

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
SOCIĀLO ZINĀTŅU FAKULTĀTE
KOMUNIKĀCIJAS ZINĀTNES NODAĻA

**IEKŠĒJĀ KOMUNIKĀCIJA UZŅĒMUMĀ "STATOIL FUEL & RETAIL LATVIA":
ORGANIZĀCIJA UN NOVĒRTĒJUMS**

BAKALAURA DARBS

Autore: **Santa Kļaviņa**

Studentes apliecības Nr.: sk12237

Darba vadītājs: Asoc. prof., Dr.hist. Ojārs Skudra

RĪGA 2015

ANOTĀCIJA

Bakalaura darba tēma ir „Iekšējā komunikācija uzņēmumā „Statoil Fuel & Retail Latvia”: organizācija un novērtējums”.

Pētnieciskā problēma: noteikt, vai un kādos aspektos uzņēmuma „Statoil Fuel & Retail Latvia” iekšējā komunikācija atbilst Džeimsa Gruniga izstrādātajai lieliskuma teorijai, kas ļauj raksturot lieliskumu sabiedriskajās attiecībās.

Darbā pielietota teorija par lieliskumu sabiedriskajās attiecībās, iekšējās komunikācijas skaidrojums, organizācijas teorētiskā izpratne.

Darba mērķi: 1) Izpētīt „Statoil Fuel & Retail Latvia” iekšējo komunikāciju; 2) Noskaidrot, cik efektīvi ir organizēta iekšējā komunikācija *Statoil* un vai tā veicina darbinieku kompetenču pilnveidošanu, prasmju apguvi un paaugstina motivāciju sasniegt uzņēmuma mērķus.

Pētniecības metodes – aptauja, daļēji strukturētā intervija, Kronbaha alfa datu uzticamības tests.

Atslēgas vārdi – teorija par lieliskām sabiedriskām attiecībām, iekšējā komunikācija, Statoil, degvielas uzpildes stacija.

ANNOTATION

Bachelor thesis: „Internal communication within "Statoil Fuel & Retail Latvia": organization and evaluation”.

Research problem: determine whether and in what aspects the company's "Statoil Fuel & Retail Latvia" internal communication comply to G. Grunigs developed Excellence theory, which allows to describe the excellence in public relations, using 12 criteria.

For the Bachelor research there are G. Grunig theory of the public relations, internal communication of an organization after G. Grunig and G. Farannta, as well as the theoretical comprehensions of organizations after G. Grunig used.

The work consists of introduction, theoretical part, methodological part, empirical part, conclusions and recommendations.

Objectives: 1) Research the company's "Statoil Fuel & Retail Latvia" internal communication;

2) Find out how effectively/excellent is the company's "Statoil Fuel & Retail Latvia" internal communication organized and whether it contributes to the staff's competence development, skill acquisitions and increases the motivation to achieve business goals.

Research methods used in the study are a survey, semi-structured interview and Cronbach's alpha data reliability test.

Keywords - excellent public relations, theory of excellence, internal communication, Statoil fuel station.

SATURS

IEVADS	7
1. ORGANIZĀCIJAS TEORĒTISKĀ IZPRATNE UN KOMUNIKĀCIJA	11
1.1. Organizācijas jēdziens	11
1.2. Organizācija kā atvērta sistēma	12
1.3. Organizāciju teorijas trīs perspektīvas	14
1.4. Organizācijas komunikācija.....	15
1.5. Organizācijas kultūra un klimats	16
2. ORGANIZĀCIJAS IEKŠĒJĀ KOMUNIKĀCIJA	19
2.1. Iekšējās komunikācijas jēdziens	19
2.2. Iekšējās komunikācijas instrumenti	21
3. SABIEDRISKĀS ATTIECĪBAS ORGANIZĀCIJĀ	23
3.1. Sabiedrisko attiecību jēdziens.....	23
3.2. Stratēģiskā menedžmenta nozīme sabiedriskajās attiecībās	25
3.3. Lieliskums sabiedriskajās attiecībās	28
4. METODOLOĢIJA	33
4.1. Kvalitatīvās un kvantitatīvās pētniecības metodes	33
4.2. Pētījuma dizains un norise	34
4.3. Metodes.....	35
4.3.1. Kvantitatīvā metode - Aptauja	35
4.3.2. Kvalitatīvā metode – daļēji strukturēta intervija.....	37
4.3.3. Kronbaha α (<i>Cronbach's alpha</i>) datu uzticamības tests	38
5. EMPĪRISKĀ DAĻA	39
5.1. „Statoil Fuel & Retail Latvia” uzņēmuma raksturojums	39
5.2. Uzņēmuma struktūras raksturojums	40
5.3. Aptauju analīze	42
5.4. Respondentu profils DUS līmenī.....	43
5.5. Komunikācijas organizēšana DUS	45
5.6. Respondentu profils biroja līmenī.....	53
5.7. Komunikācijas organizēšana SFR birojā.....	53
5.8. Statoil iekšējās komunikācijas atbilstība divpadsmit sabiedrisko attiecību kritērijiem.....	56

5.9. Zināšanu, prasmju un kompetenču pilnveidošana	65
5.10. Virzība uz mērķu sasniegšanu	68
SECINĀJUMI	70
IZMANTOTIE INFORMĀCIJAS AVOTI.....	73
PIELIKUMS.....	77
<i>Pielikums 1.</i>	77
DUS aptaujas anketas paraugs	77
<i>Pielikums 2.</i>	81
Biroja darbinieku aptaujas paraugs.....	81
<i>Pielikums 3.</i>	84
Intervija ar DUS vadītāju Signiju Uzbeku	84
<i>Pielikums 4.</i>	86
Intervija ar DUS vadītāja vietnieci Inesi Martinsoni	86
<i>Pielikums 5.</i>	89
Intervija ar personāla nodaļas konsultanti Ilzi Apogu	89
<i>Pielikums 6.</i>	91
Intervija ar reģiona vadītāju Daini Ramatu.....	91
<i>Pielikums 7.</i>	93
Intervija ar mārketinga un komunikācijas nodaļas vadītāju Artūru Eglīti.....	93
<i>Pielikums 8.</i>	95
Kronbaha α (<i>Cronbach's alpha</i>) aprēķinātās vērtības	95
<i>Pielikums 9.</i>	100
DUS darbinieku aptaujas rezultāti	100
<i>Pielikums 10.</i>	111
Biroja darbinieku aptaujas rezultāti	111

Sāsinājumu skaidrojums

DUS – degvielas uzpildes stacija

SA - sabiedriskās attiecības

SFR – Statoil Fuel & Retail Latvia

Sk. – skatīt

Att. - attēls

IEVADS

Ikdienā ikvienam ir svarīgi veidot kvalitatīvu komunikāciju un arī uzņēmumiem ir nepieciešams strādāt pie iekšējās komunikācijas stiprināšanas. Katram darbiniekam, kurš strādā kādā organizācijā, ir jābūt informētam par visām nepieciešamajām darbībām, kuras skar viņa kā darbinieka zināšanas, prasmes, kompetences un informētību.

Mūsdienās uzņēmumi pielieto dažādas metodes, lai informētu darbiniekus par notikumiem, izmaiņām vai svarīgām tēmām. Tiek veidoti arī dažādi pasākumi, kuri palīdz darbiniekiem integrēties kolektīvā, kā arī izprast uzņēmuma darbības mērķus. Ikviens uzņēmums gan parastā, gan radošā veidā vēlas darbinieku ieinteresēt tā darbības pilnveidošanā, tādēļ kvalitatīva iekšējā komunikācija ir svarīgs faktors uzņēmuma mērķu sasniegšanā.

Darba **temata aktualitāti** nosaka tas, ka Latvijā ir diezgan blīvs degvielas tirdzniecības tīkls, jo ir daudzi konkurējošie uzņēmumi, tomēr tirgus līderis ir „Statoil Fuel & Retail Latvia”. Līdz 2012.gadam uzņēmums piederēja norvēģu īpašniekiem, bet tagad to pārvalda kanādiešu uzņēmuma „Alimentation Chouche – Tard” meitas uzņēmums. Līdz ar jauniem īpašniekiem tika mainīta gan pārdošanas sistēma un biznesa mērķi, tā arī komunikācija.

Statoil pārziņā ir vairāk kā 70 degvielas uzpildes stacijas pa visu Latviju, kā arī biznesa centrs, centrālais birojs un degvielas termināli. Ne visi darbinieki ir savā starpā saistīti, tomēr ikvienam ir jāzina notiekošais uzņēmumā.

2013. un 2014.gadā *Statoil* tika atzīts par iekārojamāko darba vietu tirdzniecības sektorā, kas uzņēmumam veido lielāku popularitāti un piesaista klientus. Lai noturētu šo titulu arī turpmākos gadus, uzņēmumam ir jāveic kvalitatīvs darbs kā ārējās komunikācijas stiprināšanā, tā iekšējās komunikācijas veidošanā.

Jau desmit gadus Latvijā un Baltijas valstīs tiek veidots „Zīmolu tops”, kura mērķis ir noteikt Latvijas zīmolu vērtību un faktoros, kas to ietekmē. 2014.gadā *Statoil* ierindojās 25. vietā, kā arī nozares līderu vidū ieņem 1.vietu, apsteidzot tādas degvielas uzpildes stacijas kā „Neste Oil”, „Lukoil” un „Virši A”.

Apskatot ietekmīgāko zīmolu topu aprīļa mēnesī, *Statoil* ir ieguvis trešo vietu, bet pirmajā vietā ierindojusies Liepājas pilsēta un otrajā „Ghetto games”.

Bakalaura darbā ir izvirzīta **pētnieciskā problēma** – vai un kādos aspektos uzņēmuma „Statoil Fuel & Retail Latvia” iekšējā komunikācija atbilst Dž. Gruniga izstrādātajai Lieliskuma

teorijai kā normatīvam orientierim, kas ļauj raksturot lieliskumu sabiedriskajās attiecībās, izmantojot 12 kritērijus.

Izpētes pakāpe, novitāte: Iekšējā komunikācija Latvijas Universitātes bakalaura vai maģistra darbos ir pētīta daudzkārt, bet uzņēmums „Statoil Fuel & Retail Latvia” ir apskatīts 5 darbos. Nevienā darbā nav noteikts lieliskums sabiedriskajās attiecībās, izmantojot 12 kritērijus, tādēļ darba novitāte ir diezgan augsta un ir iespējama tālāka tēmas izpēte.

Darba mērķi :

- 1) Izpētīt uzņēmuma „Statoil Fuel & Retail Latvia” iekšējo komunikāciju,
- 2) Noskaidrot, cik lieliski ir organizēta iekšējā komunikācija uzņēmumā „Statoil Fuel & Retail Latvia” un vai tā veicina darbinieku kompetenču pilnveidošanu, prasmju apguvi un paaugstina motivāciju sasniegt uzņēmuma mērķus.

Darba uzdevumi :

- Iepazīties ar akadēmisko literatūru par organizācijas teorētiskām izpratnēm; uzņēmuma iekšējo komunikāciju; lieliskumu sabiedriskajās attiecībās.
- Aprakstīt un pamatot darbā izvēlētajās pētniecības metodes – aptauju un daļēji strukturēto interviju, kā arī Kronbaha α (*Cronbach's alpha*) datu uzticamības testu, lai noteiktu, kuri no lielisku sabiedrisko attiecību faktorus raksturojošajiem datiem atbilst lieliskuma līmenim iekšējās komunikācijas darbā; Iepazīties ar uzņēmuma raksturojumu un komunikācijas specifiku degvielas uzpildes stacijās un biroja darbībā;
- Iegūt uzņēmuma komunikācijas vadītāja viedokli par iekšējās komunikācijas nodrošināšanu; iegūt reģiona vadītāja un staciju vadītāja viedokli par komunikācijas nodrošinājumu stacijās;
- Ar darbinieku aptaujas palīdzību, noskaidrot, kā tiek celta darbinieku kvalifikācija - zināšanas, prasmes, kompetences un motivācija, lai palīdzētu sasniegt uzņēmuma mērķus, kā arī iegūt staciju darbinieku viedokli par iekšējās komunikācijas organizēšanu DUS.
- Noskaidrot kādos aspektos un kvalitātē uzņēmuma „Statoil Fuel & Retail” komunikācija atbilst Dž. Gruniga Lieliskuma teorijas 12 kritērijiem – cilvēku resursi; organizācijas struktūra; savstarpējās attiecības; simetriskas komunikācijas sistēmas; vadība; stipra, līdzatbildīga kultūra; stratēģiska plānošana; sociālā

atbildība; atbalsts sievietēm un minoritātēm; kvalitāte ir prioritāte; efektīvas darba organizācijas sistēmas; sadarbības iespējas.

- Balstoties uz iegūto informāciju no akadēmiskās literatūras un empīriskajiem datiem, izdarīt secinājumus par iekšējās komunikācijas lieliskuma līmeni uzņēmumā un izveidot ieteikumus uzņēmuma komunikācijas organizēšanai nākotnē.

Izvēlētais pētniecības lauks - darba pētnieciskais lauks ir uzņēmums „Statoil Fuel & Retail Latvia”, darba **pētījuma objekts** - uzņēmuma „Statoil Fuel & Retail Latvia” iekšējā komunikācija; **pētījuma priekšmets** – uzņēmuma „Statoil Fuel & Retail Latvia” darbinieku un biroja darbinieku iekšējās komunikācijas atbilstība Dž. Gruniga izstrādātajai Lieliskuma teorijai kā normatīvam orientierim, kas ļauj raksturot lieliskumu sabiedriskajās attiecībās, izmantojot 12 kritērijus.

Pētnieciskie jautājumi:

1. Noskaidrot, kā uzņēmuma „Statoil Fuel & Retail Latvia” veidotā iekšējā komunikācija pilnveido darbinieku zināšanu, prasmju, kompetenču apguvi, kā arī virzību sasniegt uzņēmuma mērķus?
2. Kādi iekšējās komunikācijas instrumenti tiek pielietoti *Statoil* darbībā?
3. Kā biroja un staciju darbinieki vērtē iekšējās komunikācijas norises uzņēmumā?

Teorētiskā pieeja. Bakalaura darba teorētiskā pieeja balstīta uz Dž. Gruniga Ekselences teoriju par lieliskumu sabiedriskajās attiecībās; organizāciju teoriju pēc Dž. Gruniga; organizācijas iekšējās komunikācijas teorija pēc Dž. Gruniga un Dž. Faranra.

Pētniecības metožu raksturojums. Lai tiktu sasniegts pētnieciskā darba mērķis, tiek izmantotas šādas pētniecības metodes – daļēji strukturētā intervija, kas atklāj uzņēmuma komunikācijas vadītāju, reģiona vadītāja un stacijas vadītāja zināšanas un izpratni par lieliskumu sabiedriskajās attiecībās un komunikācijas procesiem uzņēmumā; aptauja, ar kuras palīdzību tiek iegūti staciju un biroja darbinieku vērtējumi par iekšējās komunikācijas veidošanu, kā arī attiecībām *Statoil*, uz kuru pamata tiks izdarīti secinājumi par lieliskuma līmeni iekšējā komunikācijā.

Prognozējamie darba sasniegumi/rezultāti.

- Izpētīts un apkopots teorētisko materiālu klāsts;
- Noskaidrots, kādos aspektos un kvalitātē iekšējā komunikācija atbilst Dž. Gruniga izstrādātajai lieliskuma teorijai un tās kritērijiem.

- Apkopoti un izanalizēti uzņēmuma darbinieku vērtējumi par iekšējās komunikācijas būtību un tās veidošanu uzņēmumā.
- Iegūti secinājumi par uzņēmuma iekšējo komunikāciju gan birojā, gan degvielas uzpildes stacijās, gan arī uzņēmumā kopumā.

