzinātu jaunumus (4x), lai sekotu līdzi draugiem, paziņām (7x), īsti nekam (3x), cits (7x)

5. Vai tu kādā no šiem sociālajiem tīkliem seko Swedbank kontam?

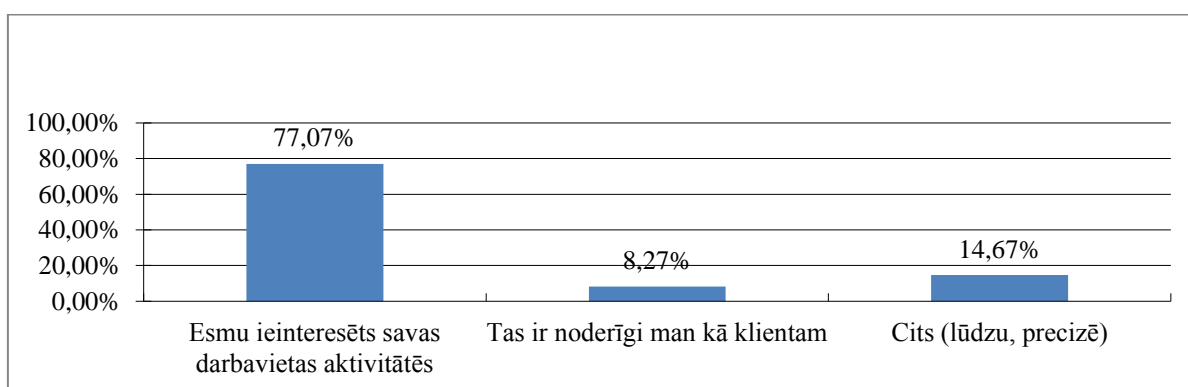


6. Kāda veida saturs varētu motivēt tevi sākt sekot Swedbank sociālajos tīklos?



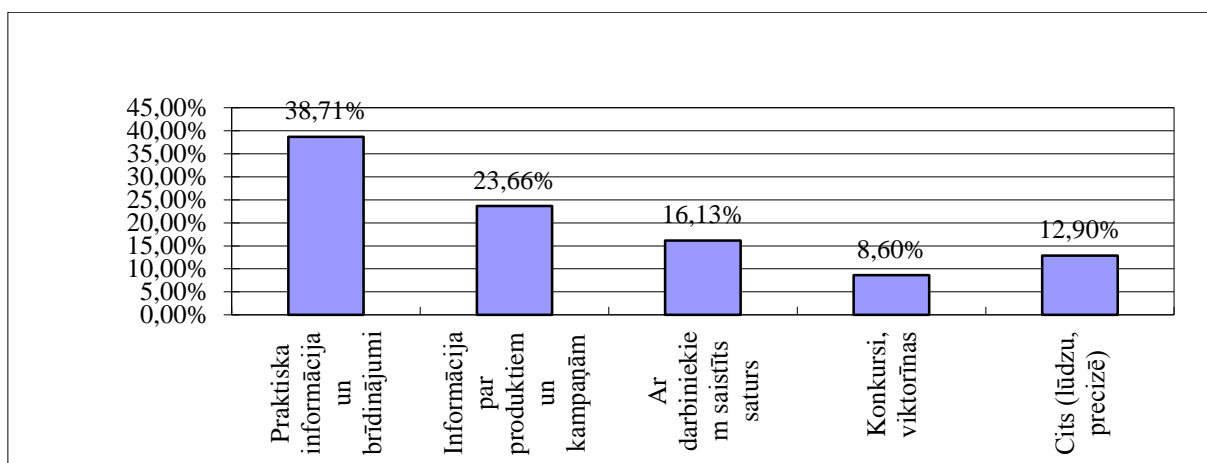
Cits: nekas nemotivētu (11x), informācijas ir pietiekami citos kanālos (9x), vienkārši neinteresē (5x), cits (13x)

7. Kāds ir galvenais iemesls, kāpēc tu sociālajos tīklos seko Swedbank?



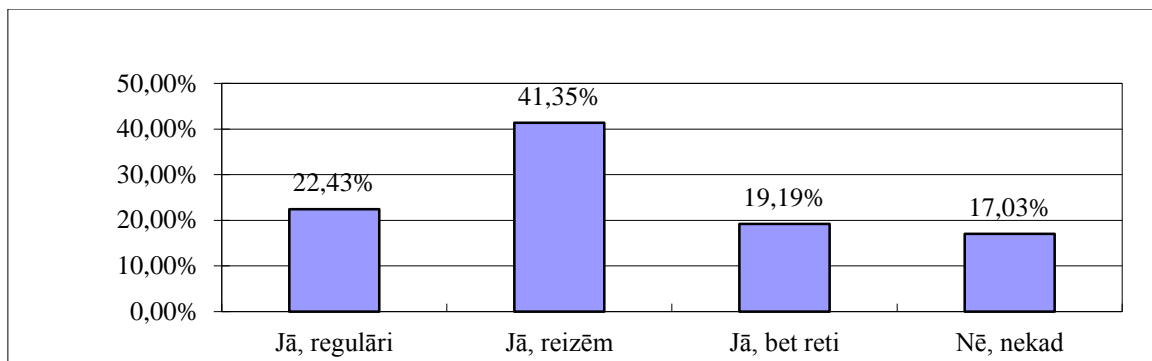
Cits: abi varianti (5x), visi tā dara (3x), lai uzzinātu, ko domā klienti (4x), lepojos par Swedbank (2x), lai redzētu, ko banka komunicē uz ārpusi (5x), tagad sāksu sekot (2x)

8. Kurš no satura veidiem, ko Swedbank publicē sociālajos tīklos, tevi uzrunā visvairāk?

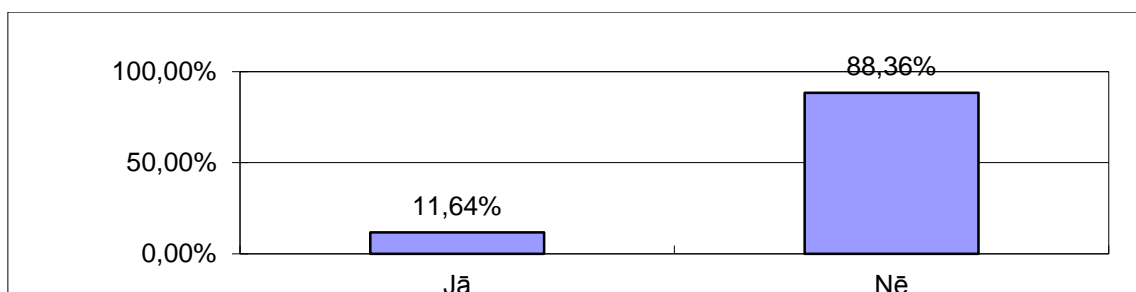


Cits: nekas (7x), viss patīk (8x), tas, par ko neraksta intranetā (2x), sociālie projekti (6x), ar klientiem saistīts saturs (3x), cits (3x)

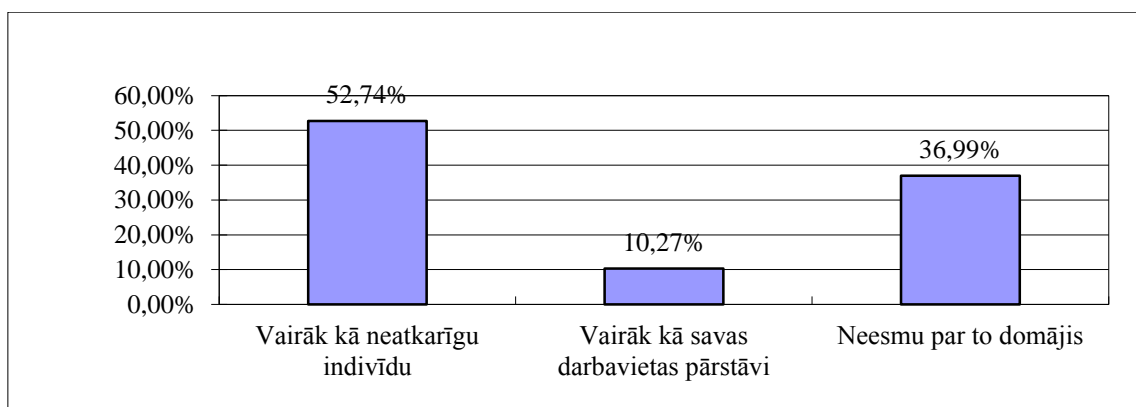
9. Vai kādreiz esi atzīmējis ar "patīk" (like) vai dalījies (share) ar kādu no Swedbank ierakstiem?



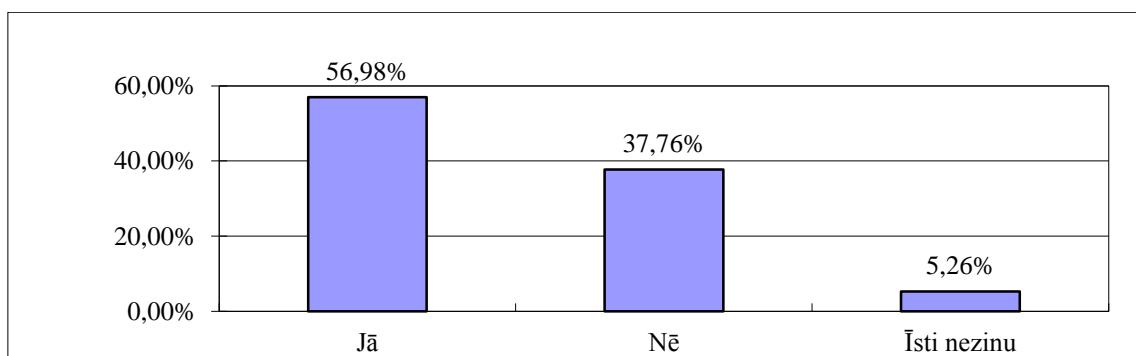
10. Vai Tu sociālajos tīklos seko arī kādai citai bankai?



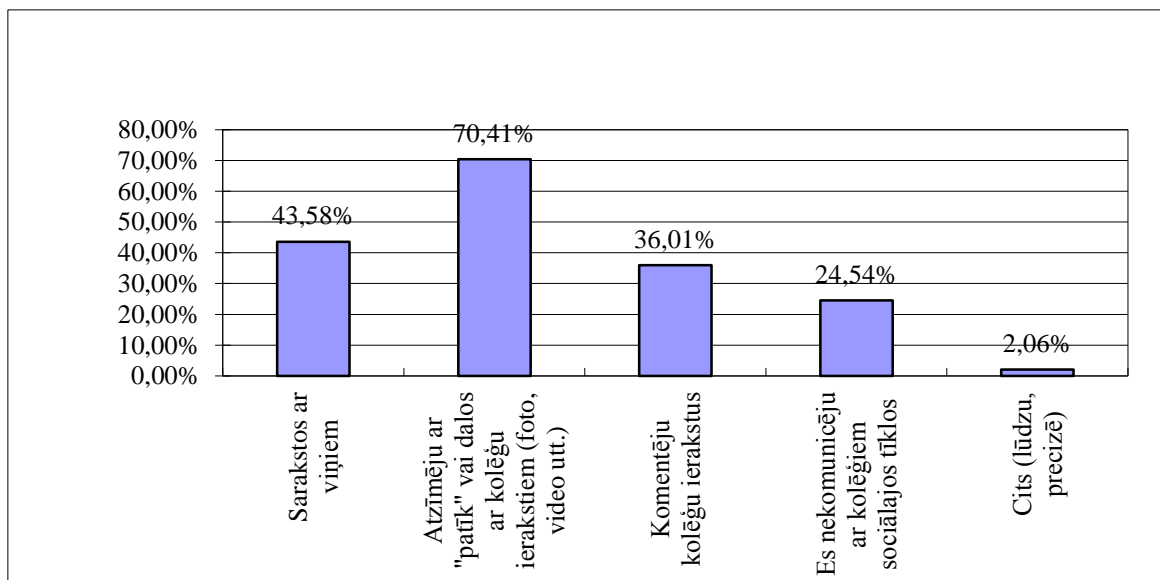
11. Kā tu sevi izjūti sociālo tīklu vidē?



12. Vai kādā no saviem sociālo tīklu profiliem esi atzīmējis, ka strādā Swedbank?

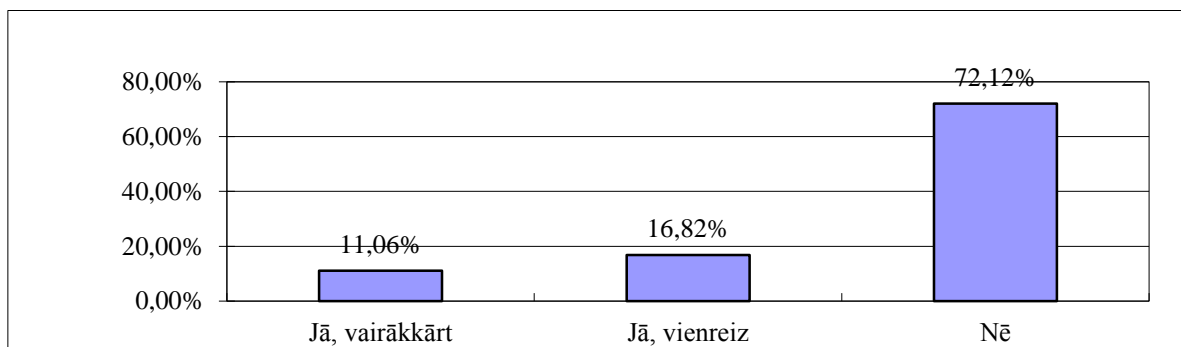


13. Kā tu sociālo tīklu vidē komunicē ar kolēģiem?

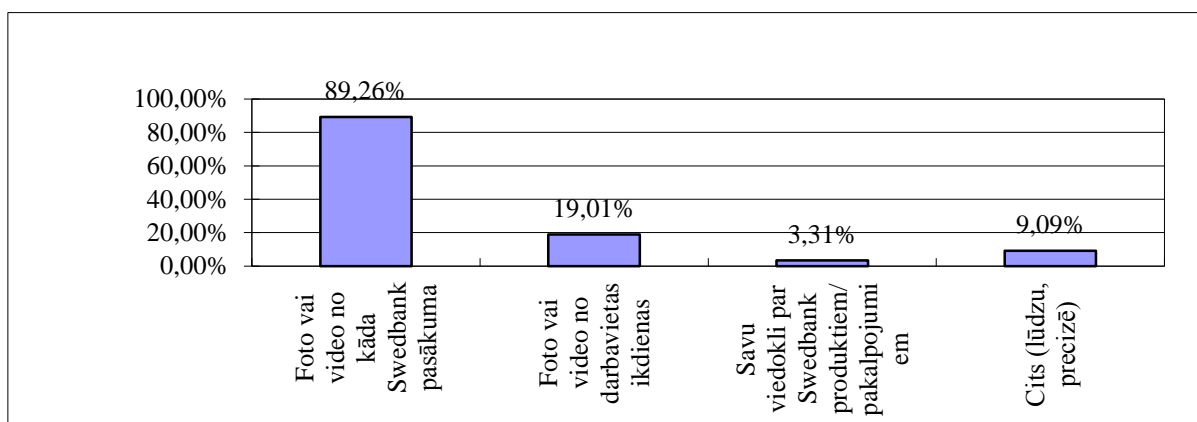


Cits: komunicēju tikai ar tiem kolēģiem, kuri ir arī draugi (3x), tikai par ārpusdarba aktivitātēm (3x), ļoti reti komunicēju (3x)

14. Vai kādreiz esi sociālajos tīklos publicējis ar Swedbank saistītu saturu (fotogrāfiju no kāda pasākuma u.tml.)?

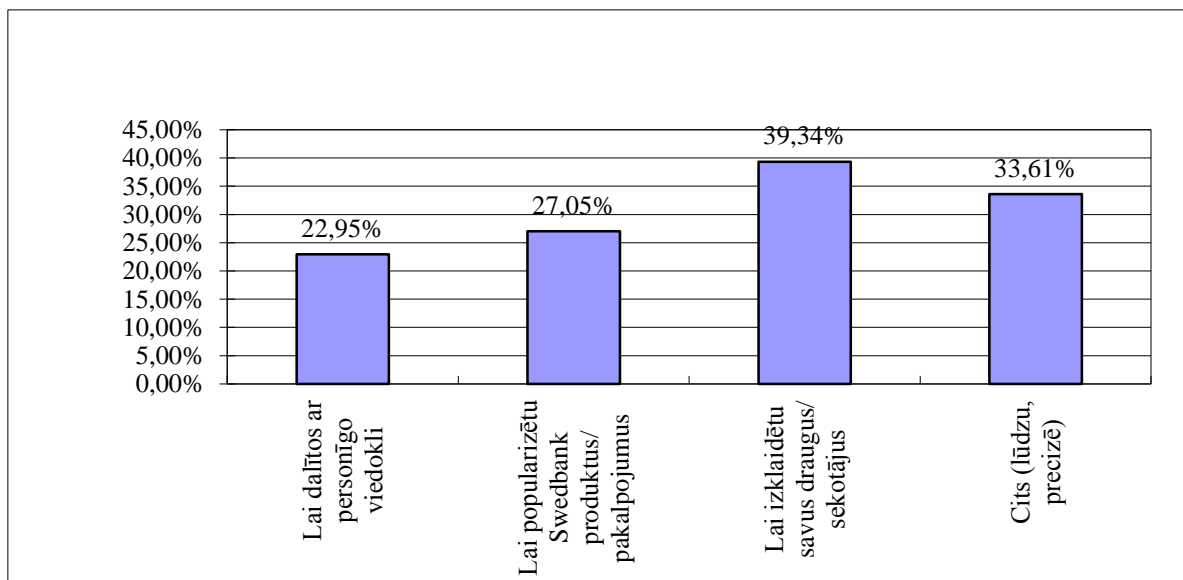


15. Kāda veida saturu esi publicējis?



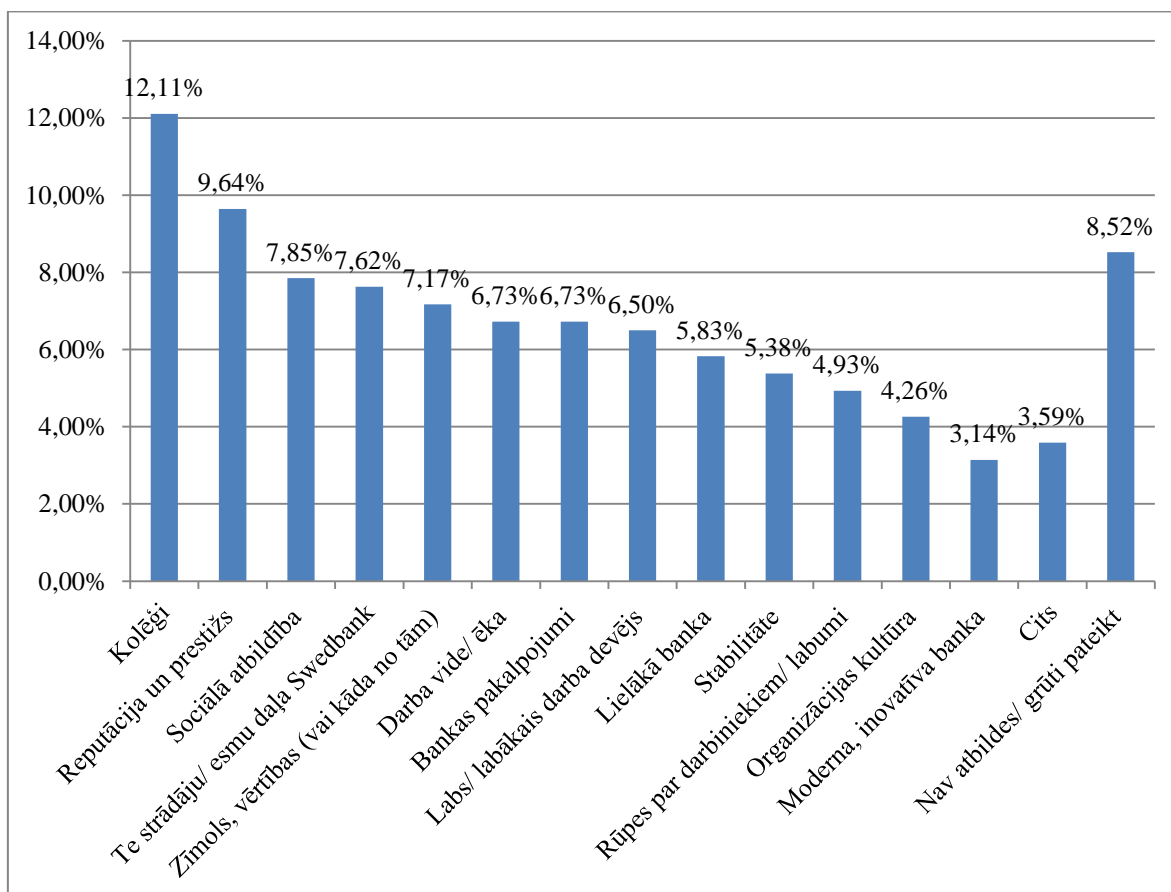
Cits: foto caur Swedbank logu (3x), vakances sludinājums (2x), kolēģu pasākums (3x), aicinājums piedalīties labdarībā (3x), cits (2x)

16. Ar kādu nolūku tu šo informāciju publicēji?

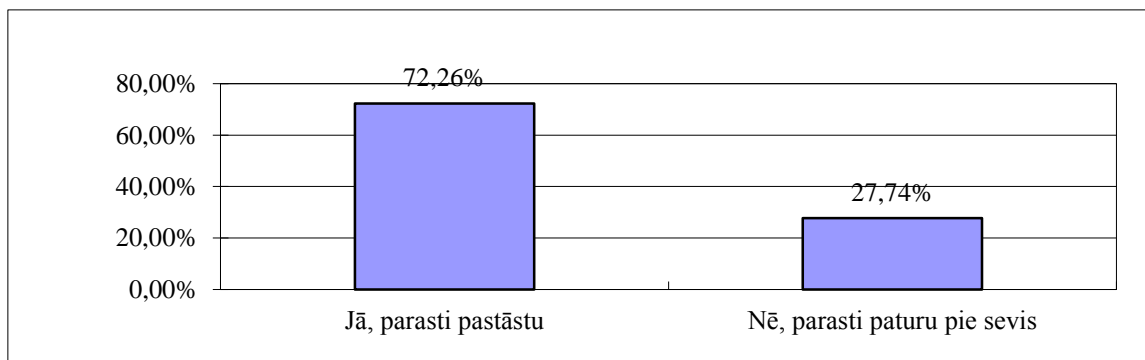


Cits: jo lepojos ar Swedbank un tās aktivitātēm (5x), lai dalītos sajūsmā par gada balles vai citu bankas pasākumu (7x), lai popularizētu darba devēju (5x), sociālās aktivitātes/ labdarība (6x), laba bilde/ labi izskatījos (9x), tāpat vien (3x), cits (3x)

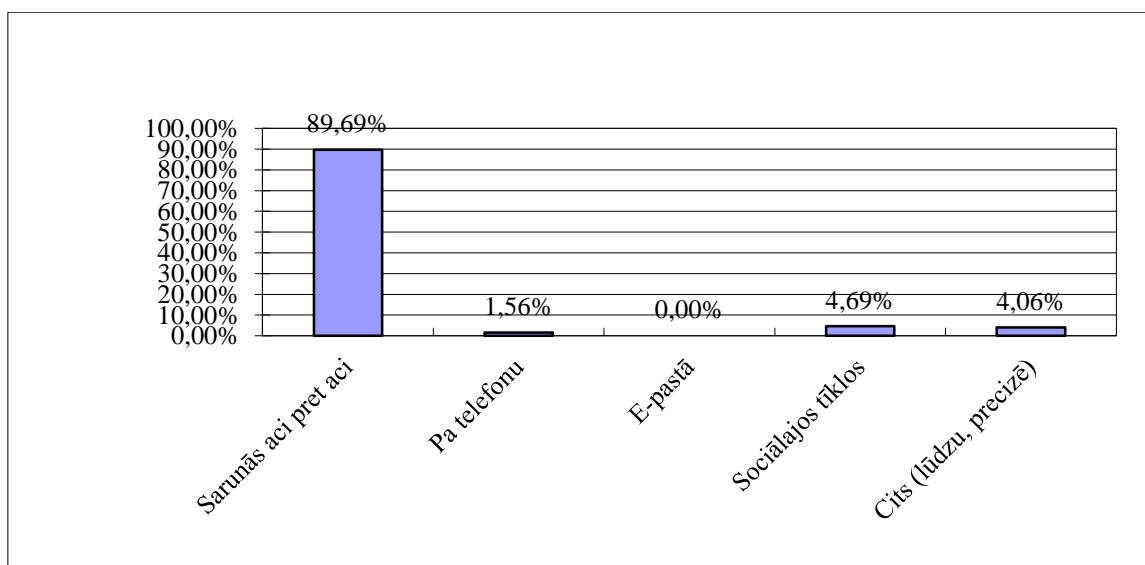
17. Lūdzu, nosauc vienu lietu, ar ko tu kā Swedbank darbinieks visvairāk lepoies.



18. Vai situācijās, kad tu jūties lepns par Swedbank, to pastāsti arī citiem?

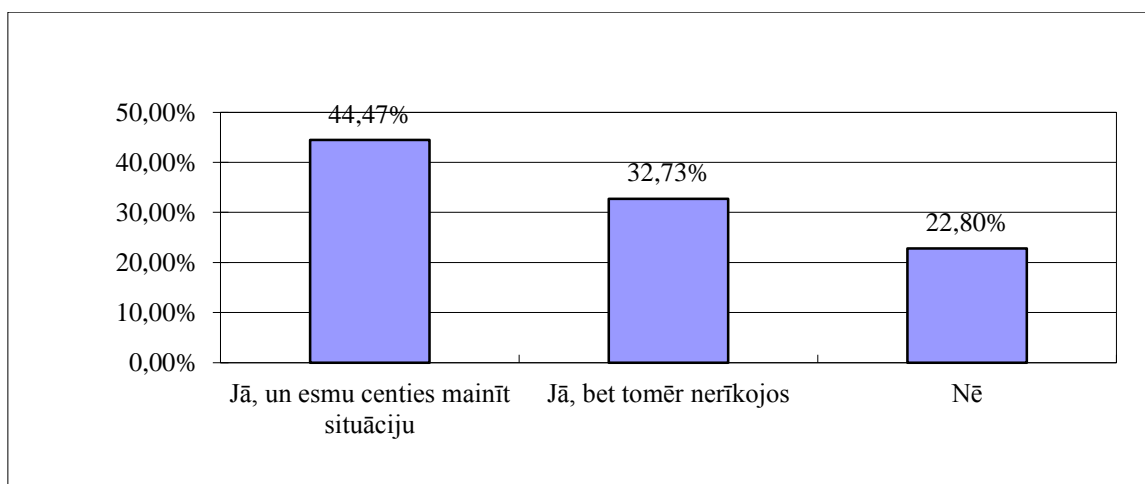


19. Kādā formātā tu visbiežāk paud savu lepnumu par Swedbank?

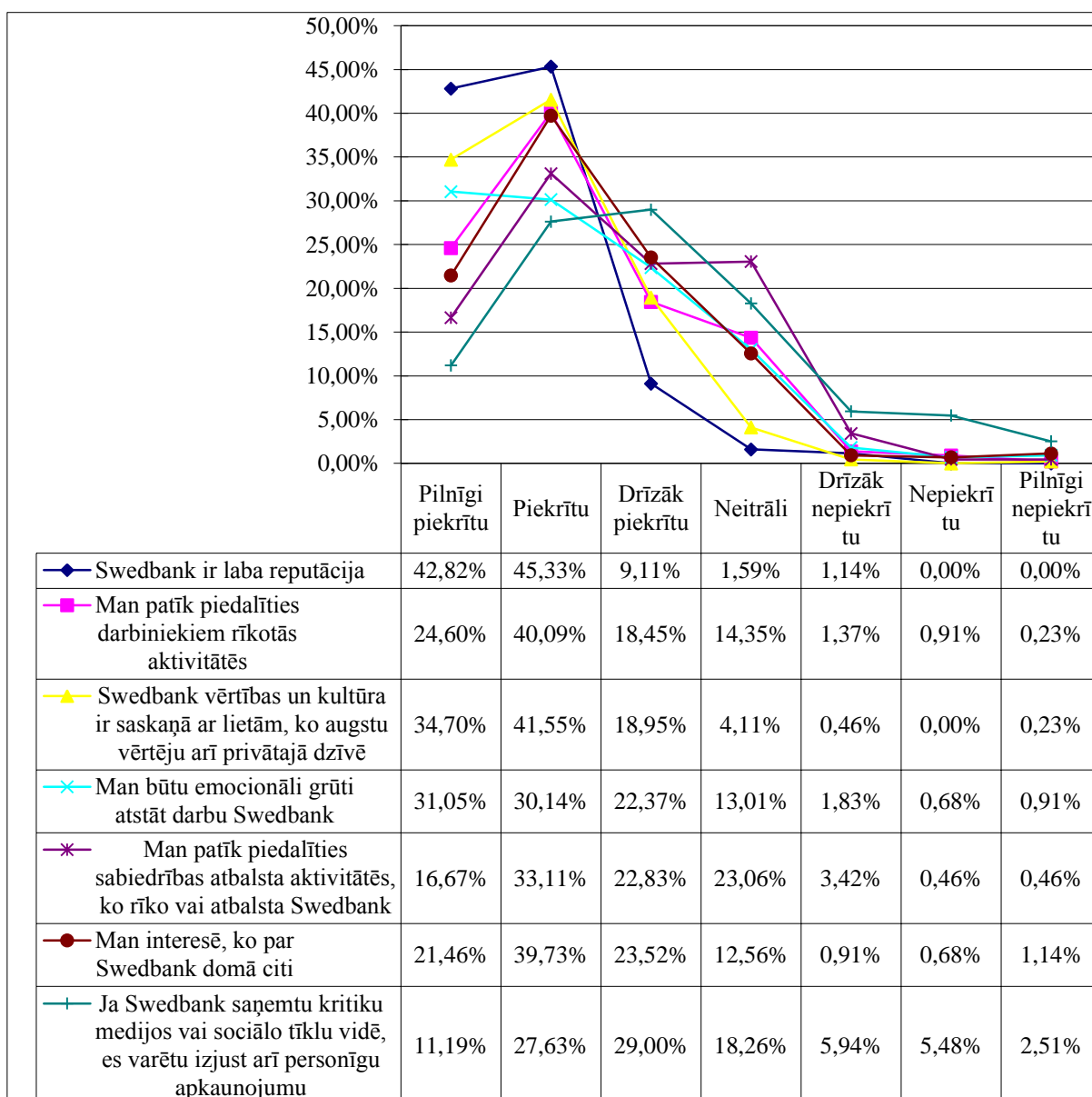


Cits: Tikai sarunās ar kolēģiem (3x), kā kuro reizi (6x), visos veidos (4x).

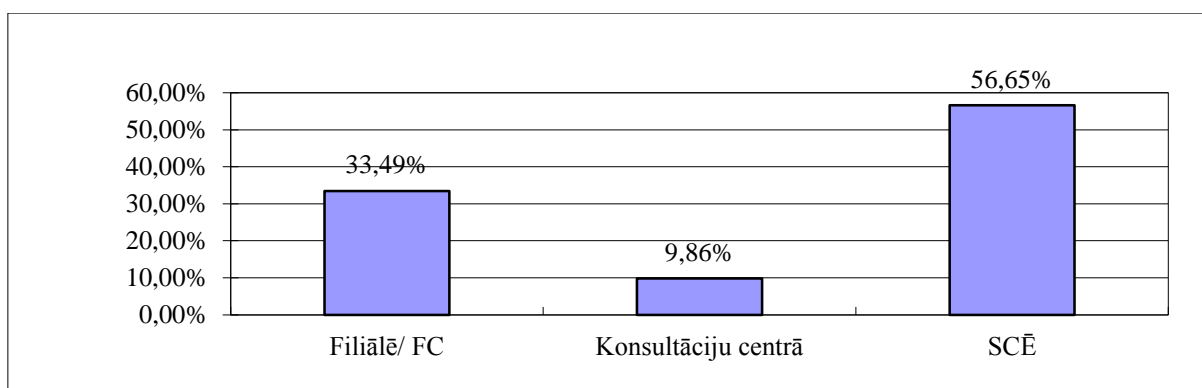
20. Vai kādreiz esi pieredzējis situāciju (reālajā dzīvē vai sociālo mediju vidē), kad redzi vai dzirdi, ka kāds par Swedbank saka ko sliktu vai nepareizu, un tev ir sajūta, ka vēlies to vārst par labu?



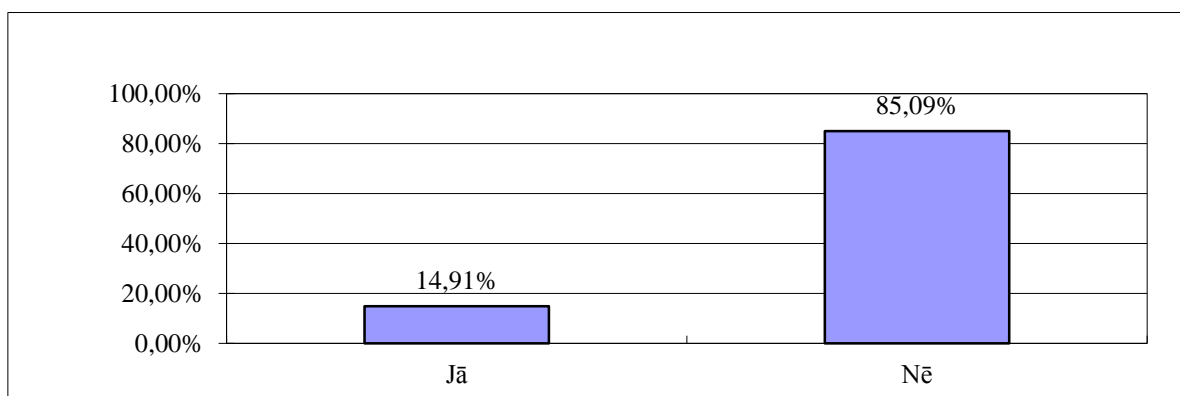
21. Cik lielā mērā tu piekrīti šiem apgalvojumiem?



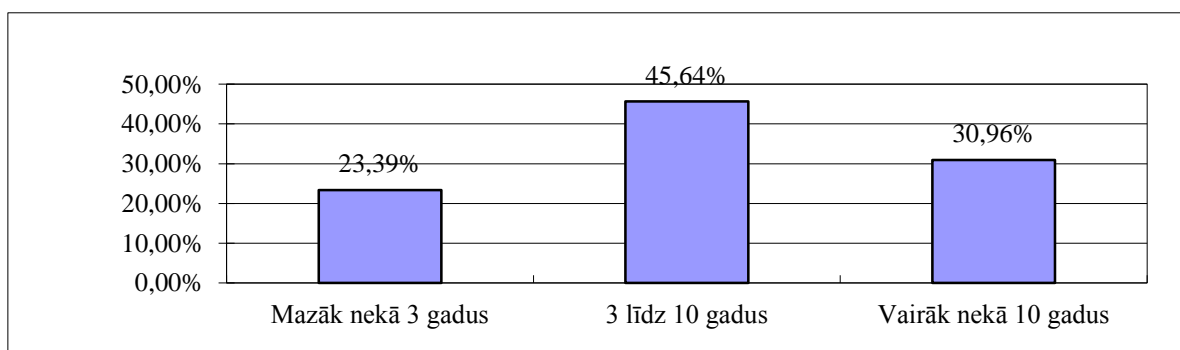
22. Kur tu strādā?



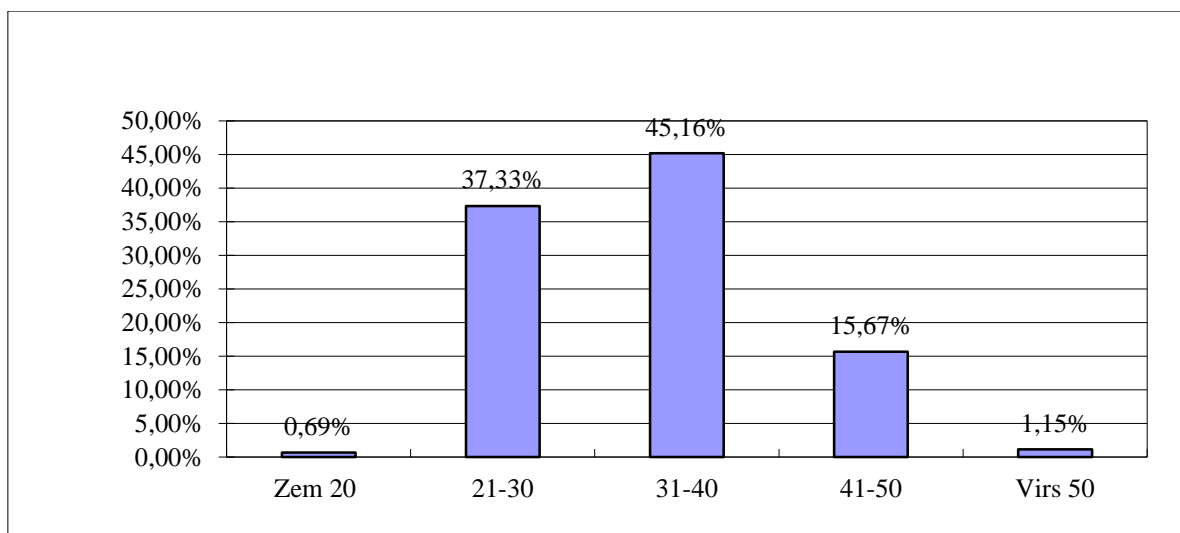
23. Vai tu esi vadītājs, kam ir padotie?



24. Cik ilgi tu strādā Swedbank?

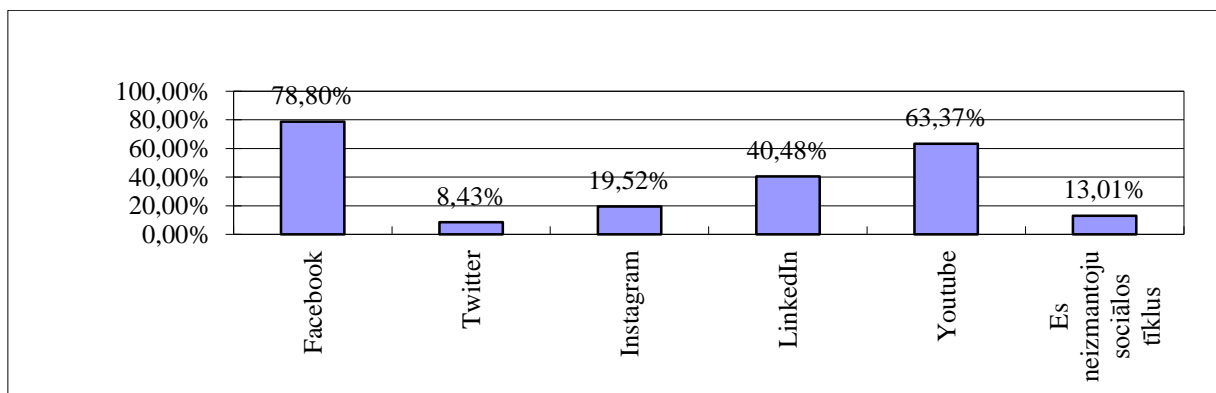


25. Lūdzu, norādi savu vecuma grupu.

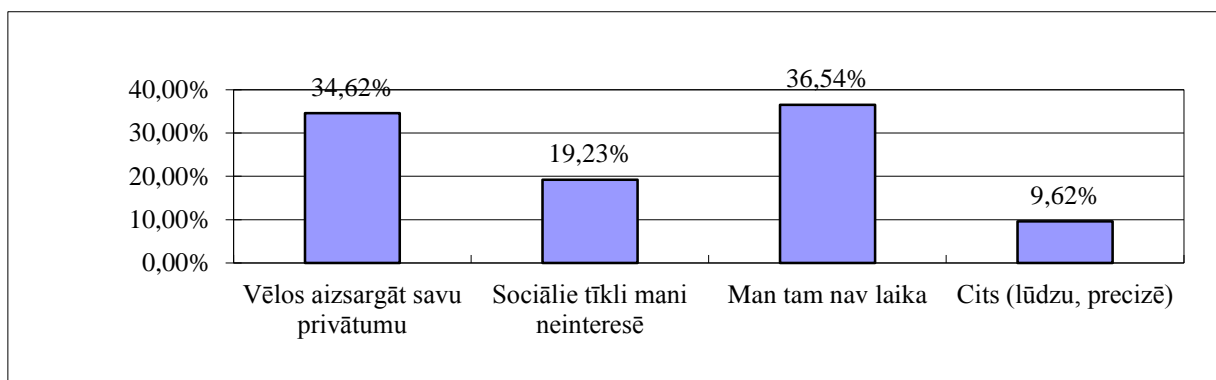


„Swedbank” Lietuvā darbinieku aptaujas rezultāti

1. Kuros no šiem sociālajiem tīkliem esi reģistrējies?

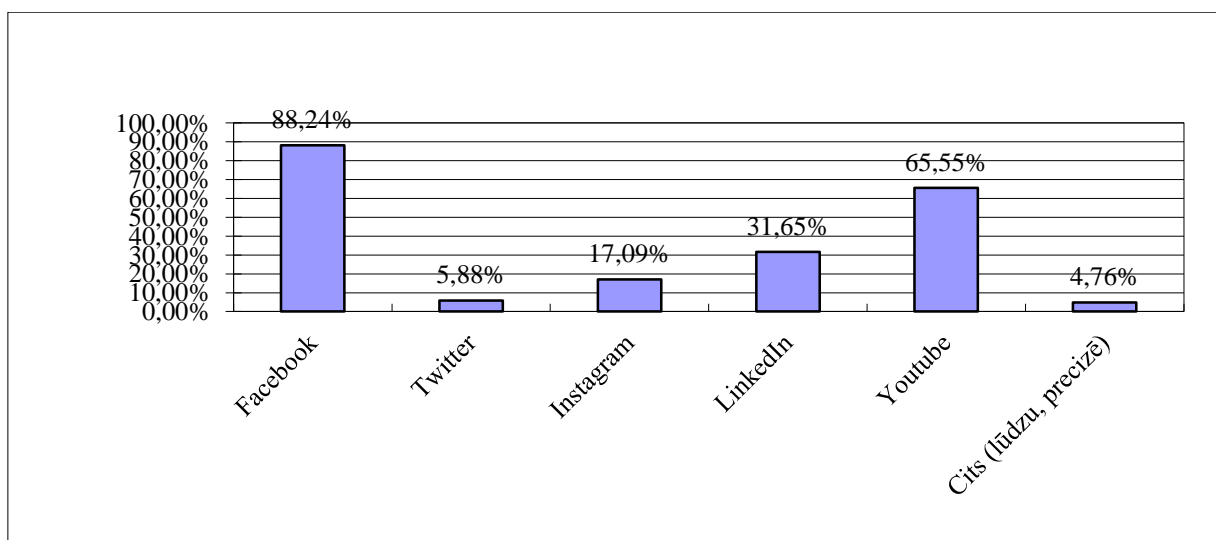


2. Kāds ir galvenais iemesls, kāpēc tu neizmanto sociālos tīklus?



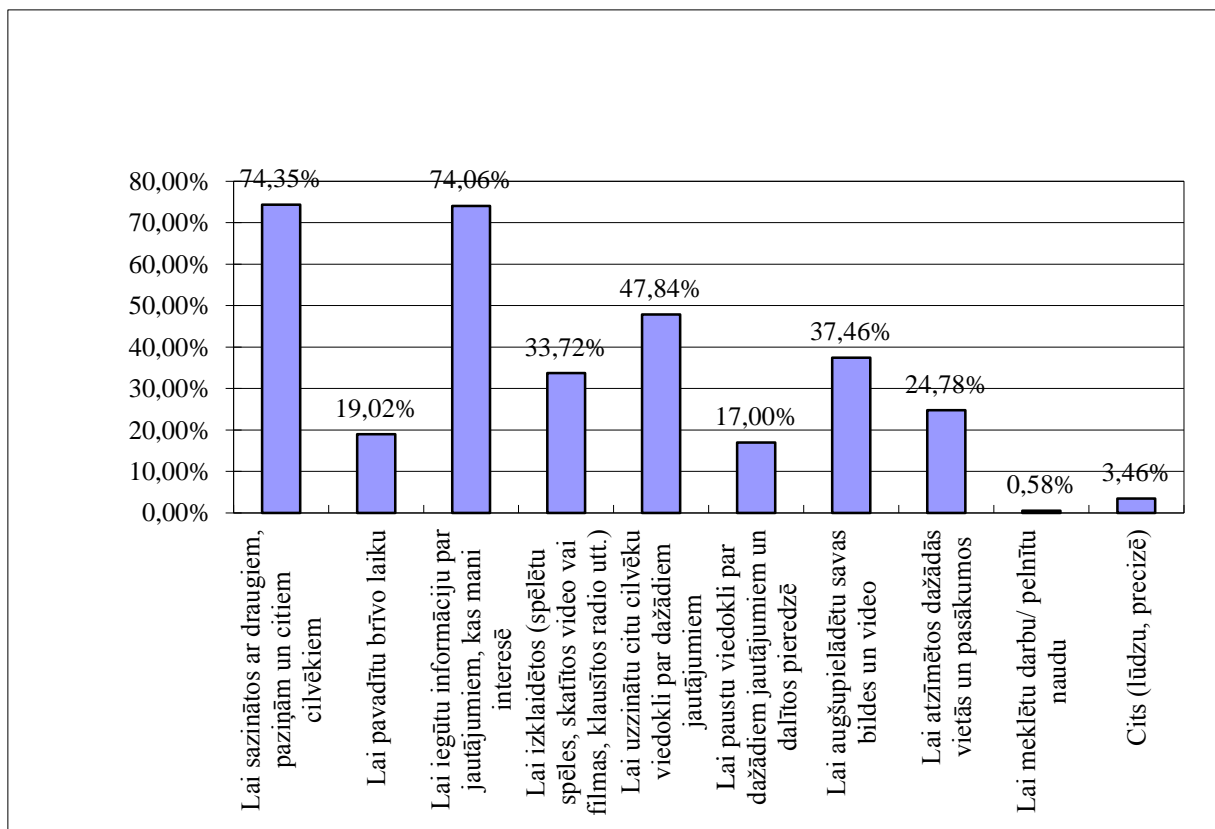
Cits: Nav nepieciešamības (4x), nav pieejams internets (1x)

3. Kurus no šiem sociālajiem tīkliem esi izmantojis pēdējās nedēļas laikā?



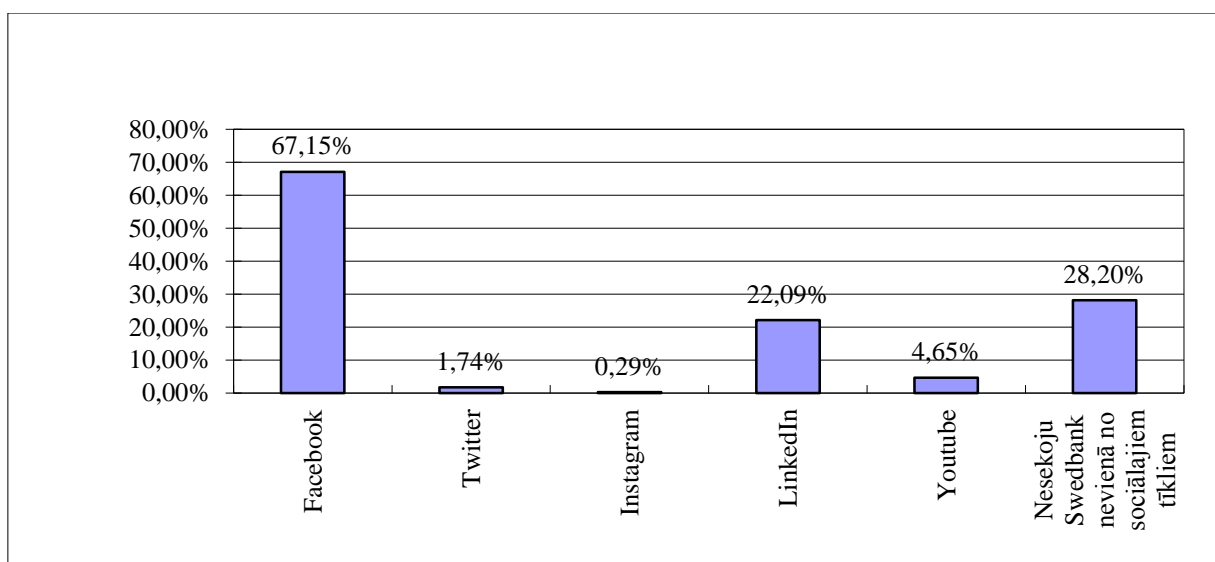
Cits: Google+ (4x), Printrest (3x), Swarm (1x), nevienu (9x)

4. Kādiem mērķiem tu izmanto sociālos tīklus?

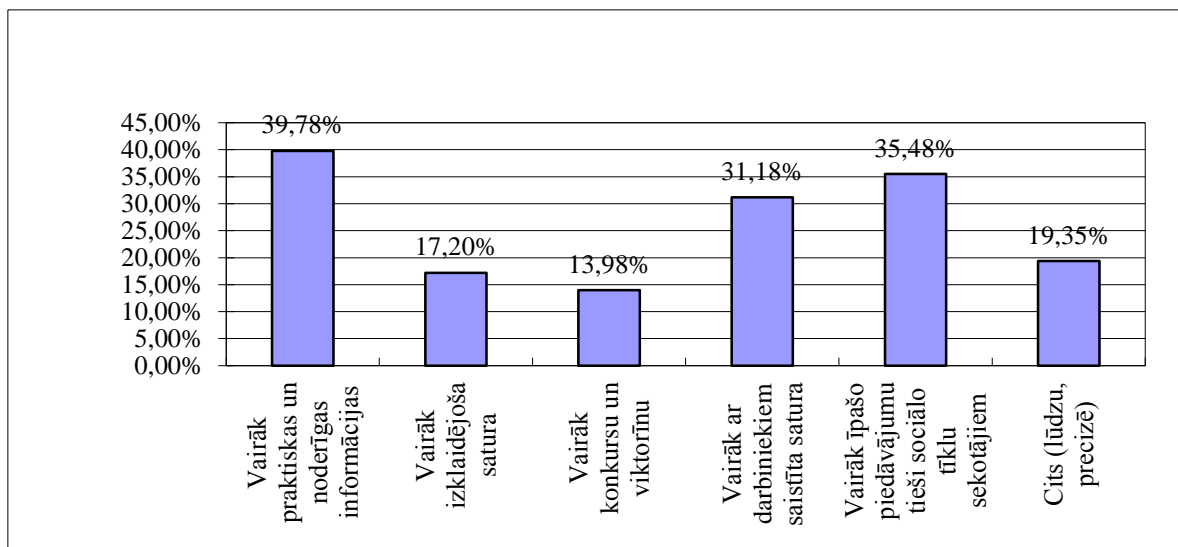


Cits: lai klausītos mūziku (3x), piedalītos konkursos (2x), uzzinātu vairāk par paziņām (1x), cits (7x)

5. Vai tu kādā no šiem sociālajiem tīkliem seko Swedbank kontam?

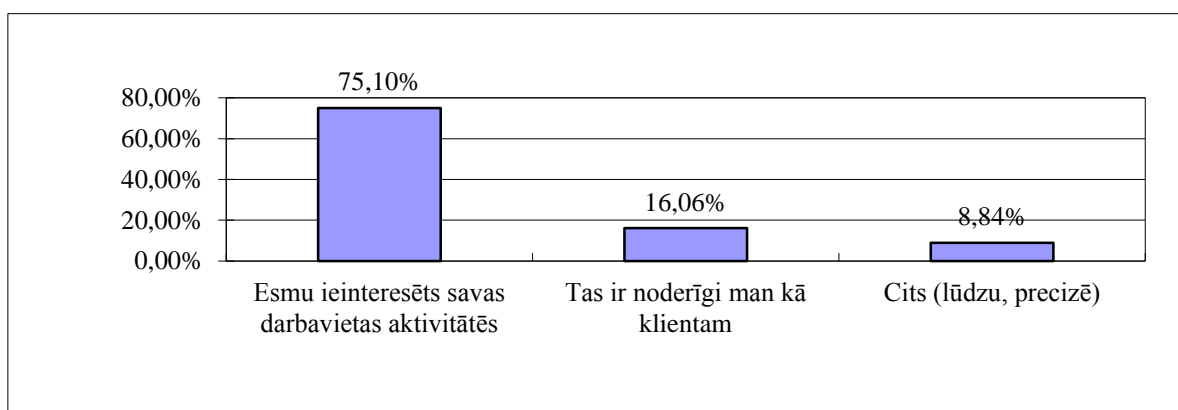


6. Kāda veida saturs varētu motivēt tevi sākt sekot Swedbank sociālajos tīklos?



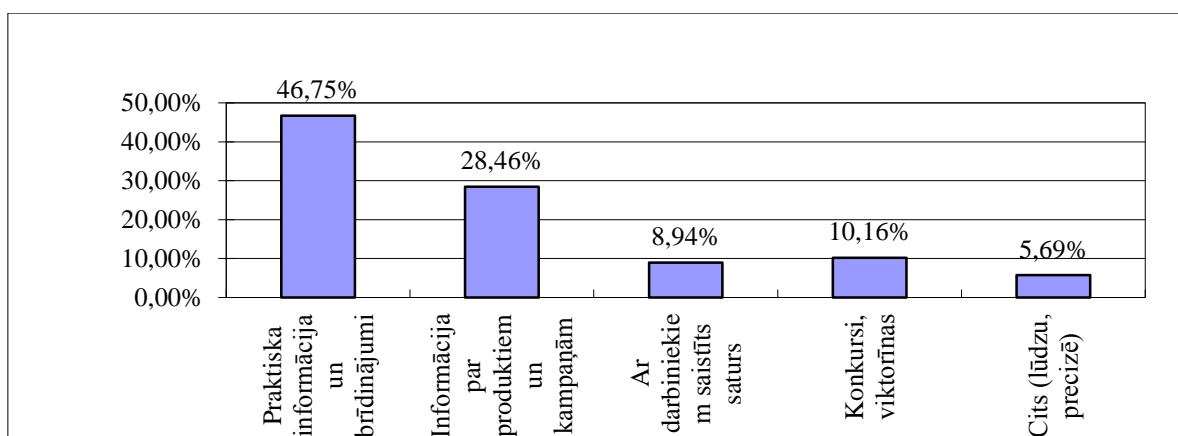
Cits: nekāds (11x), darbinieku sasniegumi (2x), nav vajadzības, jo informācijas pietiek (6x)

7. Kāds ir galvenais iemesls, kāpēc tu sociālajos tīklos seko Swedbank?



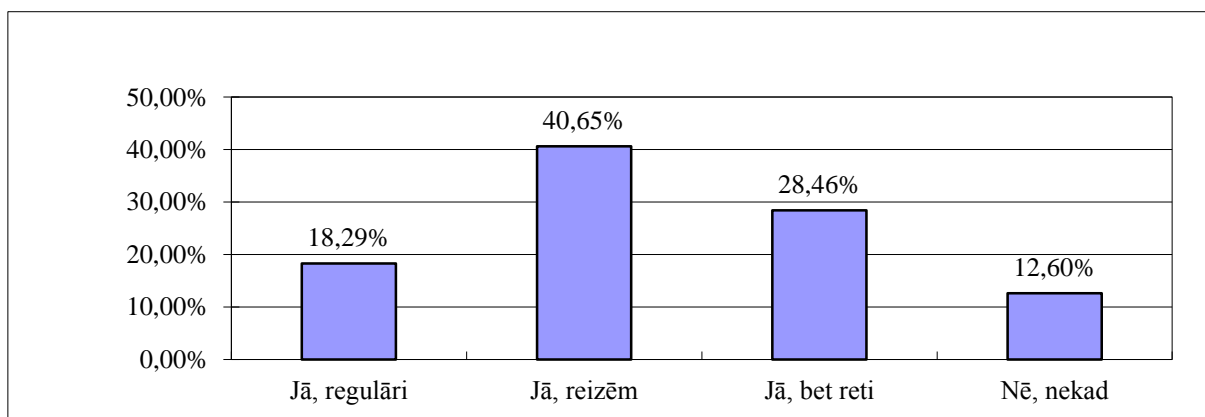
Cits: Abējādi (10x), lai uzzinātu, ko par mums runā (3x), lai sekotu vakancēm (2x), cits (7x)

8. Kurš no satura veidiem, ko Swedbank publicē sociālajos tīklos, tevi uzrunā visvairāk?

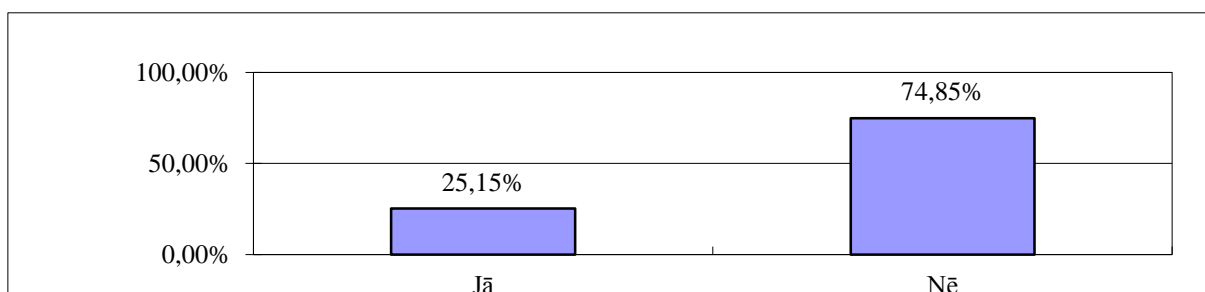


Cits: viss (11x), nekas neuzrunā (3x)

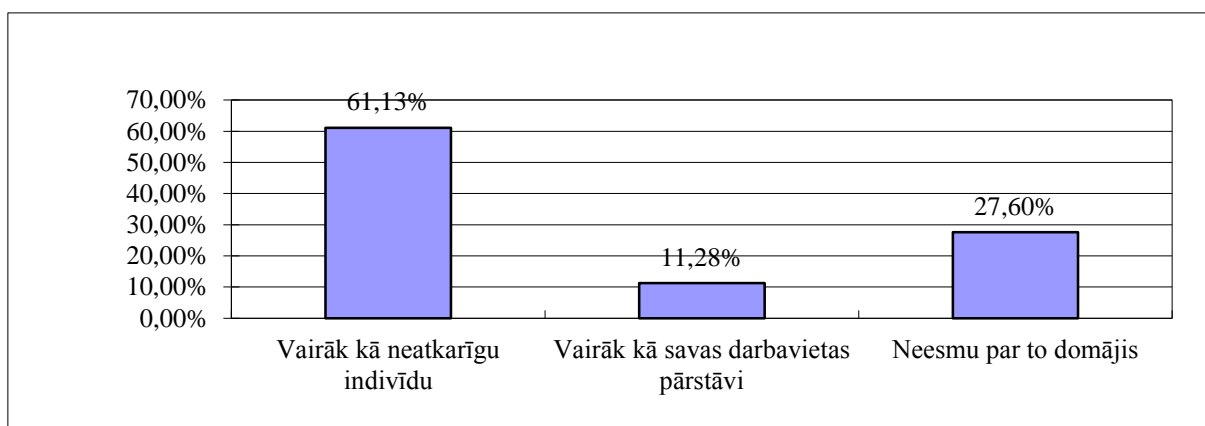
9. Vai kādreiz esi atzīmējis ar "patīk" (like) vai dalījies (share) ar kādu no Swedbank ierakstiem?



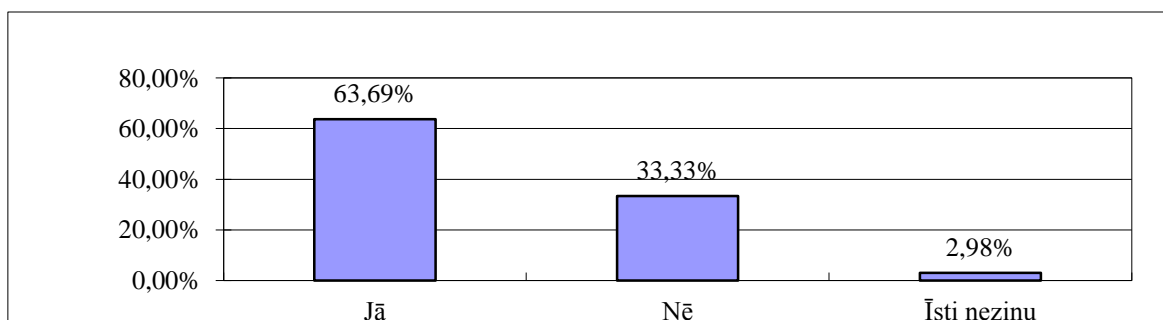
10. Vai Tu sociālajos tīklos seko arī kādai citai bankai?



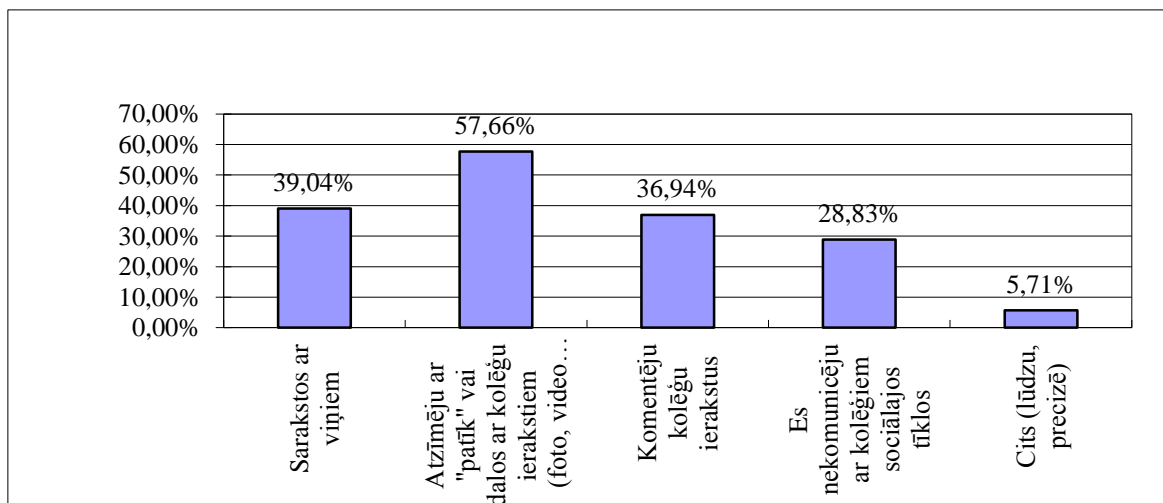
11. Kā tu sevi izjūti sociālo tīklu vidē?



12. Vai kādā no saviem sociālo tīklu profiliem esi atzīmējis, ka strādā Swedbank?

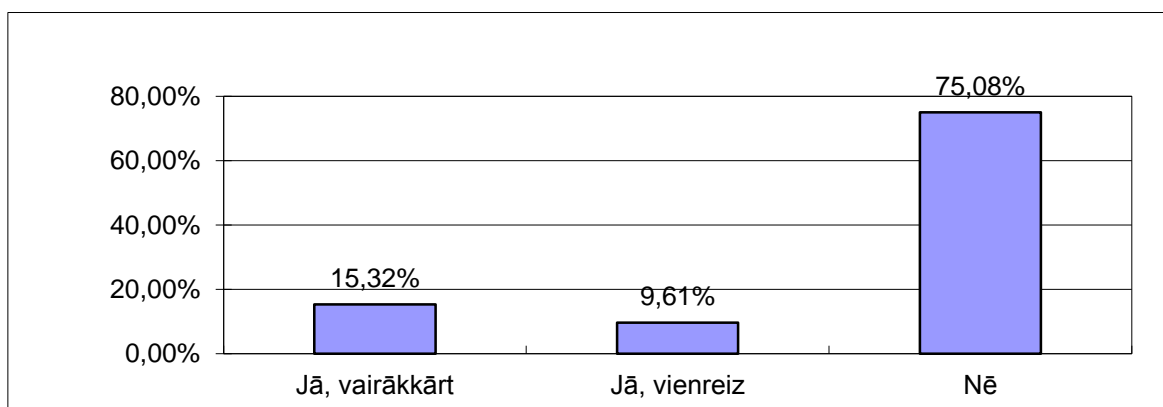


13. Kā tu sociālo tīklu vidē komunicē ar kolēģiem?

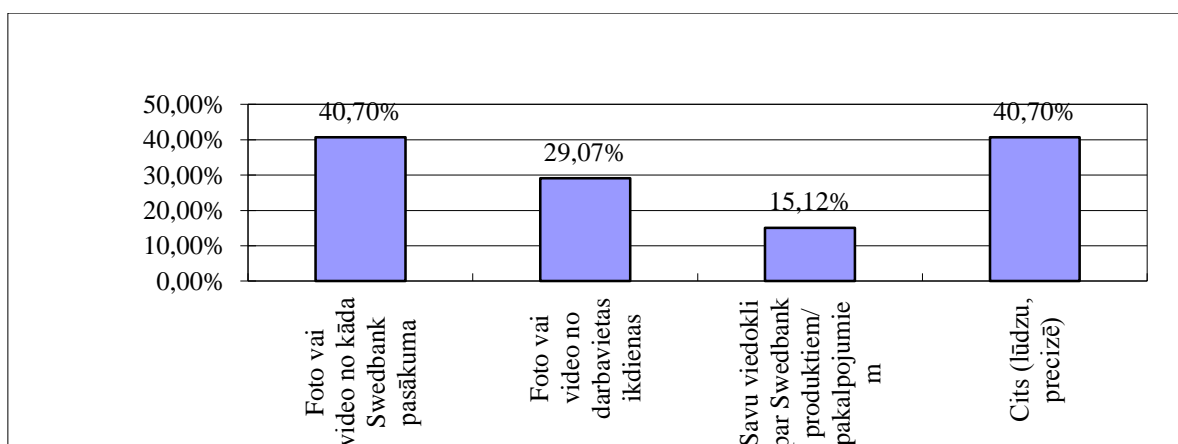


Cits: To daru ļoti reti (3x), nedalu draugus un kolēģus (2x), šeit sazināties tikai ārpus darba laika (3x), cits (10x)

14. Vai kādreiz esi sociālajos tīklos publicējis ar Swedbank saistītu saturu (fotogrāfiju no kāda pasākuma u.tml.)?

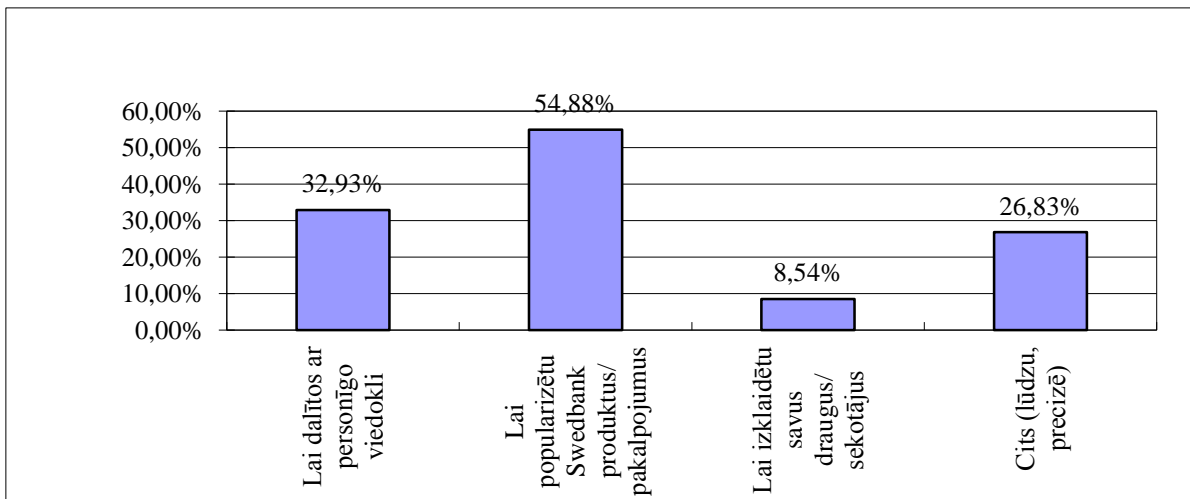


15. Kāda veida saturu esi publicējis?



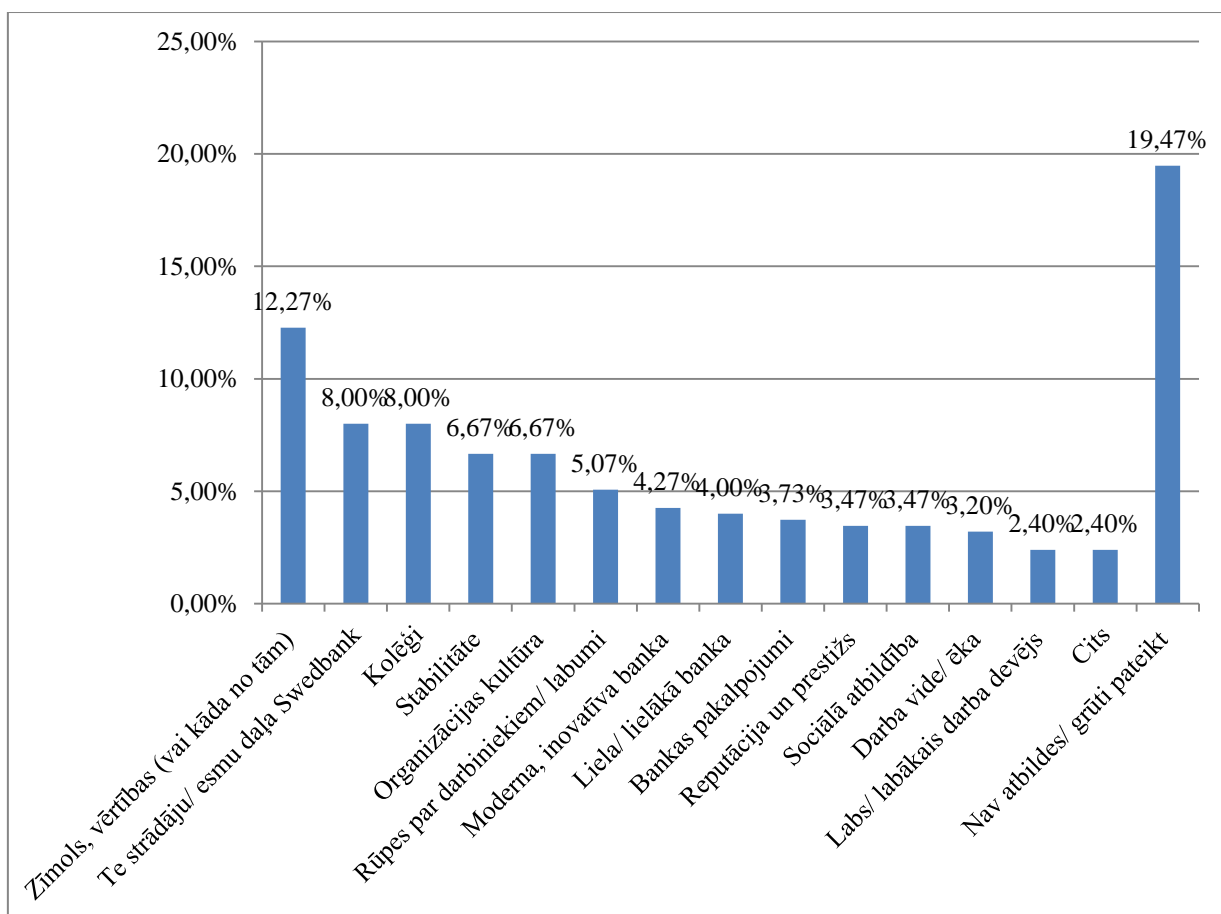
Cits: darba sludinājums (11x), brīdinājums par draudiem drošībai (10x), Swedbank akcijas/konkursi (7x), bankas jaunumi (7x), cits (2x)

16. Ar kādu nolūku tu šo informāciju publicēji?

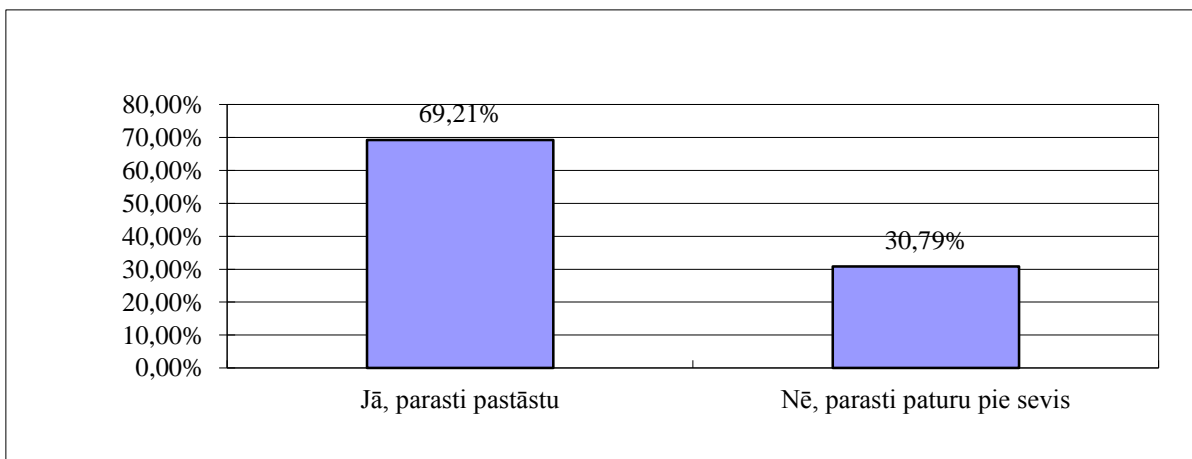


Cits: lai uzrunātu kandidātus vakancēm (5x), lai padalītos ar noderīgu informāciju (9x), lai brīdinātu (5x), cits (3x)

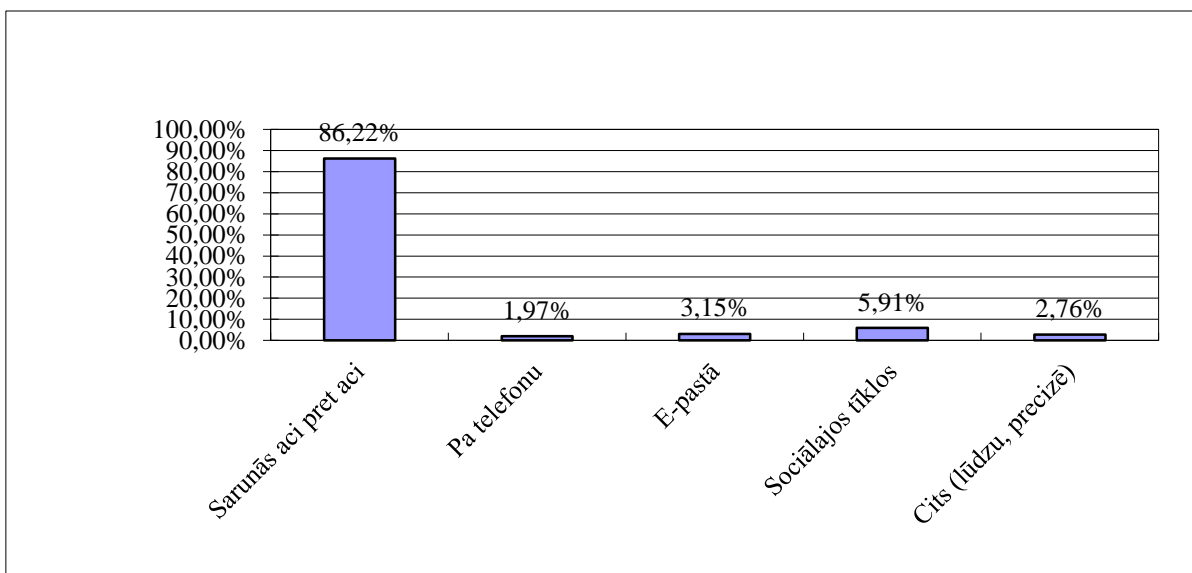
17. Lūdzu, nosauc vienu lietu, ar ko tu kā Swedbank darbinieks visvairāk lepojies.