Darba struktūra. Bakalaura darbs sastāv no trīs daļām. Teorētiskajā daļā tiek aprakstīts organizācijas teorētiskā izpratne un komunikācija; organizācijas iekšējā komunikācija; sabiedriskās attiecības organizācijā. Metodoloģisko daļu veido kvalitatīvo un kvantitatīvo pētniecības metožu raksturojums un to izvēles pamatojums. Empīriskajā daļā tiek analizēta Statoil Fuel & Retail Latvia iekšējās komunikācijas organizācija biroja un degvielas uzpildes staciju līmenī, kā arī raksturots lieliskums sabiedriskajās attiecībās, izmantojot 12 kritērijus, noslēgumā tiek izdarīti secinājumi un sniegti ieteikumi.

1. ORGANIZĀCIJAS TEORĒTISKĀ IZPRATNE UN KOMUNIKĀCIJA

Nodaļā tiek aprakstīta organizācijas teorētiskā izpratne, izskaidrots organizācijas jēdziens, organizācijas komunikācija, kā arī organizācijas kultūra un klimats, lai turpmākajā darbā varētu analizēt organizācijas iekšējo komunikāciju un sabiedriskās attiecības.

1.1. Organizācijas jēdziens

Organizāciju var definēt kā vienību, kurā ir apvienojušies vairāki indivīdi, lai sasniegtu nepieciešamos mērķus, līdz ar to organizācijas vadībai ir nepieciešams definēt kā tā ir veidota, funkcionē un kā tā attīstīsies. Organizāciju raksturo tās pamatelementi, kas ir darbs, cilvēks, koordinācija un tiem mijiedarbojoties tiek radīta apvienība.¹ Arī Makss Vēbers (Max Weber) uzskatīja, ka viens no svarīgākajiem iemesliem, kāpēc organizācija tiek veidota, ir izvirzīto mērķu sasniegšana. Tas nozīmē, ka arī iesaistīto personu un pušu veidotā komunikācija ir tendēta vienā virzienā - pretī mērķim.²

Socioloģijas skaidrojošajā monogrāfijā organizācija tiek raksturota kā grupa, kuras dalībnieku rīcība un darbība ir apzināta un saskaņota. Katram indivīdam tajā ir vieta, uzdevumi, kā arī no viņiem tiek gaidīta noteikta uzvedība un rīcība.³

Džoanna Keitona (*Joann Keyton*), komunikācijas zinātnes profesore no Ziemeļkarolīnas universitātes, organizāciju raksturo ar diviem elementiem – cilvēkiem un aktivitātēm. Šie abi elementi, kopā funkcionējot, veido organizāciju. Cilvēkiem, veicot aktivitātes, tiek veidota organizācija, kura nodrošina, lai tiktu izpildīti izvirzītie mērķi.⁴ Aktivitātes var būt gan kontrolētas, gan nekontrolētas, bet to nosaka tas, kāda ir organizācijas struktūra.⁵

ASV profesores Mērija Jo Hatča (*Mary Jo Hatch*) un Anna L. Kunliffe (*Ann L. Cunliffe*) ir pētījušas organizācijas un sniegušas savu ieskatu to teorētiskajā izpratnē. Viņas ir izveidojušas teorētisku modeli, kurš raksturo organizāciju un vidi ap to. Modeļa centrālais objekts ir „organizācija” un tai apkārt tiek definēti ietekmējošie faktori. (Sk. 1.1.1. att.)⁶

¹Baldwin, J., Perry, S., Moffit, M. (2004). *Communication Theories for Everyday Life*. Boston: Pearson Education, Inc. P. 290.

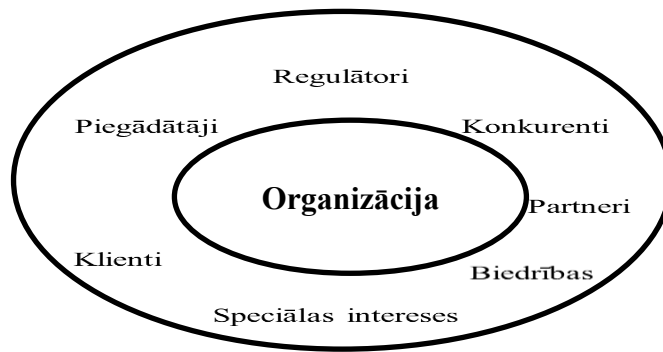
²Hall, R.H. (1982). *Organizations: structure and process*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. P. 28 - 29.

³Dubkēvičs, L. (2009). *Organizācijas kultūra*. Rīga: Jumava. 11. lpp.

⁴Keyton, J. (2005). *Communication & Organizational Culture*. London: SAGE Publications. P. 10.

⁵Turpat.10. lpp.

⁶Hatch, M.J., Cunliffe, A.L. (2006). *Organization Theory*. New York: Oxford University Press. P. 66.



1.1.1. Att. Faktori, kuri ietekmē organizācijas apkārtējo vidi⁷

Aplūkojot abu pētnieču veidoto modeli, var redzēt, ka organizācijas apkārtējo vidi ietekmē 7 atšķirīgi faktori. Katrs no šiem faktoriem atšķirīgi veido organizācijas darbību, kā arī tieši ietekmē uzņēmuma darbību.

1.2. Organizācija kā atvērta sistēma

Sistēma ir interaktīvu vienību tīkls, kas eksistē kādās noteiktās laika robežās, reaģēdamas uz vides pārmaiņām un piemērojoties tām, lai sasniegtu un uzturētu tādu stāvokli, kurš ir šī tīkla mērķis.⁸

Organizāciju var definēt arī kā sociālu sistēmu. To veido cilvēki ar nodomu sasniegt kādu noteiktu mērķi vai paaugstināt darba efektivitāti. Organizācija ir vērsta uz tās iekšējo grupu apzinātu mērķu sasniegšanu.⁹

Arī organizācijas pētnieks Džeims Grunigs (*James Grunig*) piekrīt, ka mērķu sasniegšanas pieeja liecina par to, ja vien organizācija sasniedz izvirzītos mērķus, tās darbības ir vēl efektīvāka. Kaut arī katrai organizācijai tiek izvirzīti atšķirīgi mērķi, tie tomēr ietekmē turpmāko darbību.¹⁰

Vispārējā sistēmt teorija atzīst organizācijas un tās apkārtējās vides savstarpēju atkarību. Savstarpējā atkarība veidojas no savstarpējās nepieciešamības. Principā, organizācijai ir nepieciešami resursi, lai mijiedarbotos ar vidi – izejmateriāli, darbinieku avoti, klienti vai piegādātāji, tomēr sistēmu pieeja nepaskaidro, kuri no apkārtējās vides elementiem ir svarīgi panākumu gūšanai.

⁷Hatch, M.J., Cunliffe, A.L. (2006). *Organization Theory*. P. 67.

⁸Katlips, S.M., Senters, A.H., Brūms, G.M. (2002). *Sabiedriskās attiecības*. [no angļu val. tulk. Maija Cīrule] Rīga: Avots. 322. lpp.

⁹Hall, R.H. (1999). *Organizations: structures, processes and outcomes*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey. P. 204.

¹⁰Botan, C., Hazleton, V. (2006). *Public relations theory II*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates. P. 32.

Modelī (sk. 1.2.1. att.) redzams cikliskais raksturs, kas ir raksturīgs sistēmas saglabāšanai, kā arī pārmaiņai svarīgajām funkcijām: atvērtas sistēmas pārmaiņas izraisošai maiņai ar tās vidi, pārmaiņu vērtēšanai, kā arī vērtību pārskatīšanai un regulēšanai, ieskaitot adaptāciju.

Atvērtas sistēmas ievades rezultātā elastīgāk pielāgojas videi, kā arī ģenerē dažāda veida atgriezeniskās saites. Sistēmas var pielāgot un adaptēt izvirzītos mērķus, struktūras un procesus, bet tas ir atkarīgs no atgriezeniskās saites apjoma un veida.¹⁴

Apkopojot informāciju par organizāciju kā sistēmu, tiek secināts, ka sistēmas spēj pielāgot un adaptēt savus mērķus, struktūras un procesus atkarībā no atgriezeniskās saites veida un apjoma. Līdz ar to atvērtās sistēmas ir elastīgākas, lai pielāgotos videi, bet slēgtās sistēmas ātri spēj veidot saikni ar apkārtējo vidi.¹⁵

1.3. Organizāciju teorijas trīs perspektīvas

Organizācijas teorija tiek balstīta uz trīs perspektīvām – moderno, simboliski skaidrojošo un postmoderno. Pirmā no tām ir radusies ap 1960.gadu, otrā ap 1980, bet postmodernā perspektīva veidojusies 1980.gadā. Organizāciju kontekstā katrai no perspektīvām ir atšķirīga pieeja:

Modernistu pieeja. Modernisti fokusējas uz realitātes izzināšanu, pamatojoties uz konceptualizāciju un teorizāciju. Tā veido noteikumu kopumu, ko ir iespējams izmantot, lai organizētu darbību uzņēmumā – darbinieki ar paveikto darbu nodrošina, lai tā varētu funkcionēt nevainojami. Modernisti atbalsta racionalizāciju kā organizatorisku praksi. Viņi uzskata, ka efektivitāte un lietderība ir svarīgas organizācijas darbības sastāvdaļas. Tāpat viņi pieņem, ka indivīda uzvedība darbā būtiski nosaka viņa pārliecību, attieksmi un vērtības. Modernistiem piemīt spēcīga kultūra, kas veido darbinieku vienotību, jo tādējādi korporatīvā kultūra var ietekmēt organizācijas veikspēju. Modernisti pieņem, ka ārējie faktori var gan palielināt gan, samazināt rezultātus. Lai uzņēmuma mērķi tiktu sasniegti, uzņēmuma struktūrai ir jābūt hierarhiskai. Izpētes datus modernisti atpazīst ar piecu maņu palīdzību – ko viņi dzirdēja, redzēja, sataustīja, smaržoja un garšoja.

Simboliski skaidrojošā perspektīva. Simboliski skaidrojošās organizācijas apskata realitāti caur pieredzi, kas ir ārpus sasniedzamības maņām, piemēram, intuīciju, emocijas un sajūtas, kas piedzīvotas. Tā ir vērsta uz nozīmi un izpratni, kā arī rezultātus nedrīkst vispārināt ārpus

¹⁴Turpat. 332. lpp.

¹⁵Turpat. 332. lpp.

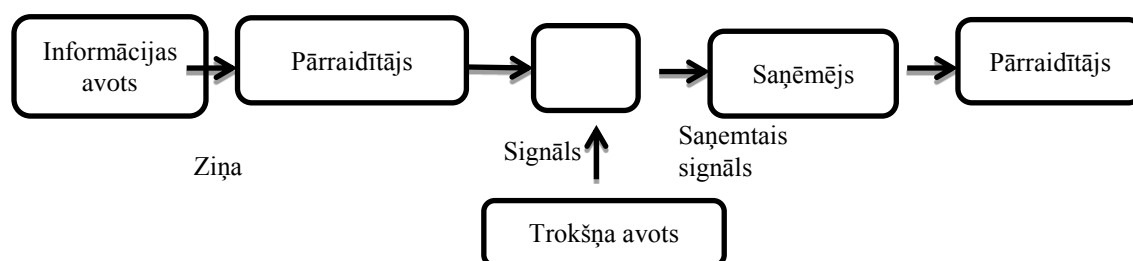
konteksta. Atkārtot šīs perspektīvas viedokli nav viegli, tādēļ arī modernisti nepieņem šos secinājumus. Simboliski skaidrojošās organizācijas uzskata, ka darbiniekiem ir jāizprot kultūras nozīme, verbālā un neverbālā komunikācija, simboli un objekti, jo, tos izprotot, darbinieki varēs izprast arī sevi. Simboliskā interpretācija definē iemeslu, kādēļ darbs tiek darīts noteiktā veidā, ņemot vērā stabilas rutīnas, zināšanas un cilvēku mijiedarbību, lai sasniegtu organizācijas mērķus. Organizācija ir elastīga un spēj reaģēt uz ārējās vides faktoriem.

Postmodernā perspektīva. Šī perspektīva, atšķirībā no divām iepriekšējām, nevēlas meklēt patiesību. Šai perspektīvai vairāk tiek piedēvēta filozofiska pozīcija. Postmodernisti nepieņem to, ka organizācijai ir struktūra, jo viņi nesaredz robežu. Organizācijas tiek uzskatītas par feministu organizācijām, jo katram indivīdam ir vienādas tiesības.¹⁶

Apskatot šīs perspektīvas, var secināt, ka organizācija var eksistēt caur katru no tām. Modernistu vēlme ir izziņāt realitāti; simboliski skaidrojošās organizācijas savus secinājumus balsta ar pieredzi, bet postmodernisti nevēlas meklēt patiesību.

1.4. Organizācijas komunikācija

Komunikācijas definēšana organizācijas ietvaros nosaka, ka tas ir process, kura rezultātā iesaistītie dalībnieki saņem informāciju. Tas ir būtisks jautājums, kas ir saistīts ar organizācijas darbību un iespējamajām pārmaiņām. Visa šī informācija ir būtiska organizācijas robežās. (Sk. 1.4.1.att.).¹⁷



1.4.1. Att. Šenona un Vīvera komunikācijas modelis¹⁸

Izpētot komunikācijas procesus organizācijā, tiek izmantots Šenona un Vīvera (*Claude E. Shannon, Warren Weaver*) izveidotais komunikācijas modelis, kurš parāda ziņas ceļu līdz tās saņēmējiem.¹⁹

¹⁶Hatch, M.J., Cunliffe, A.L. (2006). *Organization theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford, New York: Oxford University Press. P. 15.

¹⁷Zaremba, J. A. (2006). *Organizational communication: Foundations for Business&Collaboration*. 2nd Edition. Ohio: Thomson/South-Western. P. 14.

¹⁸Heath, R.L., Bryant, J. (2006). *Human Communication Theory and Research, Concepts, Contexts and Callenges*. London: LEA. P. 63.

Ziņas sākuma stadija norit tad, kad no informācijas avota ziņa tiek sniegta pārraidītājam. Šajā modelī informācijas avots tiek definēts kā informācijas nesējs – persona, kura vēlas savu ziņu, vēstījumu nodot citai personai. Ziņas ceļu lielā mērā var ietekmēt arī dažādi trokšņa avoti, kuri traucē pareizu ziņas nosūtīšanu tās saņēmējam.²⁰

Šajā komunikācijas procesā katra sastāvdaļa ir svarīga un spēj ietekmēt ziņas nodošanu. Arī iekšējās komunikācijas procesu organizācijā ziņas nonākšana līdz saņēmējam, var ietekmēt tālāko organizācijas darbību, jo ar pareizi interpretētu ziņu, darba organizēšana būs veiksmīgāka un stabilāka.

Organizācijas komunikācijas pētniecība un teorijas ir atrodamas vairākās starpdisciplināras, jo iekļauj organizāciju psiholoģiju, organizāciju socioloģiju, biznesu un vadību, žurnālistiku.²¹

Pētot komunikācijas procesus, Terens Dīls (*Terrence Deal*) un Alans Kenedijs (*Allan Kenndey*) akcentē to, ka komunikācija veido atšķirības, jo katram uzņēmumam tā ir citādāka. Tāpat arī kultūra ir kritērijs, kurš parāda dažādību starp organizācijām un veido stabilitāti.²²

1.5. Organizācijas kultūra un klimats

Veiksmīgu uzņēmuma darbību nenodrošina tikai mērķu sasniegšana. Ir nepieciešams strādāt pie tās kultūras un klimata.