18. Vai situācijās, kad tu jūties lepns par Swedbank, to pastāsti arī citiem?

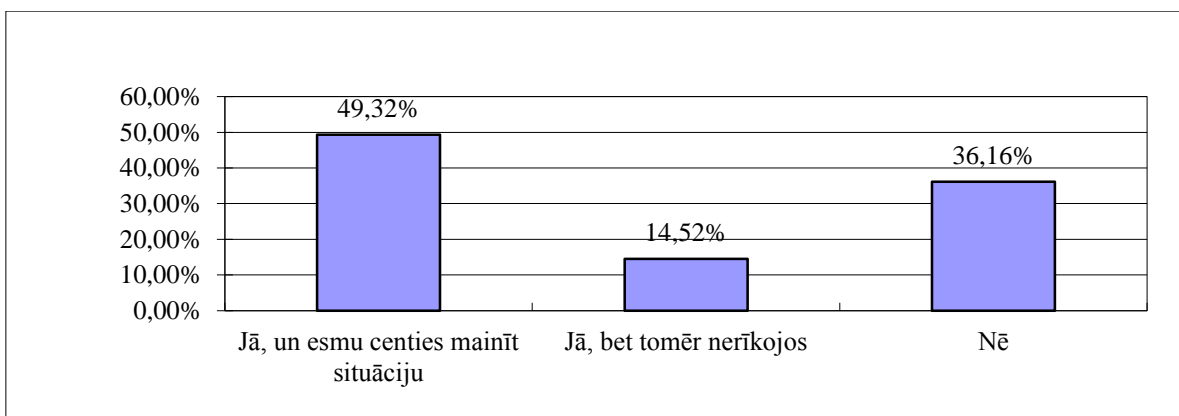


19. Kādā formātā tu visbiežāk paud savu lepnumu par Swedbank?

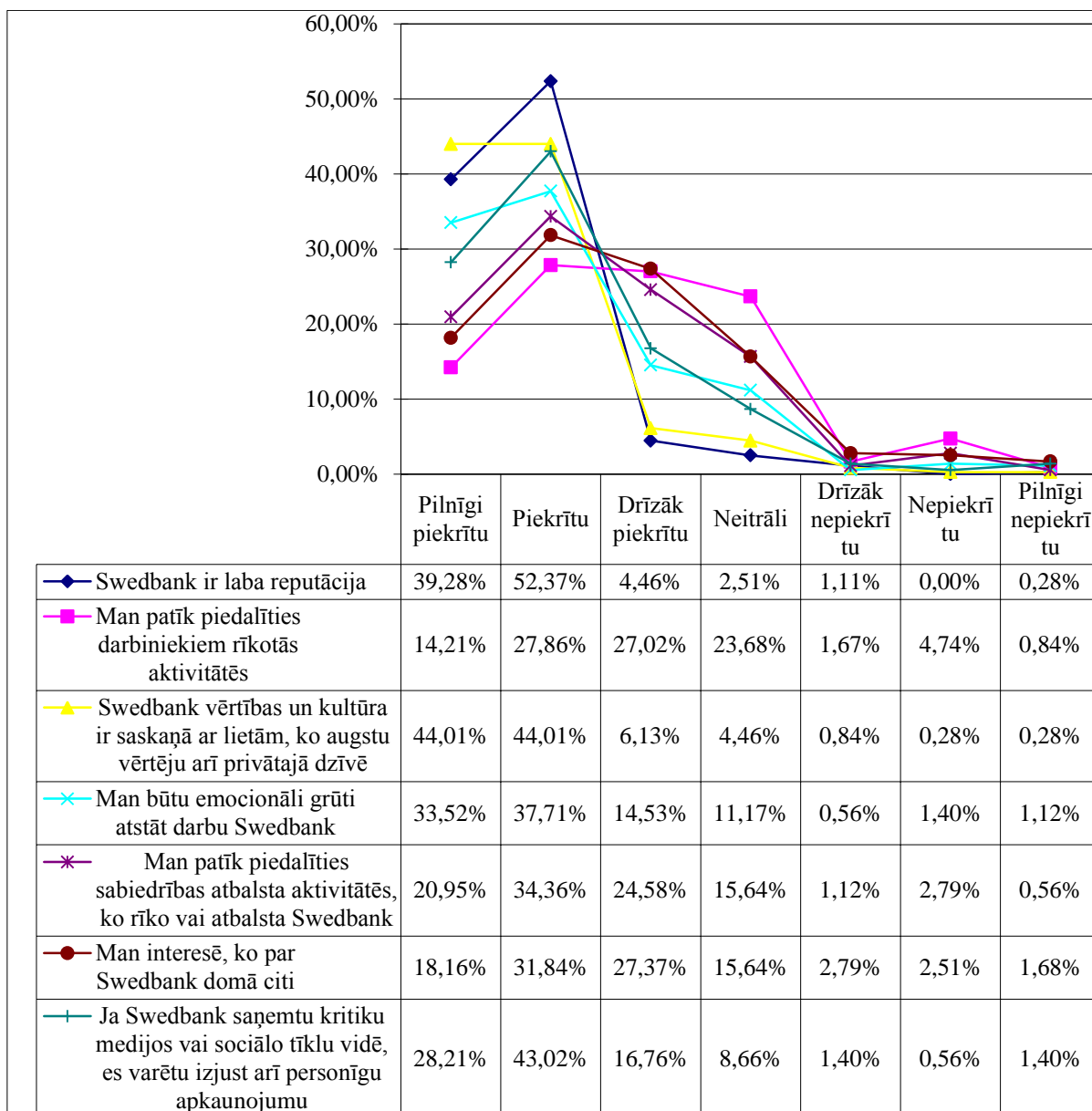


Cits: Kā kuro reizi (4x), visos veidos (3x)

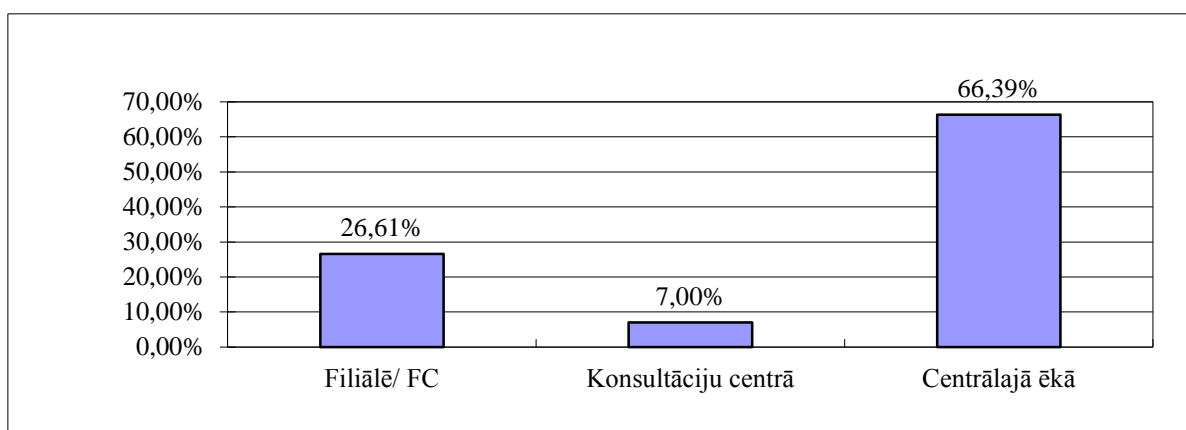
20. Vai kādreiz esi pieredzējis situāciju (reālajā dzīvē vai sociālo mediju vidē), kad redzi vai dzirdi, ka kāds par Swedbank saka ko sliktu vai nepareizu, un tev ir sajūta, ka vēlies to vārst par labu?



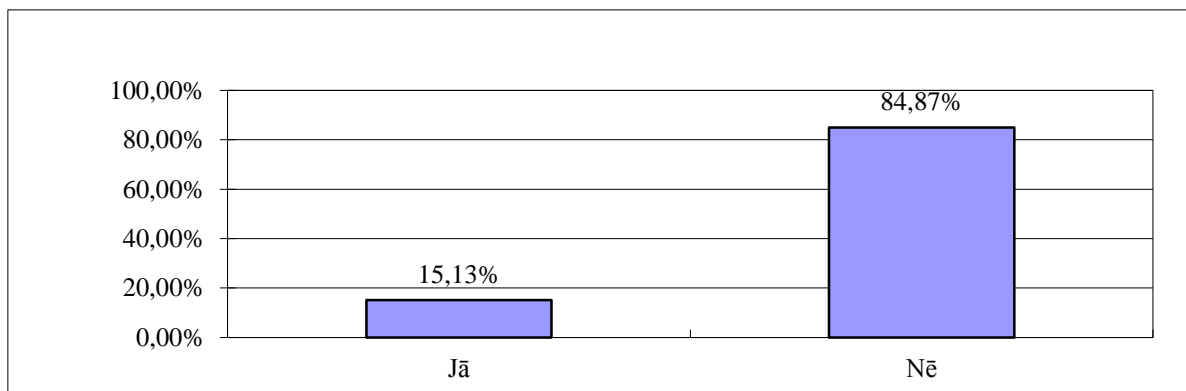
21. Cik lielā mērā tu piekrīti šiem apgalvojumiem?



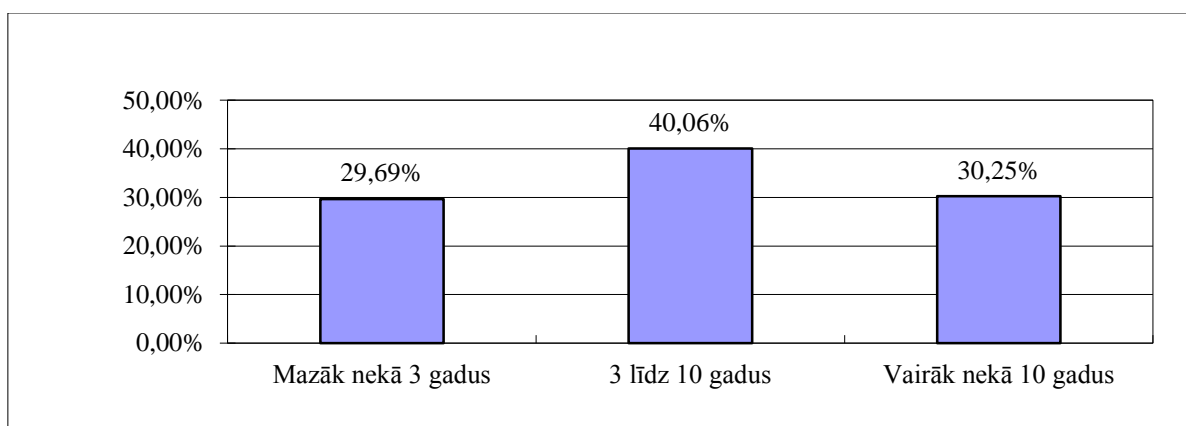
22. Kur tu strādā?



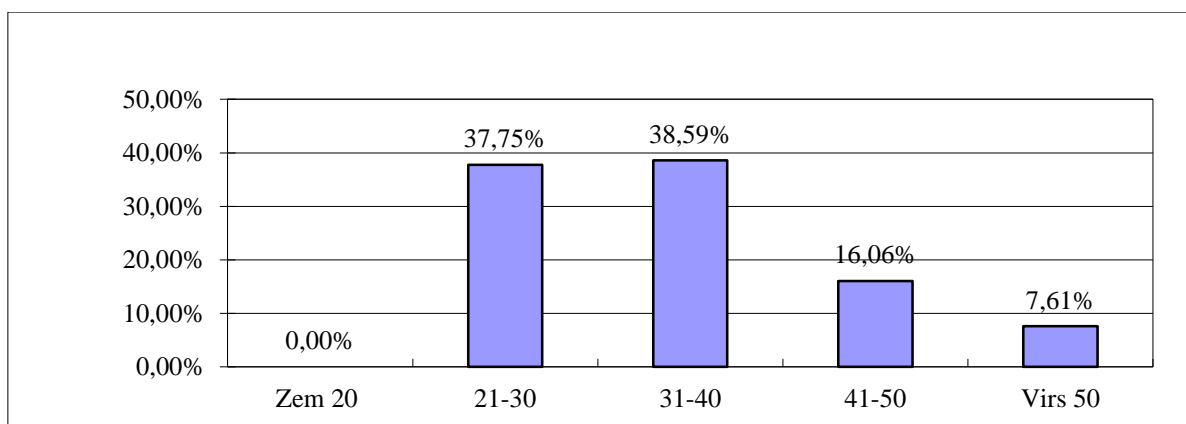
23. Vai tu esi vadītājs, kam ir padotie?



24. Cik ilgi tu strādā Swedbank?

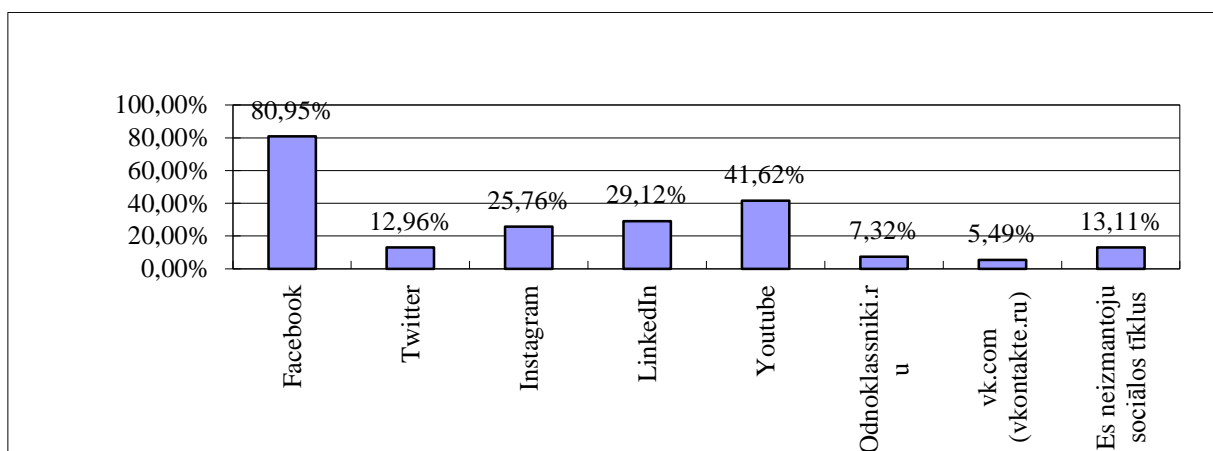


25. Lūdzu, norādi savu vecuma grupu.

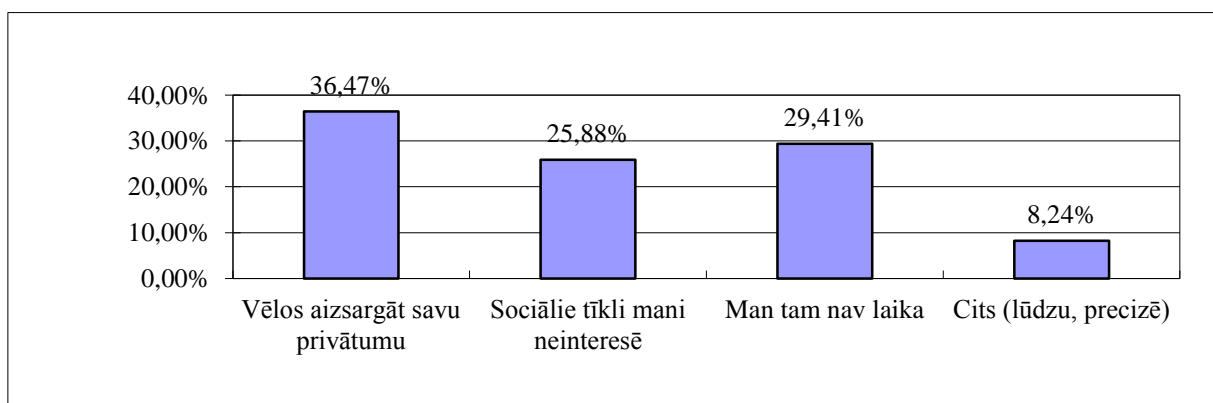


„Swedbank” Igaunijā darbinieku aptaujas rezultāti

1. Kuros no šiem sociālajiem tīkliem esi reģistrējies??

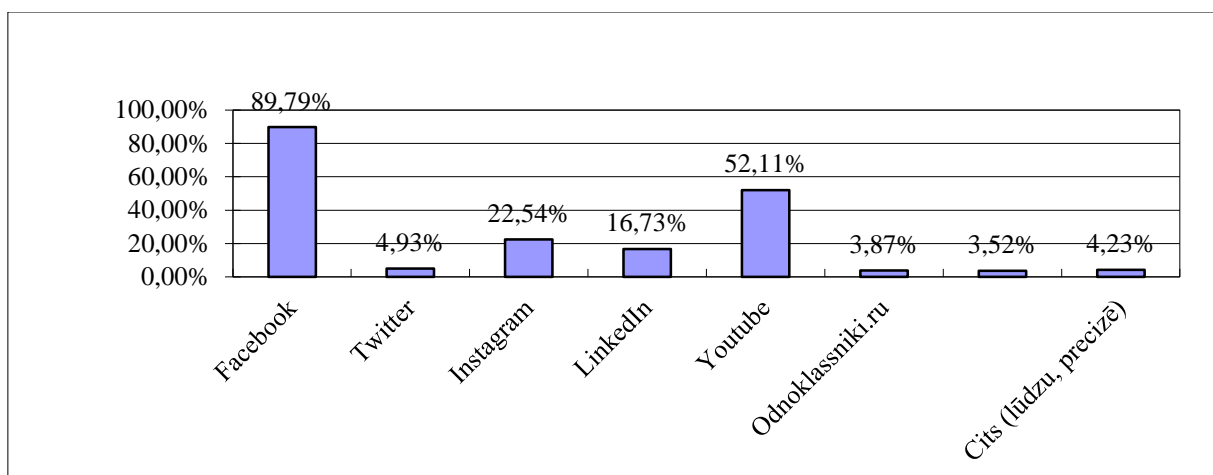


2. Kāds ir galvenais iemesls, kāpēc tu neizmanto sociālos tīklus?



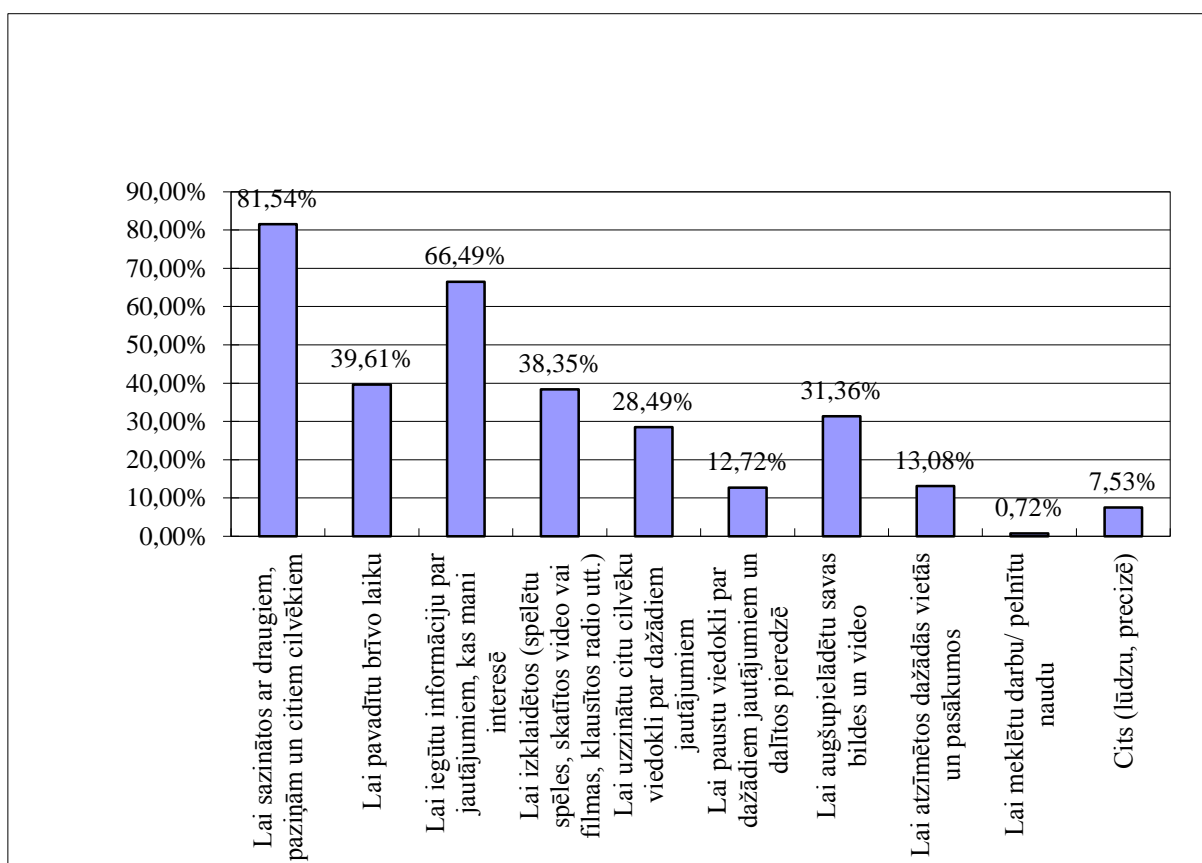
Cits: visi iemesli (4x), patīk komunicēt aci pret aci (1x)

3. Kurus no šiem sociālajiem tīkliem esi izmantojis pēdējās nedēļas laikā?



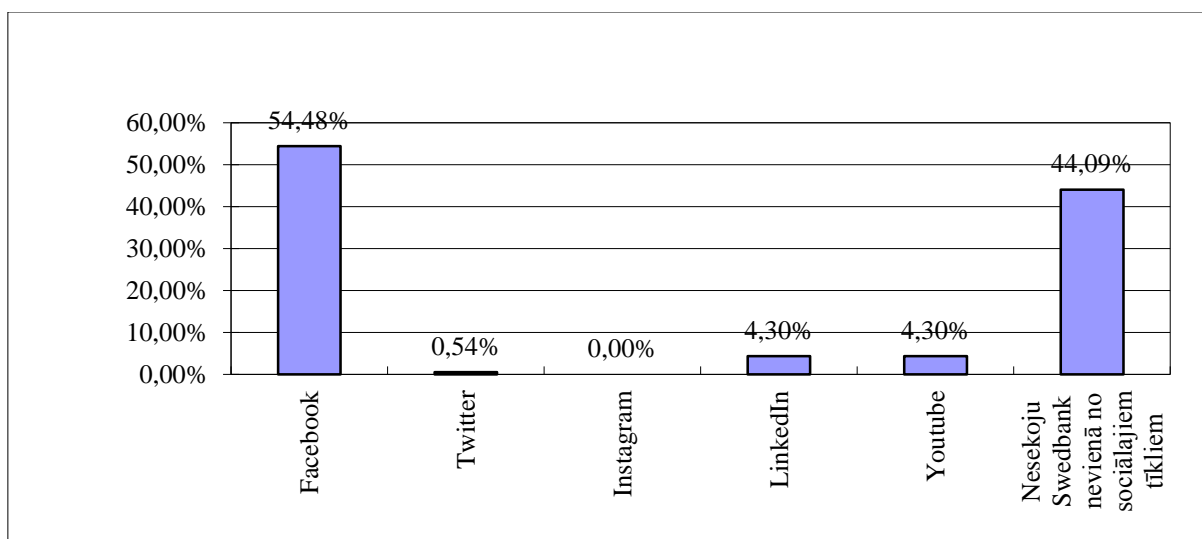
Cits: Printinterest (4x), Google+ (1x), neviens (19x)

4. Kādiem mērķiem tu izmanto sociālos tīklus?

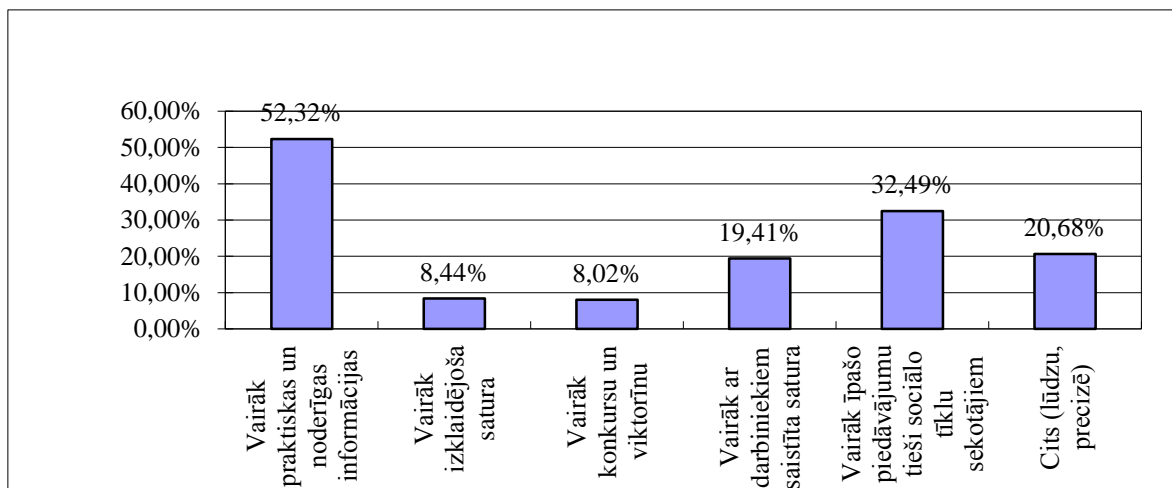


Cits: ātrai saziņai (8x), lai klausītos mūziku (4x), lai apsveiktu svētkos (2x), lai piedalītos akcijās (3x), lai iepirktos (3x), lai komunicētu grupu ietvaros (4x), lai uzzinātu vairāk par cilvēkiem (3x), tāpat vien (3x), cits (9x)

5. Vai tu kādā no šiem sociālajiem tīkliem seko Swedbank kontam?

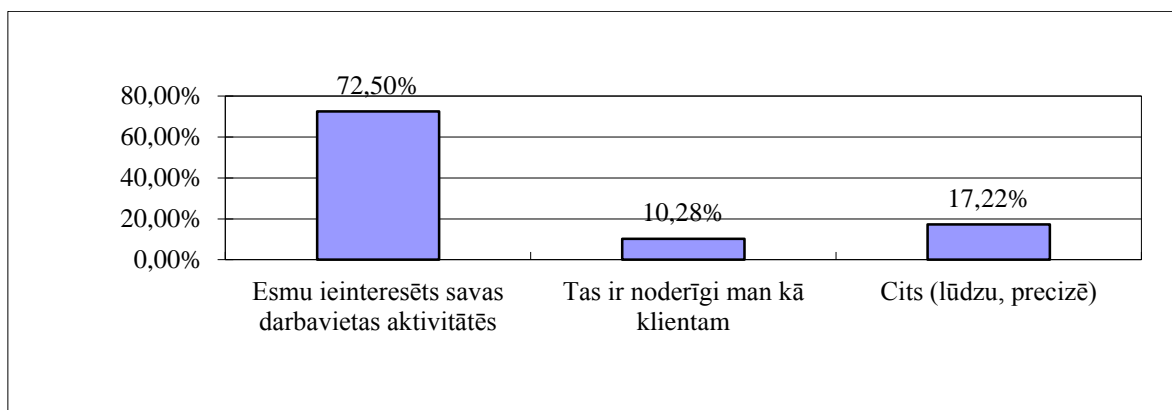


6. Kāda veida saturs varētu motivēt tevi sākt sekot Swedbank sociālajos tīklos?



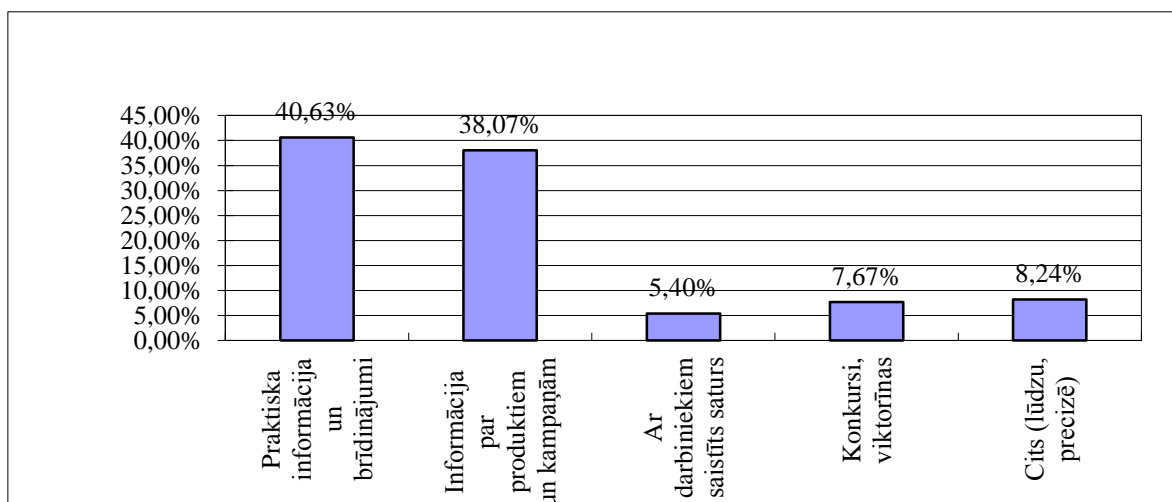
Cits: nekāds (42x), Swedbank sasniegumi (3x), ekspertu komentāri (2x)

7. Kāds ir galvenais iemesls, kāpēc tu sociālajos tīklos seko Swedbank?



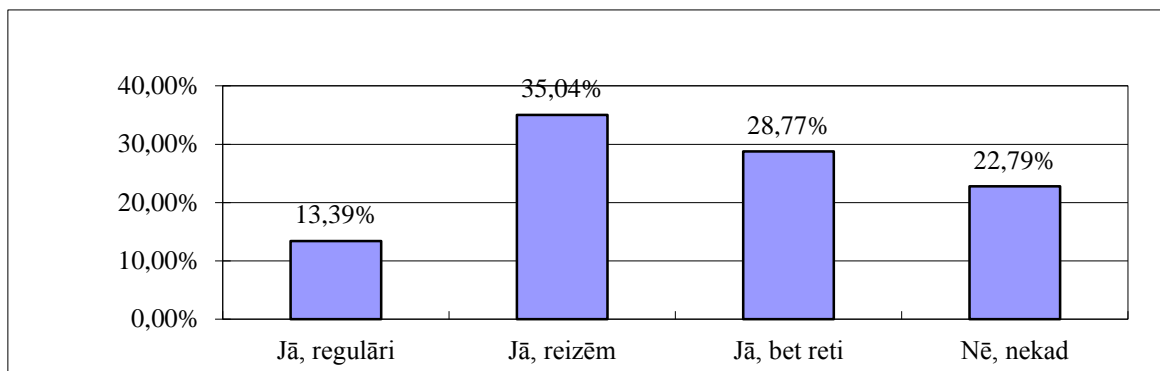
Cits: grūti teikt (4x), abi (5x), sistēmas kļūda (51x)

8. Kurš no satura veidiem, ko Swedbank publicē sociālajos tīklos, tevi uzrunā visvairāk?

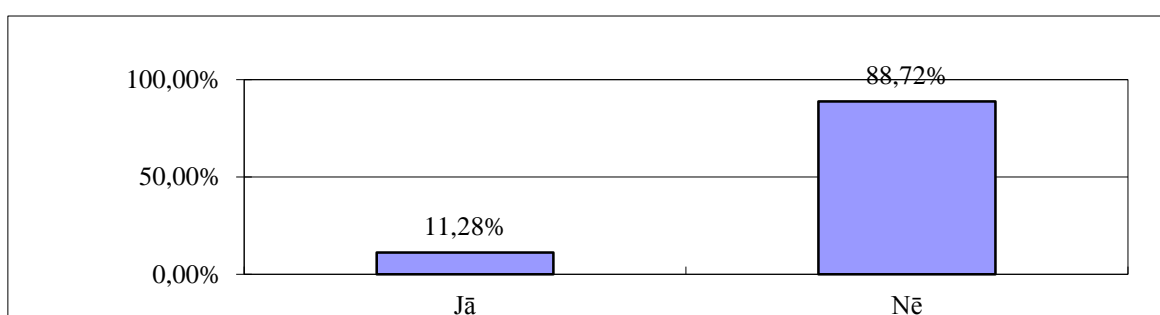


Cits: grūti pateikt (9x), ar biznesu saistīta informācija (3x), labdarības aktivitātes (3x), viss (4x), sistēmas kļūda (10x)

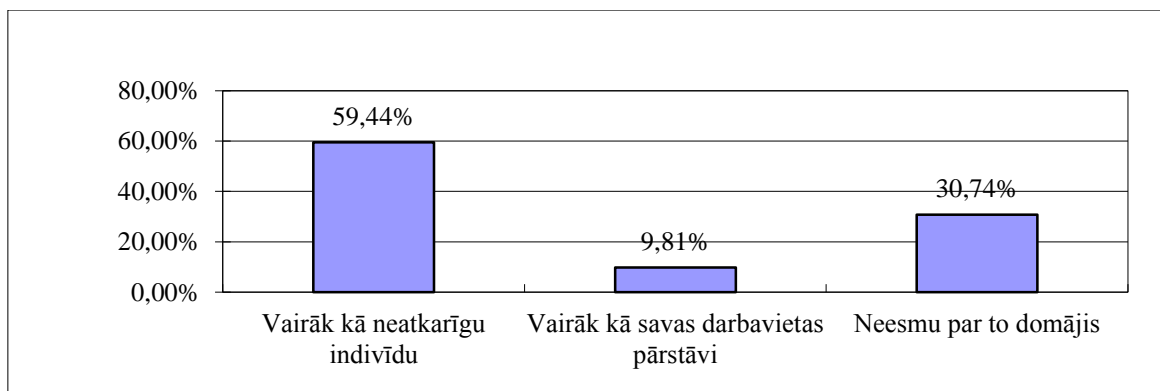
9. Vai kādreiz esi atzīmējis ar "patīk" (like) vai dalījies (share) ar kādu no Swedbank ierakstiem?