Organizācijas klimats tiek definēts kā atkārtotie uzvedības, sajūtu un attieksmju modeļi, kas izskaidro un raksturo ikdienas dzīvi. Jēdziens raksturo to, kā uzņēmuma rīcība saskan ar paustajiem paziņojumiem; kā indivīdi tiek apbalvoti vai sodīti par saviem darbiem. Lai raksturotu labvēlīgu organizācijas klimatu, jāņem vērā šādas komponentes – vadības prakse jeb līderība, organizācijas struktūra, uzņēmuma politika, darbinieku uzvedība, komunikācija un sadarbība komandā.²³

Vārds „kultūra” tiek apskatīts vairākās zinātņu nozarēs, jo šī jēdziena izpratne ir daudzveidīga. Pats svarīgākais definēšanas procesā ir konteksta noteikšana, jo to var skaidrot gan no filozofiskā, socioloģiskā, etnogrāfiskā, politiskā un no daudzām citām pozīcijām.

¹⁹Heath, R.L., Bryant, J. (2006). *Human Communication Theory and Research, Concepts, Contexts and Callenges*. P. 63.

²⁰Turpat. 64. lpp.

²¹Grunig, J. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. P. 536.

²²Deal, T., Kennedy, A. (2000). *Corporate Cultures*. USA: Perseus Publishing. P. 4.

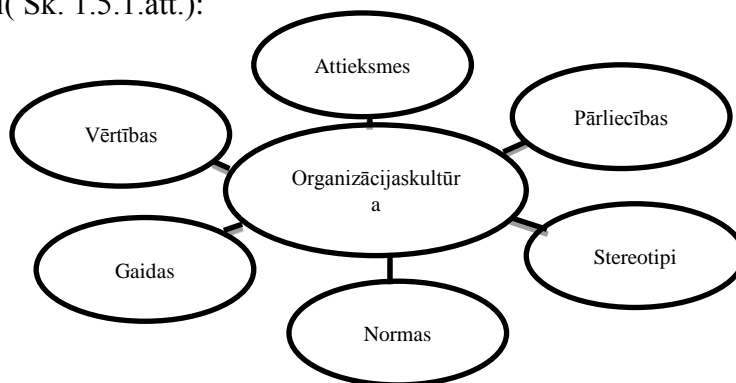
²³Daley, D. M. (2002). *Strategic human resource management :people and performance management in the public sector*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall. P. 23.

Organizācijas kultūras pirmsākumi meklējami Čarlza Hendija (*Handy*) 1976.gdā izdotajā pētījumā „Organizāciju izpratne” (*Understanding Organizations*), kas radies saistībā ar etnogrāfisko pieeju organizāciju pētniecībā.²⁴

Organizācijas kultūra ir viens no svarīgākajiem punktiem uzņēmuma darbības veidošanā. Vadītāja uzdevums ir koordinēt darbību, lai tā veidotu rezultātu. Kulturālā dimensija ir centrālā lieta organizācijas dzīvē, pat uzņēmumos, kur kultūras jautājumiem tiek pievērsta mazāka uzmanība - ir nepieciešams strādāt pie tā, kā darbinieki jūtas, ko domā un kā tiek pieņemtas viņu idejas.²⁵

Arī R. Berons un Dž. Grīnbergs (*R.A. Baron, J. Greenberg*) ir aplūkojuši organizācijas kultūras definējumus un snieguši savu. Viņi to sauc par kognitīvu struktūru, kas ietver vairākas daļas, kas saistītas ar darbiniekiem – viņu gaidas, uzvedības normas, attieksmes un vērtības, stereotipus un pārliecības. Viņi uzskata, ka liela loma kultūras veidošanā pieder vadībai un darbiniekiem, bet izšķirošā nozīme ir vadītājam.²⁶

Analizējot abu pētnieku definējumu organizācijas kultūrai, ir iespējams aplūkot strukturēto modeli(Sk. 1.5.1.att.):



1.5.1. Att. **Organizācijas kultūras struktūra**²⁷

Organizācijas klimats un kultūra raksturo uzņēmuma identitāti, personību, atšķirība no citiem un attīstība. Strādājot un organizējot šīs jomas, ir iespējams sasniegt lielākus rezultātus, produktivitāti, fleksibilitāti, ieviest inovācijas un vecināt efektivitāti vai dažādību. Arī

²⁴Dubkēvičs, L. (2009). *Organizācijas kultūra*. Rīga: Jumava. 27. lpp.

²⁵Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture*. 2nd Edition. London: SAGA. P. 14.

²⁶Greenberg, J. (2003). *Behavior in organizations :understanding and managing the human side of work*. New Jersey: Prentice Hall International. P. 692.

²⁷Turpat. 692. lpp.

darbiniekos var raisīt pārmaiņas, kas turpmāk palīdzētu darba jautājumos – attīstot darbinieku uzticību, virzību uz mērķu sasniegšanu, attieksmi un uzvedības maiņu.²⁸

Organizācijas viena no galvenajām resursu sastāvdaļām ir cilvēki. Vadītājiem ir jābūt uzmanīgiem ne tikai ar mainīgo vidi, bet arī ar vairākiem principiem cilvēkresursu vadībā.

Aplūkojot organizācijas teorētiskās izpratnes un komunikāciju, darba autore secina, ka, lai organizācija spētu kvalitatīvi sasniegt izvirzītos mērķus, tā pamatā ir cilvēki un viņu aktivitātes, līdz ar to darbinieki ir viena no svarīgākajām organizācijas sastāvdaļām.

Lai darbinieki varētu veikt savus darba pienākumus un virzīt uzņēmumu pretī mērķim, ir nepieciešama viņu informēšana par visām tēmām, kas varētu skart viņu darbību. Iekšējā komunikācija nodrošina informācijas apmaiņu gan starp vadību un padotajiem, gan darbiniekiem savā starpā.

²⁸Condrey, E.S. (2004). *Handbook of human resource management in government. 2nd edition.* San Francisco, CA: Jossey-Bass. P. 297.

2. ORGANIZĀCIJAS IEKŠĒJĀ KOMUNIKĀCIJA

Iekšējā komunikācija ir viena no organizācijas funkcijām, kas ir svarīga, lai veidotu lieliskas sabiedriskās attiecības organizācijā. Arī apskatot 12 lielisku sabiedrisko attiecību kritērijus, jākonstatē, ka simetriskā komunikācija ir viens no tiem, kas nozīme, ka dialoga tipa komunikācijai ar darbiniekiem ir jābūt neatņemamai organizācijas sastāvdaļai.²⁹ Nodaļā tiek aprakstīts iekšējās komunikācijas jēdziens, instrumenti un veidi.

2.1. Iekšējās komunikācijas jēdziens

Iekšējā komunikācija ir neatņemama uzņēmuma darbības sastāvdaļa, kā arī attīstību veicinošs elements. Kvalitatīva darba veikšana ir atkarīga no informācijas daudzuma, kvalitātes un intensivitātes. Komunikācija ar darbiniekiem veido organizācijas efektivitāti. Tāpat iekšējā komunikācija pilnveido darbinieku zināšanas un izpratni par darbu organizācijā, kā arī veicina tās kultūras veidošanos.

Dž. Grunigs uzskata, ka iekšējā komunikācija ir ciešā saistībā ar organizācijas procesiem, struktūru, vidi, spēku un kultūru, kas nozīmē, ka organizācija nevarētu pastāvēt bez komunikācijas.³⁰

Tāpat pētnieks iekšējo komunikāciju sauc par nozīmīgu, jo tā ir viena no svarīgākajiem faktoriem, lai veicinātu organizācijas efektivitāti. Iekšējā komunikācija palīdz definēt arī uzņēmuma mērķus un vērtības.³¹

Organizācijas iekšējās komunikācijas mērķis raksturo ne tikai dalīšanos ar informāciju, bet arī pozitīva rezultāta iegūšanu, veidojot savstarpējo saprašanos un izvēloties pareizas konfliktu risināšanas metodes.³²

Pēc Guniga domām, iekšējās komunikācijas mērķis ir līdzsvarā ar pašas organizācijas izvirzītajiem mērķiem – piemēroties un kontrolēt.³³

Iekšējā komunikācija uzņēmumā tiek nodrošināta visa uzņēmuma interesēs, nevis atsevišķu darbinieku labā.³⁴

²⁹Grunig, J. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. P. 531.

³⁰Turpat. 532.

³¹Turpat.

³²Heath, R.L. (2005). *Encyclopedia of Public Relations*. Volume 1. USA: Saga Publications. P. 431.

³³Grunig, E. J., Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. USA: Holt, Rinehart, Winston. P. 248.

³⁴Farrant, J. (2003). *Internal Communications*. London: Thorogood Publishing. P. 15.

Pētot iekšējo komunikāciju, pētnieks min būtiskas iezīmes, kuras ir svarīgas, lai veidotu stabilu un veiksmīgu iekšējo komunikāciju organizācijā – ticamība, uzticēšanās, savstarpējās attiecības, darbinieku atvērtība, tīklu simetrija, laipnības izrādīšana, atgriezeniskās saites veidošana, horizontāla komunikācija, informācijas patiesums un precizitāte, kā arī tolerances izrādīšana nesaskaņu gadījumā.³⁵

Apskatot „iekšējās komunikācijas” jēdzienu, nepieciešams definēt funkcijas, kuras tiek īstenotas ar iekšējās komunikācijas palīdzību. *J. Farrants (J. Farrant)* ir izvirzījis šādas:

1. Virzība uz mērķu sasniegšanu.
2. Plānoto aktivitāšu koordinēšana.
3. Iekšējo procesu atspoguļošana.
4. Uzņēmuma kultūras definēšana un tās veidošana.³⁶

Strādājot pie šo funkciju pilnveidošanas un uzlabošanas, organizācijai ir iespējams izveidot labvēlīgu vidi kā darbiniekiem, tā vadībai.³⁷

Pilnveidojot šos faktoros uzņēmuma darbībā, ir iespējams radīt daudz labvēlīgāku klimatu darbinieku izaugsmei. Kā arī radīt vai veidot darba vidi, kura viņam šķitīs pieņemama, lai turpinātu darba procesu.

Veidojot iekšējo komunikāciju uzņēmumā, jāņem vērā, ka ir nepieciešama pastāvīga mainīšanās, lai nodrošinātu efektīvu komunikāciju, kas atbilst uzņēmuma definētajiem mērķiem. Tonijs Nīvbolds (Tony Newbold) un Eilīna Šūla (Eileen Scholes), organizāciju pētnieki, definē 5 ieteikumus, kā uzņēmumam attīstīties iekšējās komunikācijas veidošanā:

1. Nemītīga informācijas uzņemšana par jaunajām tehnoloģijām un to ietekmi uz darba procesu veikšanu;
2. Komunikācijas procesu nekavēšana. Nepieciešams saprast, ko cilvēki vēlas panākt un kādus mērķus sasniegt, tādēļ nepieciešams sniegt norādījumus darbiniekiem, lai veicinātu viņu izaugsmi.
3. Palikt elastīgam un radīt pievienoto vērtību jaunajos veidos.
4. Ieviest skaidras novērtēšanas sistēmas, kas ļauj darbiniekiem sekot līdzi savai izaugsmei.

³⁵ Grunig, L., Grunig, J., Dozier, D. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations*. Mahwah: New Jersey. P. 486 - 487.

³⁶ Turpat. 22. lpp.

³⁷ Turpat. 23. lpp.

5. Zināšanu uzņemšana, jo tās vairo vadītāja reputāciju gan kolektīva, gan konkurentu vidū.³⁸

Ikdienas darbībā pielietojot šos ieteikumus, organizācijai būs vieglāk veidot iekšējo komunikāciju ar saviem darbiniekiem. Vienmēr ir svarīgi gan cilvēkam, gan organizācijai mainīties līdzīgi laikiem, jo tiek pārveidoti gan komunikācijas kanāli, tā arī informācijas paziņošanas veids. Pietiekami zinošs vadītājs spēs veidot apkārtējo vidi darbiniekiem pieņemu.

2.2. Iekšējās komunikācijas instrumenti

Tā kā viens no bakalaura darba pētnieciskajiem jautājumiem ir noskaidrot, kādi iekšējās komunikācijas instrumenti tiek pielietoti *Statoil* darbībā, tie tiek raksturoti un izskaidroti.

Iekšējā komunikācija var palīdzēt veidot organizācijas iekšējo saliedētību un palīdzēt darbiniekiem justies labāk. Veidojot iekšējās komunikācijas stratēģiju, ir nepieciešams definēt komunikācijas instrumentus, ar kuriem tiks veiktas darbības. To klāsts ir ļoti plašs, lai varētu tikt uzrunāts ikviens strādājošais darbinieks uzņēmumā. Katru no šiem instrumentiem var izmantot efektīvi, jo ar to palīdzību ziņa tiek nogādāta tās saņēmējam un veidota saikne starp abām pusēm:

Personiskā komunikācija. Tā skar gan lietišķo, gan savstarpējo attiecību sfēru un nozīmē mutisku komunikāciju starp iesaistītajām pusēm. Lielākā priekšrocība ir tā, ka informācija tiek nodota tiešā veidā un ir iespēja uzreiz apspriest tās būtību.³⁹

Rakstiska komunikācija. Lai rakstiskā komunikācija būtu efektīvāka, labāk izvēlēties neliela apjoma ziņojumus. Tie var būt gan ar roku rakstītas vēstules, gan elektroniskās.⁴⁰ Lielākais ieguvums, izmantojot rakstisko komunikāciju, ir auditorijas apjoms, kura var saņemt tai adresēto informāciju.⁴¹

Iekšējā avīze. Tās mērķis ir darbinieku iepazīstināšana ar uzņēmuma aktivitātēm, jaunākās informācijas izplatīšana, aizspriedumu likvidēšana, darbinieku atbalstīšana darbā un personiskajā dzīvē.⁴²

Videokonferences. Organizācijas, kurām ir vairākas atrašanās vietas vai liels darbinieku skaits, var ērti izmantot videokonferences, kas ļauj piedalīties konferencē atrodoties savā darba telpā. Tiek izdalītas:

³⁸Wright, M. (2009). *Gower Handbook of Internal Communication*. 2nd edition. Farnham, England: Burlington, VT. P. 197.

³⁹Gregorija, A. (2007). *Sabiedriskās attiecības praksē*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests. 67. lpp.

⁴⁰Cutlip, S. M., Senter, A.H., Broom, G. M. (2006). *Effective Public Relations*. Upper Saddle River, New Jersey, United States of America : Pearson Prentice Hall. P. 239.

⁴¹Gregorija, A. (2007). *Sabiedriskās attiecības praksē*. Rīga:67. lpp.

⁴²Cutlip, S. M., Senter, A.H., Broom, G. M. (2006). *Effective Public Relations*. P. 237.

- Digitālās videokonferences - iespēja rādīt video materiālus, dokumentu sūtīšana, elektroniskās tāfeles izmantošana. Funkcionāls konferences vadīšanas instruments.
- Telefonkonferences - tiek izvēlēta vienāda PIN kombinācija, kura savieno neierobežotu dalībnieku skaitu vienā sarunā. Ir sarunas vadītājs, kurš koordinē sarunas gaitu.⁴³

Intranets. Tā ir interneta īpaša forma tikai uzņēmuma robežās. Ar intraneta palīdzību informācija tiek ievietota tīmeklī tikai uzņēmuma darbiniekiem redzamā vietnē.⁴⁴

Elektroniskās komunikācija. Komunikācijas veidošana ar e-pastu palīdzību, ļauj uzņēmumam organizēt savu darbību ātri, veiksmīgi un vienkārši, jo informācija tiek nodota ātrā laikā.⁴⁵

Uzņēmuma televīzija. Nodrošina informācijas apmaiņu starp vadītāju un darbiniekiem neatkarīgi no atrašanās vietas. Ar šo pārraižu palīdzību var sniegt dažādu informāciju: ar uzņēmumu saistītas ziņas, apmācību kursus darbiniekiem, u.c.⁴⁶

Kolektīva pasākumi. Sarīkojumu organizēšana dod lielāku iespēju iesaistīties darbiniekiem un apmainīties ar domām vienā vietā. Pasākumi tiek definēti kā sapulces, prezentācijas, diskusijas, menedžmenta konferences, semināri, informatīvās tikšanās.⁴⁷

Aplūkojot iekšējās komunikācijas instrumentus, var secināt, ka liela daļa no tiem ir funkcionēt spējīgi mūsdienās. Pašlaik uzņēmumi veido savu intranetu, kur darbinieki var lasīt lielu informācijas daudzumu, kā arī ļoti iedarbīga komunikācija norit ar e-pastu palīdzību. Principā netiek aizmirsti dažādi komunikācijas instrumenti, bet kāds tiek pielietots aktīvāk, kāds pasīvāk.