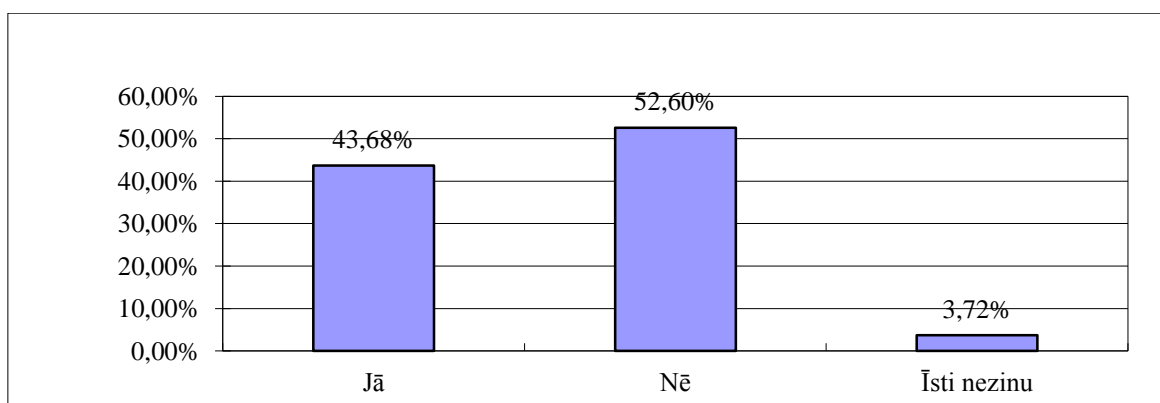
10. Vai Tu sociālajos tīklos seko arī kādai citai bankai?



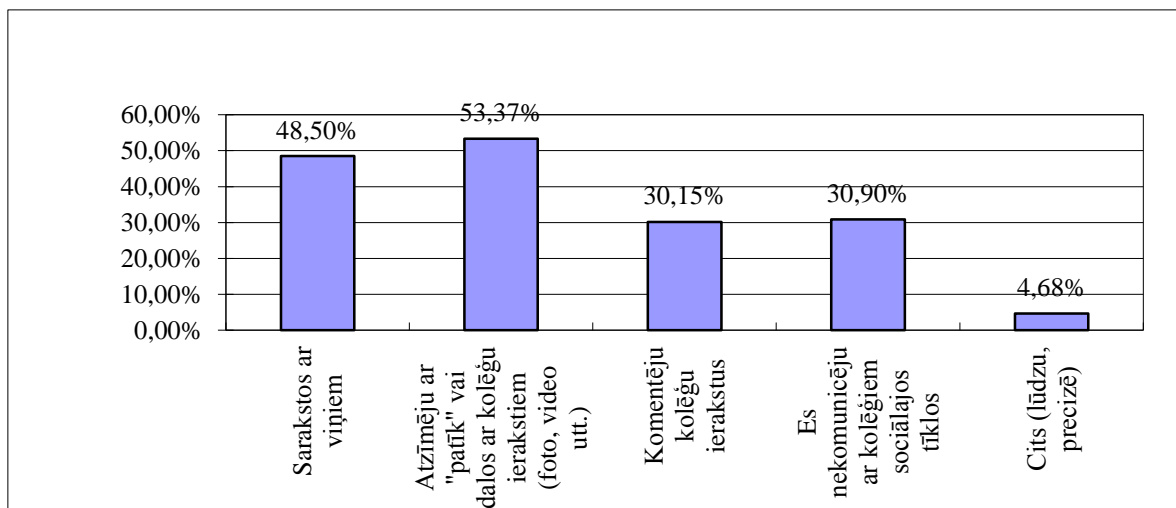
11. Kā tu sevi izjūti sociālo tīklu vidē?



12. Vai kādā no saviem sociālo tīklu profiliem esi atzīmējis, ka strādā Swedbank?

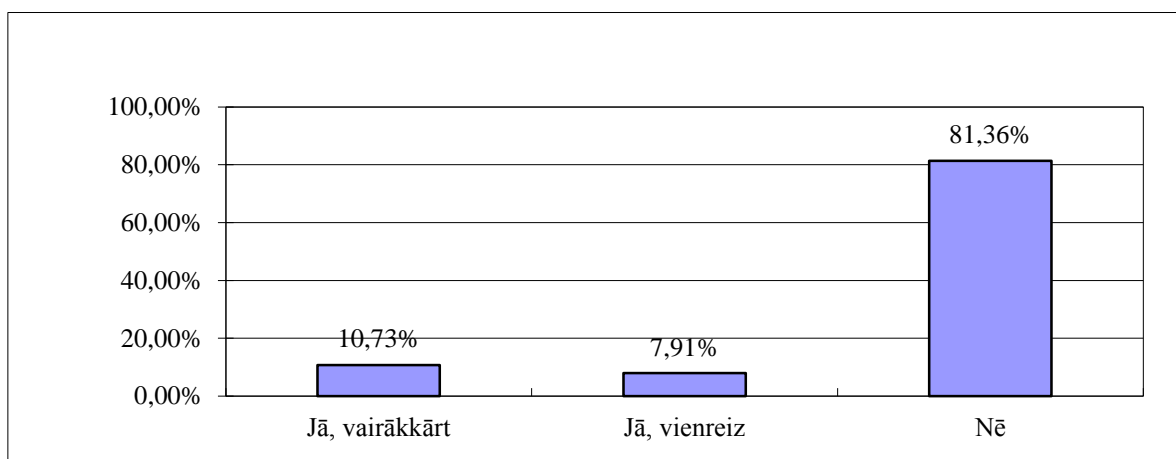


13. Kā tu sociālo tīklu vidē komunicē ar kolēģiem?

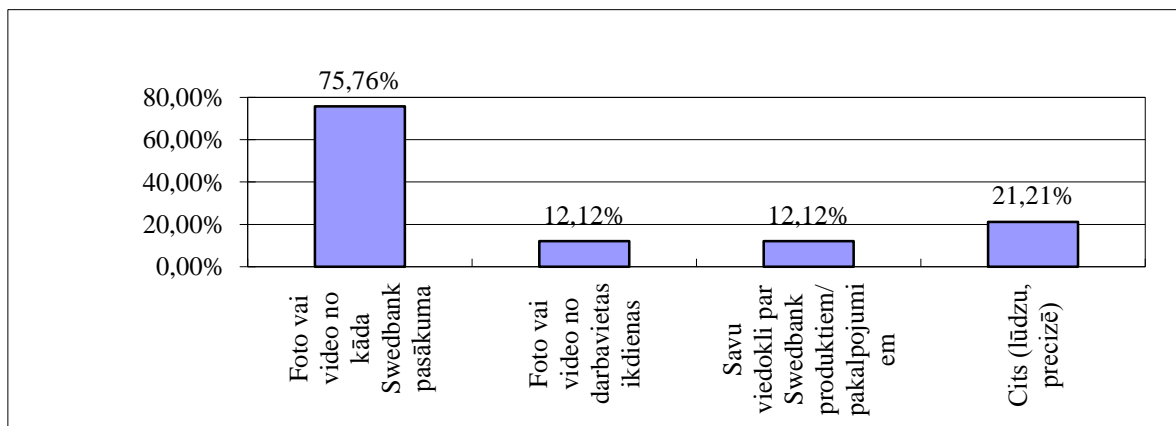


Cits: speciāli izveidotā grupā (12x), šeit komunicēju tikai ar tiem kolēģiem, ko uzskatu arī par draugiem (3x), apsveicu svētkos (2x), ļoti reti šeit komunicēju ar kolēģiem (6x), cits (2x)

14. Vai kādreiz esi sociālajos tīklos publicējis ar Swedbank saistītu saturu (fotogrāfiju no kāda pasākuma u.tml.)?

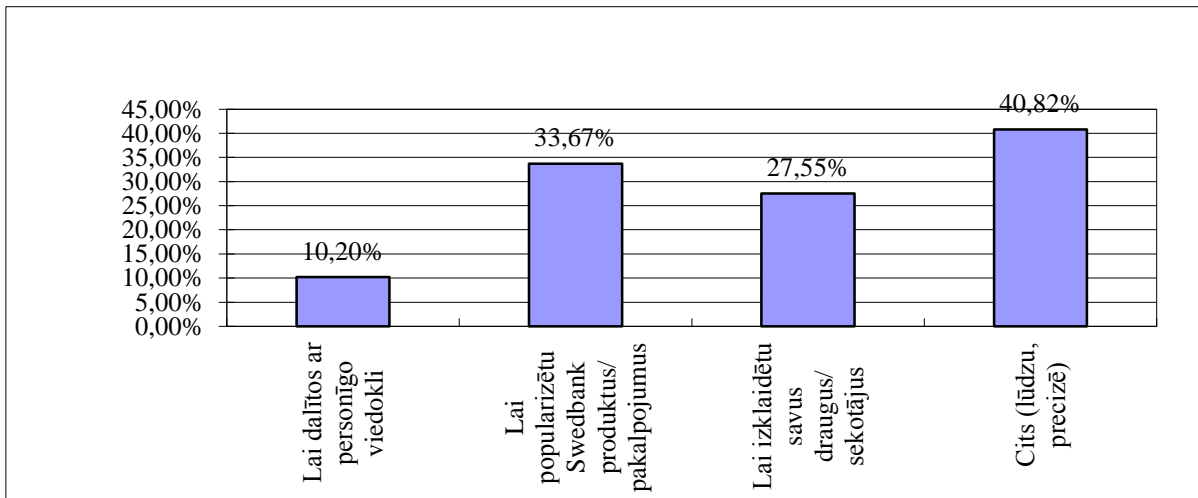


15. Kāda veida saturu esi publicējis?



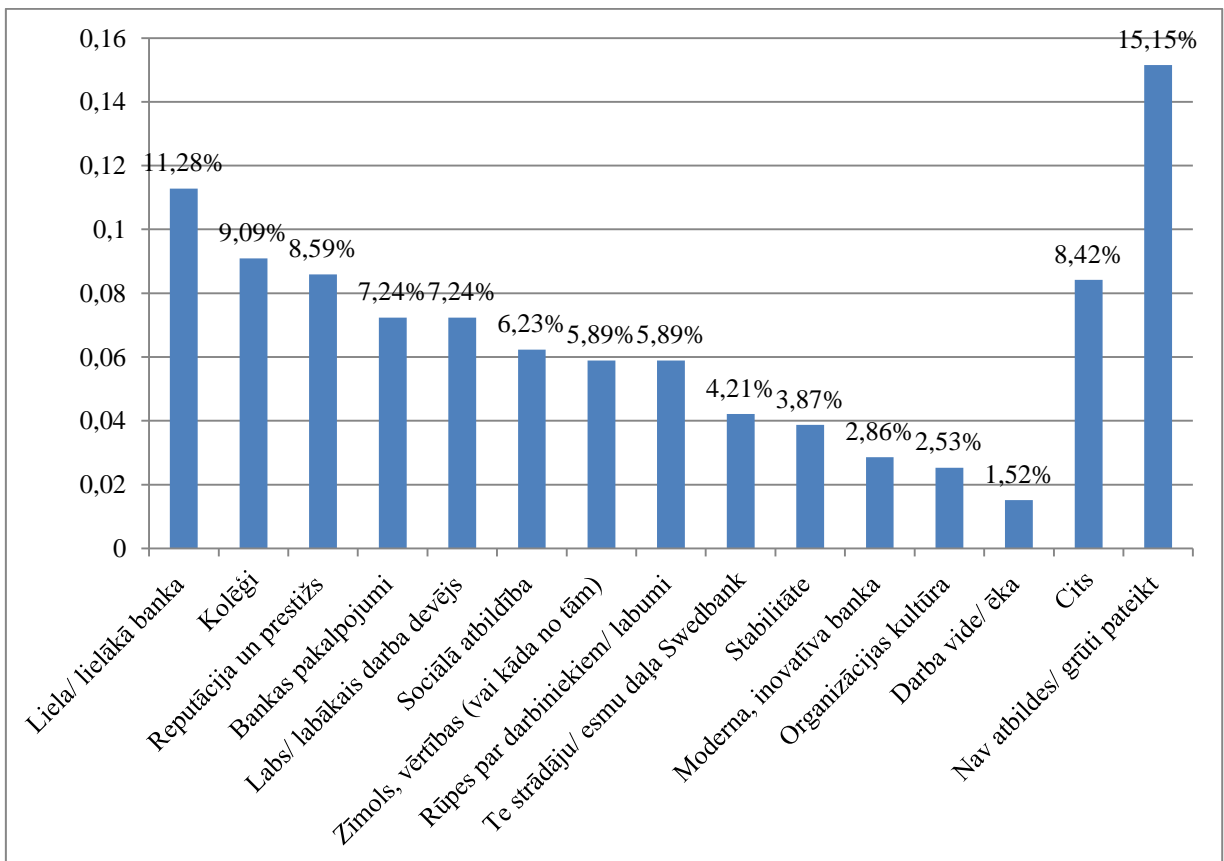
Cits: informāciju par vakancēm bankā (6x), kampaņu vizuāļus (4x), ar sportu saistītu saturu (3x), brīdinājumus (3x), cits (3x)

16. Ar kādu nolūku tu šo informāciju publicēji?

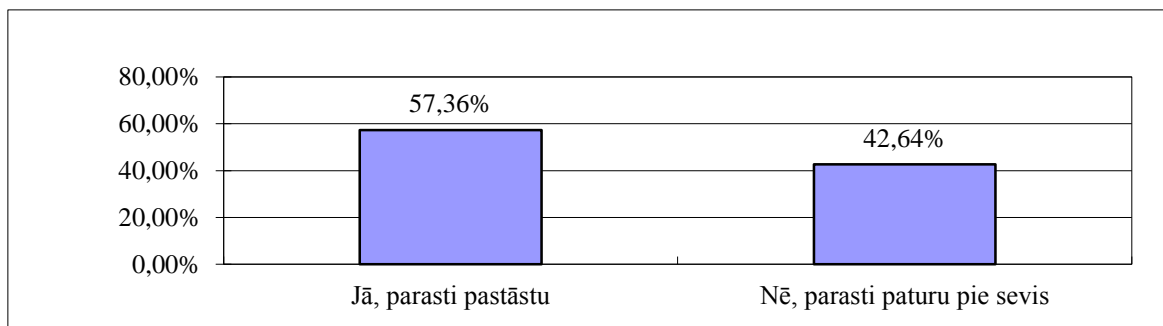


Cits: lai parādītu, cik man ir lielisks darbs/ kolēģi (8x), lai paustu lepnumu par Swedbank (5x) lai piesaistītu potenciālos darbiniekus (3x), pats biju attēlots bildē (6x), foto no labdarības aktivitātēm (2x), dalījās ar Swedbank sveicenu svētkos (2x), cits (11x)

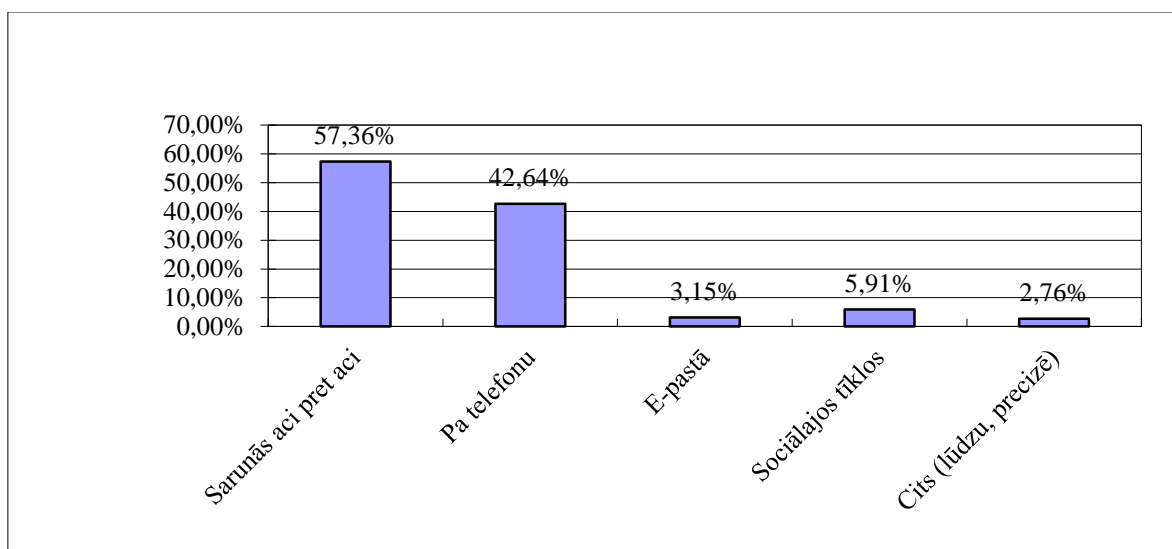
17. Lūdzu, nosauc vienu lietu, ar ko tu kā Swedbank darbinieks visvairāk lepojies.



18. Vai situācijās, kad tu jūties lepins par Swedbank, to pastāsti arī citiem?

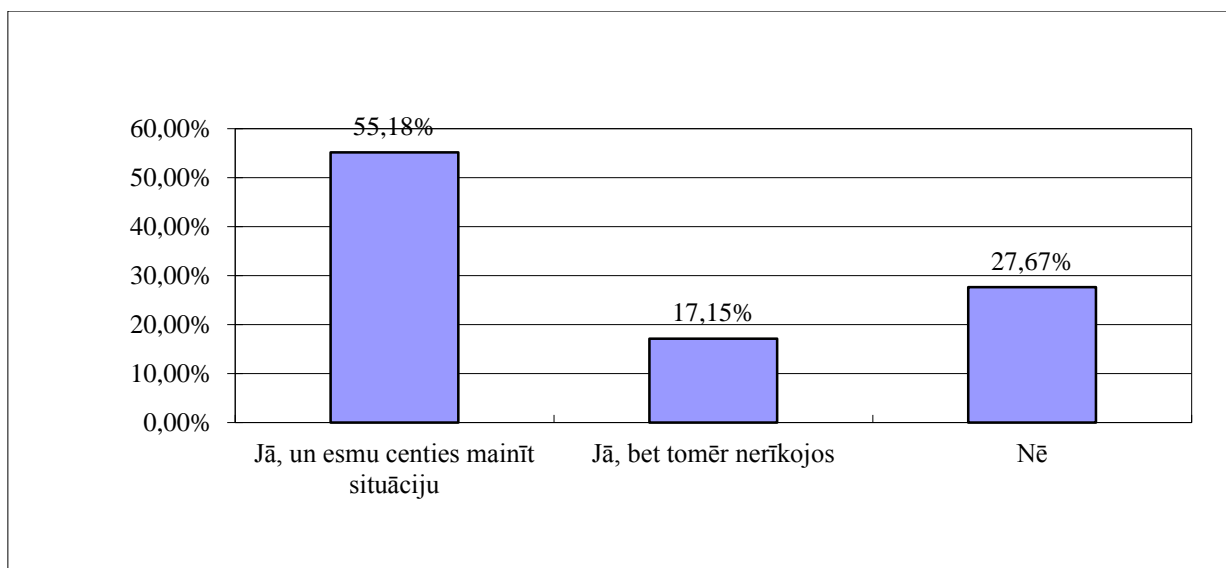


19. Kādā formātā tu visbiežāk paud savu lepmumu par Swedbank?

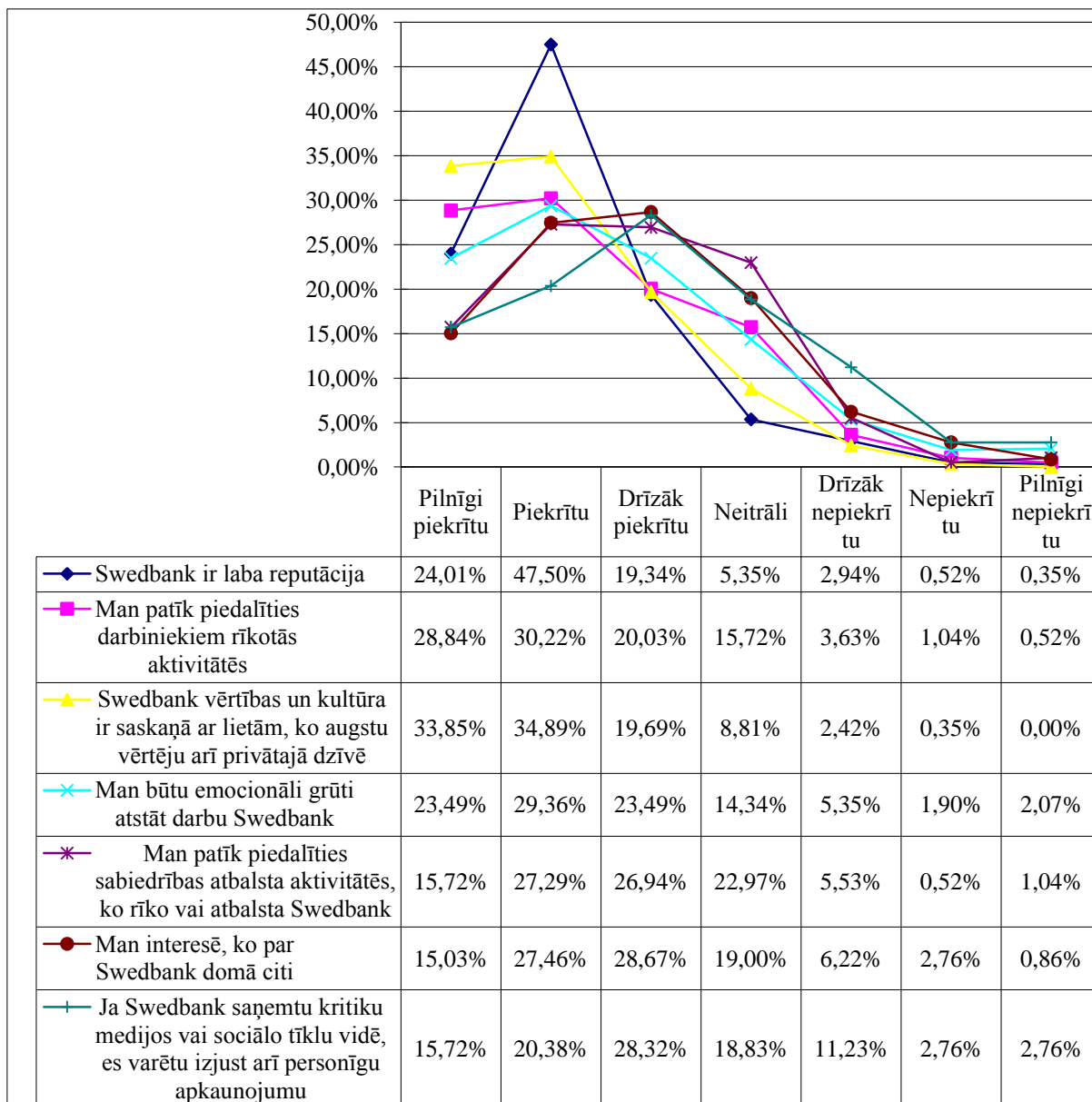


Cits: kā kuro reizi (5x), visos veidos (6x)

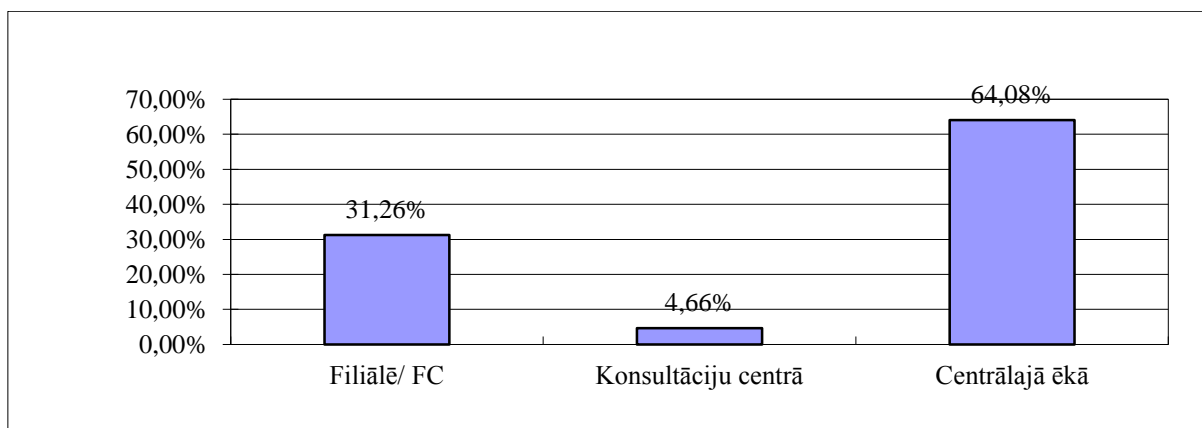
20. Vai kādreiz esi pieredzējis situāciju (reālajā dzīvē vai sociālo mediju vidē), kad redzi vai dzirdi, ka kāds par Swedbank saka ko sliktu vai nepareizu, un tev ir sajūta, ka vēlies to vērst par labu?



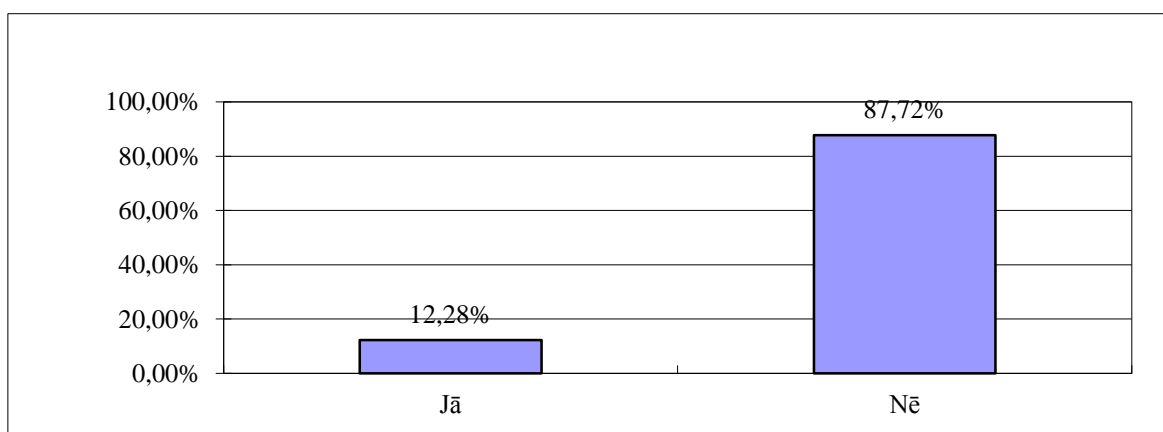
21. Cik lielā mērā tu piekrīti šiem apgalvojumiem?



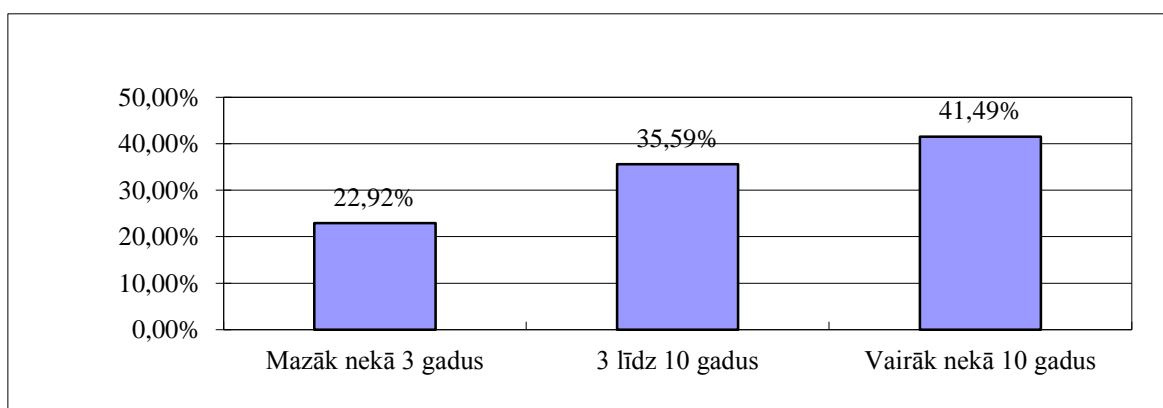
22. Kur tu strādā?



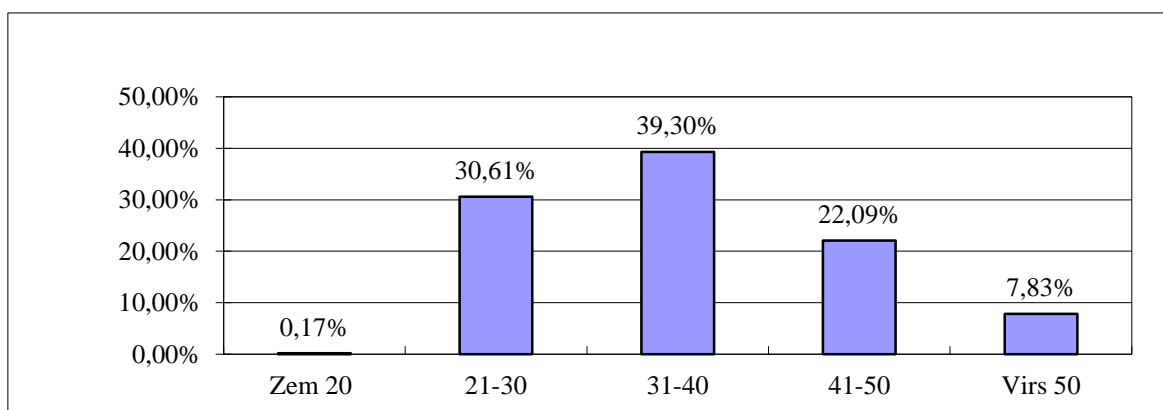
23. Vai tu esi vadītājs, kam ir padotie?



24. Cik ilgi tu strādā Swedbank?

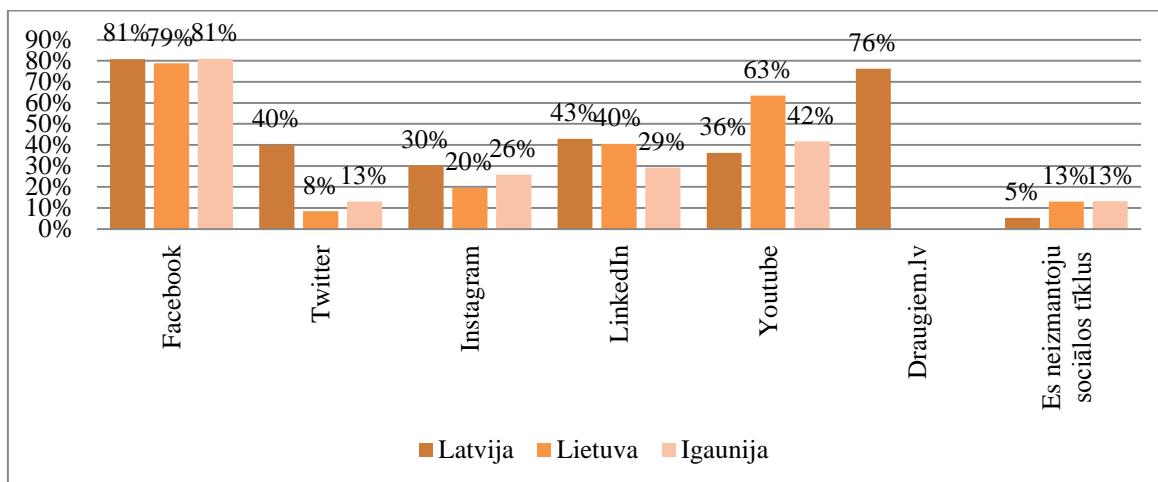


25. Lūdzu, norādi savu vecuma grupu.

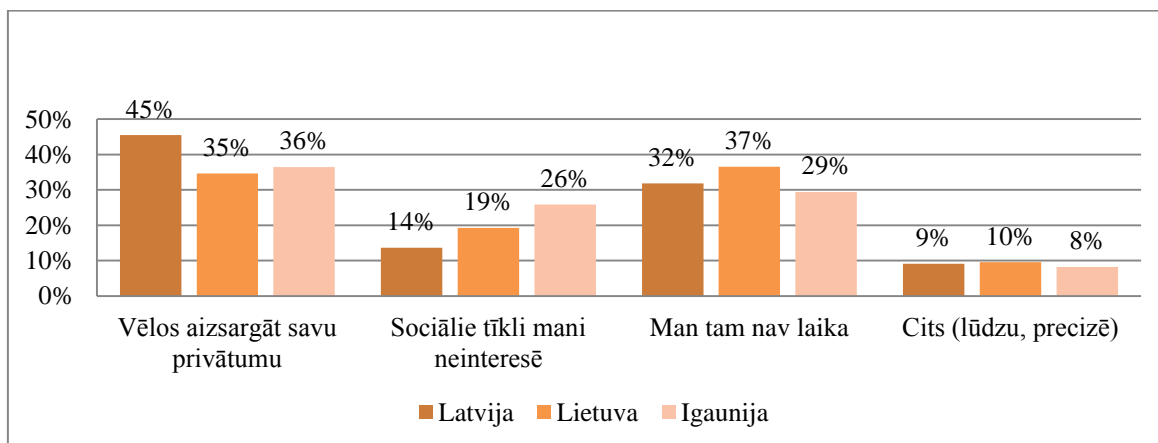


Aptaujas rezultātu salīdzinājums Latvijā, Lietuvā un Igaunijā

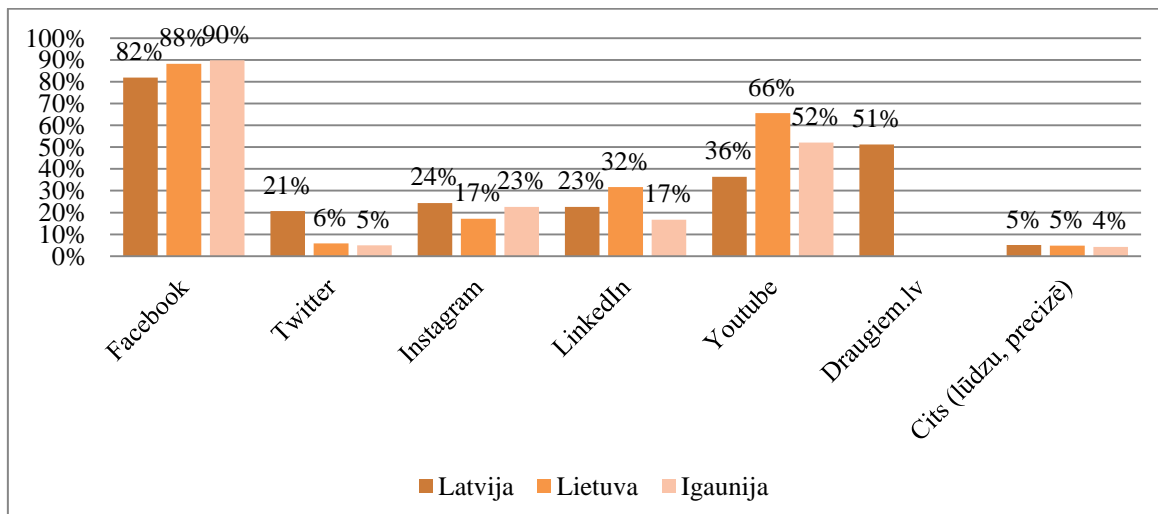
1. Kuros no šiem sociālajiem tīkliem esi reģistrējies?



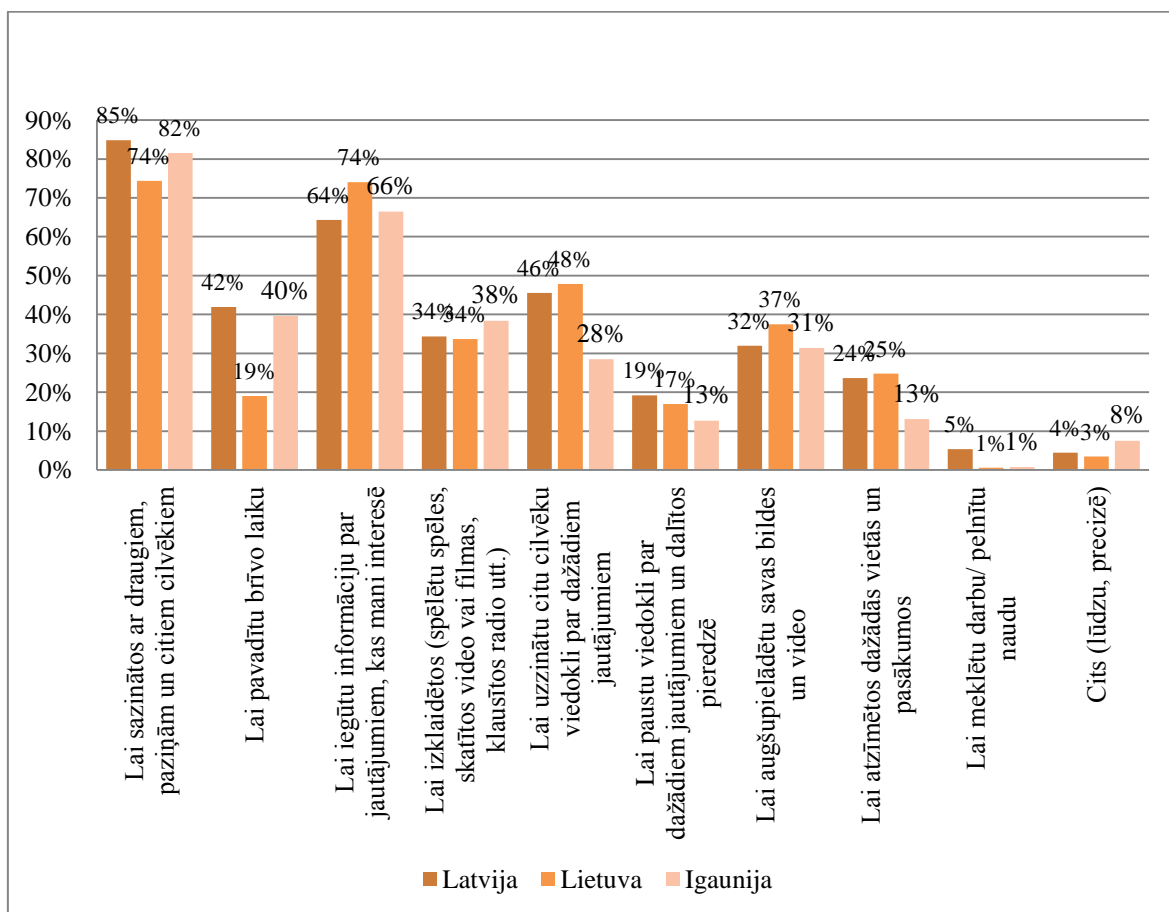
2. Kāds ir galvenais iemesls, kāpēc tu neizmanto sociālos tīklus?



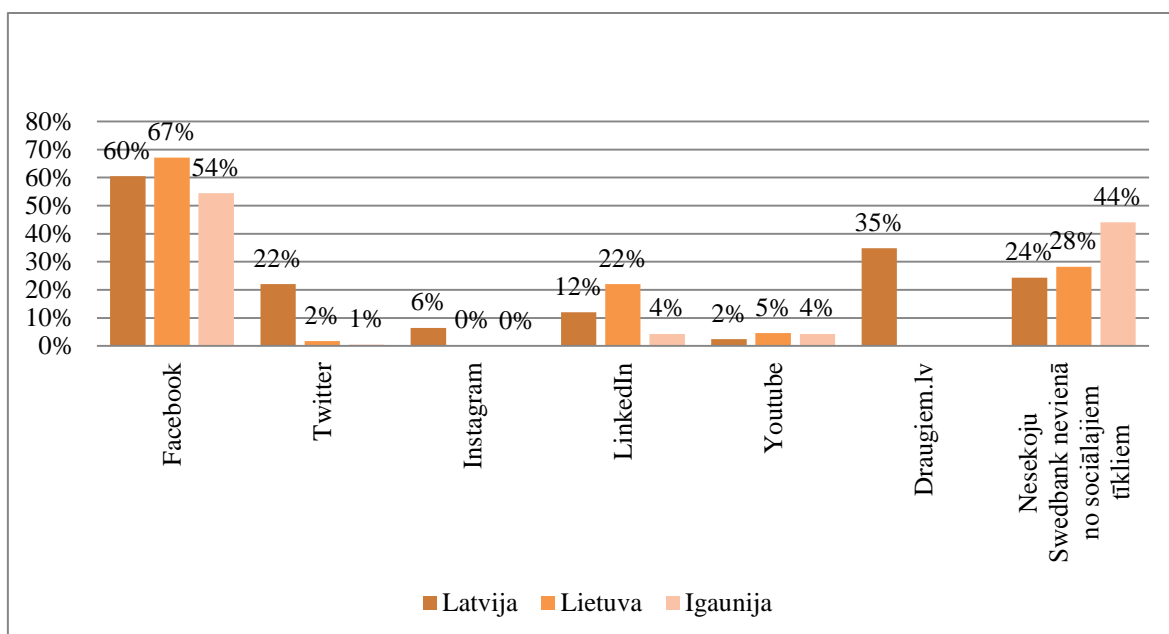
3. Kurus no šiem sociālajiem tīkliem esi izmantojis pēdējās nedēļas laikā?



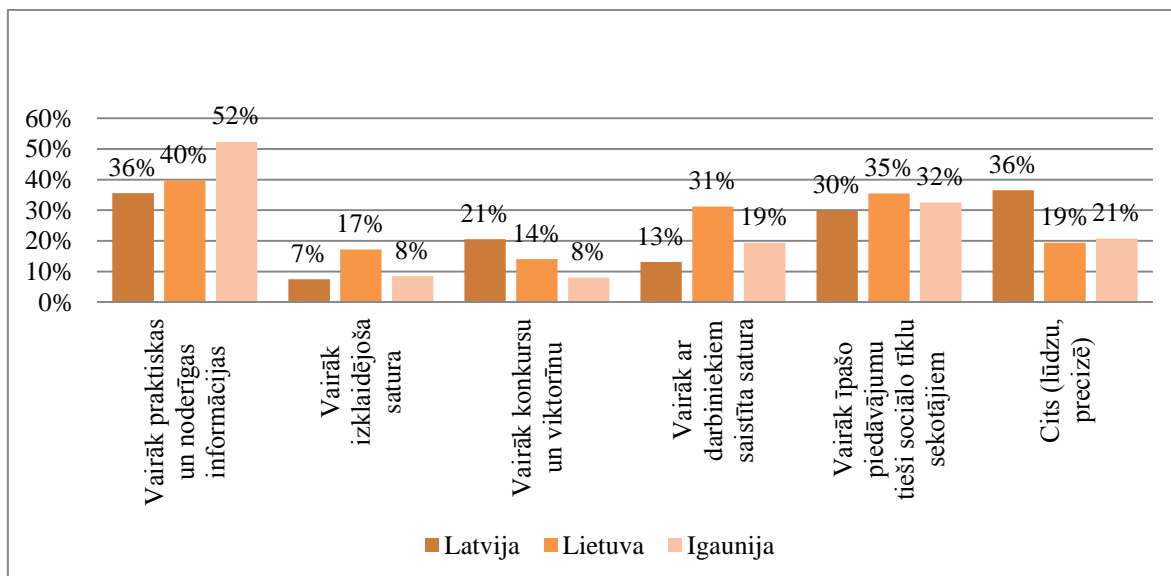
4. Kādiem mērķiem tu izmanto sociālos tīklus?



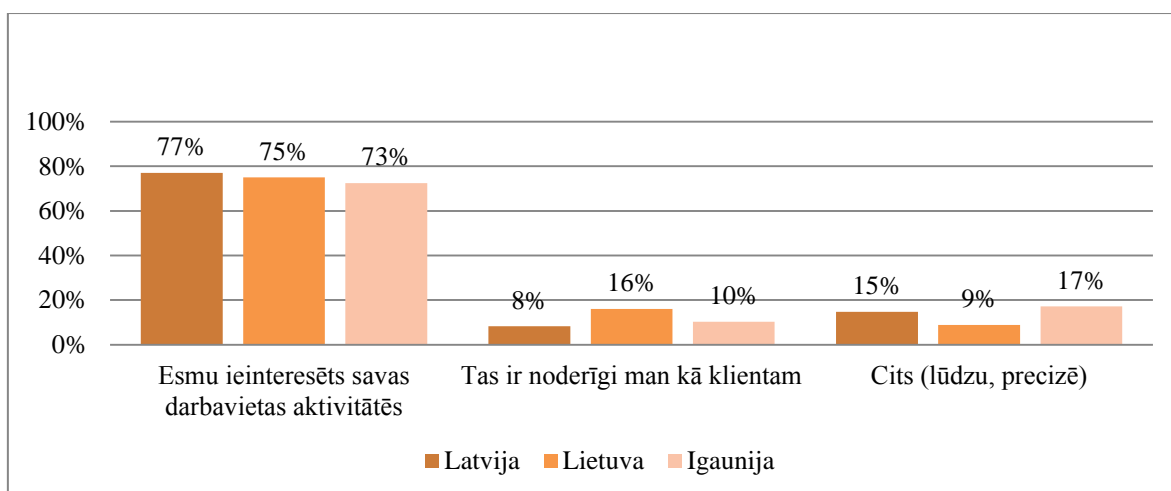
5. Vai tu kādā no šiem sociālajiem tīkliem seko Swedbank kontam?



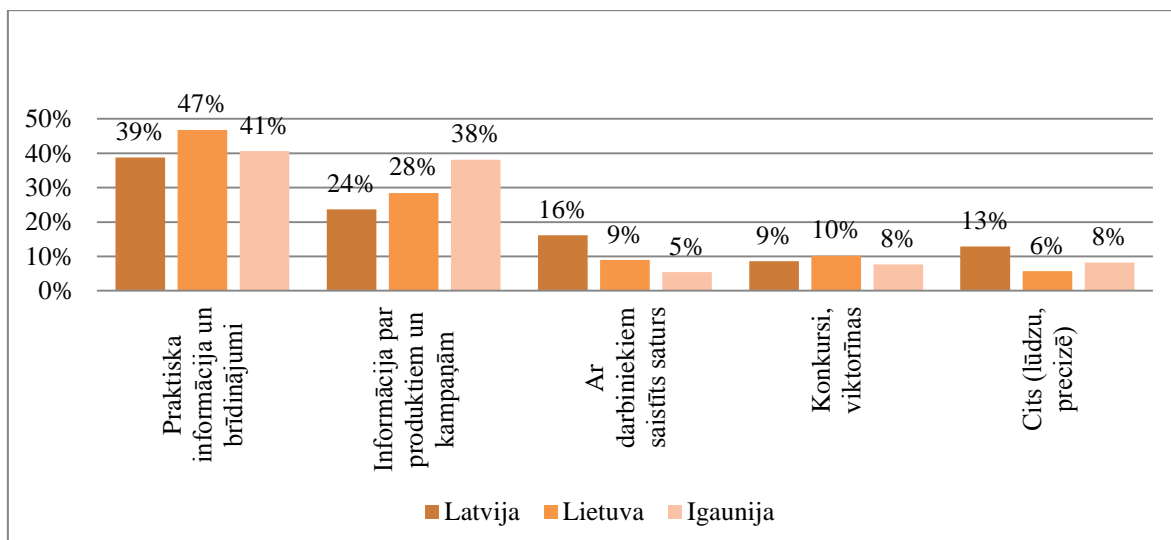
6. Kāda veida saturs varētu motivēt tevi sākt sekot Swedbank sociālajos tīklos?



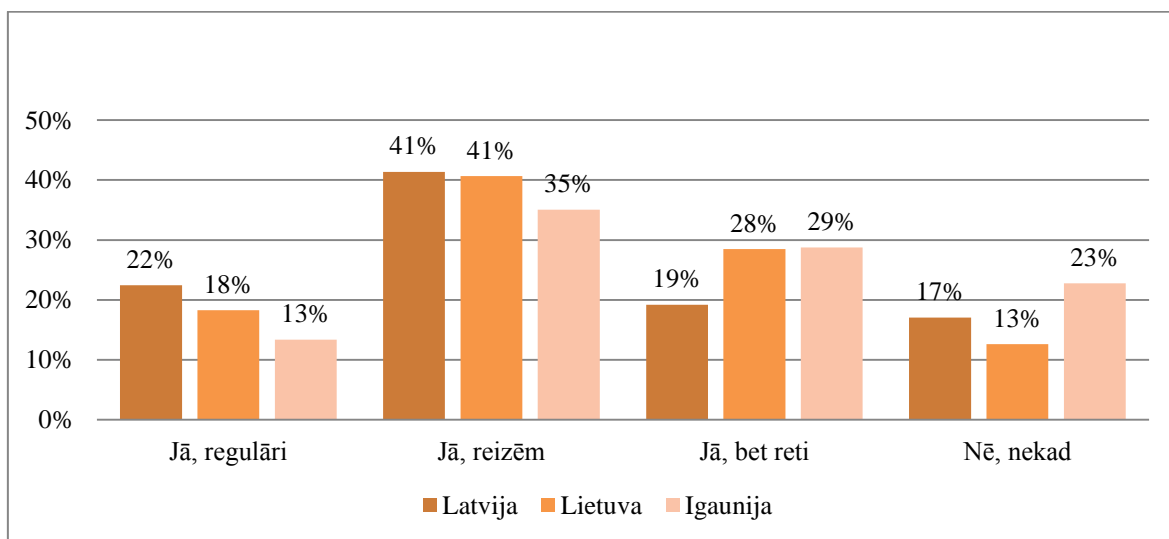
7. Kāds ir galvenais iemesls, kāpēc tu sociālajos tīklos seko Swedbank?



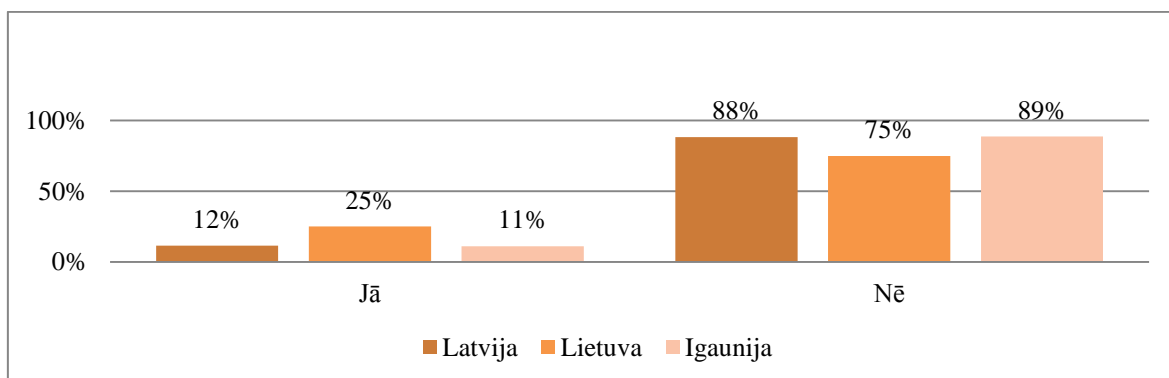
8. Kurš no satura veidiem, ko Swedbank publicē sociālajos tīklos, tevi uzrunā visvairāk?



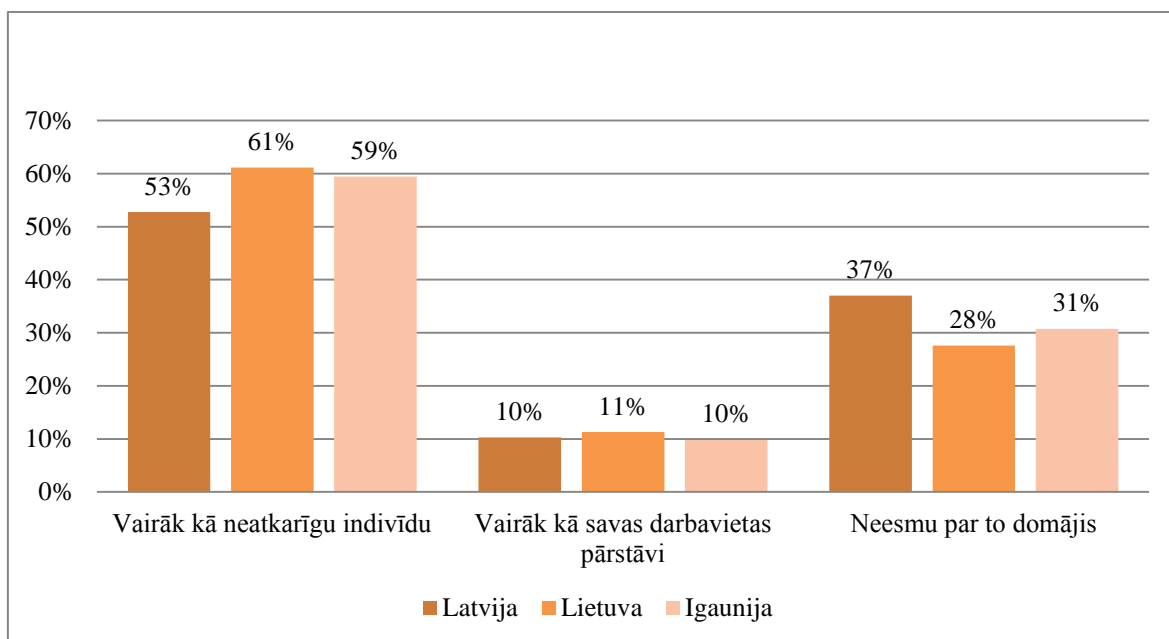
9. Vai kādreiz esi atzīmējis ar "patīk" (like) vai dalījies (share) ar kādu no Swedbank ierakstiem?



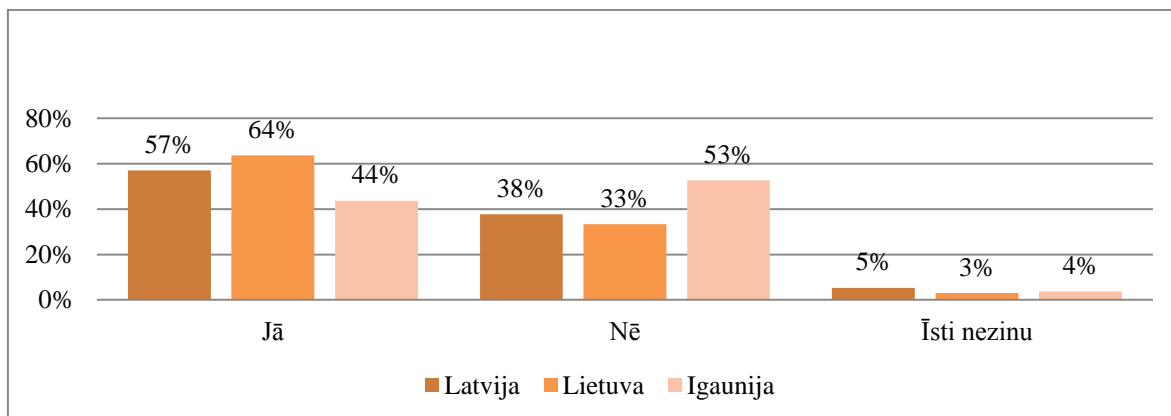
10. Vai Tu sociālajos tīklos seko arī kādai citai bankai?



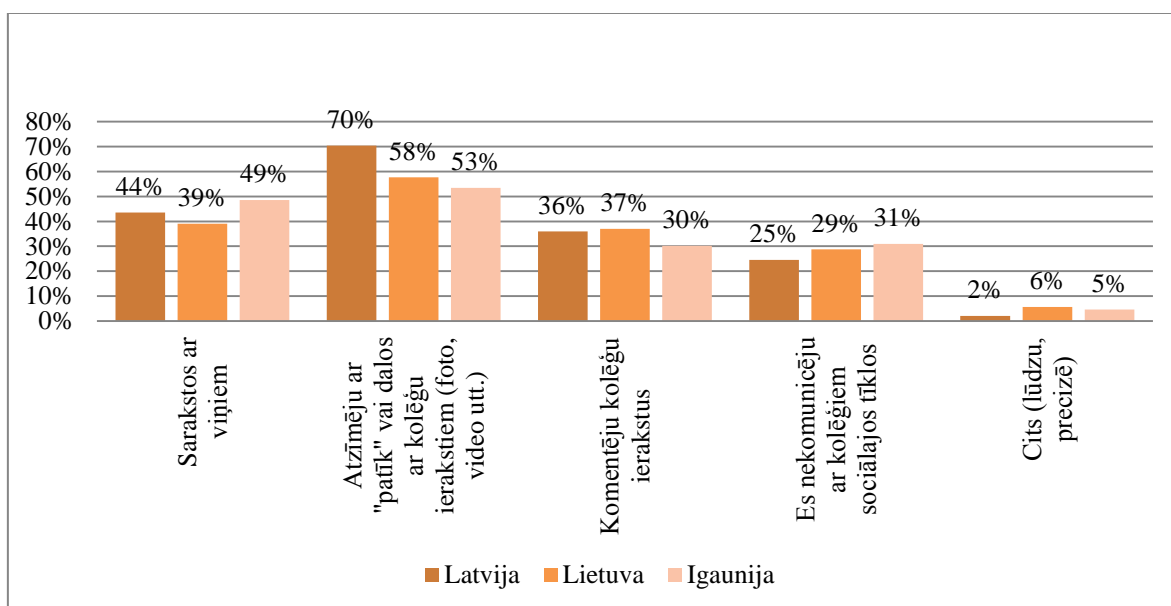
11. Kā tu sevi izjūti sociālo tīklu vidē?



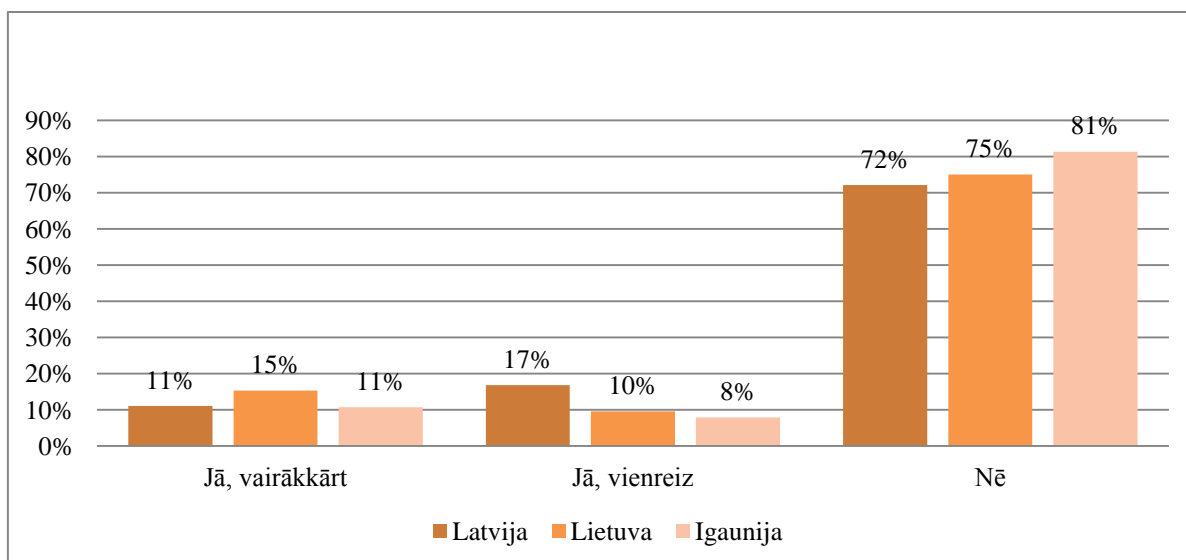
12. Vai kādā no saviem sociālo tīklu profiliem esi atzīmējis, ka strādā Swedbank?



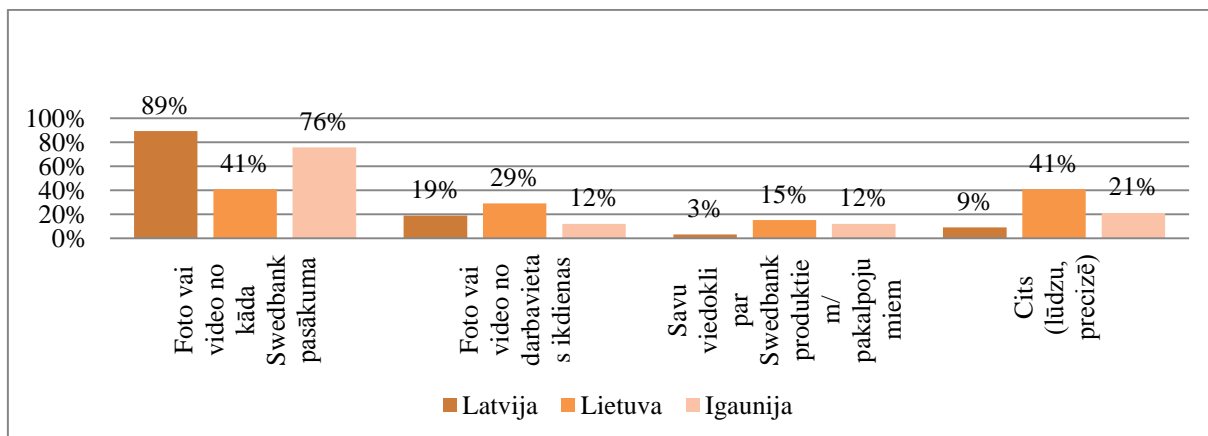
13. Kā tu sociālo tīklu vidē komunicē ar kolēģiem?



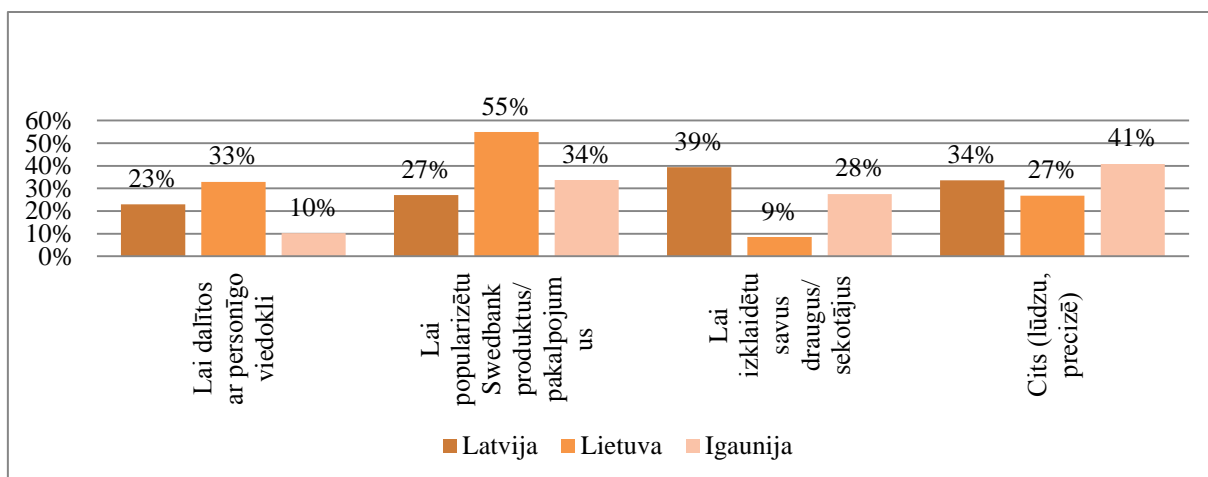
14. Vai kādreiz esi sociālajos tīklos publicējis ar Swedbank saistītu saturu (fotogrāfiju no kāda pasākuma u.tml.)?



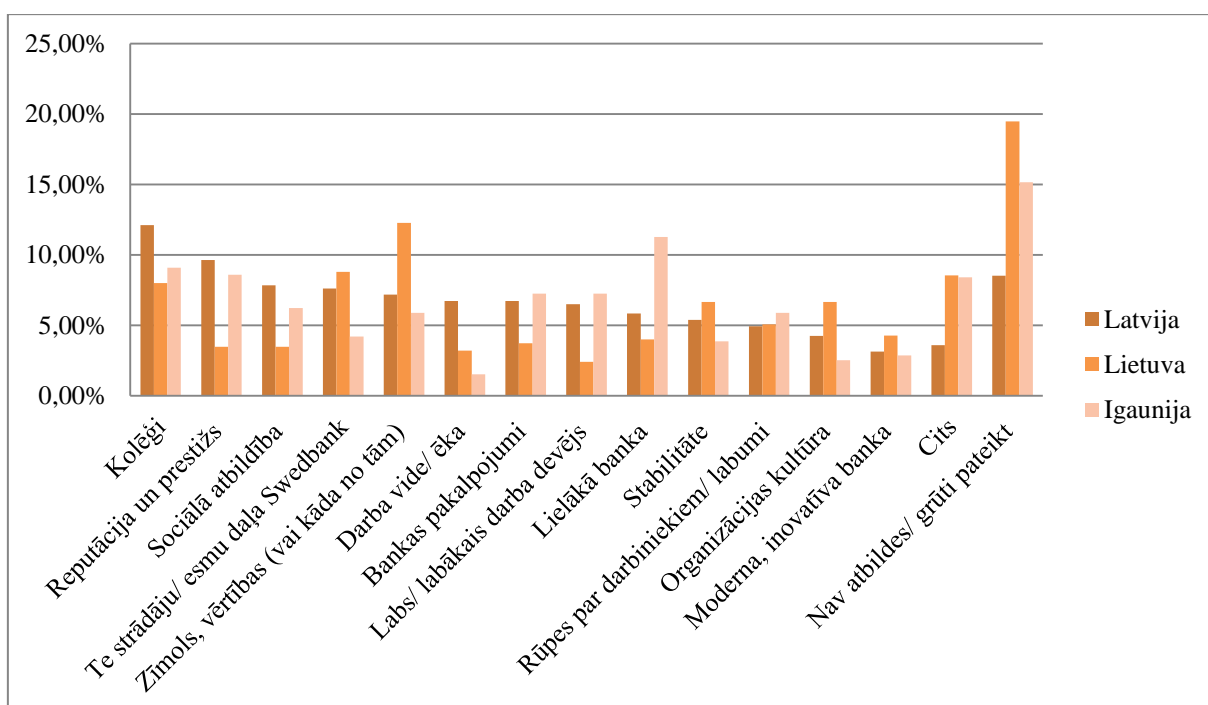
15. Kāda veida saturu esi publicējis?



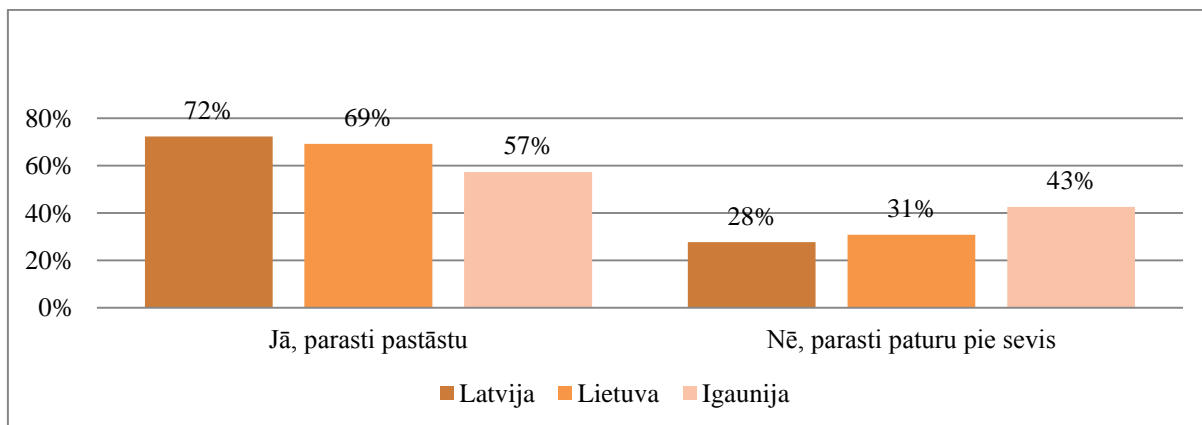
16. Ar kādu nolūku tu šo informāciju publicēji?



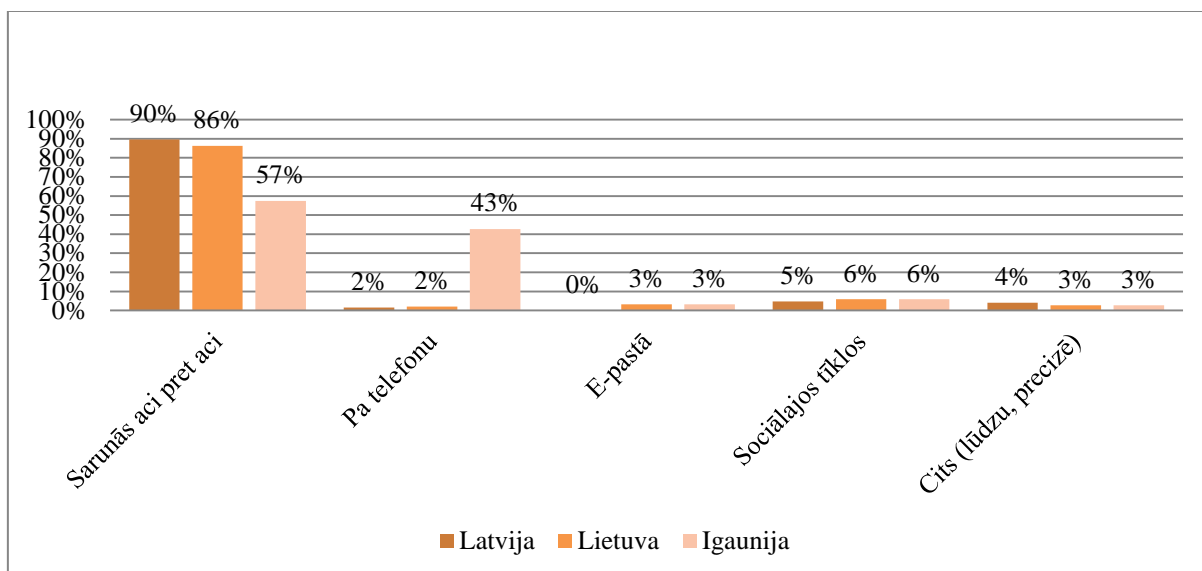
17. Lūdzu, nosauc vienu lietu, ar ko tu kā Swedbank darbinieks visvairāk lepoies.



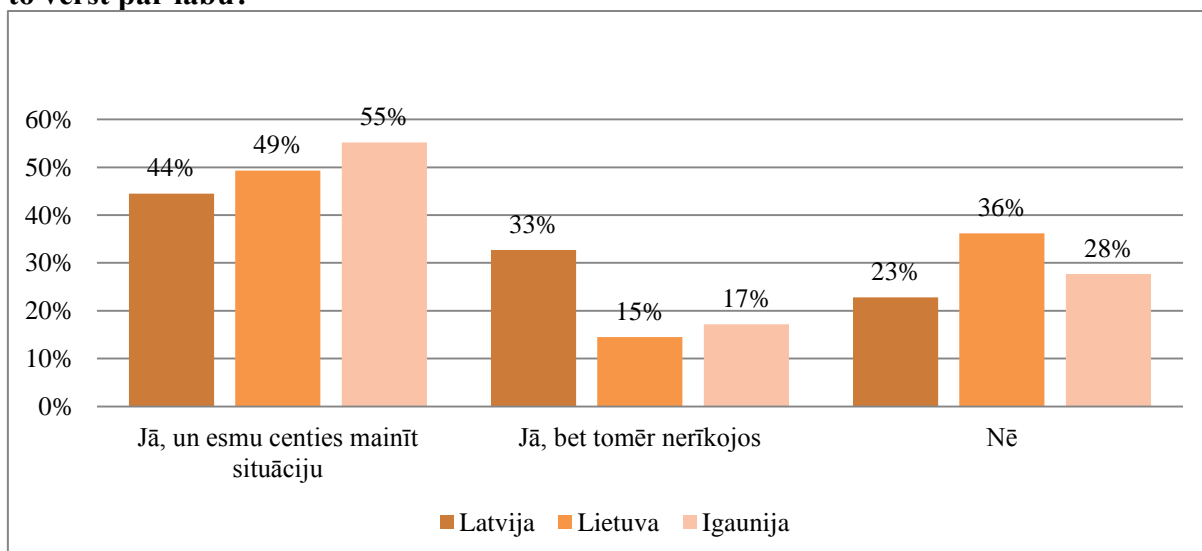
18. Vai situācijās, kad tu jūties lepnis par Swedbank, to pastāsti arī citiem?