Nodaļas beigās var secināt, ka iekšējā komunikācija nenozīmē tikai informācijas nodošanu, tā ir arī pozitīvas darba vides veicinošs faktors, kurš ietekmē to, kā darbinieki jutīsies darba vietā. Arī pareizi izvēlēts informācijas pārraidīšanas kanāls radīs darbiniekiem lielāku uzticēšanos un palīdzēs uzņēmumam nodot informāciju ātrāk.

Strādāt pie iekšējās komunikācijas stiprināšanas vajadzētu katram uzņēmumam, neatkarīgi no tā, kāda ir darba specifika, vai darbinieku skaits, tādēļ turpmākajā nodaļā tiek apskatīts sabiedrisko attiecību definējums un raksturots lieliskums tajās.

⁴³Turpat. 245.-246. lpp.

⁴⁴Holtz, S. (2004). *Corporate Conversations. A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications.* New York: Amacom Books .P. 96. - 97.

⁴⁵Scholes, E. (1997). *Gower handbook of internal communication.* Hampshire : Gower Publishing Limited. P. 100.

⁴⁶Scholes, E. (1997). *Gower handbook of internal communication.* Hampshire . P. 100.

⁴⁷Turpat. 101. lpp.

3. SABIEDRISKĀS ATTIECĪBAS ORGANIZĀCIJĀ

Lai būtu iespējams noteikt lieliskuma kritērijus sabiedriskajās attiecībās „Statoil Fuel & Retail Latvia”, darba autore apskatīs sabiedrisko attiecību nozīmi un veidošanos organizācijas kontekstā, iekšējo sabiedrisko attiecību veidošanos, kā arī raksturos 12 kritērijus, kuri ietekmē lieliskumu organizācijas sabiedriskajās attiecībās.

Nodaļā tiek apskatīts sabiedrisko attiecību jēdziens, organizācijas iekšējās sabiedriskās attiecības un lieliskuma sasniegšanas ceļš tajās.

3.1. Sabiedrisko attiecību jēdziens

Sabiedrisko attiecību sākums ir meklējams tālā pagātnē, taču lielāko attīstību tās guva 20. gadsimtā, kad to attīstība tika saistīta ar politiskajām reformām ASV, līdz ar ko norisinājās dažādotas cīņas par varu un ietekmi. Tas nozīmē, ka bija nepieciešams iesaistīt sabiedrību un informēt par notiekošajām pārmaiņām.⁴⁸

Meklējot sabiedrisko attiecību definīciju, tiek apskatītas vairākas no tām, jo piedāvāto definīciju skaits ir ļoti plašs. Piemēram, tiek apskatīta Lielbritānijas sabiedrisko attiecību vadītāju veidotā definīcija – Sabiedriskās attiecības ir apzinātas un plānotas, kā arī satur centienus, lai spētu izveidot sapratni, kas orientējas uz organizāciju un sabiedrību, kuras tās var ietekmēt.⁴⁹ Tāpat SA tiek apskatītas no organizācijas vadīšanas funkciju realizēšanas viedokļa – funkcija, kas spēj realizēt un uzturēt savstarpēju komunikāciju ar iesaistītajām pusēm, kuras ir nozīmīgas organizācijai.⁵⁰

Dž. Grunigs definējo SA uzsver: „Sabiedriskās attiecības ir komunikācijas vadība starp organizāciju un tās mērķa grupām.”⁵¹

Freizers Saitels (*Fraser P. Seitel*) ir tiešs savos izteikumos par sabiedriskajām attiecībām. Viņš uzskata, ka tās ir būtiskas un neatņemamas no ikdienas un cilvēku darbībām. Līdz ar to sabiedriskās attiecības var ietekmēt katra indivīda ikdienu.⁵²

⁴⁸Katlips, S. M., Senters, A. H., Brūms, G.M., (2002). *Sabiedriskās attiecības*. 156. lpp.

⁴⁹Turpat. 161. lpp.

⁵⁰Tench, R., Yeomans, L. (2006). *Exploring public relations*. Harlow: Prentice Hall. 4. lpp.

⁵¹Guth, D. W., Marsh, Ch. (2006). *Public Relations: a values – driven approach*. Boston, New York: Pearson. P. 5.

⁵²Seitel, P.F., (1989). *The Practice of Public Relations. Fourth Edition*. USA: Merrill Publishing Company. P. 5.

Sabiedriskās attiecības tiek definētas kā veids organizācijas komunikācijas vadīšanai, kas ietekmē stratēģisko virzību, kā arī veido stabilas attiecības ar iesaistītajām grupām – iekšējām un ārējām, kuras tiek iesaistītas mērķu realizācijā.⁵³

Sabiedriskās attiecības nes atbildību par katru darbinieku ikvienā organizācijas līmenī, sākot no zemāka darbinieka līdz pat augstākajam. Viena no svarīgākajām lietām organizācijas veidošanā ir darbinieku izglītošana un iepazīstināšana ar uzņēmuma politiku un darbības veidu.⁵⁴ Kaut arī mūsdienās tiek uzskatīts, ka sabiedriskās attiecības ir saikne starp uzņēmumu un medijiem, tomēr aizvien lielāks uzsvars tiek likts uz sabiedrisko attiecību veidošanu uzņēmuma iekšienē.⁵⁵ 21. gadsimtā aptuveni 60 % no organizācijām pavada ilgāku laiku komunikācijā ar saviem darbiniekiem, jo iekšējās komunikācijas nozīme ir augusi.⁵⁶

Strādājot pie efektīvas darbinieku komunikācijas, ir nepieciešamas uzdot trīs svarīgus jautājumus:

- Vai vadība spēj efektīvi komunicēt ar darbiniekiem?
- Vai komunikācija ir uzticama un atbilstoša darbiniekiem?
- Vai tiek veicināta pilnvērtīga darba vide?⁵⁷

Viens no galvenajiem principiem, kāpēc sabiedriskās attiecības ir būtiskas uzņēmuma darbībā, attiecas uz to, vai darbinieks spēj efektīvi strādāt un aktīvi piedalīties organizācijas darbībā, kā arī, vai viņš ir pilnībā informēts par uzņēmuma darbību.⁵⁸ Ja darbinieks zina organizācijas mērķus, misiju, vīziju, viņš daudz vieglāk var sevi asociēt ar to un viņa darbība uzņēmuma labā būs daudz efektīvāka.

Lai stiprinātu organizācijas un darbinieku sadarbību lielāka uzmanība jāpievērš šādiem kritērijiem:

- Respektēšana – darbiniekiem ir jājūt respekts attiecībā pret viņa individualitāti un vērtību kā darbiniekam ;
- Godīgas atsauksmes – pēc padarītiem darbiem; darbinieks spēs sevi pilnveidot labāk, ja zinās, kādas ir bijušas kļūdas, kas ir radušās iepriekšējo darbu rezultātā;

⁵³ Kitchen, Philip, J. (1999). *Public relations: principles and practice*. London: International Thomson Business Press. P. 7.

⁵⁴ Moore, H. Frazier. (1981). *Public relations. Principles, Cases, and Problems*. Homewood; Georgetown: Irwin. P. 125.

⁵⁵ Hazelton, B. (2006). *Public Relations Theory II*. Mahwah, N.J. : Lawrence Erlbaum Associates. P. 23.

⁵⁶ Seitel, F.P., (2011). *The practice of public relation*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/Prentice Hall. P. 231.

⁵⁷ Turpat. 233. lpp.

⁵⁸ Turpat. 231. lpp.

- Atzinība – darbinieki jūtas veiksmīgāki, ja vadība atzīst darbinieku sasniegumus;
- Izteikšanās – ikvienā sfērā darbinieks vēlas paust savu viedokli. Ja vadība ļauj darbiniekiem izteikties, tad cilvēks var sevi asociēt ar uzņēmumu vairāk un nākotnē piedalīties svarīgu lēmumu pieņemšanā;
- Iedrošināšana – darbiniekiem ir jājūt pamudinājumus darba veikšanai, kas var būt kā vārdiski izteikta forma, atlīdzība, paaugstinājums vai cits veids, kas ļaus vēlāk redzēt padarītā nozīmi.⁵⁹

Darba procesā ,pielietojot šos kritērijus, var tikt veicināta gan vadības, gan darbinieku izaugsme, kas palīdz uzņēmuma mērķu sasniegšanā.

3.2. Stratēģiskā menedžmenta nozīme sabiedriskajās attiecībās

Stratēģiskais menedžments ir ne tikai stratēģijas formulēšana, bet arī organizācijas stratēģiskās plānošanas un vadīšanas process, kas nodrošina mērķa sasniegšanu.

Izstrādājot stratēģiskā menedžmenta teoriju, tās radītāji vidi dalīja divās grupās: ekonomiskajā vai uzdevumu, kā arī institucionālajā vai sociāli politiskajā.

1. Uzdevuma vide – šo vidi veido vairākas grupas, kuras ir svarīgas uzņēmumam (konkurenti, patērētāji, kreditori un piegādātāji)
2. Sociālā vide – organizācijas ietekmīgās puses (vadība, kopienas, akcionāri); aktīvistu grupas

Galvenā atšķirība starp abām vidēm ir tā, ka pirmā vide nodrošina organizāciju ar tai nepieciešamajiem resursiem, vai arī tos patērē, bet otrā vide palīdz organizācijai veidot tās misiju.⁶⁰

Abu ASV profesoru Mērijas Jo Hatčas (*Mary Jo Hatch*) un Anna L. Kunliffe (*Ann L. Cunniffe*) organizācijas ārējās vides ietekmējošo faktoru uzskaitījums ir diezgan līdzīgs stratēģiskā menedžmenta teorijas dalījumam.

Lai būtu iespējams atšķirt lieliskas sabiedrisko attiecību nodaļas no ne tik lieliskām, Dž. Grunigs izceļ divus principus, kuri ir attiecināmi uz stratēģisko menedžmentu – līdzdalība tajā un prasme vadīt SA stratēģiski.⁶¹

⁵⁹Seitel, F.P., (2011). *The practice of public relation*. P. 231.

⁶⁰Grunig, J. (2011). *Public relations and strategic management: Institutionalizing organization – public relationships in contemporary society*. Central European Journal of Communication. P. 15.

⁶¹Turapt. 15. lpp.

Dž. Grunigs uzsver, ka ir bijušas daudzas diskusijas par to, vai viņa veidotā stratēģiskā menedžmenta pieeja sabiedriskajām attiecībām ir modernistu vai postmodernistu pieeja menedžmentam, taču vairāki zinātnieki kā Letags un Piezks (*L'Etang and Pieczka*), Liečs un Neilsons (*Leitch and Neilson*), kā arī vairāki postmodernisma zinātnieki apgalvo, ka stratēģiskā menedžmenta teorija ir modernistu pieeja, tādēļ, ka tā palīdz organizācijai kontrolēt apkārtējo vidi, bet Grunigs uzskata, ka sabiedrisko attiecību nodaļas, kas ir tiesīgas veikt stratēģiskā menedžmenta funkcijas, nevis tikai interpretācijas funkcijas, ir postmodernistu pieeja.⁶²

Kaut arī Grunigs vairāk piekrīt, ka stratēģiskā menedžmenta teorija ir postmodernistu pieeja, tomēr, viņš akceptē, ka šajā teorijā var identificēt vairākus elementus no abām pieejām.⁶³

Sabiedriskās attiecības Latvijā un pasaulē tiek definētas dažādi. Veicot pētījumus sabiedriskajās attiecībās organizācijas kontekstā, Grunigs un Larisa Gruniga (*Larissa Grunig*) izšķir divas paradigmas: simboliski skaidrojošo un stratēģisko jeb uzvedības paradigmu.⁶⁴ *Paradigma tiek skaidrota kā pasaules redzējums, kas ietekmē pieeju tam, ko un kā cilvēks uztver uz redz. Akadēmiskajā kontekstā tā ir atsaukšanās uz personām vai konceptiem, kas ir kā pamats.*⁶⁵

- Simboliski skaidrojošā paradigma. Pētnieki, raksturojot šo paradigmu, akcentē ziņošanas, publicitātes, informēšanas un mediju attiecību funkcijas sabiedriskajās attiecībās. Pētnieki pievienojas uzskatam, ka ir iespējams mainīt sabiedrības uzskatus, uzvedību, pieņēmumus, pielietojot pareizi organizētas sabiedriskās attiecības. Pārsvarā komunikācija ir vienvirziena. Šajā paradigmā sabiedriskās attiecības tiek definētas ne tikai pēc taktiskā veida, bet arī pēc pārvaldīšanas funkcijām, kas ietver tēla, zīmola, izpratnes un reputācijas veidošanu⁶⁶
- Stratēģiskā vadības jeb uzvedības paradigma. Raksturojot šo paradigmu, pētnieki izceļ divvirzienu komunikāciju kā šīs paradigmas identificēšanas faktoru. Ar šīs paradigmas palīdzību sabiedriskās attiecības tiek paplašinātas, pievienojot izpētes procesu, kurš ir būtisks tālāku lēmumu veidošanā.⁶⁷ Organizācijai pašai, iesaistoties dialogā ar iesaistītajām pusēm un publikām, tas nenozīmē, ka tā pati nevar pieņemt lēmumus,

⁶²Grunig, J. (2011). *Public relations and strategic management: Institutionalizing organization – public relationships in contemporary society*. P. 15.

⁶³Turpat. 15. lpp.

⁶⁴Turpat.17. lpp.

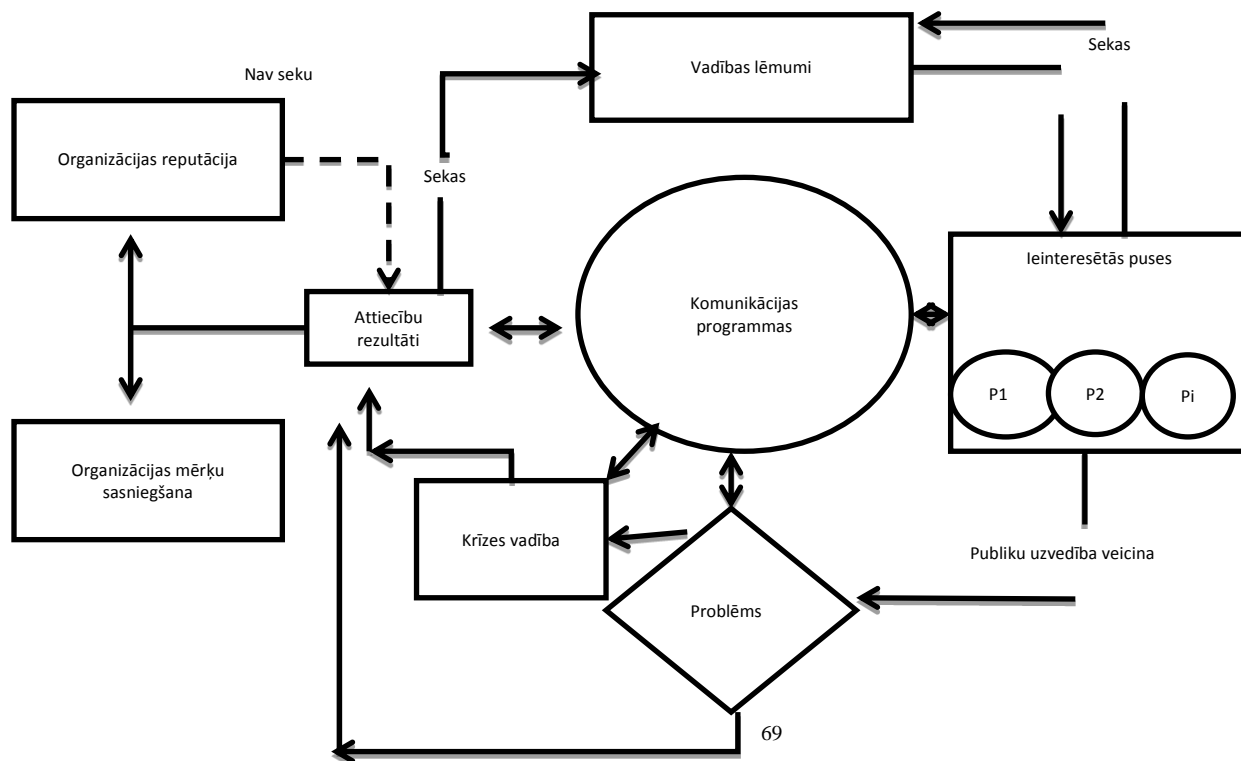
⁶⁵L'Etang, J. (2010). *Public relations : concepts, practice and critique*. Los Angeles: Sage Publications. P. 9.