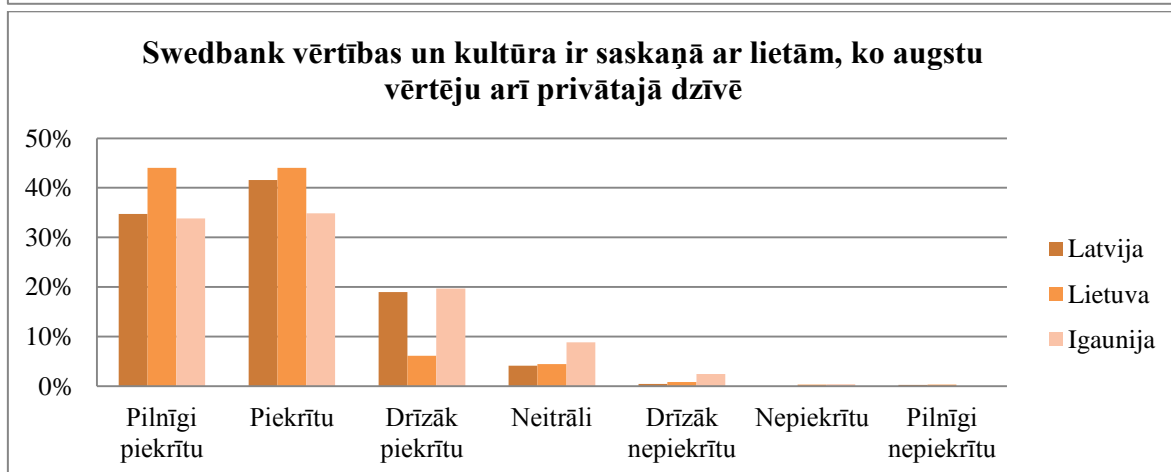
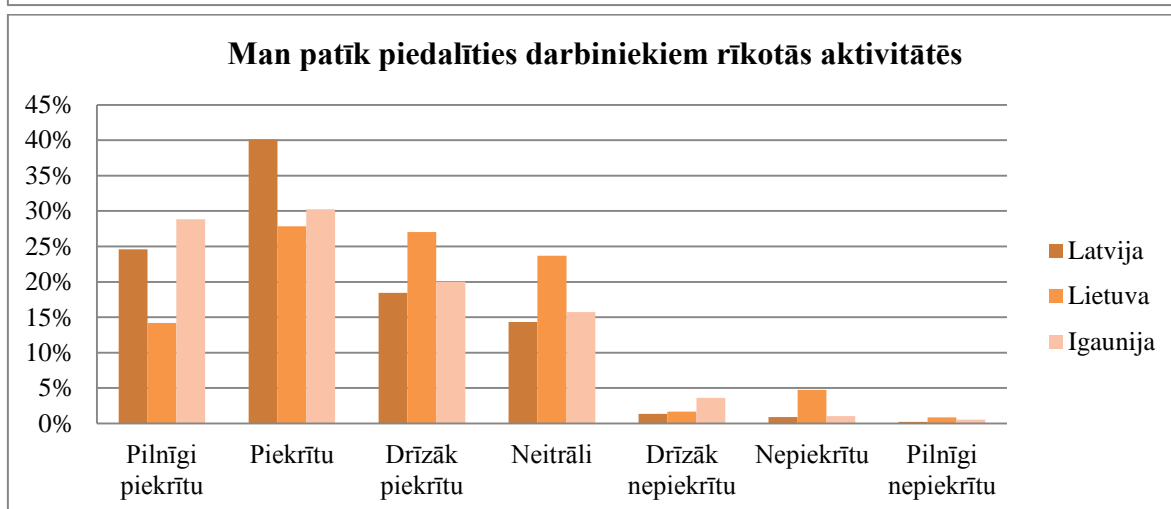
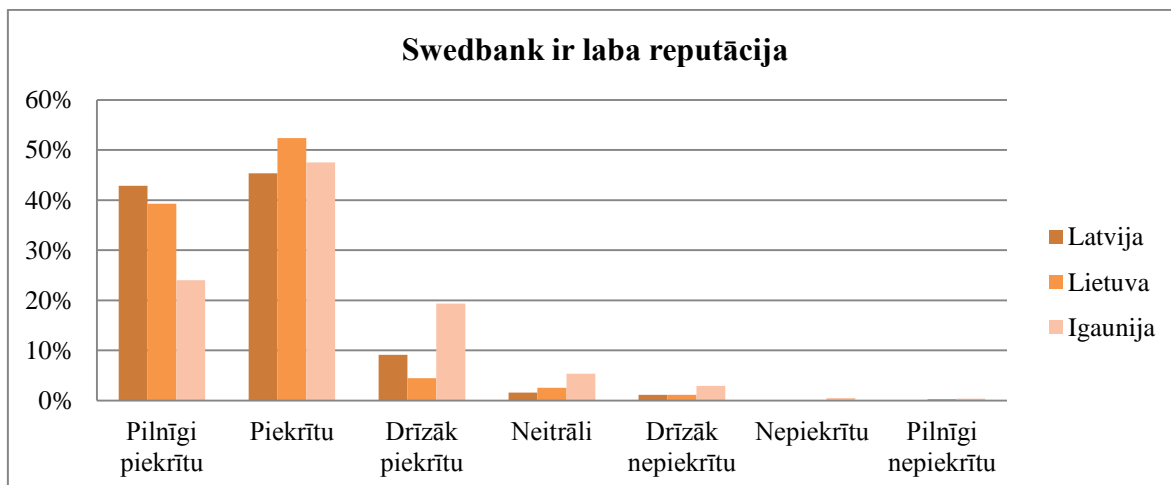
19. Kādā formātā tu visbiežāk paud savu lepnumu par Swedbank?

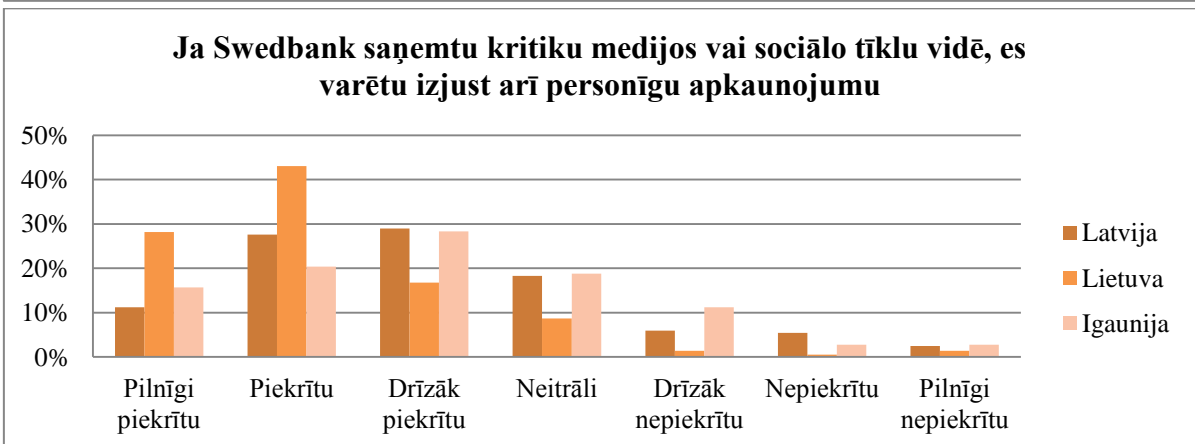
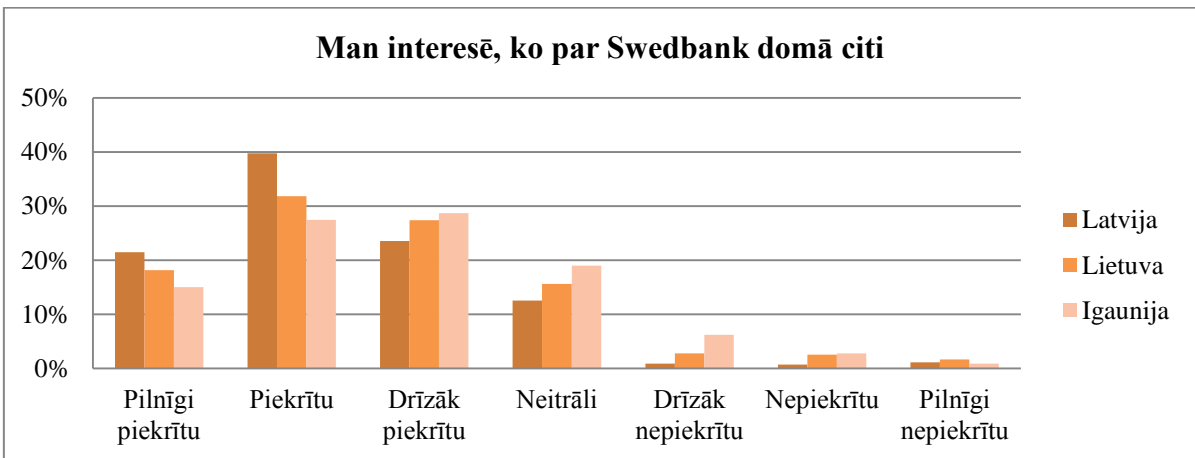
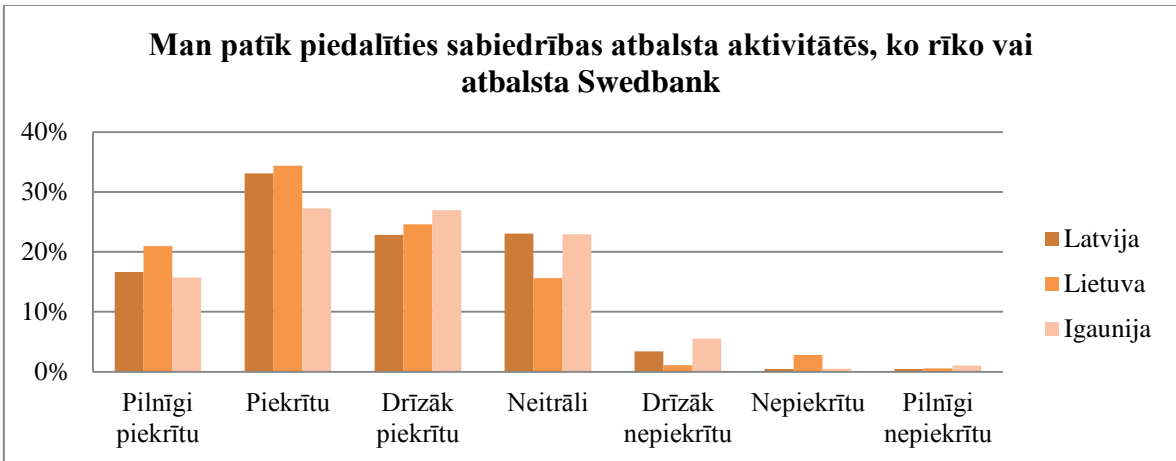
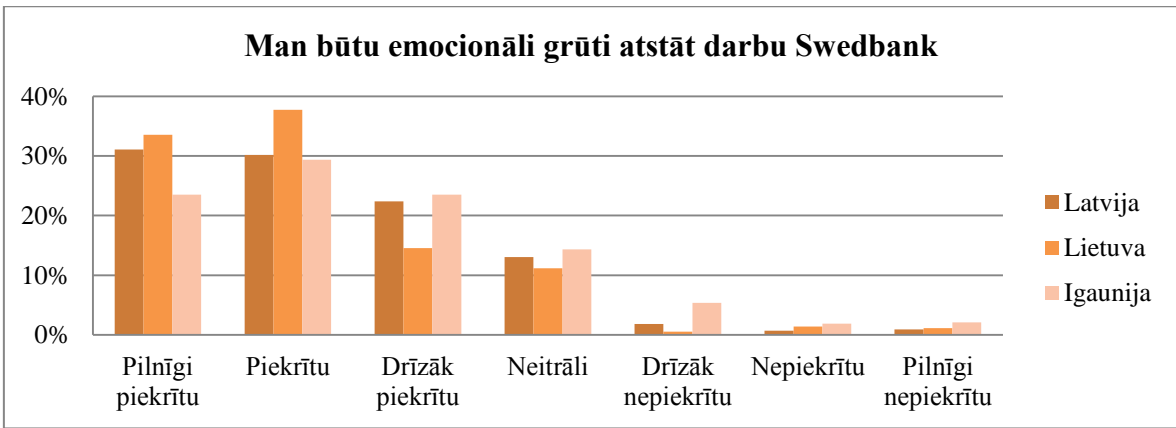


20. Vai kādreiz esi pieredzējis situāciju (reālajā dzīvē vai sociālo mediju vidē), kad redzi vai dzirdi, ka kāds par Swedbank saka ko sliktu vai nepareizu, un tev ir sajūta, ka vēlies to vērst par labu?

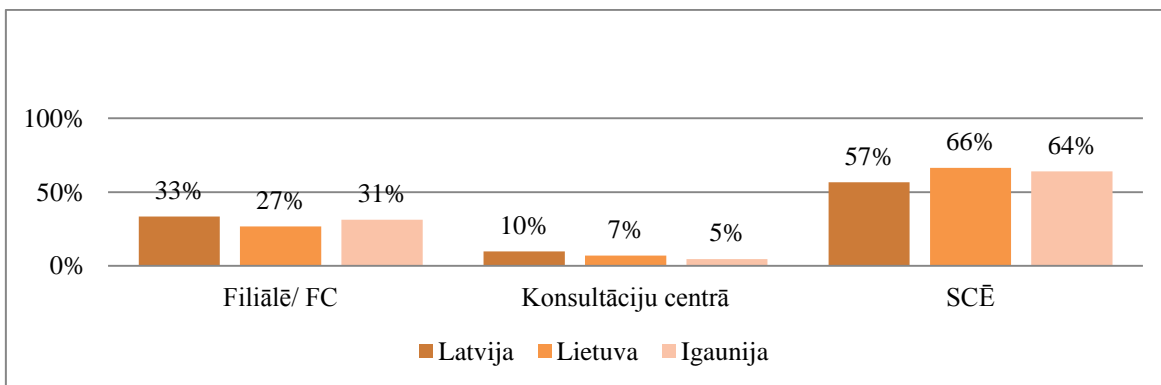


21. Cik lielā mērā tu piekrīti šiem apgalvojumiem?

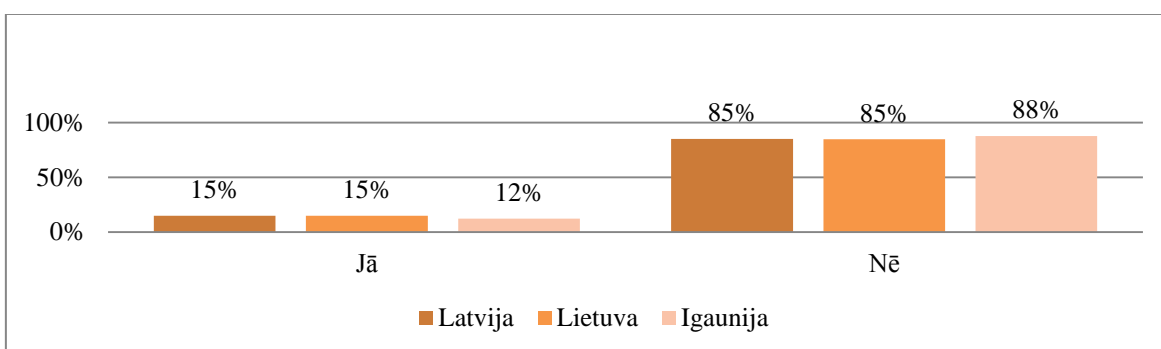




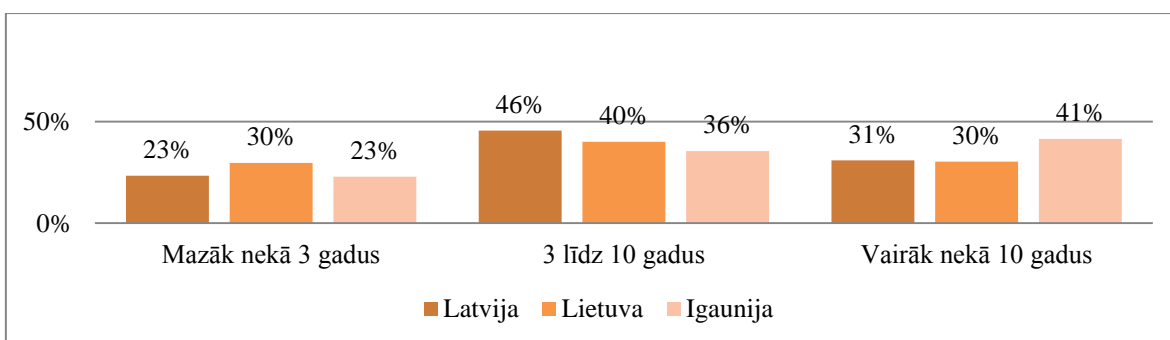
22. Kur tu strādā?



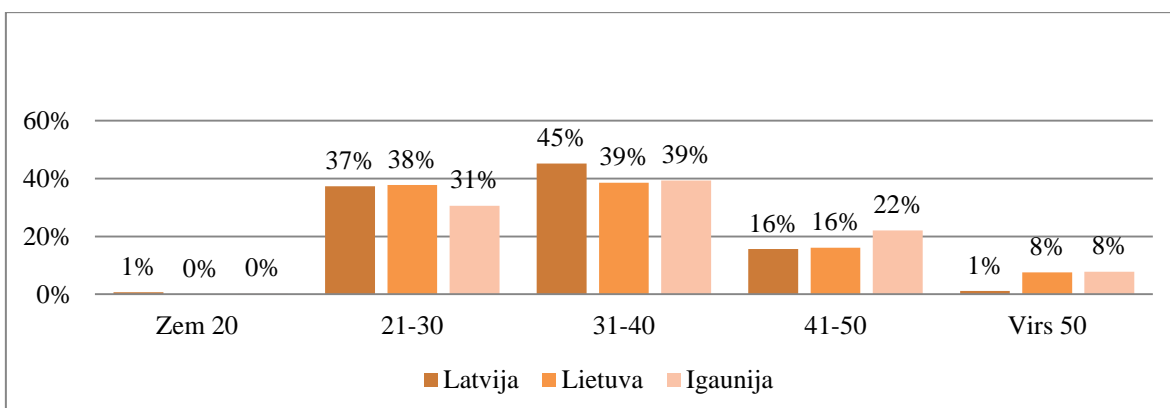
23. Vai tu esi vadītājs, kam ir padotie?



24. Cik ilgi tu strādā Swedbank?



25. Lūdzu, norādi savu vecuma grupu.



„Swedbank” Latvijā „Facebook” konta saturs un iesaiste

Nr. p.k.	Datums	Ieraksta tēma	Formāts	Tips	Kopējā iesaiste			Darbinieku iesaiste			Darbinieki, kas iesaistījušies
					Patīk	Dalījušies	Komentāri	Patīk	Dalījušies	Komentāri	
1.	2.04.	"Ezerparka nami" atvērto durvju diena	Retvīts ar foto	Bankas pakalpojumi	3	0	0	1	0	0	Kaspars Krūmiņš
2.	2.04.	"Swedbank" un „Dziedundejo.lv” aicina balsot par skolotājiem	Retvīts ar vizuāli	Iesaiste sabiedrībā	5	0	0	2	0	0	Anda Kupča, Angela Petrova
3.	2.04.	Noslēdzies "Pensiju eksperiments"	Video	Bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	8	0	1	0	0	0	
4.	5.04.	Atvērto durvju diena projektā „Ezerparka Nami”	Fotogalerija	Bankas pakalpojumi	13	0	0	5	0	0	Kaspars Krūmiņš, Nadežda Boroša, Dagna Rezeberga, Aiga Rullere, Agnese Andersone
5.	6.04.	Apdrošini mājokli un iedzīvi un laimē!	Vizuālis, kas ved uz internetbanku	Bankas pakalpojumi	6	2	0	5	1	0	Jeļena Pentjugova, Nady Tarakanova, Aiga Rullere, Lubova Abramova, Eva Balode, Angela Petrova
6.	8.04.	Sākas pieteikšanās "Zibensbizness" sacensībām	Retvīts ar vizuāli	Iesaiste sabiedrībā	3	0	0		0	0	
7.	9.04.	"Business Network" kontaktu rīts	Foto galerija	Bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	44	6	1	1	0	0	Elīna Zvirbule
8.	9.04.	Suminām Dziesmu svētku Skolotājus!	Vizuālis, kas ved uz „Dziedundejo.lv”	Iesaiste sabiedrībā	51	14	2	11	1	0	Kristīne Vilne, Adriāna Kauliņa, Māris Plūme, Monta Blumberga, Elīza Bērziņa, Karīna Pavlova, Zane Baidakova, Inese Lucāne, Vita Laučjuna, Elīna Zvirbule

9	10.04.	Sagatavosim datoru eID kartes lietošanai	Vizuālis, kas ved uz internetbanku	Bankas pakalpojumi	3	0	0	0	0	0	
10.	10.04.	Aicinām uz izstādi Rāmavā	Foto galerija un saite, kas ved uz izstādes programmu	Bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	21	3	0	17	3	0	Elena Smirnova, Madars Vārna, Kristīne Lūsiņa, Inese Griķe-Ukstiņa, Vita Laučjuna, Raimonds Miltiņš, Māris Plūme, Ilze Sprinģe, Dace Salmiņa, Rita Majore-Kampernova, Dana Dambīte, Līga Šķendere, Nadežda Boroša, Ieva Vīgante, Dagna Rezeberga, Ilze Elisone
11.	12.04.	Sagatavosim datoru eID kartes lietošanai	Vizuālis, kas ved uz internetbanku	Bankas pakalpojumi	11	2	0	3	1	0	Andis Veteris, Monta Blumberga, Jana Millere, Jeļena Pentjugova
12.	13.04.	Atbalsts ģimenēm ar bērniem mājokļa iegādē	Vizuālis, kas ved uz internetbanku	Bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	4	2	0	1	1	0	Angela Petrova, Kristīne Kovšele
13.	14.04.	Pieaugusi inkasācijas pakalpojumu popularitāte	Video	Bankas pakalpojumi	14	6	0	3	0	0	Evija Līva, Angela Petrova, Elīna Zvirbule
14.	15.04.	Sagatavosim datoru eID kartes lietošanai	Fotogalerija	Bankas pakalpojumi	33	2	1	7	0	0	Tatjana Rupeika, Svetlana Kuzjomina, Linda Lasmane, Elīna Zvirbule, Angela Petrova, Liene Kirma, Jana Millere
15.	15.05.	„Academia” biznesa akselerācijas darbnīcas	Fotogalerija	Bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	3	0	0	0	0	0	
16.	18.04.	Mazu vai lielu?	Video, saite uz „Mazuvaieliu.lv”	Bankas pakalpojumi	8	1	2	1	1	0	Sanita Bērziņa, Santa Čimzīte
17.	22.04.	Mācīsim finanšu pratību „Bērnu universitātē”	Fotogalerija	Iesaiste sabiedrībā	29	3	2	9	0	0	Iveta Āboliņa-Ābola, Dagna Rezeberga, Iveta Indrāne, Angela Petrova, Jeļena Pnetjugova, Līga Mellēna, Karīna Kniipa, Zanda Eihe, Zane Baidakova
18.	22.04.	Cik sver 1 miljons eiro?	Fotogalerija	Cits	41	1	0	2	0	0	Elīna Zvirbule, Sintija Rūdolfā
19.	22.04.	„Direktoru kluba” tikšanās	Fotogalerija	Iesaiste sabiedrībā	48	2	0	1	0	0	Vita Laučjuna

20.	26.04.	"Swedbank" un „Dziedundejo.lv” aicina balsot par skolotājiem	Foto un saite uz „Dziedundejo.lv”	Iesaiste sabiedrībā	28	8	0	2	0	0	Māris Plūme, Angela Petrova
21.	27.04.	Parakstīts sadarbības memorands ar LPS	Fotogalerija	Bankas pakalpojumi/iesaiete sabiedrībā	12	1	0	6	0	0	Māris Plūme, Jānis Tūliks, Elīna Zvirbule, Līga Zaltāne, Artis Vaļuks, Evija Raciborska
22.	27.04.	Konkurss: ko tu visvairāk vēlētos darīt pavasarī?	Vizuālis ar saiti uz internetbanku	Bankas pakalpojumi	590	127	120	8	2	5	Sergey Romanuk, Gita Pučinska, Kristīne Kovšele, Marina Ka, Kristīne Siliņa, Eva Agafonova,
23.	28.04.	Bauskas filiāles atklāšana	Fotogalerija	Ar darbiniekiem saistīts saturs/bankas pakalpojumi	82	1	0	27	1	0	Māris Plūme, Nady Tarakanova, Edgars Pīlps, Nadežda Boroša, Dace Antone, Santa Čimzīte, Jeļena Pentjugova, Jānis Kudins, Victoria Savčenko, Mairita Cipule, Angela Petrova, Anda Hendriksone, Monta Blumberga, Aiga Rullere, Inese Bubene, Iveta Indrāne, Kristīne Bulkovska, Marina Ka, Ilze Elisone, Aivis Mitenieks, Vita Laučjuna, Agneta Kivleniece, Agnese Andersone, Jānis Tūliks, Dana Dambīte, Jūlija Ersta, Katya Mehtieva
24.	29.04.	Palīdzēsim bērniem „Labestības dienā”	Video	Iesaiste sabiedrībā	16	32	0	2	0	0	Māris Plūme, Jūlija Ersta
25.	30.04.	Paziņoti "Atspēriens" grantu programmas uzvarētāji	Fotogalerija	Iesaiste sabiedrībā	15	0	0	4	0	0	Nady Tarakanova, Ronalds Skudra, Angela Petrova, Ilze Elisone

„Swedbank” Lietuvā „Facebook” konta saturs un iesaiste

Nr.p.k.	Datums	Ieraksta tēma	Formāts	Tips	Kopējā iesaiste			Darbinieku iesaiste			Darbinieki, kas iesaistījušies
					Patīk	Dalījušies	Komentāri	Patīk	Dalījušies	Komentāri	
1.	1.04.	Atskats uz NĪ tirgu pēdējos 25 gados	Retvīts no „KaunoDiena.lt”	Bankas pakalpojumi	16	0	0	2	0	0	Nerijus Gražulis, Aurelija Lapenaite
2.	1.04.	Nākamās paaudzes informācijas meklēšanas paradumi	Notikums	Iesaiste sabiedrībā	24	0	3	3	0	0	Nerijus gražulis, GR Eta, Milda Autukaite
3.	2.04.	Mobilās lietotnes jaunumi - ātrais pārskaitījums	Vizuālis ar saiti uz internetbanku	Bankas pakalpojumi	220	1	4	11	0	0	Brigita Kaleckaite, Aurelija Lapenaite, Mingaile Avulyte, Daiva Ročkiniene, Rasa Dargeviciene, GR Eta, Jurgita Čirgeliene, Vytautas Šumskis, Mantas Saltykovas, Virginija Grigutiene, Egle Zabarauskaite
4.	3.04.	Selfiju konkurss	Vizuālis ar saiti uz ārēju lapu	Bankas pakalpojumi	101	1	0	7	0	0	Brigita Kaleckaite, Asta Sipavičiute, Juventina Uzkuenaite-Jackuniene, Aurelija Lapenaite, Egle Zabarauskaite, Daiva Ročkiniene, Rasa Dargeviciene
5.	7.04.	"Swedbank" telpās uzstāsies „TEDx” oratore	Foto ar saiti uz „Tedxvilnius.com”	Iesaiste sabiedrībā	62	1	1	6	0	0	Milda Autukaite, Ieva Vasiliauskaite, Jurga Letulyte, Nerijus Gražulis, Tadas Gudaitis, Brigita Gaižauske
6.	8.04.	Notiks IT sistēmu atjaunošanas darbi	Vizuālis	Bankas pakalpojumi	32	0	3	0	0	0	Vytautas Šumskis, Juventina Uzkuenaite-Jackuniene, Egle Zabarauskaite
7.	8.04.	Iemaini punktus pret labiem darbiem	Vizuālis	Bankas pakalpojumi	106	12	3	2	0	0	Egle Zabarauskaite, Juventina Uzkuenaite-Jackuniene
8.	13.04.	Īpašais piedāvājums mājokļa apdrošināšanai	Foto ar saiti uz internetbanku	Bankas pakalpojumi	855	123	19	10	1	0	Alma Aš, Ieva Vasiliauskaite, Jurga Letulyte, Nerijus Gražulis, Tadas Gudaitis, Brigita Gaižauske, Tadas Gudaitis, Juventina Uzkuenaite-Jackuniene, Gitana Gitana, Agne Laugaliene, Rima Viršiliene

9	14.04.	Īpašais piedāvājums mājokļa apdrošināšanai	Foto ar saiti uz internetbanku	Bankas pakalpojumi	231	20	8	8	1	0	Alma Aš, Gitana Gitana, Viktorija Zaksenskiene, Ingrida Cieceniene, Orianta Meškauskiene, Aurelija Lapenaite, Rima Viršiliene, Neringa Navickiene
10.	15.04.	Aicinājums uz tikšanos ar mūku	Notikums	Cits	10	0		2	0	0	MildaAutukaite, Egle Zabarauskaite
11.	16.04.	Ekskursija pa „Swedbank” ēku	Notikums	Cits	272	0	6	5	0	0	Ana Nugmanova, Viktorija Zaksenskiene, Mindaugas Mikalajūnas, Gabriele Jankauskaite, Jurgita Ruikiene
12.	20.04.	Video ekskursija pa „Swedbank” ēku	Video	Cits	32	0	1	5	0	0	Ingrida Cieniene, Darius Šalomskas, Milda Autukaite, Viktorija Naimovičiene, Viktorija Zaksenskiene
13.	21.04.	Meklē jaunu kolēģi	Infografiks un saite uz vakanci	Darba devēja popularizēšana	18	0	2	4	0	0	Agneta Cibulskiene, GR Eta, Aurelija Lapenaite, Viktorija Zaksenskiene
14.	24.04.	Ekskursija pa „Swedbank” ēku	Foto un saite uz notikumu	Iesaiste sabiedrībā	606	2	6	7	0	0	Asta Margeviciene, Nerijus Gražulis, Edita Bezliapovic, Vaidas Šeputa, Jovita Stankevičiene, Michael Kazimianec, Indre Tukačiauskiene
15.	27.04.	Ekskursija pa „Swedbank” ēku	Fotogalerija	Iesaiste sabiedrībā	147	1	4	9	0	0	Jurgita Ruikiene, Lina Rodina, Brigita Kaleckaite, Simona Čepaityte, Orianta Meškauskiene, Lina Kriaučiūnaite, Ingrida Cieniene, Asta Sipavičiūte, Imantas Bražiūnas
16.	28.04.	Atskats uz finanšu jautājumu konkursu jauniešiem	Vizuālis ar saiti uz PFI lapu	Iesaiste sabiedrībā	22	0	1	3	0	0	Egle Zabarauskaite, Brigita Gaižauske, Vitare Jančaiyte
17.	30.04.	Iespēja laimēt velosipēdu	Foto ar saiti uz internetbanku	Bankas pakalpojumi	153	0	1	1	0	0	Vidas Turavičius

„Swedbank” Igaunijā „Facebook” konta saturs un iesaiste

Nr. p.k.	Datums	Ieraksta tēma	Formāts	Tips	Kopējā iesaiste			Darbinieku iesaiste			Darbinieki, kas iesaistījušies
					Patīk	Dalījušies	Komentāri	Patīk	Dalījušies	Komentāri	
1.	1.04.	Apsveikums 1. aprīlī	Vizuālis	Cits	4	0	0	0	0	0	
2.	2.04.	Mākslinieces citāts	Foto ar saiti uz „Director.ee”	Cits	0	0	0	0	0	0	
3.	2.04.	Jauns "cover" attēls	Vizuālis	Cits	3	0	0	0	0	0	
4.	3.04.	Paziņojums, ka šodien filiāles slēgtas, aicinot izmantot mobilo banku	Video	Bankas pakalpojumi	8	3	0	0	1	0	Ksenia Sakir
5.	3.04.	Aicinājums uz diskusiju	Foto ar saiti uz „Delfi.ee”	Iesaiste sabiedrībā	1	0	0	0	0	0	
6.	6.04.	Auto iegādes pētījuma dati	Vizuālis	Bankas pakalpojumi	1	0	0	0	0	0	
7.	8.04.	IT modernizācijas darbi	Vizuālis	Bankas pakalpojumi	3	0	0	0	0	0	
8.	9.04.	Aicinājums iesaistīties labdarības akcijā, ziedojot ēdienu	Vizuālis ar saiti uz ārēju lapu	Iesaiste sabiedrībā	0	0	0	0	0	0	
9	13.04.	Intervija ar "Swedbank" Igaunijā vadītāju Robertu Kitu	Foto ar saiti uz interviju	Ar darbiniekiem saistīts saturs	59	1	0	14	0	0	Kai Voore, Reedik Lindau, Merle Anapuu, Siiri Kirs, Ketrin Meriloo, Kadri Johvikas, Annika Trummar, Aigar Agu, Mari Sadrak, Max Mirushkov, Cat Olen, Lena Wallinger, Riina Kadaja, Tatiana Aganich

.10.	15.04.	Viedoklis par operu	Video intervija ar saiti operas lapu	Cits	2	0	0	0	0	0	
11.	17.04.	Aicinājums izmantot mobilo banku	Video ar saiti uz internetbanku	Bankas pakalpojumi	9	1	1	2	0	0	Margit Ruusak, Tatiana Aganich
12.	17.04.	Skeitparks ar "Swedbank" atbalstu	Fotogalerija	Iesaiste sabiedrībā	5	0	0	0	0	0	Katlin Kutt
13.	20.04.	"Swedbank" sadarbībā ar Delfi.ee pasniedz balvu aģentūrai	Foto, "share" no "Mediacom" lapas	Cits	3	0	0	1	0	0	Margit Ruusak
14.	21.04.	Aicinājums piedalīties loterijā	Vizuālis ar saiti uz internetbanku	Bankas pakalpojumi	4	0	0	0	0	0	
15.	23.04.	"Swedbank" valstij samaksājusi 72 miljonus eiro	Ziņa	Bankas pakalpojumi/iesaiete sabiedrībā	38	0	0	7	0	0	Gerli Puusild, Aljona Fedotova, Sirli Ilris, Eilike Maarand, Anna Kouts, Tiia Valtson, Angela Ruzevitš
16.	24.04.	Atbalsts jauniešu uzņēmumam	Foto ar saiti uz ziņu	Iesaiste sabiedrībā	3	0	1	1	0	0	Krista Vau
17.	27.04.	Ārzemju maksājumu statistika	Ziņa	Bankas pakalpojumi	4	0	0	1	0	0	Katlin Kutt
18.	28.04.	Kā rīkoties ar mobilo lietotni	Vizuālis ar saiti uz ārēju lapu	Bankas pakalpojumi	9	1	0	0	0	0	Katlin Kutt
19.	29.04.	Atgādinājums par 1. maija brīvdienu	Ziņa	Bankas pakalpojumi	7	1	1	0	0	0	Sirli Ilris, Eilike Maarand
20.	29.04.	Par maksājumiem brīvdienās	Ziņa	Bankas pakalpojumi	2	12	0	1	0	0	Eilike Maarand
21.	29.04.	Jauns "cover" attēls	Vizuālis	Cits	12	0	0	3	0	0	Gundel Lehes, Kai Voore, Katlin Kutt
22.	29.04.	Iespēja laimēt, maksājot ar karti	Vizuālis, saite uz notikumu	Bankas pakalpojumi	19	0	0	1	0	0	Cat Olen

Iesaiste „Facebook” 2015. gada aprīlī: darbinieku saraksts

Nr.p.k.	Latvija	Iesaistīšanās reižu sk.	Lietuva	Iesaistīšanās reižu sk.	Igaunija	Iesaistīšanās reižu sk.
1.	Angela Petrova	9	Egle Zabarauskaite	6	Katlin Kutt	4
2.	Elīna Zvirbule	6	Aurelija Lapenaite	5	Eilike Maarand	3
3.	Māris Plūme	6	Nerijus Gražulis	5	Siiri Kirs	3
4.	Jeļena Pentjugova	4	Juventina Uzkuenaite- Jackuniene	4	Cat Olen	2
5.	Vita Laučjuna	4	Milda Autukaite	4	Kai Voore	2
6.	Aiga Rullere	3	Viktorija Zaksenskiene	4	Margit Ruusak	2
7.	Dagna Rezeberga	3	Brigita Gaižauske	3	Tatiana Aganich	2
8.	Ilze Elisone	3	Brigita Kaleckaite	3	Aigar Agu	1
9.	Monta Blumberga	3	GR Eta	3	Aljona Fedotova	1
10.	Nadežda Boroša	3	Ingrida Ciceniene	3	Angela Ruzevitš	1
11.	Nady Tarakanova	3	Tadas Gudaitis	3	Anna Kouts	1
12.	Agnese Andersone	2	Alma Aš	2	Annika Trummar	1
13.	Dana Dambīte	2	Asta Sipavičiūte	2	Gundel Lehes	1
14.	Iveta Indrāne	2	Daiva Ročkiniene	2	Kadri Johvikas	1
15.	Jana Millere	2	Gitana Gitana	2	Krista Vau	1
16.	Jānis Tūliks	2	Ieva Vasiliauskaite	2	Ksenia Sakir	1
17.	Jūlija Ersta	2	Jurga Letulyte	2	Lena Wallinger	1
18.	Kaspars Krūmiņš	2	Jurgita Ruikiene	2	Mari Sadrak	1
19.	Kristīne Kovšele	2	Orinta Meškauskiene	2	Max Mirushkov	1
20.	Marina Ka	2	Rasa Dargeviciene	2	Merle Aunapuu	1
21.	Zane Baidakova	2	Rima Viršiliene	2	Reedik Lindau	1
22.	Adriāna Kauliņa	1	Vytautas Šumskis	2	Riina Kadaja	1
23.	Agneta Kivleniece	1	Agne Laugaliene	1	Tiia Valtson	1
24.	Aivis Mitenieks	1	Agneta Cibulskiene	1		

25.	Anda hendriksone	1	Ana Nugmanova	1
26.	Anda Kupča	1	Asta Margeviciene	1
27.	Andis Veteris	1	Darius Šalomskas	1
28.	Artis Vaļuks	1	Edita Bezliapovic	1
29.	Dace Antone	1	Imantas Bražiūnas	1
30.	Dace Salmiņa	1	Indre Tukačiauskiene	1
31.	Edgars Pīlips	1	Jovita Stankevičiene	1
32.	Elena Smirnova	1	Jurgita Čirgeliene	1
33.	Elīza Bērziņa	1	Lina Kriaučiūnaite	1
34.	Eva Balode	1	Lina Rodina	1
35.	Evija Līva	1	Mantas Saltykovas	1
36.	Evija Raciborska	1	Michael Kazimianec	1
37.	Gita Pučinska	1	Mindaugas Mikalajūnas	1
38.	Ieva Vīgante	1	Mingaile Avulyte	1
39.	Ilze Sprinģe	1	Neringa Navickiene	1
40.	Inese Bubene	1	Simona Čepaityte	1
41.	Inese Griķe-Ukstiņa	1	Vaidas Šeputa	1
42.	Inese Lucāne	1	Vidas Turavičius	1
43.	Iveta Āboliņa-Ābola	1	Viktorija Naimovičiene	1
44.	Jānis Kudins	1	Virginija Grigutiene	1
45.	Karīna Kniipa	1		
46.	Karīna Pavlova	1		
47.	Katya Mehtieva	1		
48.	Kristīne Bulkovska	1		
49.	Kristīne Lūsiņa	1		
50.	Kristīne Siliņa	1		
51.	Kristīne Vilne	1		
52.	Liene Kirma	1		
53.	Linda Lasmane	1		
54.	Līga Mellēna	1		
55.	Līga Šķendere	1		
56.	Līga Zaltāne	1		