⁶⁶Seitel, F.P. (2011). *The practice of public relation*. P. 231.

⁶⁷Turpat.

pakļaujoties publiku ietekmei. Tas tiek apspriests uzņēmuma mērķu sasniegšanas kontekstā – kā organizācija komunicē ar savām publikām darbības uzlabošanai.⁶⁸

Apkopojot raksturojumus par abām paradigmām, darba autore secina, ka stratēģiskās vadības jeb uzvedības paradigma uzsver ilgtermiņa attiecības, bet simboliski skaidrojošā paradigma var iespaidot publiku, līdz ar to tiek mainīta tās uzvedība, kā arī sabiedriskās attiecības paliek taktiskā līmenī. Abas paradigmas atšķir arī komunikācijas veids – vienvirziena (simboliski skaidrojošā paradigma) un divvirziena (stratēģiskā vadības paradigma).



3.2.1. Att. Sabiedrisko attiecību stratēģiskā menedžmenta modelis (Grunig)⁷⁰

Attēlā (sk.3.2.1.att.) redzamais modelis parāda to, kā norit lēmumu pieņemšana organizācijā, kā arī atklāj stratēģisko procesu veidošanā. Modeļa centrālā daļa ir ovāla, kas attēlo komunikācijas programmas. Tās ir programmas, kuras veido attiecības vai arī atrisina konflikta situācijas, kas var rasties darbībās ar publikām. Šajā modelī svarīgas lomas ieņem arī vadības lēmumi, krīzes vadība, attiecību rezultāti, problēmas un iesaistītās puses. Attēlā redzamās bultas, kuras ir divos virzienos parāda, ka vadības lēmumi var atstāt sekas, kas būs attiecināmas uz ieinteresētajām pusēm, līdz ar to var tikt skatīta organizācijas mērķu sasniegšana. Modelis ilustrē,

⁶⁸ Edwards, L. (2006). *Public relations theories – an applied overview: systems theories. Exploring Public Relations*. Harlow: Person Education Limited. P. 157.

⁶⁹ Grunig, J. (2009). *Paradigms of global public relations in an age of digitalisation*. P. 9.

⁷⁰ Turpat. 9. lpp.

ka komunikācija ar publikām, pirms tiek pieņemti lēmumi, ir efektīvāka, lai atrisinātu problēmas. Ja sabiedrisko attiecību vadītājs nav sazinājies ar publikām pirms krīzes notikšanas, tad ir mazāka iespēja, ka tā tiks atrisināta veiksmīgi. Tā kā katrai organizācijai ir svarīga sava reputācija, tad šajā modelī tā ieņem vietu. Attiecību rezultāti var veidot labvēlīgu organizācijas reputāciju, kā arī sekmēt izvirzīto mērķu sasniegšanu.⁷¹

Jebkura organizācijas darbība ir jānovērtē, lai tā neradītu negatīvas sekas turpmākai attīstībai. Komunikācijas procesus uzņēmumā ietekmē minētie faktori, tāpēc to apzināšana sekmē organizācijas nākotni.

3.3. Lieliskums sabiedriskajās attiecībās

Apskatot komunikācijas vadību organizācijā, Grunigs uzskata, ka sabiedriskajām attiecībām ir nozīmīga loma komunikācijas procesu realizēšanā, jo tiek ietverts darbs ar plānošanu, īstenošanu un vērtējuma izteikšanu. Šie procesi lielā mērā ir attiecināmi gan uz iekšējām, gan ārējām publikām, jo tās var būtiski ietekmēt organizācijas mērķu realizāciju.⁷²

Tāpat lieliskas sabiedriskās attiecības spēj noturēt organizācijas kopā un veido labvēlīgu klimatu organizācijas iekšienē.⁷³

20.gadsimta 80.un 90.gados ASV, Kanādā un Lielbritānijā tika realizēts projekts *Ekselences teorija sabiedriskajās attiecībās*, kura rezultātā tika radīta Ekselences teorija. Šī projekta ietvaros tika apskatīti un analizēti 327 uzņēmumi un viņu sabiedrisko attiecību darbība. Pētījumu rezultātā tapa zināms, ka organizācijas sabiedriskās attiecības veido sekmīgu komunikāciju starp organizāciju un tās apakšsistēmām un publikām organizācijā.⁷⁴

Teorijas pārbaudei izmantoja aptaujas metodi, ar kuras palīdzību noskaidroja bezpeļņas organizāciju, valsts aģentūru, asociāciju un korporāciju darbinieku domas. Vēlāk realizējas arī intervijas ar sabiedrisko attiecību darbiniekiem, kā arī ar 25 uzņēmumu, kuri bija ieguvuši zemākos un augstākos rādītājus, darbiniekiem. Viņus intervēja Merilendas universitātes un Sandjego Valsts universitātes studenti, kā arī Džons Blampins (John Blamphin) un Džons Vaits (Jon White) – studenti no Londonas.⁷⁵

⁷¹Grunig, J. (2009). *Paradigms of global public relations in an age of digitalisation*. P. 10.

⁷²Grunig, J. (1992). *Excellence in public relations and communication management* P. 4 – 5.

⁷³Turpat. 248. lpp.

⁷⁴Grunig, L. A, Grunig, J. E., Dozier, D. M. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations : a Study of Communication Management in Three Countries*. P. 2.

⁷⁵Turpat. 3. lpp.

1982. gadā Peters un Watermans (Peters and Waterman) izdeva vienu no pārdotākajām grāmatām „*In Search of Excellence. Lessons from America's Best – Run Companies*”, kura tika pārdota 5 miljonos kopiju 16 valodās. Šajā grāmatā pētnieki atspoguļoja rezultātus no pētījuma, kurā tika atlasītas 43 lieliskas organizācijas un identificētas īpašības, kuras padara šīs organizācijas par lieliskām.⁷⁶

Pēc Gruniga domām šī teorija uzsver to, ka sabiedriskās attiecības ir organizācijas efektivitāti veicinošs elements, jo tiek definēti organizācijas mērķi atbilstoši rezultātiem, kas tiek gaidīti no auditorijas, kā arī norāda, ka sabiedrisko attiecību vadītājam ir būtiska loma uzņēmuma lēmumu pieņemšanā.⁷⁷

Lai organizācija būtu saskaņā ar šo teoriju, tai jāīstojas tā, lai tiktu atrisinātas iespējamās problēmas un veicināti iesaistīto personu mērķi.⁷⁸

Grunigs izstrādātajā Lieliskuma teorijā izskaidro, kā panākt lieliskumu sabiedriskajās attiecībās.

Pats pētnieks gan uzsver, ka sabiedrisko attiecību teorija, iekļaujot lieliskumu sabiedriskajās attiecībās, ietver sevī daudzas vidēja līmeņa teorijas, padarot to pilnīgāku. Pamatteorija ir viena, taču līdzī tai tiek apskatīti arī SA modeļi, lomas, novērtēšana, stratēģiskā vadība un SA globāli.⁷⁹

Lieliskums sabiedriskajās attiecībās atsevišķos uzņēmumus var izpausties atšķirīgi, kā arī tas var palīdzēt organizācijai padarīt darbību vēl efektīvāku. Dž. Grunigs savu pētījumu rezultātā ir nonācis pie secinājumiem, ka lieliskumu iespējams novērtēt, izmantojot 12 kritērijus:

- Cilvēku resursi. Pētnieks Martins (Martin) min, ka lieliskā organizācijā darbiniekiem tiek atļauts darīt vairāk, kā arī ir iespēja iesaistīties lēmumu pieņemšanā un koordinēšanā. Organizācijas pārziņā ir gudra cilvēkresursu izmantošana, kas ietekmē uzņēmuma darbības realizēšanu un ir priekšnoteikums lieliskām sabiedriskām attiecībām.⁸⁰
- Organizācijas struktūra. Vairāki pētnieki min, ka organizācijas struktūrai uzņēmumā ir liela nozīme, jo tā parāda hierarhijas veidošanos. Tiek piedāvāti divi organizāciju tipi – pirmais no tiem ir centralizēts, formāls, stratificēts un mazāk sarežģīts. Burns un Stalkers (*Burns and Stalker*) šo tipu dēvē par *mehānisko*. Otrs tips tiek dēvēts par organisko, kurš nav centralizēts, mazāk formāls, mazāk stratificēts un kompleksāks. Lai gan mehāniskais

⁷⁶Grunig, J. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. P. 222.

⁷⁷Grunig, L., Grunig, J., Dozier, D. (2002). *Excellent public relations and effective organizations*. P. 280.

⁷⁸Turpat. 281.lpp.

⁷⁹Botan, C.H., Hazleton, V. (2006). *Public Relations Theory II*. London: Lawrence Erlbaum Associates. P. 22.

⁸⁰Grunig, J. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. P. 223 - 225.

tips ir efektīvāks par organisko, tomēr organiskais ir daudz inovatīvāks un darbinieki var gūt labāku darba gandarījumu. Tiek izvirzīti arī trīs principi, kas ir strukturāli lieliskās organizācijās – „autonomija un uzņēmējdarbība”; „vienkārša forma, uzmanīgi darbinieki”; „pārvaldes līmeņi – daži cilvēki no augstākiem slāņiem”. Organizācijas struktūru lielā mērā nosaka tieši cilvēkresursi.⁸¹

- Savstarpējās attiecības. Lieliskās organizācijās ir jāizmanto inovācijas un uzņēmība jeb savstarpējās attiecības, kas nozīme, ka darbinieku loma uzņēmumā ļauj tam pilnveidoties. Organizācijai ir jāizmēģina jaunas iespējas, kā pilnveidot savu darbību, rosinot darbiniekos motivāciju un saliedētību.⁸²
- Simetriskas komunikācijas sistēmas. Vairāki pētnieki, piemēram, Peters (*Peter*) atzīst, ka simetriskā komunikācija atbilst līderībai, kas nozīmē - raisīt uzmanību. Arī Watermans (*Waterman*) atzīmē, ka organizācijas iekšējai komunikācijai ir vēlams būt simetriskai.⁸³
- Vadība – katras veiksmīgas organizācijas pamatā ir lielisks līderis, kurš spēj iedrošināt darbiniekus. Hikmana un Silva (*Hickman and Silva*) uzskata, ka ekselences teorijā svarīgākā īpašība ir tieši vadība. Līderi ne vienmēr ir autoritāri vai demokrātiski, viņi atrod veidu, kā komunicēt un dot darbiniekiem autonomiju un virzību. Līderim ir jābūt darbinieku vēlmes un redzējumu, ne tikai jāvirzās uz saviem mērķiem. Vadītājam ir jābūt redzamam, kad kaut kas notiek slikti, bet neredzamam, kad iet labi; jārunā un pašam jāuzklausa; jābūt pieejamam, kad tas ir nepieciešams.⁸⁴
- Stipra, līdzatbildīga kultūra. Paskāla un Atos (*Pascale and Athos*) iezīmē, ka lieliskas organizācijas veido nozīmi. Viņi atklāj, ka šādi uzņēmumi attīsta visdažādākos mērķus, ievērojamību, garīgās vērtības un dalās ar tām. Tiek veidota organizācijas kā veseluma kultūra.⁸⁵
- Stratēģiska plānošana. Lai tiktu izveidota stratēģija, ir nepieciešams zināt mērķus, uz ko tā ir vērsta. Veiksmīgā plānošanā tiek iekļaut *decentralizācija* kā efektīva organizācijas sistēma, jo tradicionāla un centralizēta stratēģiskā plānošana var kaitēt organizācijai, jo tā ir kā aprūtinājums. Šāda plānošana nenozīmē, ka tikai vadītājs ir tiesīgs pieņemt lēmumus, bet arī darba grupas vai darbinieki.⁸⁶

⁸¹ Grunig, J. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. P. 225 - 229.

⁸² Turpat. 229.- 230. lpp.

⁸³ Turpat. 231.-233. lpp.

⁸⁴ Turpat. 233.- 236. lpp.

⁸⁵ Turpat. 236.- 23. lpp.

⁸⁶ Turpat. 238. lpp.

- Sociālā atbildība - Čangš (Chung) atzīmē, ka sociālā atbildība ir daļa no stratēģiska menedžmenta. Tā tiek skaidrota kā atbildība pret sabiedrību un tās interesēm, tā ir kā obligāta iezīme lieliskai organizācijai. Nav nepieciešams katru brīdi darīt kaut ko labu, bet ir jāatceras par iespējām, kādas ir sabiedrībai un kā tās ar uzņēmuma palīdzību uzlabot.⁸⁷
- Atbalsts sievietēm un minoritātēm – lieliskas organizācijas iezīme ir labvēlīgas darba vides radīšana sievietēm, kā arī seksuālās diskriminācijas risināšana, fleksibilitāte grūtniecības laikā un atbalsts. Tiek iezīmēts, ka šādas darbības ne tikai palielina sieviešu karjeras attīstību, bet arī palielina organizācijas efektivitāti. Bieži vien sievietes var būt labākas menedžeres un vadītājas nekā vīrieši.
- Kvalitāte ir prioritāte – pilnveidojot uzņēmuma darbību, akcents ir jāliek uz kvalitātes pilnveidošanu. Kvalitatīvi veikti un organizēti darbi ļauj uzņēmuma vērtību palielināt.⁸⁸
- Efektīvas darba organizācijas sistēmas –organizējot darbu, nepieciešams akcentēt darba efektivitāti tā, lai pēc iespējas labāk tiktu padarīts nepieciešamais, kā arī komunikācijas procesi uzņēmumā katram darbiniekam būtu saprotami un skaidri. Atbildīgajām personām ir jāveido kvalitatīva iekšējā komunikācija, lai ikviens darbinieks būtu zinošs.⁸⁹
- Sadarbības iespējas – organizācijas darbībā svarīga ir darbinieku iesaiste, tādējādi iesaistot viņus uzņēmuma lēmumu pieņemšanā un darbības veidošanā. Vienlīdz aktīvi var sadarboties augstāk esoši darbinieki un zemāk stāvošie uzņēmuma hierarhijā.⁹⁰

Pirmie seši no minētajiem kritērijiem – cilvēkresursi, organizācijas struktūra, savstarpējās attiecības, simetriskas komunikācijas sistēmas, vadība un stipra, līdzatbildīga kultūra – ir loģiski saistīti savā starpā, kā arī tas nozīmē, ka organizācijai ir nepieciešams strādāt pie šo kritēriju ieviešanas organizācijā un, ieviešot vienu no viņiem, paralēli norit darbība arī pie pārējiem.⁹¹

Apkopojot 12 faktorus, kuri raksturo lieliskas sabiedriskās attiecības organizācijā, var secināt, ka uzņēmums var veidot savu komunikāciju neievērojot kādu vai vairākus no faktoriem, tomēr liels uzsvars ir jāliek uz vājāko faktoru identificēšanu un to uzlabošanu.