57.	Lubova Abramova	1
58.	Madars Vārna	1
59.	Mairita Cipule	1
60.	Raimonds Miltiņš	1
61.	Rita Majore-Kampernova	1
62.	Ronalds Skudra	1
63.	Santa Čimzīte	1
64.	Sergey Romanuk	1
65.	Sintija Rūdolfā	1
66.	Svetlana Kuzjomina	1
67.	Tatjana Rupeika	1
68.	Victoria Savčenko	1
69.	Zanda Eihe	1

Iesaiste „Swedbank” Latvijā darbinieku profilos

Darbinieks	Korporatīvs foto	Datums	Tēma	Tips	Kategorija	Iesaiste: patīk		Iesaiste: dalījušies		Iesaiste: komentāri	
						Visi	Darbinieki	Visi	Darbinieki	Visi	Darbinieki
Angela Petrova	n	1.11.2014.	Kolēģes apbalvojums CVonline pārdevēju konkursā	Share: foto CV-online Latvia lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs	2	1				
Elīna Zvirbule	Profila bilde	13.09.2014.	Pašapkalpošanās inkasācijas seifa atklāšana	Share: foto G4S Latvia lapā	Bankas pakalpojumi	9	5				
		16.08.2014.	Baltijā pirmais pašapkalpošanās inkasācijas seifs.	Share: Swedbank Latvia fotogalerija	Bankas pakalpojumi	8	1				
		20.03.2014.	Swedbank: Zelta monēta 2014 finālists	Share: Delfi.lv ziņa	Bankas pakalpojumi	4	2	1		2	
Māris Plūme	Profila bilde un cover bilde	7.05.2015.	Reputation War pateicība Swedbank	Tag: klātesošie Reputation War Riga bildē	Cits	10					
		7.05.2015.	Cik ziedosiet Labestības dienai, tik noskriesim!	Jauns cover attēls	Iesaiste sabiedrībā/ ar darbiniekiem saistīts saturs	17	7				
		6.05.2015.	Cik ziedosiet Labestības dienai, tik noskriesim!	Share: ziedot.lv lapa	Iesaiste sabiedrībā/ ar darbiniekiem saistīts saturs	24	4				
		6.05.2015.	Cik ziedosiet Labestības dienai, tik noskriesim!	Tag: Swedbank lapa	Iesaiste sabiedrībā/ ar darbiniekiem saistīts saturs	35	9				
		11.02.2015.	Ēnu diena Swedbank	Tag: Foto Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā	57	8	1	1		
		29.01.2015.	Atbalsts Iespējamajai misijai	Jauns cover attēls	Iesaiste sabiedrībā	7	1				
		23.01.2015.	Iespējamās misijas Direktoru kluba atklāšana	Tag: Foto Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā	32	2				
		22.12.2014.	Aicinājums atjaunot Swedbank mobilo aplikāciju/ dalīties viedokļos	Teksta ieraksts	Bankas pakalpojumi	6	1	1		15	
		14.12.2014.	Enģeļi pār Latviju pasākums	Tag: Foto Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā	99	22	3			
		1.12.2014.	Enģeļi pār Latviju atklāšana	Foto: selfijs	Iesaiste sabiedrībā	70	17	0		1	
		14.11.2014.	Baltic PR Awards	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	110	11	1	1	4	
		12.12.2014.	Iegūta balva iekšējā POS CEV kampaņā	Foto	Bankas pakalpojumi	55	8			9	4

6.11.2014.	#idejasLatvijai pasākums noslēdzies	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs/ iesaiste sabiedrībā	104	22				
22.10.2014.	Swedbank pret korupciju	Share: raksts no pretkorupciju.lv	Cīts	15	2	24	3	1	
2.10.2014.	Jauniešu programmas simbols	Foto	Bankas pakalpojumi	34	9			17	2
30.09.2014.	Neformāls foto ar kolēģiem	Tag: Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	192	30	1	1	13	4
26.09.2014.	Olimpiskā diena Swedbank	Tag: Foto Swedbank lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs	70	25	2	2	1	
17.09.2014.	Nike Riga Run Swedbank komanda	Tag: Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	11	2	2			
5.09.2014.	Sportista sagaidīšana	Tag: Foto Swedbank lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs	31	6	1	1		
27.08.2014.	Swedbank darbinieku triatlons	Tag: Foto Swedbank lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs	130	39	1	1		
26.08.2014.	Starts Swedbank triatlonā	Foto: selfijs	Ar darbiniekiem saistīts saturs	42	15			4	3
10.07.2014.	Vakance komunikācijas profesionālim	Share: Swedbank lapas vakanču sadaļa	Darba devēja popularizēšana	25	10	21	2	2	
17.06.2014.	Panākumi reputācijas topā	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	54	13			1	
28.05.2014.	Baltijas komunikācijas komanda	Foto: selfijs	Ar darbiniekiem saistīts saturs	73	14			7	4
14.03.2014.	Komandas pasākums	Foto: selfijs	Ar darbiniekiem saistīts saturs	89	12			10	0
24.02.2014.	Komandas pasākums	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	19	3			3	
17.02.2014.	Vadības komandas paveiktais	Selfijs	Ar darbiniekiem saistīts saturs	129	20			9	2
12.02.2014.	Ēnu diena Swedbnak	Tag: selfijs	Iesaiste sabiedrībā	13	2			6	
31.12.2013.	Eiro ieviešana	Foto	Bankas pakalpojumi	32	3	1		6	3
2.12.2013.	Eiro ieviešana	Share: Swedbank fotogalerija	Bankas pakalpojumi	20	2			2	
15.11.2013.	Baltic PR Awards	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs/ sasniegumi	87	15	6	1		
13.09.2013.	#idejasLatvijai pasākums	Foto	Iesaiste sabiedrībā	10	2				
6.08.2013.	Kolēģu sapulce	Tag: foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	22	5	1		3	2
2.08.2013.	Aicinājums dalīties ieteikumos jaunam bankas programmas nosaukumam	Teksta ieraksts	Ar darbiniekiem saistīts saturs/ sasniegumi	2		1	1	12	
24.07.2013.	Swedbank atklāj velosezonu	Share: foto Swedbank lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs	73	7			5	

		24.05.2013.	Labestības diena	Share: foto Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā/ ar darbiniekiem saistīts saturs	46	4			8	
		23.05.2013.	Auto Swedbank stāvvietā	Foto	Ar darbineikiem saistīts saturs/ sasniegumi	15	2			4	2
		1.01.2013.	Eiro ieviešana	Foto: selfijs	Ar darbiniekiem saistīts saturs	54	12			2	1
		12.12.2012.	Enģeļi pār Latviju akcija	Foto	Iesaiste sabiedrībā	4					
		12.12.2012.	Enģeļi pār Latviju akcija	Foto	Iesaiste sabiedrībā	37	3	3	1		
		12.12.2012.	Aicinājums iesaistīties "Iespējamajā misijā"	teksta ieraksts	Iesaiste sabiedrībā	6					
		26.10.2012.	Eiro ieviešana	Foto	Bankas pakalpojumi						
		12.10.2012.	Vakance komunikācijas profesionālim	Share: ieraksts Swedbank lapā	Darba devēja popularizēšana	10	1	1			
Jeļena Pentjugova	Profila bilde	21.05.2015.	Dziesmu un deju svētki	Share: foto Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā	6	2				
		6.05.2015.	Cik ziedosiet Labestības dienai, tik noskriesim!	Share: ieraksts Ziedot.lv lapā	Iesaiste sabiedrībā	1					
		29.04.2015.	Paldies svētku skolotājiem	Share: ieraksts dziedundejo.lapā	Iesaiste sabiedrībā	4					
		23.04.2015.	Aizdevumu kampaņa	Share: ieraksts Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi						
		22.04.2015.	Paldies svētku skolotājiem	Share: ieraksts dziedundejo.lapā	Iesaiste sabiedrībā	2					
		16.04.2015.	Paldies svētku skolotājiem	Share: ieraksts dziedundejo.lapā	Iesaiste sabiedrībā	1	2				
		13.04.2015.	eID kartes priekšrocība	Share: video Swedbanka lapā	Bankas pakalpojumi	1					
		6.04.2015.	Apdrošināšanas kampaņa	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	1					
		16.03.2015.	Apdrošināšanas kampaņa	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi						
		11.11.2013.	Enģeļi pār Latviju akcija	Share: foto Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā	6	1				
		8.11.2013.	Enģeļi pār Latviju akcija	Share: foto Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā	2	1				
		Vita Laučjuna	n	20.04.2015.	Vakance IT nodaļā	Share: ieraksts Swedbank lapā	Darba devēja popularizēšana				
10.04.2015.	izstāde Rāmavā			Share: galerija Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi						
7.04.2015.	Atvērto durvju diena Swedbank			Share: ieraksts Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā						

		1.04.2015.	Atvērto durvju diena Swedbank	Share: ieraksts Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā						
		1.03.2015.	Atgādinājums iesniegt deklarāciju	Share: ieraksts Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	3	1				
		13.11.2014.	Karšu kampaņa	Share: ieraksts Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	1	1				
Aiga Rullere	n										
Dagna Rezeberga	n	7.05.2015.	Ekonomikas foruma tiešraide	Share: notikums Swedbank lapā	Cits						
		31.01.2015.	Ēnu diena Swedbank	Share: ieraksts Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā	6	1				
Ilze Elisone	n	21.10.2014.	Aicinājums balsot par kolēģi Cvonline konkursā	Share: video Cvonline lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs	11	5			1	1
Monta Blumberga	n	20.04.2015.	Vakance IT nodaļā	Share: ieraksts Swedbank lapā	Darba devēja popularizēšana						
		11.04.2015.	Paldies svētku skolotājiem	Share: ieraksts dziedundejo.lv lapā	Iesaiste sabiedrībā						
Nadežda Boroša	n	20.01.2015.	Ēnu diena Swedbank	Share: foto Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā	5	3			1	
Nady Tarakanova	n	6.05.2015.	Paldies svētku skolotājiem	Share: ieraksts dziedundejo.lv lapā	Iesaiste sabiedrībā						
		22.04.2015.	Aizdevumu kampaņa	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi						
		22.10.2014.	Swedbank pret korupciju	Share: raksts no pretkorupciju.lv	Cits						
		2.11.2013.	Eņģeļi pār Latviju	Share: fotogalerija Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā	1	1			1	1
		16.08.2013.	Open Mind pasākums	Share: fotogalerija Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā	1					
		13.03.2013.	RTU biznesa inkubators	Share: fotogalerija Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā	1	1				
		25.02.2013.	Open Mind pasākums	Share: vizuālis Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā	3	1	2			
		1.02.2013.	Open Mind pasākums	Share: notikums Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā	4	4	1			
		9.01.2013.	Gudro punktu programma	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	1					
		16.12.2012.	Eņģeļi pār Latviju	Share: foto Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā	3	1	1			
		2.11.2012.	Gudro punktu programma	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi						

Agnese Andersone	n	1.01.2014.	Eiropas ieviešana	Tag: foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	40	8	1	1	4	2
Dana Dambīte	n	7.03.2014.	Telefonbankas atklāšana Valmierā	Share: fotogalerija Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	3	1				
Iveta Indrāne	n	30.04.2015.	Apdrošināšanas kampaņa	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	1	1				
		22.04.2015.	Vakance IT nodaļā	Share: vizuālis Swedbank lapā	Darba devēja popularizēšana						
		21.10.2014.	vakance konsultāciju centrā	Share: vizuālis Swedbank lapā	Darba devēja popularizēšana	2	2				
Jana Millere	Profila bilde	14.12.2012.	Enģeļi pār Latviju	Share: foto Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā	2					
Jānis Tūliks	n										
Jūlija Ersta	Profila bilde										
Kaspars Krūmiņš	Profila bilde un cover bilde	7.03.2015.	Dzīvokļu kompleksa apmeklējums	Share: foto Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	5	3				
		13.06.2014.	neformāls foto bankas vidē	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	35	7			9	6
		31.05.2014.	neformāls foto bankas vidē	Tag: foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	13	4	2	2		
		19.03.2014.	neformāls foto bankas vidē	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	61	17			5	2
		16.03.2013.	neformāls foto bankas vidē	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	37	7			13	4
		9.09.2013.	neformāls foto bankas vidē	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	13	6	1		5	3
Kristīne Kovšele	n	22.04.2015.	Aizdevumu kampaņa	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	3	3				
		16.04.2015.	neformāls foto bankas vidē	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	32	8			1	
		13.04.2015.	Atbalsts mājokļa iegādē	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	0	0				
		6.12.2014.	neformāls foto bankas vidē	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	33	7			2	1
		23.08.2014.	Karšu kampaņa	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	0	0			2	1
		11.08.2014.	Karšu kampaņa	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	2	0				
		21.07.2014.	neformāls foto bankas vidē	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	27	6			4	4
		11.06.2014.	Apdrošināšanas kampaņa	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	0	0				
		27.05.2014.	Karšu kampaņa	Share: vizuālis	Bankas pakalpojumi	1	0				

		Kar		Swedbank lapā							
		12.02.2014.	Ēnu diena Swedbank	Tag: foto	Iesaiste sabiedrībā	13	2				
		5.04.2013.	Zemes stundas izaicinājums	Share: fotogalerija Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā	3	2				
Marina Ka	n										
Zane Baidakova	n	25.03.2015.	E-prasmju skola	Tag: fotogalerija Ventspils Digital Centre lapā	Bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	23	2				
		1.08.2014.	Swedbank Ventspils pilsētas svētkos	Foto	Iesaiste sabiedrībā	21	2			4	2
		2.12.2013.	Eņģeļi pār Latviju	Vizuālis	Iesaiste sabiedrībā	5	2				
Adriāna Kauliņa	Profila bilde un cover bilde	7.05.2015.	Cik ziedosiet Labestības dienai, tik noskriesim!	Jauns cover attēls	Iesaiste sabiedrībā/ ar darbiniekiem saistīts saturs	15	4	2			
		6.05.2015.	Cik ziedosiet Labestības dienai, tik noskriesim!	Tag: Foto Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā/ ar darbiniekiem saistīts saturs	33	10	4	1		
		7.03.2015.	Skolēnu mācību uzņēmumu atbalstīšana	Tag: Foto Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā	6	2				
		7.03.2015.	Skolēnu mācību uzņēmumu atbalstīšana	Tag: Foto Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā	7	3				
		11.02.2015.	Ēnu diena Swedbank	Tag: foto	Iesaiste sabiedrībā	5	1				
		11.02.2015.	Ēnu diena Swedbank	Tag: foto	Iesaiste sabiedrībā	3	0				
		5.02.2015.	Skolotāju kampaņa	Share: video Swedbanka lapā	Iesaiste sabiedrībā	10	3				
		3.02.2015.	Ēnu diena Swedbank	Share: video Swedbanka lapā	Iesaiste sabiedrībā	21	4			1	
		3.02.2015.	Ēnu diena Swedbank	Tag: video Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā	25	6	4			
		23.01.2015.	Skolotāju kampaņa	Share: video Swedbanka lapā	Iesaiste sabiedrībā	9	2			5	1
		24.12.2014.	Sveiciens Ziemassvētkos	Share: vizuālis Swedbank lapā	Cits	3	0				
		14.12.2014.	Eņģeļi pār Latviju	Tag: Foto Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā	99	22	3			
		14.12.2014.	Eņģeļi pār Latviju	Foto	Iesaiste sabiedrībā	24	7			1	
		8.12.2014.	Swedbank Ziemassvētku pasākums	Tag: foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	21	2			1	
		3.12.2014.	Eņģeļi pār Latviju	Share: ieraksts no ziedot.lv	Iesaiste sabiedrībā	7	0	1		1	

		14.11.2014.	Baltic PR Awards	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	110	11	1	1	4	
		22.10.2014.	Pret korupciju	Share: raksts no pretkorupciju.lv	Cits	3	0	11		1	
		26.09.2014.	Olimpiskā diena Swedbank	Tag: Foto Swedbank lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs	70	25	2	2	1	
		17.06.2014.	Panākumi reputācijas topā	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	54	13			1	
		10.06.2014.	Jaunā Swedbank ēka Zviedrijā	Foto	Cits	9	5	1		2	1
		1.06.2014.	Labestības diena	Foto	Iesaiste sabiedrībā	10	1				
Agneta Kivleniece	n	20.11.2014.	Jauna vakance	Share: foto Swedbank lapā	Darba devēja popularizēšana	0	0				
Aivis Mitenieks	n										
Anda Hendriksone	n	30.12.2014.	Swedbank sveiciens Lietuvas kolēģiem	Share: video Swedbank lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs	0	0	2			
Anda Kupča		30.04.2015.	BOSI konference Swedbank	Check in: Swedbank	Cits	3	1				
		23.04.2015.0	Jauna vakance Swedbank	Share: ieraksts Swedbank lapā	Darba devēja popularizēšana	0	0				
		2.04.2015.	Jauna vakance Swedbank	Share: ieraksts Swedbank lapā	Darba devēja popularizēšana	0	0				
		18.11.2015.	Swedbank ēkas jubileja	Check in: Swedbank	Cits	17	5	2			
		2.09.2014.	Swedban akadēmijas pateicības pasākums	Tag: foto Swedbank lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs	5	2				
		2.09.2014.	Swedban akadēmijas pateicības pasākums	Tag: foto Swedbank lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs	13	4			4	
		28.08.2014.	Swedbank Konsultāciju centra ikdiena	Share: video Swedbank lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs	6	2			1	
		28.08.2014.	Jauna vakance Swedbank	Share: ieraksts Swedbank lapā	Darba devēja popularizēšana	3	2				
		12.08.2014.	Swedbank Konsultāciju centra komandas pasākums	Share: fotogalerija Swedbank lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs	16	6				
Andis Veteris	n	22.05.2015.	UAP komandas pasākums	Tag: Check in Swedbank	Ar darbiniekiem saistīts saturs	5	2			1	
		7.06.2014.	Swedbank ģimeņu diena	Tag: foto Swedbank lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs	0					
Artis Vaļuks	n	23.02.2015.	Vīriešu dienas pasākums	Tag: foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	94	29			3	
		5.09.2014.	Sportista sagaidīšana	Share: foto Swedbank lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs	3	3				

		5.09.2014.	Sportista sagaidīšana	Tag: fotogalerija Swedbank lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs/ bankas pakalpojumi	143	35	4	2	1	
		1.01.2014.	Eiro ieviešana	Tag: foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	49	7			5	2
Dace Antone	Profila bilde										
Dace Salmiņa	n	5.12.2014.	Krāpnieciski e-pasti	Share: foto Swedbank lapā	Cits	0	0				
		20.10.2011.	neformāls foto bankas vidē	Tag: foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	16	4			6	2
Edgars Pīlīps	Profila bilde	22.05..2015.	Mobilās aplikācijas testēšana	Ieraksts un vizuālis	Bankas pakalpojumi	1	1			1	1
		18.05.2015.	Maratonistu apsveikšana	Share: fotogalerija	Ar darbiniekiem saistīts saturs	13	10				
		18.05.2015.	Swedbank maratona dalībnieki	Share: foto Swedbank lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs	7	4				
		12.05.2015.	Humors	Vizuālis	Ar darbiniekiem saistīts saturs	21	19				
		7.05.2015.	Cik ziedosiet Labestības dienai, tik noskriesim!	Share: ieraksts Ziedot.lv lapā	Iesaiste sabiedrībā/ ar darbiniekiem saistīts saturs	5	0				
		17.03.2015.	vakances Swedbank aplikācijā	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi/ darba devēja popularizēšana	0	0				
		5.03.2015.	Sunfit atklāšana	Share: fotogalerija Swedbank lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs	16	7			4	1
		20.02.2015.	Cvonline apbalvojums	Share: foto Swedbank lapā	Darba devēja popularizēšana	6	3				
		13.12.2014.	Kolēģu pasākums	Tag: foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	40	10	2	1	3	1
		9.12.2015.	Kolēģu pasākums	Tag: foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	18	7			2	
		26.10.2014.	Kolēģu pasākums	Tag: Foto Swedbank lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs	14	4				
		1.08.2014.	Kolēģu pasākums	Tag: foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	23	7				
		13.06.2014.	Kolēģu sveiciens svētkos	Tag: foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	29	13			4	3
		15.10.2013.	Sveiciens kolēģei	Tag: foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	33	11				
		29.08.2013.	Swedbank ēkas jubileja	Jauns cover attēls	Cits	0	0				
		20.06.2013.	Dzīvesveida programmas atklāšana	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	2	1				
		14.06.2014.	Kolēģu pasākums	Tag: foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	13	5			1	
8.06.2013.	Kolēģu pasākums	Tag: foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	10	4	2	1	1			

		7.06.2013.	Kolēģu pasākums	Tag: foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	15	4	2	2	6	3
		22.02.2013.	Swedbank deļotāju panākumi	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	5	0			3	
Elena Smirnova	n	20.10.11.	neformāls foto bankas vidē	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	16	4			6	2
		3.03.2011.	neformāls foto bankas vidē	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	6	4			11	5
Elīza Bērziņa	n	8.02.2015.	Kolēģu pasākums	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	70	28			4	1
		26.08.2014.	Klientu balle	Foto	Cits	103	18			4	
		18.06.2014.	neformāls foto bankas vidē	Tag: foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	76	22	1		5	2
		12.06.2014.	neformāls foto bankas vidē	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	52	28			10	8
		17.11.2013.	Kolēģu pasākums	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	41	10			3	1
		21.10.2013.	Kolēģu pasākums	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	17	9				
		4.08.2013.	Sadarbība ar ARS	Foto	Bankas pakalpojumi	9	6				
Eva Balode	n										
Evija Līva	n	11.04.2015.	Rāmavas izstāde	Foto	Bankas pakalpojumi	8	6				
		1.04.2015.	Business Network	Share: Businessnetwork.lv	Bankas pakalpojumi	2	2				
		9.01.2015.	Mobilās aplikācijas jaunumi	Share: video Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	0	0				
		26.09.2014.	Jauniešu kampaņa	Share: foto Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	2	0				
Evija Raciborska	n	5.09.2014.	Kolēģu pasākums	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	36	20				
Gīta Pučinska	n										
Ieva Vīgante	n	4.09.2014.	Ziedot.lv izaicinājums	Video	Iesaiste sabiedrībā	54	12	1	1	5	1
		6.05.2014.	Sveiciens no kolēģiem	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	50	21			8	2
Ilze Sprinģe	n										
Inese Bubene	n										
Inese Griķe-Ukstiņa	n	11.04.2015.	Rāmavas izstāde	Foto	Bankas pakalpojumi	3	1				
		14.03.2015.	Finanšu nedēļas atziņas	Share: video Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	4	3				

		10.02.2015.	Jauna vakance Swedbank	Share: ieraksts Swedbank lapā	Darba devēja popularizēšana	1	1	1	1		
		8.12.2014.	Swedbank ģimeņu pasākums	Tag: foto Swedbank lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs	20	5				
		31.10.2014.	Kolēģe ieguvusi atbalvojumu "CV online" pārdevēju konkursā	Share: foto CV-online Latvia	Ar darbiniekiem saistīts saturs	5	1				
		21.10.2014.	Jauna vakance Swedbank	Share: ieraksts Swedbank lapā	Darba devēja popularizēšana	4	1				
		21.10.2014.	Jaunumi filiālē	Share: foto Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	2	1				
		1.10.2014.	neformāls foto bankas vidē	Share: attēls	Ar darbiniekiem saistīts saturs	9	7				
		25.09.2014.	Dalība mājokļa iegādes atbalsta programmā	Share: ieraksts Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	3	1				
		11.06.2014.	Ceļojuma apdrošināšanas akcija	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	0	0				
		15.01.2014.	Jauna vakance Swedbank	Share: ieraksts Swedbank lapā	Darba devēja popularizēšana	2	2				
		26.08.2013.	Apdrošināšanas akcija	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	0	0				
Inese Lucāne	n	12.12.2014.	SEB Ziemassvētku sveiciens	Share: video SEB lapā	Cits	24	2			6	2
Iveta Āboliņa-Ābola	n					0	0				
Karīna Kniipa	n					0	0				
Karīna Pavlova	n	27.02.2015.	Skola 2015	Foto	Bankas pakalpojumi/ ar darbiniekiem saistīts saturs	33	12			7	5
		8.12.2014.	Swedbank ģimeņu pasākums	Tag: foto Swedbank lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs	8	2				
		31.12.2013.	SCĒ jubileja	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	16	6	1	1		
Katya Mehtieva	n	31.01.2015.	Swedbank muzeju diena	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	35	15				
		31.10.2014.	Pasākums bankā	Tag: selfijs	Ar darbiniekiem saistīts saturs	70	32			1	1
		13.02.2014.	Ēnu diena Swedbank	Foto	Iesaiste sabiedrībā	36	6			1	1
		10.01.2014.	Neformāls foto darba vidē	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	42	7			8	
Kristīne Bulkovska	n	31.07.2014.	UAP komandas pasākums	Tag: foto Swedbank lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs	7	1			1	
		9.07.2014.	Ceļojuma apdrošināšanas akcija	Share: vizuālis	Bankas pakalpojumi	0	0				

				Swedbank lapā							
Kristīne Lūsiņa	n	10.04.2015.	Rāmavas izstāde	Share: fotogalerija Swedbank lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs	6	3				
		6.11.2014.	#idejasLatvijai pasākums	Tag: foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs/ iesaiste sabiedrībā	104	22				
Kristīne Siliņa	n	22.05.2015.	UAP komandas pasākums	Tag: Check in Swedbank	Ar darbiniekiem saistīts saturs	5	2			1	
		10.02.2015.	Swedbank gada balle	Share: fotogalerija kolēģa profilā	Ar darbiniekiem saistīts saturs	3	3			1	1
		30.12.2014.	Skats caur Swedbank logu	Foto	Cits	18	6			3	
		16.08.2014.	Skats caur Swedbank logu	Foto	Cits	7	2				
		16.10.2013.	Swedbank konkurss	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	0	0			1	
Kristīne Vilne	n	6.05.2015.	Cik eiro noziedosiet, tik km noskriesim!	Share: ieraksts ziedot.lv lapā	Iesaiste sabiedrībā/ ar darbiniekiem saistīts saturs	5	4				
		29.04.2015.	Bauskas filiāles atklāšana	Share: fotogalerija Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	4	2				
		15.03.2015.	Ieteikumi Finanšu nedēļā	Share: video Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	1	0				
		4.03.2015.	Imantas filiāles atklāšana	Share: fotogalerija Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	3	2				
		11.02.2015.	Ēnu diena Swedbank	Tag: foto Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā	8	1				
		8.02.2015.	Neformāls foto ar kolēģiem	Share: kolēģes foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs/ iesaiste sabiedrībā	9	5				
		31.01.2015.	Swedbank muzeju diena	Share: fotogalerija Swedbank lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs/ bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	3	2				
		29.01.2015.	Skolotāju kampaņa	Share: vizuālis Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā	0	0				
Liene Kirma	n	18.05.2015.	Labestības diena	Share: ieraksts ziedot.lv lapā	Iesaiste sabiedrībā	0	0				
		11.02.2015.	Ēnu diena Swedbank	Foto	Iesaiste sabiedrībā	21	6	2	1		
		12.06.2014.	Ieteikumi eZīmoga lietošanai	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	2	2				
Linda Lasmane	n	5.05.2015.	Skolotāju stipendija	Share: vizuāls dziedundejo.lv lapā	Iesaiste sabiedrībā	0	0				
		2.10.2014.	Auto aizdevuma kampaņa	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	3	2				

Līga Mellēna	n	5.03.2015.	Jauna vakance Swedbank	Share: ieraksts Swedbank lapā	Darba devēja popularizēšana	11	6	3	1		
		14.12.2014.	Eņģeļi pār Latviju	Share: ieraksts Eņģeļi pār Latviju lapā	Iesaiste sabiedrībā	1	1				
		22.10.2014.	Pret korupciju	Share: raksts no pretkorupciju.lv	Cits	1	1	2	1		
		13.02.2013.	Saņemts Swedbank apbalvojums	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs/ bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	10	5			5	4
		1.02.2013.	Swedbank gada balle	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs/ bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	12	6				
		20.08.2012.	Swedbank Prāta vētras koncerts	Share: foto Swedbank lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs/ bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	4	0			1	
		25.06.2012.	Swedbank dāvina koncertu	Share: video Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	0	0				
Līga Šķendere	n	21.04.2015.	Vēro ekonomikas foruma tiešraidi	Share: foto Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	2	1				
		20.04.2015.	Skolotāju stipendija	Share: ieraksts dziedundejo.lv lapā	Iesaiste sabiedrībā	0	0				
Līga Zaltāne	n	15.04.2015.	Foto caur Swedbank centrālās ēkas logu	Jauns cover attēls	Cits	3	0				
		23.04.2014.	Foto caur Swedbank centrālās ēkas logu	Foto	Cits	1	1			2	2
Ļubova Abramova	n	2.05.2015.	Skolotāju stipendija	Share: ieraksts dziedundejo.lv lapā	Iesaiste sabiedrībā	0	0				
Madars Vārna	n	22.04.2015.	Komandas pasākums	Tag: kolēģes foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs/ bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	15	1				
		20.04.2015.	Banku basketbola kauss	Tag: fotogalerija BBK lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs/ bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	0	0				
		18.04.2015.	Banku basketbola kauss	Tag: foto kolēģa lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs/ bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	101	39			7	5
		18.04.2015.	Banku basketbola kauss	Tag: fotogalerija BBK lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs/ bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	30	4			1	
		22.03.2015.	Banku basketbola kauss	Tag: foto BBK lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs/ bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	7	2				

		13.03.2015.	Banku basketbola kauss	Tag: fotogalerija BBK lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs/ bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	26	2			1	
		27.04.2014.	Banku basketbola kauss	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs/ bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	107	29			1	
		11.04.2014.	Konkurss auto entuziastiem	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	0	0				
		9.04.2014.	Banku basketbola kauss	Share: fotogalerija BBK lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs/ bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	7	4			4	2
		4.04.2014.	Atvērto durvju dienas Domenikss autosalonā	Share: fotogalerija Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	9	5				
		29.03.2014.	Atvērto durvju diena Karlo Motors	Share: fotogalerija Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	2	1				
Mairita Cipule	n					0	0				
Raimonds Miltiņš	Profila bilde	16.05.2015.	Traktordiena 2015	Foto	Bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	4	0				
		16.05.2015.	Traktordiena 2015	Foto	Bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	7	3			1	
		19.03.2015.	Skats caur Swedbank logu	Foto	Cits	29	9			9	1
		23.01.2015.	Gada apskats lauksaimniecības nozarē	Share: fotogalerija Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	9	4				
		18.11.2014.	18.novembris Swedbank ēkā	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs/ bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	45	13			5	
		6.05.2014.	Intervija laikrakstā "Diena"	Share: raksts Diena.lv lapā	Bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	15	9			3	1
		4.04.2014.	Swedbank lauksaimniecības stends	Foto	Bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	21	8			4	1
		25.03.2014.	Kolēģu sveiciens svētkos	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	26	10				
		25.03.2014.	Kolēģu sveiciens svētkos	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	32	16			14	7
		18.12.2013.	Bilde Swedbank iekšējā izdevumā	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	35	16			12	1
		18.10.2013.	Intervija kanālā "TV24"	Foto	Bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	31	15	2		3	1
		14.09.2013.	Lauki ienāk pilsētā	Share: fotogalerija Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	4	2			2	1
		26.06.2013.	Lauku diena Vecaucē	Foto	Bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	1	1				

		3.06.2013.	Atbalsts iespējamajai misijai	Foto	Iesaiste sabiedrībā	4	2				
		9.05.2013.	Lauku diena Kuldīgā	Foto	Bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	2	2				
		5.04.2014.	Rāmavas izstāde	Foto	Bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	1	1			2	1
		12.07.2012.	Skats caur Swedbank logu	Foto	Cits	2	0			2	2
Rita Majore-Kampernova	Profila bilde	12.08.2014.	Bilde pie Swedbank	Foto	Cits	62	26			13	4
Ronalds Skudra	Profila bilde					0	0				
Santa Čimzīte	n					0	0				
Sergey Romanuk	Profila bilde	2.02.2015.	Jauna profila bilde Swedbank telpās	Foto	Cits	25	3				
Sintija Rūdolfo						0	0				
Svetlana Kuzjomina	n	8.02.2015.	Swedbank gada balle	Share: fotogalerija kolēģa profilā	Ar darbiniekiem saistīts saturs	53	39	2	2		
Tatjana Rupeika	n	4.09.2015.	Kolēģu pasākums	Tag: bilde kolēģes profilā	Ar darbiniekiem saistīts saturs	35	18				
Victoria Savčenko	n	5.03.2015.	Sunfit atklāšana	Share: fotogalerija Swedbank lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs	5	2			4	4
		7.02.2015.	Swedbank gada balle	Check in: Palladium	Ar darbiniekiem saistīts saturs	6	0				
		22.01.2015.	Neformāls foto darba vidē	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	9	1			1	
		23.10.2014.	Foto ar Swedbank ēku	Foto	Cits	15	2			13	3
		15.09.2014.	Sveiciens no kolēģiem	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	21	7			9	4
Zanda Eihe	Cover bilde	16.03.2015.	Apdrošināšanas kampaņa	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	0	0				
		22.02.2015.	Swedbank Business Network	Share: BN lapā	Bankas pakalpojumi	0	0				
		15.12.2014.	Eņģeļi pār Latviju	Jauns cover attēls	Iesaiste sabiedrībā	17	4				
		21.09.2014.	Aizdevumu kampaņa	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	0	0				
		25.07.2014.	Atlaide Rīgas triatlonam	Share: foto Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā	0	0				

24.12.2013.	Eiro ieviešana	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	0	0				
16.12.2013.	Eiro ieviešana	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	0	0				
15.10.2013.	Krāpnieciski e-pasti	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	0	0	2	1		
11.09.2013.	Atspēriens noslēgums	Share: fotogalerija Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā	0	0				
5.04.2013.	Zemes stundas izaicinājums	Share: fotogalerija Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā	5	2				
22.03.2013.	Zemes stundas izaicinājums	Share: foto Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā	1	1	1	1		
21.03.2013.	Zemes stundas izaicinājums	Share: vizuālis Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā	1	1				
21.03.2013.	Diskusija Swedbank ēkā	Share: fotogalerija Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	0	0				
6.03.2013.	Mobilā lietotne	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	1	1				
11.02.2013.	Pensiju eksperiments	Share: foto Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi/ iesaiste sabiedrībā	0	0				
16.01.2013.	Swedbank koris uzņem dziedātājus	Share: vizuālis Swedbank lapā	Cits	0	0				
14.01.2013.	Īpašais piedāvājums sporta klubā	Share: foto Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	1	1				
18.12.2012.	Eņģeļi pār Latviju	Foto	Iesaiste sabiedrībā	1	0				
15.12.2012.	Eņģeļi pār Latviju	Jauns cover attēls	Iesaiste sabiedrībā	0	0				
22.06.2012.	Sveiciens Līgo svētkos	Share: vizuālis Swedbank lapā	Cits	4	2				

Iesaiste „Swedbank” Lietuvā darbinieku profilos

Darbinieks	Korporatīvs foto	Datums	Tēma	Tips	Kategorija	Iesaiste: patīk		Iesaiste: dalījušies		Iesaiste: komentāri	
						Visi	Darbinieki	Visi	Darbinieki	Visi	Darbinieki
Egle Zabarauskaite	n										
Aurelija Lapenaite	n	1.01.2015.	Pāreja uz eiro	Vizuālis	Bankas pakalpojumi	11	3				
		21.10.2014.	Mājokļa apdrošināšana	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	4				1	
		6.08.2014.	Rīta rosme darbā	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	65	9			2	
		23.07.2014.	Pāreja uz eiro	Foto	Cits	8					
		9.07.2015.	Jauna vakance Swedbank	Share: ieraksts Swedbank lapā	Darba devēja popularizēšana	10		1		2	
		19.05.2014.	Jauna vakance Swedbank	Share: ieraksts Swedbank lapā	Darba devēja popularizēšana	5	1				
		21.12.2012.	Pirmā pašapkalpošanās filiāle	Share: foto Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	6	1				
Nerijus Gražulis	n	1.03.2015.	Uzsāk darba gaitas Swedbank	Ieraksts	Darba devēja popularizēšana	59				7	
Juventina Uzkurenaite-Jackuniene	n										
Milda Autukaite	n										
Viktorija Zaksenskiene	n	12.07.2013.	Pasākums ar Swedbank iesaisti	Foto	Bankas pakalpojumi/ ar darbiniekiem saistīts saturs	29	2				
Brigita Gaižauske	n	23.10.2013.	Lekcija skolā	Share: raksts kamtoreikia.lt	Iesaiste sabiedrībā	5					
		8.03.2013.	Jauna vakance Swedbank	Share: ieraksts cvonline.lt	Darba devēja popularizēšana	5				2	1
		5.03.2013.	Swedbank aktivitātes Finanšu nedēļā	Share: ieraksts Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā/ ar darbiniekiem saistīts saturs						