Lieliskas sabiedriskās attiecības ietekmējošie faktori definē to, ka organizācijai svarīgi ir tieši cilvēkresursi un saistītie procesi. Darbinieki ir jāiesaista lēmumu pieņemšanā, kas saistīti ar organizācijas tālāku pastāvēšanu. Nepieciešams veicināt savstarpējās attiecības, kā arī ļaut sniegt savas idejas un priekšlikumus. Būtiska nozīme ir arī vadībai un vadības sistēmām, kā tās tiek

⁸⁷Turpat. 240. lpp.

⁸⁸Grunig, J. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. P. 243.

⁸⁹Turpat. 245. lpp.

⁹⁰Turpat. 247. lpp.

⁹¹Turpat. 248. lpp.

organizētas. Svarīga loma jebkurā uzņēmumā ir līderim un viņa izveidotajai komandai – cik tā ir stipra, saliedēta un gatava strādāt. Veiksmīga organizācijas struktūra nosaka uzņēmuma darbību nākotnē.

Organizācijai, kura saprot šo kritēriju nozīmi, ir iespējams sniegt darbiniekiem apmierinātību ar savu darbu un uzņēmumu.

Organizācijas kontekstā tiek izšķirti trīs svarīgi faktori, kuri ietekmē organizācijā veidotas lieliskas sabiedriskās attiecības:

- *Stratēģiskais vadītājs vada sabiedriskās attiecības.* Lai tiktu veidotas lieliskas sabiedriskās attiecības, uzņēmumā ir jābūt vismaz vienam komunikācijas vadītājam, kurš uz to koncentrējas un vada sabiedrisko attiecību programmas.
- *Sabiedrisko attiecību praktiķiem ir jāpiemīt nepieciešamajām profesionālajām īpašībām, lai kvalitatīvi organizētu darbu.* Veiksmīgāku darbu veiks tie praktiķi, kuri būs ieguvuši augstāko izglītību un nepārtraukti turpinās pilnveidoties.
- *Gan vīrieši, gan sievietes var ieņemt vadības amatu komunikācijas organizēšanā.* Kaut arī primāri sabiedrisko attiecību jomā priekšroka tiek dota sievietēm un vērojama profesijas feminizācija, tomēr arī vīrieši var ieņemt atbildīgus amatus komunikācijas organizēšanā.⁹²

Nodaļas noslēgumā darba autore var secināt, ka nozīmīgs faktors, kas ietekmē uzņēmuma iekšējo komunikāciju, ir prasme vadīt sabiedriskās attiecības stratēģiski. Lai tas tā notiktu, organizācijai būtu nepieciešams sabiedrisko attiecību darbinieks, kurš atbild arī par uzņēmuma iekšējiem procesiem.

Lai noskaidrotu, vai un kādos aspektos uzņēmuma „Statoil Fuel & Retail Latvia” iekšējā komunikācija atbilst Dž. Gruniga izstrādātajai Lieliskuma teorijai kā normatīvam orientierim, kas ļauj raksturot lieliskumu sabiedriskajās attiecībās, izmantojot 12 kritērijus, metodoloģiskajā daļā tiek aprakstītas pētiecības metodes, kuras palīdzēs veikt pētījumu.

⁹²Grunig, J., Grunig, L. (2008). *Excellence Theory in Public Relations: Past, Present, and Future*. In: Zeffrass, A. Ruler., Sriramesh. *Public relations research. European and International Perspectives and innovations*. Retrieved March 11, 2015 from [http://books.google.lv/books?id=o5LdXZV9VDoC&printsec=frontcover&dq=Public+Relations+Research.+Europea n+and+International+Perspectives+and+Innovations&hl=lv&sa=X&ei=FPahUZrzHZTS4QSL94CABA&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=Public%20Relations%20Research.%20European%20and%20International%20Perspecti ves%20and%20Innovations&f=false](http://books.google.lv/books?id=o5LdXZV9VDoC&printsec=frontcover&dq=Public+Relations+Research.+Europea+n+and+International+Perspectives+and+Innovations&hl=lv&sa=X&ei=FPahUZrzHZTS4QSL94CABA&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=Public%20Relations%20Research.%20European%20and%20International%20Perspecti ves%20and%20Innovations&f=false)

4. METODOLOĢIJA

Metodoloģija tiek definēta kā instruments, ar kura palīdzību organizēt zināšanas. Tā nosaka zinātniskās darbības praktiskos un teorētiskos principus un paņēmienus.⁹³ Lai izdarītu izvēli par pētnieciskajā darbā piemērotāko metodi, pētniekam ir jāuzdod vairāki jautājumi – kāds ir pētījuma mērķis, uz kādām teorijām pētījums tiks balstīts, ko ar šī pētījuma rezultātiem ir nepieciešams ietekmēt/mainīt? Noskaidrojot pētījuma nianšes un procedūru, tiek izvēlētas pētnieciskās metodes.⁹⁴

Šajā nodaļā tiek aplūkotas pētniecības metodes, kuras ir nepieciešamas darba izstrādes procesā – kvantitatīvo pētniecības metodi - aptauju un kvalitatīvo pētniecības metodei – interviju. Lai iepazītos ar pētījuma veikšanas procesu, tiek aprakstīts arī pētījuma dizains un norise.

4.1. Kvalitatīvās un kvantitatīvās pētniecības metodes

Bakalaura darba autore pētījuma veikšanai pielieto gan kvalitatīvo(daļēji strukturēto interviju), gan kvantitatīvo pētniecības metodi (aptauju). Braimans (*Bryman*) piedāvā kvalitatīvo un kvantitatīvo pētniecības metožu raksturīgās iezīmes (Skat. 4.1.1. tabulu).

<i>Kvantitatīvās pētniecības metodes</i>	<i>Kvalitatīvās pētniecības metodes</i>
Skaitļi	Vārdi
Viedokļa pētniecība	Dalībnieku viedokļa pētniecība
Pētnieka distances ievērošana	Tuva pētnieka distance
Teorijas testēšana	Teorijas radīšana
Statiska	Process
Strukturēta	Nestrukturēta
Vispārināšana	Konteksta saprašana
Stipri, uzticami dati	Pilnīgi, dziļi dati
Makro	Mikro
Uzvedība	Nozīme
Mākslīgi iestatījumi	Dabīgi iestatījumi

⁹³ Martinsone, K. (2011). *Ievads pētniecībā-stratēģijas, dizaini, metodes*. Rīga: Raka. 23. lpp.

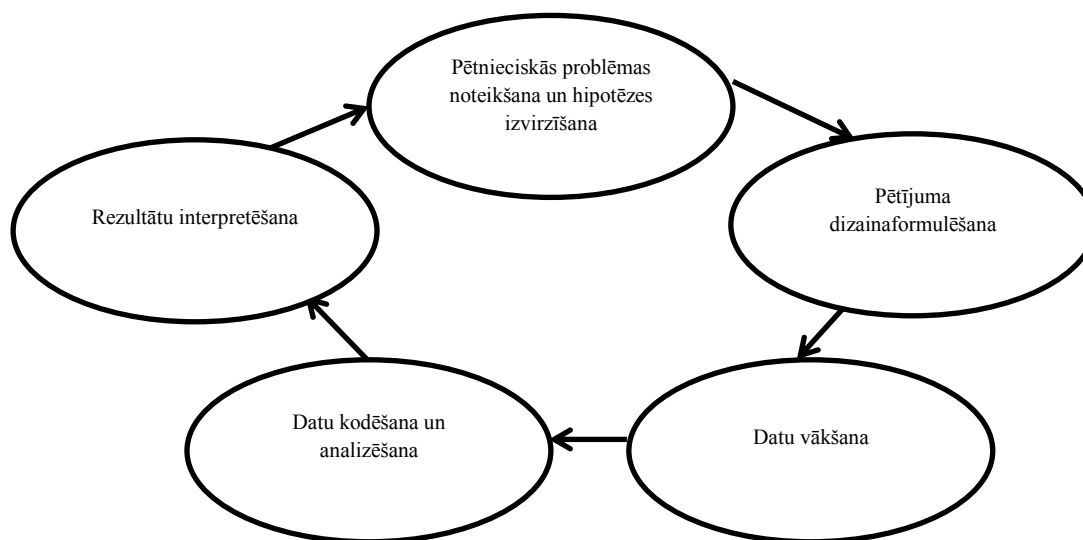
⁹⁴ Gray, P. S., Williamson, J. B., Karp, D. A., Dalphin, J. R. (2007). *The Research Imagination: An Introduction to Qualitative and Quantitative Methods*. Cambridge: University Press. P. 3.

4.1.1. Tabula. Kvalitatīvo un kvantitatīvo pētniecības metožu kontrasti.⁹⁵

Dotā tabula ļauj pētniekam apzināt savas izvēlētās pētniecības metodes raksturojošās iezīmes un līdz ar to arī nosaka, kāda veida pētījums tiks veikts.

Pētījumu galvenā atšķirība ir tā, ka kvantitatīvie pētījumi rezultātus izsaka skaitļos, bet kvalitatīvie pētījumi ir balstīti uz vārdiem, attēliem un dziļu datu reprezentēšanu.⁹⁶

Sociālā pētījuma veikšanā ir nepieciešamas izveidot pētījuma dizainu. Pētījuma laikā ir tiek veikti 5 soļi, lai iegūtu rezultātus – 1. Pētnieciskās problēmas noteikšana un/vai hipotēzes izvirzīšana; 2. Pētījuma dizaina formulēšana; 3. Datu vākšana; 4. Datu kodēšana un analizēšana; Rezultātu interpretēšana.⁹⁷



4.2.2. att. Soļi pētniecības procesā⁹⁸

4.2. Pētījuma dizains un norise

Pētnieciskā darba mērķis ir iepazīties ar *Statoil* iekšējo komunikāciju un noskaidrot, cik efektīvi/lieliski tā ir organizēta uzņēmumā, kā arī vai tā veicina darbinieku kompetenču pilnveidošanu, prasmju apguvi un paaugstina motivāciju sasniegt uzņēmuma mērķus.

Pētījuma datu iegūšanai izpētes procesā tika izmantotas vairākas pētniecības metodes. Lai noskaidrotu, kā tiek organizēta iekšējā komunikācija uzņēmumā kopā, tika veiktas intervijas ar „Statoil Fuel & Retail Latvia” komunikācijas un mārketinga nodaļas vadītāju Artūru Eglīti un Personāla konsultanti Ilzi Apogu, bet iekšējās komunikācijas analīzei DUS līmenī, tika veiktas

⁹⁵Bryman, A. (2012). *Social Research Methods. 4th Edition*. Oxford: Oxford University Press. P. 408.

⁹⁶Kristapsone, S. (2008) *Zinātniskā pētniecība studiju procesā*. Turība: Rīga. 57. lpp.

⁹⁷Bailey, K.D. (1982). *Methods of Social Research*. 2nd edition. New York: Free Press; London: Collier Macmillan. P. 9.

⁹⁸Bailey, K.D. (1982). *Methods of Social Research*. 2nd edition. P. 10.

daļēji strukturētās intervijas ar reģiona vadītāju Daini Ramatu, DUS „Valdemārs” vadītāju Signiju Uzbeku un DUS „Pļavnieki” vadītājas vietnieci Inesi Martinsoni. Interviju pamatā bija Džeimsa Gruniga Lieliskuma teorijas 12 kritēriji, kuri nosaka lieliskuma līmeni organizācijas sabiedriskajās attiecībās.

Rezultātā tika noskaidrots, kādi iekšējās komunikācijas instrumenti tiek pielietoti, kā interviju dalībnieki iesaistās iekšējās komunikācijas organizācijā, kā arī, kā darbinieki var iesaistīties organizācijas darbībā.

Lai noteiktu darbinieku vērtējumu par iekšējo komunikāciju un būtu zināms, kuri no 12 kritērijiem atbilst *Statoil* pēc darbinieku domām, tika veikta biroja un DUS darbinieku anketēšana. Jautājumi tika veidoti, lai noskaidrotu viņu domas par komunikācijas procesiem uzņēmumā, noteiktu lielisku sabiedrisko attiecību kritēriju atbilstību *Statoil*. Anketas tika nodotas interneta vidē, gan 10 DUS drukātā veidā. Datu apstrādei tika izmantots SPSS masīvs, kurā tika apkopotas respondentu atbildes, kā arī ar Kronbaha α (*Cronbach's alpha*) datu uzticamības testa palīdzību, noteikts 12 kritēriju atbilstības drošums, raksturojot uzņēmuma SA.

4.3. Metodes

4.3.1. Kvantitatīvā metode - Aptauja

Aptauja ir datu vākšana un apkopošana, kas norit sistemātiski, respondentiem uzdodot jautājumus. Šīs pētniecības metodes pirmsākumi meklējami Lielbritānijā 19.gs. otrajā pusē, kad sabiedrības reformatori rīkoja sabiedrības aptauju par tajā laikā svarīgām tēmām – nabadzību un strādnieku dzīves veidošanos.⁹⁹

Definējot anketēšanas mērķi, var secināt, ka tas ir orientēts uz informācijas iegūšanu, nevis radīt vai mainīt cilvēku attieksmi. Anketai jā sastāv no vairākām jautājumu virknēm, kuras ir sistemātiski veidotas, tad arī šī pētnieciskās metodes palīdzību iegūtie dati būs lietderīgi un viegli analizējami. Anketēšanas precizitāti nodrošina tas, ka visi respondenti atbild uz vienādiem jautājumiem. Veidojot anketu, vērtība ir jāpievērš tam, vai respondenti spēs atbildēt uz jautājumiem - vai tie respondentu auditorijai nav par grūtu, neietver nezināmus apzīmējumus, kā arī, vai tā iekļauj visus iespējamus atbilžu variantus.¹⁰⁰

⁹⁹Martinsone, K., Pipere, A. (2011). *Ievads pētniecībā: stratēģijas, dizaini, metodes*. Rīgā: Raka. 284. lpp.

¹⁰⁰Denscombe, M. (2003). *The Golden Research Guide: for small scale social research projects*. Maidenhead: Open University Press. P. 144.

Anketēšana tiek balstīta uz pieņēmumiem, ka respondenti to pilda pēc vēlēšanās un netiek piespiesti, tad arī anketēšanas rezultāti būs vispatiesākie.¹⁰¹ Izmantojot anketēšanu, var tiek iegūti visdažādākie dati – gan par respondentu attieksmi, motivāciju, vēlmēm, piederību un vecumu.¹⁰²

Lai aptauja būtu kvalitatīva un sniegtu nepieciešamos rezultātus, ir nepieciešama pieredze un zināšanas tās veidošanā. Lai anketas sastādītājs izvairītos no kļūdām, jāņem vērā vairāki faktori, kas ietekmē kvalitatīvas anketas izveidi: 1) Jautājumiem ir jābūt saistītiem ar izvirzīto mērķi; 2) pirms anketas publicēšanas, būtu nepieciešams veikt pilotpētījumu, lai noskaidrotu, vai jautājumi atbilst pētījumam; 3) Nedrīkst izmantot divkāršus teikumus – šādu teikumu lietošana rada respondentā neziņu un nesaprašanu, kā arī tie nespēj precīzi analizēt svarīgāko jautājuma daļu; 4) Iespēju robežās jāizvēlas atvērtie jautājumi – respondenti uz slēgta tipa jautājumiem bieži vien atbild pavirši vai neatbild nemaz; 5) Jautājumiem jābūt nepārprotamiem un skaidri definētiem¹⁰³

Izmantojot aptauju pētniecības procesā, tiek definētas vairākas izvēlētās metodes priekšrocības: 1) Iespēja pētīt problēmas reālā vidē; 2) Izmaksas – atkarībā no aptaujas veida un izvietojuma tiek definētas izmaksas, kas var būt salīdzinoši nelielas; 3) Viegli iegūstams liels datu apjoms; 4) Netiek ierobežota vieta aptauju veikšanai.¹⁰⁴

Izvēloties pētnieciskajā darbā aptauju, tiek apskatīti arī tās trūkumi: Neatbilstoši jautājumi pētniecībai; Neprecīza atbilžu sniegšana; Iespējami grūti vadāmi pētījumi.¹⁰⁵

Pētnieciskajā darbā anketēšana tiek izmantota, lai iegūtu darbinieku vērtējumu par iekšējās komunikācijas veidošanu uzņēmumā, kā arī noskaidrotu, vai un kādā līmenī to raksturlielumi atbilst lieliskām sabiedriskajām attiecībām.

¹⁰¹Burns, R. B. (2000/1990). *Introduction to Research Methods*. London: SAGE Publications. P. 570.

¹⁰²Buckingham, A., Saunders, P. (2004). *The Survey Methods Workbook: From Design to Analysis*. Cambridge: Polity Press. P. 43.

¹⁰³Geske, A., Grīfelds, A. (2006). *Izglītības pētniecība :mācību grāmata augstskolu izglītības un pedagoģijas profesionālo un akadēmisko studiju programmu studentiem*. Rīgā: LU Akadēmiskais apgāds. 261. lpp.

¹⁰⁴Wimmer, R., D., Dominick, J., R. (2006). *Mass Media Research: An Introduction. 8th edition*. Boston: Wadsworth. P. 179.

¹⁰⁵Turpat. 179. lpp

4.3.2. Kvalitatīvā metode – daļēji strukturēta intervija

Interviju var definēt kā sarunu starp pētnieku un pētāmo objektu, lai iegūtu nepieciešamos datus un tos vēlāk analizētu.¹⁰⁶

Intervēšana ir izplatīta metode, lai noskaidrotu viedokli, uzskatus. Intervijas laikā netiek gūtas nedz pareizas, nedz nepareizas atbildes, bet gan intervējamā viedoklis, kurš ir subjektīvs un ataino viņa domas par tēmu.¹⁰⁷

Pētījumu veikšanas laikā tiek izdalītas 4 atšķirīgas intervēšanas metodes:

Daļēji strukturēta intervija – pirms intervijas sākuma tiek noteiktas jautājumu grupas un iespējamie jautājumi, tomēr intervijas laikā tiek var tikt mainīti, atkarībā no respondentu sniegtajām atbildēm.

Strukturētā intervija – vadot interviju, tiek sniegtas atbildes uz jau strukturētiem jautājumiem un intervijas gaitā tie mainīti netiek. Ar šiem jautājumiem var tik intervēti vairāki cilvēki un dati var būt savstarpēji salīdzināmi.

Nestrukturēta intervija – intervijas laikā jautājumi tiek domāti tās laikā. Pirms tam var tik veidotas vadlīnijas pie kurām pieturēties.

Grupas intervijas – intervijas laikā uz jautājumiem atbild vairāki grupas locekļi un pēc tam iegūtie dati ir savstarpēji salīdzināmi.¹⁰⁸

Veicot interviju tiek izšķirti septiņi posmi :temata noteikšana; projektēšana; intervēšana; intervijas ierakstīšana; analīze; iegūto materiālu pārbaude; rezultātu apkopošana un publicēšana.¹⁰⁹

Ar daļēji strukturētās intervijas palīdzību tiks noskaidrots, kādi ir galvenie iekšējās komunikācijas kanāli, to funkcijas, kā arī komunikācijas organizēšanas process, grūtības, sasniegumi un atšķirības no citiem uzņēmumiem. Lai uzņēmuma pārstāvju viedokļi būtu salīdzināmi, intervijām tiek izvēlēti galvenie komunikācijas veidotāji gan uzņēmumā kopumā, gan atsevišķi stacijās.

Daļēji strukturēta intervēšanas metodes tiek izmantota, tādēļ, ka intervijai izvēlētās personas pilda dažādus amata pienākumus, līdz ar to intervijas gaita mainīsies, atkarībā no atbilžu sniegšanas un ir nepieciešams jautājumus mainīt un pielāgot intervijas gaitai.

¹⁰⁶Berger, A. A. (2000). *Media and Communications research methods:an introduction to qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd. P. 111.

¹⁰⁷May, T. (2001/2002). *Social Research Issues, Methods and Process. Third Edition*. Philadelphia: Open University Press. P. 145.

¹⁰⁸Turpa. P.91.

¹⁰⁹Berger, A., A. (2000). *Media and Communication Research Methods: An Introduction to Qualitative and Quantitative Approaches*. 2nd edition. P. 140.

4.3.3. Kronbaha α (*Cronbach's alpha*) datu uzticamības tests

Kronbaha alfa (*Cronbach's alpha*) aprēķini ir iekšējās konsekvences mērīšana, kas nosaka vienību, cik cieši kopums ir saistīts ar grupu. Kronbaha alfa aprēķini nav statistisks tests, tā ir koeficientu uzticamība vai konsekvence. Aprēķini var tikt rakstīti kā funkcija un kā vidējā interkorelācija starp priekšmetiem.

Metodes pirmsākumi ir meklējami 1951.gadā, kad alfa pirmo reizi tika nosaukta Lī Džozefa Kronbaha (*Lee Joseph Chronbach*) vārdā. Metodes trūkums ir tās nenodrošinājums pret iztrūkstošajiem datiem.

Biežāk Kronbaha alfa indeksa ticamība ir minēta psiholoģiskajā literatūrā, it īpaši personības izpētē, taču ar tās palīdzību tiek veikti pētījumi arī sociālajās zinātnēs, uzņēmējdarbībā, aprūpē un citās disciplīnās. Metodes popularitāte tiek saistīta ar tradicionālo psihometrisko praksi, kura tiek balstīta uz vairākiem izmantošanas rādītājiem, kas nozīmē uzticamības mērījumus.¹¹⁰

Teorētiskā alfas vērtība ir no 0 līdz 1, jo tā ir attiecībā starp divām dispersijām. Ir iespējamas arī negatīvas vērtības, tomēr jēga ir tikai no pozitīvām vērtībām. Augstākas vērtības ir pieņemamākas. Visbiežāk pētnieki izmanto vērtības, kas ir augstākas par 0.7.¹¹¹

Datu aprēķināšanai tika izmantots SPSS datu masīvs, ar kura palīdzību tik noteikti jautājumu un apgalvojumu koeficienti.

¹¹⁰Shevlin, M., Miles, J.N.V., Davies, M.N.O., Walker, S. (2000). Coefficient alpha: a useful indicator of reliability? *Personality and Individual Differences* 28 (2000) 229±237. Retrieved June 1, 2015 from <http://www.jeremymiles.co.uk/mestuff/publications/p6.pdf>

¹¹¹Turpat.

5. EMPĪRISKĀ DAĻA

5.1. „Statoil Fuel & Retail Latvia” uzņēmuma raksturojums

Bakalaura darba ietvaros tiek apskatīta iekšējā komunikācija uzņēmumā „Statoil Fuel & Retail Latvia”. Analizējot komunikāciju, ir nepieciešams apskatīt uzņēmuma veidošanos, struktūru un sniegt tā raksturojumu.

„Statoil Fuel & Retail Latvia” ir daļa no uzņēmuma „Statoil Fuel & Retail”, kurš ir vadošais uzņēmums degvielas tirdzniecības nozarē Latvijā. *Statoil* savu darbību veic daudzās Eiropas valstīs – gan Skandināvijā, Baltijā, Polijā un arī Krievijā. Kopumā uzņēmumam ir degvielas tirdzniecības, automazgātavas un pilna servisa stacijas 2.300 vietās Eiropā un Krievijā.

112

Ikvienam uzņēmumam būtu jāstrādā pēc noteiktās misijas un vīzijas, kas virza viņu darbību tālāk. *Statoil* vīzija - būt iesaistītiem cilvēku, klientu, darbinieku ikdienas dzīves notikumos.¹¹³ Uzņēmums lielu uzsvaru liek gan uz darbinieku darba vides uzlabošanu, gan klientu dzīves uzlabošanu, piedāvājot iesaistīties akcijās. Visi darbinieku ir zinoši un nemitīgi tiek rīkotas darbinieku apmācības, lai uzlabotu viņu zināšanas.

Statoil misija - iesaistīt klientus un padarīt viņu dzīves ērtākas.¹¹⁴ Savā komunikācijā uzņēmuma bieži min, kas viņu prioritāte ir klientu dzīves uzlabošana.

Līdz ar uzņēmuma īpašnieku maiņu, tika mainītas arī uzņēmuma vērtības, pēc kurām strādā *Statoil*. *Alimentation Couche-Tard* grupas mērķis ir strādāt atbilstoši devīzei : „*Kļūt par pasaulē visieciņtāko ērtas iepirkšanās un degvielas tirgotāju*”. Lai izvirzīto mērķi sasniegtu, uzņēmums strādā pēc izveidota DNS, kas nosaka darbības prioritātes:

Cilvēki (People) – darbinieki ir tas, kas atšķir uzņēmumu no konkurentiem. *Statoil* rūp klienti, tāpēc tiek veidotas ilgtermiņa attiecības un izmantota katra iespēja, lai tās stiprinātu.

Rezultāti (Results) – rezultāti ir svarīgi. To uzņēmumam nodrošina veikali un stacijas. Tas, kādu iepirkšanās pieredzi uzņēmums sniedz saviem klientiem, ir vislielākā vērtība.

Uzlabošana (Improvement) – pilnveidošanās ir uzņēmuma virzītājspēks. Nepārtraukti tiek meklēti veidi, kā padarīt darbību vēl labāku.

¹¹²Statoil. (2013). Statoil Fuel & Retail Latvia. Sk. 2015. 30.marts.:

http://www.statoil.lv/lv_LV/pg1334072584179/par-Statoil/Statoil-Fuel-Retail-Latvia.html

¹¹³ Statoil. (2013). *Misija, vīzija un korporatīvā pārvaldība*. Sk. 2015. 30.marts.:

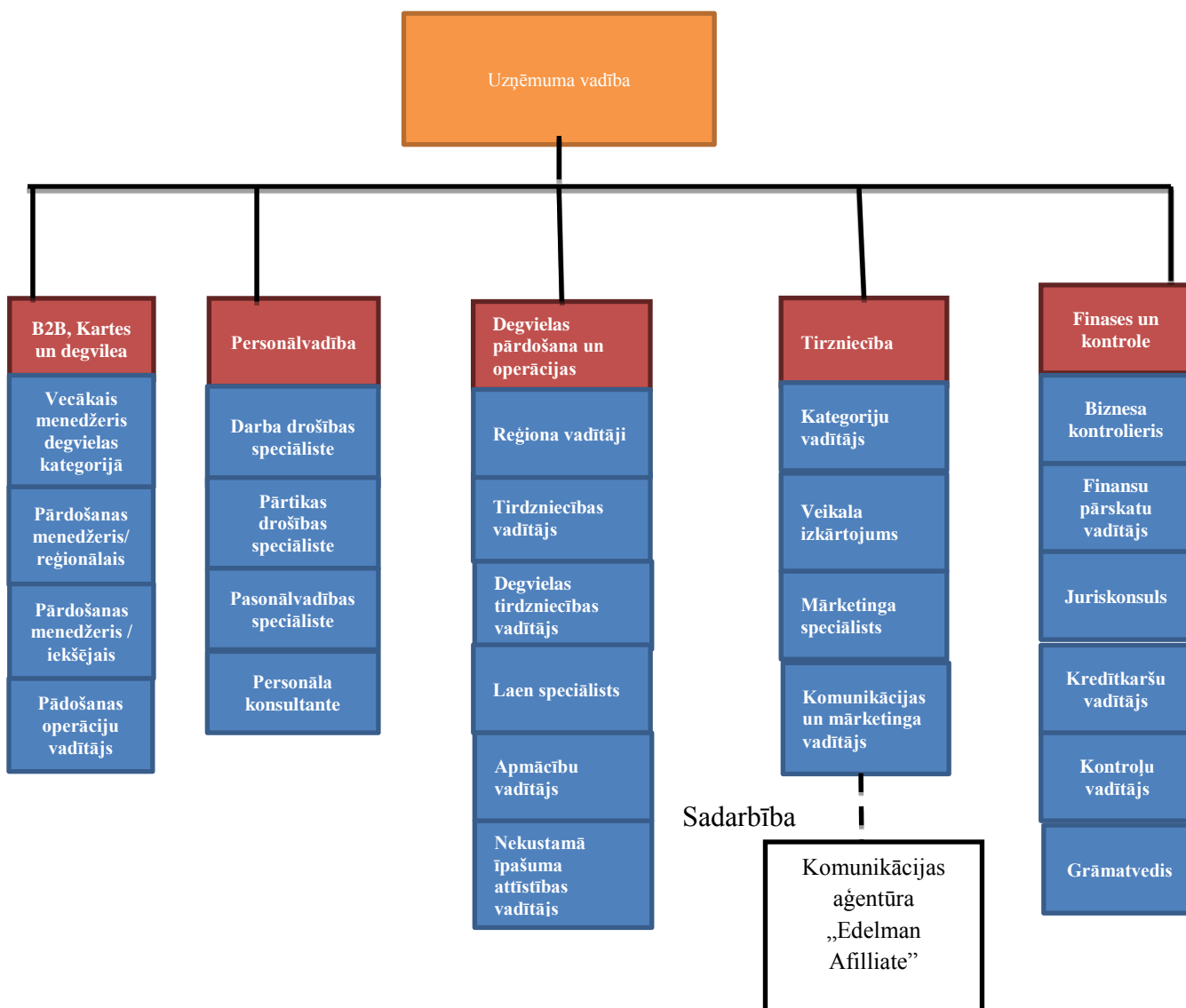
http://www.statoil.lv/lv_LV/pg1334072584340/par-Statoil/Statoil-Fuel-Retail-Latvia/V%C4%ABzija-Misija.html

¹¹⁴ Turpat. http://www.statoil.lv/lv_LV/pg1334072584340/par-Statoil/Statoil-Fuel-Retail-Latvia/V%C4%ABzija-Misija.html

Attīstība (Development)- uzņēmums tiecas attīstīt savu biznesu, piesaistot jaunus klientus, atverot stacijas, attīstot uzņēmējdarbību citās valstīs.