		26.08.2012.	Velomaratons ar Swedbank dalību	Teksta ieraksts ar saiti uz velomaratonas.lt	Iesaiste sabiedrībā/ ar darbiniekiem saistīts saturs	8	1			1	
		22.08.2012.	Velomaratons ar Swedbank dalību	Foto	Iesaiste sabiedrībā/ ar darbiniekiem saistīts saturs	35	3				
		22.08.2012.	Velomaratons ar Swedbank dalību	Teksta ieraksts ar saiti uz velomaratonas.lt	Iesaiste sabiedrībā/ ar darbiniekiem saistīts saturs						
		16.08.2012.	Sveiciens no kolēģiem	Foto	Iesaiste sabiedrībā/ ar darbiniekiem saistīts saturs	48	8			6	2
		9.08.2012.	Velomaratons ar Swedbank dalību		Iesaiste sabiedrībā/ ar darbiniekiem saistīts saturs	4					
Brigita Kaleckaite	n										
GR Eta	n	1.05.2015.	Atgriežas darbā Swedbank	Ieraksts	Darba devēja popularizēšana	15				2	1
Ingrīda Cīceniene	n	21.12.2012.	Pirmā pašapkalpošanās filiāle	Share: foto Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi						
		12.12.2011.	Brīdinājums par Baumām Latvijā	Share: ieraksts Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi						
Tadas Gudaitis	n	28.05.2013.	Pensiju kampaņa	Share: ieraksts Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	4					
		20.10.2011.	Kāpēc maksāt ar karti	Share: vizuālis Swedbank lapā		4					
Alma Aš		18.05.2015.	Krāpnieciski e-pasti	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi						
Asta Sipavičiūte	n										
Daiva Ročkiniece	n										
Gitana Gitana	Profila bilde	2.02.2015.	Bilde uz Swedbank logo fona	Foto	Cits	90	11			3	
Ieva Vasiliauskaite	n										
Jurga Letulyte	n										
Jurgita Ruikiene	n										
Orīta Meškauskiene											
Rasa Dargeviene	n	11.09.2012.	Atbilde uz Swedbank jautājumu	Ieraksts Swedbank lapā	Cits						
		7.04.2012.	Swedbank Lietuvā	Check in: Swedbank Lietuvā	Cits						

Rima Viršiliene	n										
Vytautas Šumskis	n	13.03.2014.	Uzsāk darbu Swedbank	Ieraksts	Darba devēja popularizēšana	28	1			2	
Agne Laugaliene	n										
Ana Nugmanova	n										
Darius Šalomskas	n										
Edīta Bezliapovic	n										
Imantas Bražiūnas	n	27.03.2015.	Karjeras iespējas Swedbank	Share: vizuālis Swedbank lapā	Darba devēja popularizēšana	5					
		14.02.2015.	Jauna vakance Swedbank	Share: vizuālis Swedbank lapā	Darba devēja popularizēšana	7	2				
		23.12.2014.	Mobilās lietotnes jaunumi	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi						
		19.12.2014.	Swedbank darbinieku video sveiciens	Share: video Swedbank lapā	Ar darbiniekiem saistīts saturs	8	2			1	1
Indre Tukačiauskiene	n										
Jovita Stankevičiene	n	21.05.2015.	Vasaras prakse Swedbank	Share: vizuālis Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā/ darba devēja popularizēšana						
		17.04.2015.	Ekskursija pa Swedbank	Share: notikums Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā	2					
		28.02.2015.	Brīdinājums par krāpnieciskiem e-pastiem	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	1					
		30.06.2014.	Swedbank piespraudītes Dziesmu svētkiem	Share: ziņa balsas.lt	Iesaiste sabiedrībā	3					
Jurgita Čirgeliene	n										
Lina Kriaučiūnaite	Cover attēls	7.05.2015.	Swedbank atbalsts mazajiem un vidējiem uzņēmumiem	Share: video Swedbank youtube.com kontā	Bankas pakalpojumi	10	2				
		18.11.2014.	Eiro selfiju konkurss	Share: video Swedbank youtube.com kontā	Bankas pakalpojumi						
		25.04.2015.	Satrodas Swedbank terasē	Check in: Swedbank terase	Cits	16	3				
		16.04.2015.	Ekskursija pa Swedbank	Share: notikums Swedbank lapā	Iesaiste sabiedrībā						

		1.04.2015.	Jauns cover attēls	Foto	Cits	13	2				
		7.02.2015.	Swedbank gada balle	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	46	5			19	8
		11.11.2014.	Swedbank karšu forums	Foto	Bankas pakalpojumi	23	2				
		26.09.2014.	Bilde pie Swedbank ēkas	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	35	1			8	3
		26.09.2014.	Bilde pie Swedbank ēkas	Foto	Ar darbiniekiem saistīts saturs	31	2			3	2
Lina Rodina	n										
Mantas Saltykovas	Profila bilde	19.05.2015.	Jauna profila bilde darba vidē	Foto	Cits	44	4			4	
		16.01.2015.	Mobilās lietotnes jaunumi	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	1					
		16.01.2015.	Eiro ieviešana	Share: foto Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	2					
Michail Kazimianec	n										
Mindaugas Mikalajūnas	n										
Mingaile Avulyte	n										
Neringa Navickiene	n										
Simona Čepaityte	n										
Vaidas Šeputa	n										
Vidas Turavičius	n										
Viktorija Naimovičiene	n										
Virginija Grigutiene	n										

Iesaiste „Swedbank” Igaunijā darbinieku profilos

Darbinieks	Korporatīvs foto	Datums	Tēma	Tips	Kategorija	Iesaiste: patīk		Iesaiste: dalījušies		Iesaiste: komentāri	
						Visi	Darbinieki	Visi	Darbinieki	Visi	Darbinieki
Katlin Kutt	n										
Eilike Maarand	n										
Siiri Kirs	n										
Cat Olen	n										
Kai Voore	n										
Margit Ruusak	n										
Tatiana Aganich	n	10.04.2015.	Iepazīsti Swedbank internetbanku	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	1					
		23.03.2015.	Kredītkarte bez maksas	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	1					
		12.03.2015.	Skype saziņa ar banku	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi						
Aigar Agu	n										
Aljona Fedotova	n	30.12.2014.	Brīdinājums par krāpnieciskiem e-pastiem	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi						
Angela Ruzevitš	n										
Anna Kouts	n										
Annika Trummar	n										
Gundel Lehes	n										
Kadri Johvikas	n										
Krista Vau	n										
Ksenia Sakir	n	19.02.2015.	Mājokļa apdrošināšanas	Share: vizuālis	Bankas pakalpojumi						

			akcija	Swedbank lapā							
		18.02.2015.	Ceļojuma apdrošināšanas akcija	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	1					
		13.02.2015.	Drošā Swedbank garderobe lielveikalā	Share: foto Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	3	2				
Lena Wallinger	n										
Mari Sadrak	n	30.11.2013.	Jauna vakance Swedbank	Share: ieraksts cv.ee	Darba devēja popularizēšana	1					
		21.10.2013.	Karšu kampaņa	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	1		1	1		
		11.10.2013.	Jauna vakance Swedbank	Share: ieraksts Swedbank lapā	Darba devēja popularizēšana	1					
		24.09.2013.	Mobilās lietotnes jaunumi	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	1					
		24.09.2013.	Bonusa punktu programma	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	1					
		29.08.2013.	Izmanto ISIC iespējas	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	2					
		27.08.2013.	Jauna vakance Swedbank	Share: vizuālis Swedbank lapā	Darba devēja popularizēšana						
		25.07.2011.	Atbildēja uz jautājumu: Swedbank vai SEB	Atbilde uz jautājumu	Cits						
Max Mirushkov	n										
Merle Aunapuu	n										
Reedik Lindau	n	5.05.2015.	Mobilās lietotnes jaunumi	Share: vizuālis Swedbank lapā	Bankas pakalpojumi	4		1			
Riina Kadaja	n										
Tiia Valtson	n										

Intervija ar sociālo mediju ekspertu Rūdolfu Andersonu

Kā jūs kopumā raksturotu „Swedbank” darbinieku aktivitāti sociālajos medijos?

Ja runā par to, ko viņi raksta, es teiktu, ka kopumā viņi nav ļoti aktīvi – nav tā, ka viņi ļoti daudz rakstītu par „Swedbank”. To aktīvi dara tikai daži konkrēti cilvēki, un es teiktu, ka tas tiek darīts apzināti – domājot par tēlu, zīmolu. Un tie pārsvarā ir komunikācijas, personāla pārstāvji. Bet tādi „ikdienas darbinieki” – lielākoties nē, kas reizē ir gan labi, gan slikti. Labi ir tad, ja zini, ko viņi raksta un ka tas atbilst tam, ko „Swedbank” uzskata par labu, pieņemamu.

Bet tas, ko viņi dara tiešām aktīvi – iesaistās „Swedbank” sociālo tīklu kontos publicētajā saturā. Domāju, ka aptuveni puse no aktīvākajiem „laikotājiem” un „šērotājiem” ir tieši „Swedbank” darbinieki. Nesen arī veidojām fokusgrupas interviju ar mērķi noskaidrot, kāds saturs šķiet interesantāks, saistošāks. Uz to aicinājām aktīvākos „Swedbank” sekotājus, šo rādītāju summējot ar draugu loka plašumu. Sanāca, ka starp šiem 6-7 cilvēkiem tīri nejauši bija arī divas „Swedbank” darbinieces, no dažādām nodaļām. Interesanti, ka viņas, izrādās, gandrīz vienmēr „laiko” to, kas attiecas tieši uz viņu sfēru, pārējo vairāk šķirojot. Tātad interesantāks ir tas saturs, kas ir pašam tuvāks – kas gan ir tīri loģiski.

Vai saturs, kas ir tieši saistīts ar darbiniekiem (iekšējie pasākumi utt.) interesē arī citiem?

Domāju, ka primāri darbinieku draugiem, viņu sekotājiem. Bet arī tiem, kas nav tieši saistīti ar šiem cilvēkiem, veidojas kāds iespaids – varbūt uzlabojas darba devēja tēls, iespaids par uzņēmumu kopumā vai tamlīdzīgi. Parasti arī cenšamies katrā darbinieku galerijā un citur izcelt ko tādu, kas būtu saistošs un interesants arī citiem – kādu pārsteiguma momentu.

Bet kopumā šis saturs ir tuvāks darbinieku draugu lokam, un viņi arī reālajā dzīvē var pārrunāt sociālajos tīklos redzēto – piemēram, parunāt vairāk par redzēto labdarības pasākumu. Tāpēc mūsu nākotnes plānos ir panākt, lai cilvēki sāktu vairāk „tagot” (atzīmēt) bildēs kolēģus, paziņas, jo tad šīs bildes automātiski nonāk arī privātajos profilos (ja nav uzlikti īpaši iestatījumi) – mēs diemžēl to savā pusē to tīri tehniski nevaram izdarīt.

Vai darbinieku iesaistes ziņā mēs kaut kā atšķiramies no citiem līdzīgiem uzņēmumiem?

Neesmu to tik ļoti detalizēti pētījis, bet domāju, ka kopumā īsti nav milzīgu atšķirību. Man kopumā šķiet, ka Latvijā nav tik ļoti aktuāli sociālajos tīklos runāt par savu darbu, jo darbinieki varbūt nedaudz baidās no tā, ka varētu pateikt kaut ko par daudz vai nepareizi – no

sērijas „dabūšu vēl pēc tam pa galvu vai pats jutīšos slikti”. Savukārt tie, kas aktīvi saka ko labu, kā jau minēju, ir saistīti ar komunikācijas, mārketinga vai personāla vadības jomu.

Vairāk atšķiramies tajā ziņā, ka biežāk atspoguļojam iekšējos darbinieku pasākumus. Esmu piedalījies ar „Swedbank” Baltijā sociālo mediju darba grupas sanāksmēs, un interesanti, ka pat Lietuvas un Igaunijas kolēģi bija pārsteigti par šo Latvijas pieeju – ka mēs regulāri atspoguļojam ar darbiniekiem saistītu saturu, kas turklāt ir arī veiksmīgākais, visvairāk „laikotais”, salīdzinot ar parasto korporatīvo saturu. Jā, tiešām neesmu ievērojis, ka arī citi lieli Latvijas uzņēmumi to darītu tādos apmēros. Tas drīzāk ir aktuāli mazākās kompānijās, kur bieži vien sociālos tīklus „kūrē” pats īpašnieks vai kāds padotais, ko šī vide aizrauj – tie ir, piemēram, dažādi bāri, kafejnīcas, saloni, mazās kultūras iestādes. Viņi paši tajā visā ir iekšā, liek bildes un tādējādi rada klātbūtnes efektu. Tādā ziņā mēs uz citu lielo uzņēmumu fona esam līderi.

Intervijā interesantu faktu atklāja „Swedbank” Igaunijā Komunikācijas pārvaldes vadītāja – viņiem valstī īsti nav pieņemts sociālo mediju vidē popularizēt ar uzņēmumiem saistītu saturu...

Jā, tāda ir viņu nacionālā īpatnība, šāda kultūra īsti nav izveidojusies. Bet šādu iekšēju pasākumu publicēšana, domāju, būtu labs veids, kā bez liekas uzbāzības un izteiktas reklāmas pamazām tomēr veicināt iesaistīšanos. Jo šie pasākumi tiešām ir forši, pozitīvi, uzrunājoši. Protams, nevar iet pie darbiniekiem un vienkārši teikt – sāciet dalīties ar „Swedbank” ziņām, mums jāpopularizē uzņēmums. Bet iekšējais saturs būtu veids, kā veicināt dabisku iesaistīšanos. Te igauņiem vēl ir iespējas. Tas tā nekristu uz nerviem kā kampaņu un akciju „šērošana”.

Bet daļa Latvijas darbinieku dalās arī ar šo „kaitinošo” saturu...

Jā, bet arī te novērojama tendence popularizēt savu jomu, savu veikumu – tie, kas strādā pie mārketinga aktivitāšu veidošanas, vēlas par tām arī pastāstīt savos profilos. Bet tas nav slikti un nav bijis pārāk uzbāzīgu piemēru, kas dalītos ar pilnīgi visām „Swedbank” aktualitātēm. Darbinieki filtrē un zina, ko grib pastāstīt, kam pievērst uzmanību.

Domāju, ka darbinieku pasākumu atspoguļošana ir tāds pirmais solis, kā vispār pievērst darbinieku auditorijas uzmanību, kā aicināt viņus regulāri sekot līdzi darbavietas aktivitātēm. Viņi „pašēro”, „nolaiko” un tad redz, ka arī viņu draugiem tas interesē. Un tā veidojas pastāvīgāka iesaiste. Būtiski, ka „Facebook” ir algoritms, pēc kura tiek rēķināts, kas rādās katra lietotāja „taimlainā” – ja, piemēram, „Swedbank” darbinieks ir vienreiz piesekojis bankas lapai, bet nekā neiesaistās, pēc laika viņš nemaz vairs neredzēs „Swedbank” jaunumus. Arī tāpēc ir svarīgi domāt par interesantu saturu – lai vispār noturētos redzeslokā.

Cik liela nozīme, jūsuprāt, ir aktīvai augstākās vadības komunikācijai sociālajos tīklos?

Jā, „Swedbank” valdes pārstāvji šajā vidē nav diez ko aktīvi... „Facebook” vairāk ir katra cilvēka paša darīšana, vairāk personīgā telpa, kas īsti neiziet uz āru. Te varbūt stāsts ir vairāk par „Twitter”, kas kļuvis par tādu kā aktuālo ziņu apspriešanas vietni. Es teiktu, ka, protams, būtu labi, ja viņi to darītu, bet pēc pieredzes un iepriekšējiem mēģinājumiem citos uzņēmumos saku, ka nav vērts uz kaut ko pierunāt, uzspiest. Rezultātā tiek pieņemts kāds cits, kurš to dara augstākās vadības vārdā, un tas vairs nav tas. To vajag darīt pašiem un tiem, kam tas dabīgi sanāk. Labs piemērs ir bijušais „Swedbank” valdes loceklis Ģirts Bērziņš, kurš ir liels tehnoloģiju entuziasts – viņš arī lieliski prot izmantot sociālo tīklu iespējas. Viņam joprojām ir savs loks, kas viņu konkrētos jautājumos respektē. Tas arī lieliski noder no klientu atbalsta viedokļa mini krīzes situācijās - arī „Twitter” vidē ir daži mūžīgi kašķīgie klienti, kas bieži izsaka pretenzijas, uzdod jautājumus, bieži vien ar mērķi tikai kasīties. Reizēm šādi tiek runāts arī par specifiskām bankas tēmām, kurās neesam pietiekami kompetenti, lai pārstāvētu bankas viedokli. Ir bijuši reāli gadījumi, kad, piemēram, Ģirts vai Māris Plūme to palīdz atrisināt, atbildot no personīgajiem profiliem. Reizēm arī mēs, pārstāvot banku, iedodam pirmo oficiālo atbildi, bet, ja klients nepārstāj sūdzēties, tieši cilvēcīgā, personiskā bankas pārstāvja atbilde var vislabāk izskaidrot situāciju un nomierināt. Protams, reālam cilvēkam ir arī grūtāk kaut ko pārnest, grūtāk „lekties” nekā ar nepersonificētu uzņēmuma kontu. No personīgā konta arī var atbildēt nosacīti brīvāk – tas reizēm var nostrādāt daudz veiksmīgāk par oficiālo pieeju. Turklāt šādi tiek būvēts gan personīgais, gan bankas kā eksperta tēls.

Viens ir vadība, otrs – ja sociālo mediju „stārs” ir, piemēram, galvenais ekonomists (kā tas ir Igaunijā vai Lietuvā). Mēs vienmēr esam sapņojuši par to, ka reiz arī Latvijas galvenais ekonomists Mārtiņš Kazāks būs „Twitter” (*smejas*) – bet, protams, viņam ir savas lietas, ko darīt, un nevienu uz to nevar piespiest. Bet viņam tiešām ir tik labi, trāpīgi domugraudi, kas noteikti tiktu pamanīti arī sociālo mediju vidē. Viņš tiešām varētu būt īsts „stārs”! Lietuviešiem arī ir labs veids, kā pasniegt parastam cilvēkam diezgan garlaicīgos ekonomikas apskatus – viņi tos (vai galvenās atziņas) npublicē „Facebook” un reizē aicina uzdot jautājumus par jebkuru saistītu tēmu, sakot, ka uz tiem noteiktā laikā atbildēs Nerijus (galvenais ekonomists). Un tad viņš to pats no sava personīgā profila arī dara. Un viņam pašam tas arī patīk. Rezultātā pavisam mainās arī apskata būtība – beidzot veidojas diskusija par patiesībā visai sabiedrībai svarīgām tēmām, ko parasti bremzē tieši garlaicīgais, sausais formāts, kurā neviens negrib iedziļināties. Bet te atkal veidojas tā cilvēcīgā, personīgā saziņa.

Kopumā – ja vadība būtu aktīva, tas būtu ļoti labi, bet es nedomāju, ka to vajag censties ieviest mākslīgi. Nekas labs nesanāks. Te tipiskais piemērs ir politiķi, kori pirms

vēlēšanām kļūst ļoti aktīvi vai pat speciāli izveido kontus, bet pēc tam vispār neko nedara, lai noturētu uzmanību. Ir tiešām svarīga interese un vēlēšanās pašam ko darīt. Arī es pats, lai gan šajā jomā strādāju, ļoti reti ko publicēju – tas nozīmē, ka vai nu tevī ir vai nav personīga vēlme ar visu dalīties.

Vai, runājot par „Swedbank” darbinieku aktivitātēm sociālajos medijos, ir bijušas situācijas, kas varētu kaitēt uzņēmuma zīmolam?

Ne ar tiešiem „Swedbank” darbiniekiem, bet reiz bija gadījums, kad cilvēks, kurš kādā pasākuma tēloja vienu no uzņēmuma simboliem – Susuriņu – „jautrā prātā” bija publicējis bildi, kur viņam uzvilks šis tērps. Varbūt šī pat ir lielākā riska grupa – cilvēki, kas no malas iesaistās bankas projektos un īsti neapzinās savu atbildību.

Vispār izaicinājums ir tas, ka „Facebook” tīklā īsti nav iespējams visu līdz galam monitorēt (atšķirībā no, piemēram, „Twitter”), bet tieši šeit ir lielākā informācijas plūsma un auditorija. Piemēram, ja kāds ieliek kādu riskantu bildi, bet nepievieno nekādus ar „Swedbank” saistītus atslēgvārdus, mēs to nemaz īsti nevaram uzķert. Un, pat ja pievieno, daudziem „Facebook” ir uzstādīts, ka saturu var redzēt tikai draugi – arī šajā gadījumā mēs neko neredzam. Šis ir vēl viens veids, kā gribam iesaistīt darbiniekus – lai viņi ir mūsu „acis un ausis”, kas pamana un ziņo par šādām situācijām. Līdzīgi, bet diezgan novēloti bija arī Susuriņa gadījumā – to pamanīja citi darbinieki, mēs to nevarējām pamanīt. Gribētu radīt sistēmu, kurā darbinieks, pamanot šādus gadījumus, uzreiz varētu ziņot (piemēram, intranetā vai citur) un tas nonāktu līdz mums.

Otra „Facebook” specifika ir tāda, ka, ja kāds ieraksta sūdzību par „Swedbank”, mēs kā bankas oficiālais konts uz to nemaz nevaram izdarīt – tas jādara no privātpersonu kontiem. Ir bijuši arī šādi gadījumi... Piemēram, saistībā ar „Maxima” traģēdiju, kad kāda sieviete bija uzrakstījusi garu stāstu par to, ka „DnB Banka” upuriem atlaidusi visus parādus utt. „Swedbank” jau pirmajā dienā bija izdarījusi to pašu, bet nevēlējās būvēt reputāciju uz nelaiemes rēķina. Komentāros, protams, sākās runas par to, kāpēc „Swedbank” neko tādu nedara. Arī šo bija pamanījis kāds darbinieks, un rezultātā uz komentāriem atbildēja komunikācijas vadītājs Māris Plūme no sava personīgā profila – tāpēc ir gadījumi, kad ir īpaši svarīgi, ka kompetenti darbinieki ar noteiktu statusu ir aktīvi arī sociālo mediju vidē.

Vai var teikt, ka bankas darbinieki pilda zīmola sargu funkciju?

Domāju, ka jā. Lai gan parasti šie „sargi” ir tie, kuri šo funkciju apzinās un paši uzņemas, ir arī tādi darbinieki, kas to dara varbūt ne līdz galam apzināti un mērķtiecīgi. Un ir arī tā, ka kāds pazīstu kādu citu, kurš bankā ir saistīts ar sociālajiem tīkliem un tāpēc padod ziņu. Bet reizēm šāda informācija pie mums, aģentūras, atnāk pa vēl garākiem ceļiem – kamēr iziet cauri vairākām nodaļām... Tāpēc būtu svarīgi ieviest jau minētu sistēmu, kā ziņot par

konkrētiem gadījumiem. Tas varētu būt liels bonuss, liels pienesums tajā, kā darbinieki var palīdzēt un sargāt bankas zīmolu. „Twitter” mēs būtībā ar visu tiekam galā, bet citos tīklos palīdzība noderētu. Lai gan Latvijā cilvēki joprojām par uzņēmumiem izsakās „Twitter”, citās valstīs šo lomu pilda „Facebook” – un arī pie mums var novērot pieaugošu tendenci.

Kā, jūsuprāt, sociālo tīklu vidē jūtas „Swedbank” darbinieki – vairāk kā neatkarīgi indivīdi vai tomēr savas darbavietas pārstāvji?

Es domāju, ka pamatā viņi jūtas kā indivīdi, bet tiktāl, cik tas attiecas uz banku, viņi ir apdomīgi un nemēdz publicēt bankai neglaimojošu saturu. Bet visdrīzāk viņi nejūtas tik ļoti piesaistīti zīmolam – piemēram, publicējot kādu ne visai pieklājīgu bildi no ballītes, lielākā daļa droši vien nedomās, ka to nevajadzētu likt tāpēc, ka strādāju bankā. Tik tālu tā ķēde droši vien vēl nav izveidojusies, drīzāk darbinieki vairāk domā un apsver to saturu, kas tiešām saistīts ar „Swedbank” – vai publicēt ko no bankas ikdienas, vai dalīties savā profilā ar mūsu saturu.

Vai „Swedbank” darbinieki savos profilos kopumā bieži identificējas ar savu darbavietu, to norādos profila informācijā?

Teiktu, ka jā. Neesmu gan to pētījis un skaitījis, bet domāju, ka arvien vairāk to norāda. Tas skaidrojams arī ar to, ka cilvēki sākuši labāk pazīt, pārzināt „Facebook”, viņi to izpētījuši un arī pilnīgāk izmanto tīkla iespējas. Atsevišķs stāsts vēl ir „LinkedIn”, kur, protams, darbavietas norādīšana ir apzināta un mērķtiecīga. „Twitter” gan mazāk, jo tur ir cita specifika.

Vispār saistībā ar „LinkedIn” ir mūžīgais stāsts par to, vai vajag mudināt visus darbiniekus šeit veidot korporatīva stila profilus vai nē. No vienas puses, it kā labi, jo visi izskatās solīdi, no otras puses, atkal nevar piespiest kaut ko darīt.

Vai šis faktors – identificēšanās/ neidentificēšanās ar darbavietu – kādā veidā ietekmē arī darbinieku uzvedību?

Varbūt vajadzētu, bet vai šobrīd tas ko ietekmē – drīzāk domāju, ka nē. Varbūt šis varētu būt viens no punktiem, kam jāpievērš lielāka uzmanība, izstrādājot uzņēmuma sociālo tīklu vadlīnijas. Varbūt identificēšanās/ neidentificēšanās varētu būt veids, kā darbinieki brīvi izvēlas, cik lielā mērā vēlas sevi asociēt ar „Swedbank” un līdz ar to – cik daudz piedomāt pie sava konta satura. Bet vispār labs veids, kā pašam kontrolēt, kā izskaties interneta vidē (ne tikai sociālajos tīklos), ir vienkārši „Google” pameklēt, kas teikts saistībā ar tavu vārdu – runājot par banku, šis noteikti būtu īpaši svarīgs vingrinājums runas personām, kas ir publiski zināmas. Būtu vēlams, lai vismaz pirmajā lapā redzamais radītu labu iespaidu (smaida), un būtu labi, ja parādītos arī kāds pieklājīgs, reprezentatīvs foto – pie šī pat varētu piestrādāt apzināti, ko jau esam mēģinājuši, veidojot ieteikumus „Swedbank” runas personu

komunikācijai. Īsumā - jāievēro „interneta higiēna”. Piemēram, ir ļoti grūti atbrīvoties no neglaimojoša satura, kas publicēts „Youtube” – lai no tā atbrīvotos, ir jāpanāk, ka autors to vai nu izdzēš vai pašiem jārada kaut kas tik labs, ka šis saturs skatījumu ziņā apsteidz neglaimojošo video – Latvijā tas ir īpaši aktuāli politiķiem, par kuriem, visticamāk, „Youtube” ātrāk atradīsies dažādi izķēmoti joku video, nevis nopietnas uzrunas no svarīgiem pasākumiem.

Cik lielā mērā vispār darbavieta var/ drīkst ierobežot to, kā darbinieku uzvedas sociālajos tīklos?

Maz... Es īsti neticu tādai kontrolēšanai. Drīzāk jāiet otrs ceļš – caur iesaistīšanu, jo tajā brīdī arī atnāk tā apziņa. Te jau minētā dabīgās iesaistīšanas taktika ar darbiniekiem aktuālā satura publicēšanu – tā pakāpeniski tiek veicināta apziņa, ka esi aprītē, ka arī vari piedalīties un kaut ko veidot, dalīties, pamanīt situācijas, ko vajadzētu labot vai novērst. Tad arī tu automātiski sāc domāt par to, ko pats dari. Ja tiešām tiek veidotas kādas vadlīnijas, tām vajadzētu būt ieteikumu formā, un droši vien arī vajadzētu padomāt pie to pasniegšanas veida, kam vajadzētu būt atraktīvam. Noteikti nevajag nosodīt, drīzāk parādīt piemērus no pasaules prakses – kā reāli mēdz gadīties.

Mūsu lielais mērķis vispār ir veicināt to, lai lielākā daļa mūsu kontu satura ir pašu darbinieku radīts – „Swedbank” ir tik liela, filiāles ir visā Latvijā, un skaidrs, ka katru dienu kaut kur notiek kas interesants. Ir sarežģīti izdomāt mehānismu, kā to iedarbināt un panākt, lai šis saturs būtu arī kaut cik kvalitatīvs, bet darbinieku radīts saturs tiešām būtu interesants un piesaistošs. Gribētu, lai ir kāda sistēma, kur darbinieki var iesūtīt bildes u.c. saturu, ar ko viņi vēlas dalīties, ko mēs varētu izvērtēt un tad publicēt, pasakot paldies konkrētajam cilvēkam par dalīšanos ar šo informāciju. Ja izdotos ko tādu īstenot, domāju, ka tad gan darbinieki justos līdzatbildīgi par to, kā „Swedbank” izskatās sociālajos medijos – viņi būtu kā kontu līdzautori. Tāpēc jā – tikai caur iesaisti. Var jau arī uzlikt striktus noteikumus, bet tas nebūs nekas labs – darbinieki jutīsies ierobežoti, kas noteikti nenāks par labu arī darba devēja tēlam. Un tāpat 100% nekad to nevarēsīm izkontrolēt – kurš būs tas, kurš visu dienu sēdēs un pārbaudīs visu darbinieku profilus, vai tur, piemēram, neparādās kāda bilde ar alkoholu vai tamlīdzīgi? Un kurā brīdī ir robeža – arī bankas pasākumos taču tiek dzerts šampanietis (*smaida*).

Kā varētu raksturot darbinieku savstarpējo komunikāciju šajā vidē?

Mijiedarbība notiek. Par personīgo saraksti nemācēšu spriest, bet ir arī publiska, redzama savstarpējā komunikācija – piemēram, apmainīšanās ar komentāriem, diskusijas veidošanās. Te atkal svarīga loma ir sociālo tīklu vidē aktīvajiem darbiniekiem – viņi, paužot savu viedokli, spēj un prot iesaistīt arī citus (gan kolēģus, gan ar banku nesaistītus cilvēkus).

Bet iesaiste atkarīga no paša cilvēka – cik viņš ir pazīstams, cik liels ir viņa draugu loks, kādu iespaidu viņš radījis. Nav tā, ka jebkurš bankas darbinieks nopublicē savu viedokli par kādu produktu vai pakalpojumu un uzreiz izvēršas aktīva diskusija. Tas ir personības faktors – esi uz to tendēts vai nē.

Vēl saistībā ar darbinieku savstarpējo komunikāciju var minēt „Facebook” grupas. Cik man zināms, īgauņiem tas ir diezgan aktuāli. Tas nozīmē, ka šajā vidē ir izveidotas neformālas grupas daļu/ nodaļu ietvaros, kur vairāk vai mazāk aktīvi tiek komunicēts – piemēram, lai ērti sarunātu ko saistībā ar ārpusdarba aktivitātēm. Latvijā tas nav diez ko izplatīti, bet dažām nodaļām laikiem ir – tīri neformālām, ar darbu nesaistītām vajadzībām. Tātad arī šis ir vēl viens punkts, par kuru vērts padomāt – jā, te ir dažādi ar drošību saistīti jautājumi, bet tas noteikti ir ātrāks un ērtāks veids, nekā sazināties bankas iekšējā tīklā (intranetā, e-pastā).

Vēl viens kanāls ir „LinkedIn” „Swedbank Alumni” grupa, bet šeit saturs ir izvērties diezgan korporatīvs, te drīzāk vienkāši tiek pārpublicētas visā „Swedbank” Grupā aktuālās ziņas. Bet mūsu topošajā Baltijas stratēģijā ir plāns izveidot katrai valstij savu „LinkedIn” lapu, kur saturs varētu būt tuvāks, personificētāks. Bet šis vēl ir procesā, neesam pilnībā izlēmuši, kādu tieši saturu te publicēt, bet gribētos, lai veidojas izteiktāka kopiena, kurā norit brīvas diskusijas.

Kāda varētu būt situācija darbinieku un sociālo tīklu mijiedarbībā pēc, teiksim, pieciem gadiem?

Domāju, ka tā noteikti būs mainījusies. Sociālo mediju vidē viss mainās tik strauji, ka man vispār grūti prognozēt, kas vispār pēc pieciem gadiem notiks ar pašiem sociālajiem tīkliem. Gan jau tie joprojām būs, bet vai, piemēram, „Facebook” joprojām būs tikpat liels un ietekmīgs – par to galīgi neesmu pārliecināts, jo Amerikā jau novērojama tendence, ka jaunieši pamet „Facebook”. Tā vispār ir tāda kopēja tendence, ka tajā brīdī, kad konkrētajā sociālā tīklā pierēģistrējas arī tava vecmāmiņa, tu vairs īsti nevēlies tur būt (kas ir īpaši izteikti bērniem, tīņiem). Rezultātā atkal aktuālāka kļūst sarakste ne tik publiskā vidē – piemēram, „Whatsapp”, „Viber” čatā utt. Bet kopumā sociālie tīkli kā mehānismi jau saglabāsies – īsti nav pamata, lai tie pazustu, drīzāk jautājums par funkcijām, formātu.

Vēl būtiskas pārmaiņas varētu radīt izmaiņas likumdošanā – datu drošība un tamlīdzīgi jautājumi.

Kā varētu veicināt lielāku filiāļu darbinieku iesaistīšanos?

Jā, tas tiešām ir izaicinājums. Turklāt viņiem ir, ko teikt, viņiem ir saturs, ar ko dalīties. Un katra filiāle ir kā maza komūna, un daudzas no tām ir tiešām aktīvas, ar atraktīviem vadītājiem. Turklāt katra filiāle ar kaut ko atšķiras, un tieši sociālo tīklu vide ir tā, kur visas šīs interesantās atšķirības apvienot vienuviet, ko realitātē nevar izdarīt tīri attāluma

dēļ. Sociālajos tīklos vismaz var radīt šo kopīgo sajūtu – piemēram, Ventspils filiāle zina, ko dara valmierieši utt. Skaidrs, ka mēs nevarētu publicēt pilnīgi visu (katru mazāko komandas pasākumu vai bildes, kas nav pietiekami kvalitatīvas), kas arī varētu radīt situāciju, ka kāds apvainojas, ka viņa sūtījums nav publicēts... Tāpēc droši vien būtu jāievieš kāda sistēma, kā to visu virzīt. Tā, iespējams, varētu būt kāda iekšēja platforma, kur viņi šīs bildes liek (nosacīti iekšējais sociālais tīkls), zinot, ka no tām interesantākās mēs liksim arī sociālajos tīklos (negarantējot, ka visas). Domāju, tā būtu forši - paši darbinieki redzētu visas bildes, bet papildus motivācijai interesantākās mēs vēl publicētu, varbūt pat reizi mēnesī apbalvojot aktīvākos, radošākos utt. Bet zinu, ka šobrīd tīri tehniski bankas iekšējos kanālos nav šādas iespējas, kas nozīmētu speciālas platformas izstrādi – bet uz to var iet.

Vai tomēr arī iekšēji kādam nevajadzētu pārskatīt bildes, pirms paši darbinieki tās publicē? Citādi arī šeit varētu rasties situācijas, kad darbinieki publicē ko neadekvātu...

Jā, protams, arī te būtu jāpadomā, kā to visu kontrolēt, regulēt, bet to vienmēr var izdomāt, vienmēr var iestrādāt nelielu administrācijas funkciju – piemēram, bildes var iziet viena cilvēka „filtru”, lai saprastu, vai vispār var un vajag publicēt, vai nav kas pilnīgi neadekvāts. Bet kopumā jau cilvēki ir pietiekami apdomīgi – un, ja viņi zina, ka to redzēs visi pārējie kolēģi, saprot, ko vajag rādīt un ko nē. Tā tomēr ir darbavieta (*smaida*).

Maģistra darbs „Darbinieku loma zīmola komunikācijā: „Swedbank” Baltijā piemērs” izstrādāts LU Sociālo zinātņu fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Darba apjoms (neskaitot izmantotos informācijas avotus, titullapu, satura rādītāju, apzīmējumu sarakstu un pielikumus) ir 185 294 rakstuzīmes (ieskaitot intervālus).

Autors: _____ Sintija Kalniņa
(*personiskais paraksts*)

Rekomendēju/nerekomendēju darbu aizstāvēšanai
(*nevajadzīgo nosvītrot*)

Vadītāja: lekt..M.sc.soc. Lolita Stašāne _____ 4.06.2015.
(*personiskais paraksts*)

Recenzenti:

Asoc. prof. Dr. phil. Jurgis Šķilters _____ .06.2015.
(*personiskais paraksts*)

Pasn. Dr. sc.comm. Olga Kazaka _____ .06.2015.
(*personiskais paraksts*)

Darbs iesniegts Komunikācijas zinātnes nodaļā ____ .06.2015.

Dekāna pilnvarotā persona: metodiķe Inga Poļaka _____
(*personiskais paraksts*)

Darbs aizstāvēts maģistra gala pārbaudījuma komisijas sēdē ____ .06.2015.
protokola. Nr. _____.

Komisijas sekretāre: _____ Docente Dr. art. Zane Radzobe
(*personiskais paraksts*)