Uzņēmējdarbības gars (Entrepreneurship) – uzņēmuma gars ir tas, kas uzņēmumam liek tiekties uz priekšu un attīstīties, domāt par klientiem un rīkoties kā īpašniekiem.¹¹⁵

5.2. Uzņēmuma struktūras raksturojums



5.2.2..att. Uzņēmuma vadības struktūra (autores veidota organigramma)

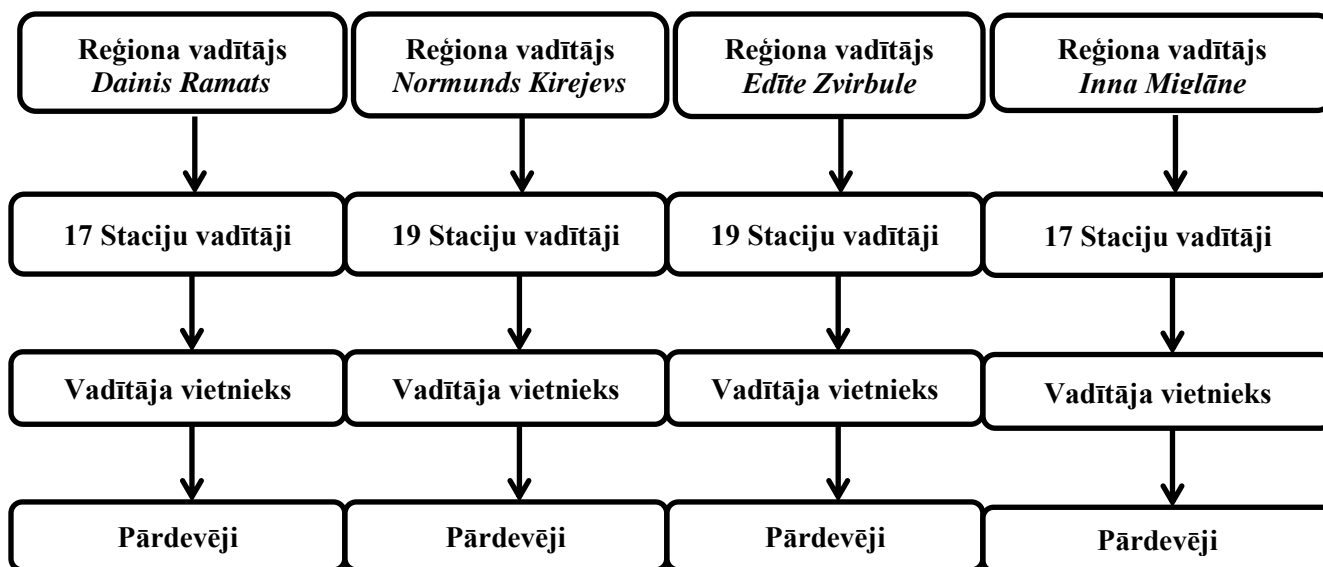
Attēlā (Sk. 5.2.2. att.) redzama uzņēmuma vadības struktūra, kurā tiek ietvertas B2B, karšu un degvielas daļa, Personālvadības nodaļa, Degvielas pārdošanas un operāciju nodaļa,

¹¹⁵Statoil. (2015). *Mūsu DNS*. Sk. 2015.30.marts.: http://www.statoil.lv/lv_LV/pg1334072584340/par-Statoil/Statoil-Fuel-Retail-Latvia/M%C5%ABsu_DNS.html

Tirdzniecības nodaļa, kā arī finansu un kontroles daļa. Katrā nodaļā strādā noteikta komanda, kas veic savu darbību. Lielākā no nodaļām ir *B2B, karšu un degvielas* nodaļa, jo tajā strādā 11 darbinieki. Biroja darbinieki atbild par staciju darbību un tajās notiekošo.

Par komunikācijas procesu organizēšanu uzņēmumā atbildīgs ir mārketinga un komunikācijas daļas vadītājs Artūrs Eglītis. Uzņēmuma komunikācija tiek dalīta divās daļās – staciju komunikācija un uzņēmuma kopumā. Stacijās par iekšējo komunikāciju atbild staciju vadītāji, bet no biroja katrs departaments atsevišķi par savām tēmām. Uzņēmuma ārējās komunikācijas veidošanā tiek iesaistīta komunikācijas aģentūra „Edelman Affiliate”, kura strādā gan ar medijiem, sociālajiem medijiem, kā arī rīko Statoil darbiniekiem apmācības, lai komunicētu ar medijiem. Komunikācijas aģentūra iekšējās komunikācijas jautājumos netiek bieži piesaistīta, tomēr, ja ir tāda nepieciešamība, tad var tik aicināta. (skat. 7.pielikums).

Statoil ar komunikācijas aģentūru sadarbojas jau vairākus gadus, kā arī ir noslēgts līgums. Sadarbība sākas ar gada plānu, kurā tiek izvirzīti mērķi, kas tiks darīti, kādas aktivitātes veiktas un kāpēc. Tas viss ir balstīts uz uzņēmuma stratēģiskajiem un taktiskajiem plāniem. Sadarbība notiek vairākos lielos virzienus, piemēram, Darba devēja tēla veidošanas plāns ir izdalīts atsevišķi, vēl viens virziens ir Biznesa centra komunikācija, arī sociālie mediji, kas tiek nodalīti ar atsevišķu cilvēku no aģentūras puses. Ik gadu tiek izvērtēts, kas ir izdevies, ko būtu nepieciešams uzlabot vai mainīt. Izvērtēšanas procesā tiek apskatīti uzņēmuma rezultāti – publicitātes apjoms, vieta reputācijas topā, sociālo mediju rezultāti, kā arī ieņemamā vieta zīmolu topā.



5.2.2.att. *Degvielas uzpildes stacijas (DUS) struktūra (autores veidota shēma)*

Lai organizētu staciju darbību, ikkatrai no tām ir savs reģiona vadītājs, kurš koordinē staciju darbību, pārdošanu un informē par izmaiņām. (skat. 5.2.2.att.)

Statoil degvielas uzpildes staciju darbība tiek dalīta četros reģionos, kuru vadītāji ir Dainis Ramats(atbild par 17 DUS), Normunds Kirejevs(atbild par 19 DUS), Edīte Zvirbule (atbild par 19 DUS) un Inna Miglāne (atbild par 17 DUS).

Staciju sadalīšana norit pēc noteikta principa: Viens reģiona vadītājs nevar vadīt staciju ilgāk par 2 gadiem. Ik pēc 2 gadiem notiek staciju pārdalīšana tā, lai reģiona vadītājs varētu vadīt citu staciju. Sadalīšana notiek pēc izlozes principa, bet skatoties, lai šīs stacijas neatkārtotos. Staciju pārdalīšana ir nepieciešama tāpēc, lai organizētu katras stacijas darbību aizvien efektīvāk. (skat. 6.pielikums).

Staciju darbība tiek organizēta atbilstoši šai struktūrai, kurā reģiona vadītājs atbild par apmēram 17-19 staciju darbību. Katrai stacijai ir savs vadītājs, kurš koordinē un organizē noteiktās stacijas darbību. Par preču pasūtīšanu un izvietošanu veikalā atbild stacijas vadītāja vietnieks, kura darba pienākumos ietilpst darbi saistībā ar veikala piedāvājumu.

Katrā stacijā strādā noteikts skaits darbinieku, atbilstoši stacijas novietojumam un pieprasījumam – no 6- 12 pārdevējiem.

Par darbinieku informētību stacijās atbild stacijas vadītājs un vadītāja vietnieks. Viņi ir atbildīgi, lai informācija, kas tiek sūtīta no SFR biroja darbiniekiem būtu pieejama un viņi to izprastu. (Skat. 3.pielikums).

Apskatot organizācijas teorētiskās pieejas, komunikācijas vadītājs ir tiešs(Sk.7. Pielikums): „Nav noteikts, ka esam kādas konkrētas teorijas īstenotājs, piekritējs vai citādi. Mūsu fokuss ir vidējā līmeņa vadītāji, ja runājam par komunikāciju”, bet Dainis Ramats uzskata, ka jebkuras organizācijas pamatā ir klasiskais menedžments. Darba autore uzskata, ka *Statoil* darbība atbilsts simboliski skaidrojošajai perspektīvai, jo simboliskā interpretācija definē iemeslu, kādēļ darbs tiek darīts noteiktā veidā, ņemot vērā stabilas rutīnas, zināšanas un cilvēku mijiedarbību, lai sasniegtu organizācijas mērķus. Organizācija ir elastīga un spēj reaģēt uz ārējās vides faktoriem.

5.3. Aptauju analīze

Lai noskaidrotu *Statoil* darbinieku vērtējumu par iekšējās komunikācijas organizāciju un veidošanu stacijās, kā arī, vai uzņēmuma „Statoil Fuel &Retail Latvia” veidotā iekšējā komunikācija pilnveido darbinieku zināšanas, prasmes un kompetences, ir jāsniedz ieskatu

uzņēmuma mērķu sasniegšanā, kā arī kāda ir Lieliskuma teorijas 12 kritēriju atbilstību organizācijas iekšējai komunikācijai. Lai iegūtu datus, tika veiktas divas darbinieku aptaujas – degvielas uzpildes staciju un biroja darbinieku aptaujas. DUS darbinieku aptauja sastāvēja no 21 jautājuma, iekļaujot arī demogrāfiskos jautājumus, bet biroja darbinieku aptauja bija saīsināta un sastāvēja no 18 jautājumiem (Skat. Pielikumus Nr.1.; 2.).

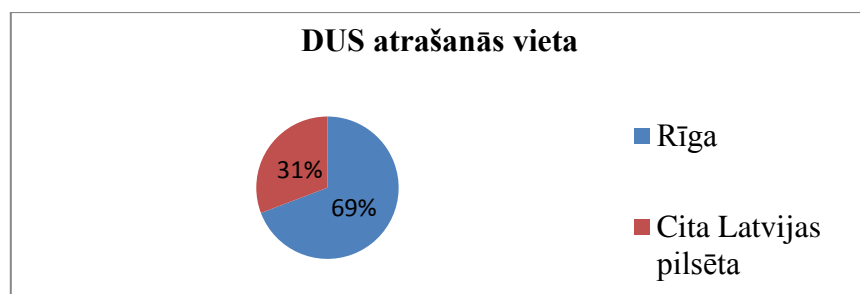
Lai aptaujas rezultāti būtu ticamāki aptaujas anketas tika izplatītas ar e-pasta starpniecību visām Latvijas degvielas uzpildes stacijām, kā arī tika izvēlētas 10 stacijas (DUS Mežciems, DUS Bērkrogs, DUS Jugla, DUS Teika, DUS Ulmanis 1, DUS Sarkandaugava, DUS Dunte, DUS Bergi, DUS VEF un DUS Purvciems), kurās anketas tika nogādātas drukātā veidā. Kopumā aptaujas anketas aizpildīja 143 staciju darbinieki no gandrīz 600 iespējamajiem respondentiem.

Biroja darbinieku anketas aizpildīja 23 no 52 iespējamajiem respondentiem. Visi biroja darbinieki tās saņēma ar e-pasta starpniecību.

5.4. Respondentu profils DUS līmenī

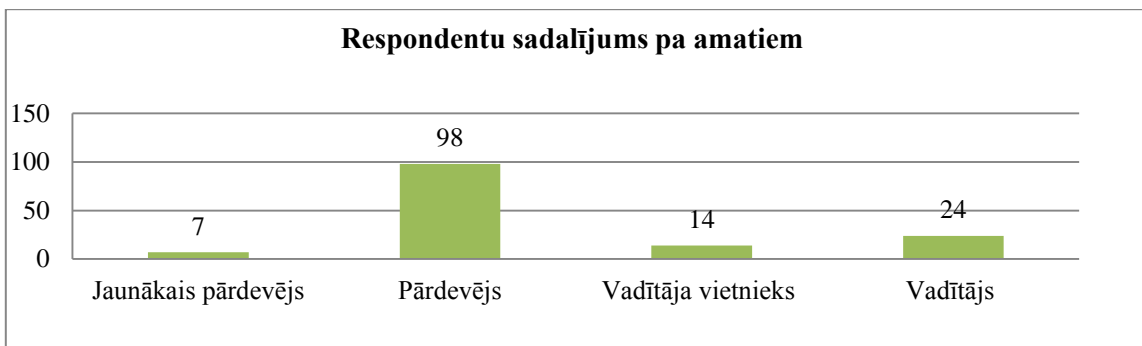
No 143 respondentiem 23 % bija vīriešu un 77 % sievietes. Tā kā interviju gaitā tika noskaidrots, ka DUS strādā aptuveni 70 % sieviešu un 30 % vīriešu, tad šie dati reprezentē kopējo darbinieku dalījumu dzimuma grupās. Respondentu vidējais vecums ir 30.1 gads, kas tika aprēķināts no visiem respondentiem, jo jaunākais, kurš aizpildījis anketu ir 19 gadu vecs, bet vecākajam ir 50 gadi.

Kopumā aptaujā piedalījās 69.2% darbinieki no Rīgas un 30.8% no citas Latvijas pilsētas.



5.4.1. Att. DUS atrašanās vieta

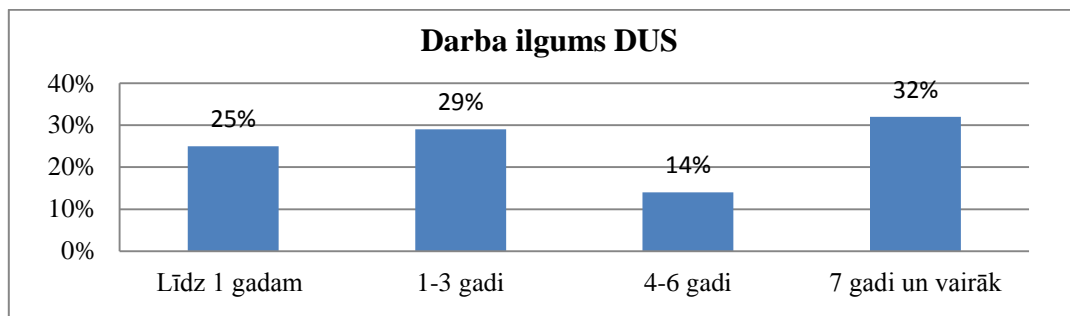
Anketu aizpildījuši 4 atšķirīgu līmeņu darbinieki. No visiem respondentiem 4.9% bija jaunākie pārdevēji, 68.5% pārdevēji, 9.8 % vadītāja vietnieki un 16.8% vadītāji.



5.4.2. Att. Respondentu sadalījums pa amatiem.

Aptaujas dalībniekiem tika lūgts norādīt aptuveno laiku, cik ilgi darbinieks strādā DUS. Vislielākais respondentu skaits uzņēmumā strādā 7 gadus un vairāk, kas ir 32.2%, no šiem darbiniekiem lielākā daļa ir staciju vadītāja, jo tādi ir 20. Kopumā uz šo jautājumu atbildēja 24 staciju vadītāji un tikai 4 vadītāji strādā mazāk par 7 gadiem. Tālāk seko darbinieki ar darba stāžu no 1 - 3 gadiem attiecīgi 28.7%, no kuriem lielākā daļa ir pārdevēji – 38 darbinieki, bet darbinieki, kuri strādā līdz 1 gadam ir 25.2%, tie ir gan pārdevēji, gan jaunākie pārdevēji. Vismazākais respondentu skaits ir grupā no 4 – 6 gadiem, kas ir 14 %, iekļaujot pārdevējus, vadītāja vietniekus un vadītājus.

Pēc šī jautājuma rezultātiem, var secināt – lai kļūtu par stacijas vadītāju, uzņēmumā ir nepieciešams strādāt vismaz 4 gadus. Pēc šī darba laika, darbinieks var pretendēt uz izaugsmi. Tā kā 4-6 gadu darba attiecības pilda vismazāk pārdevēju, tas nozīmē, ka cilvēki vēlas veidot karjeru tālāk, nevis strādāt par pārdevēju.

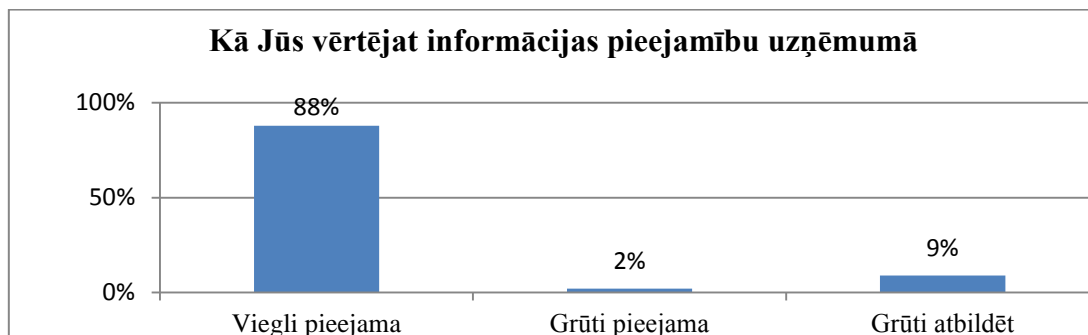


5.4.3. Att. Darba ilgums DUS.

Respondentiem tik lūgts pēc viņu domām noteikt vērtējumu tam, cik pietiekami viņu tiešais vadītājs komunicē ar padotajiem darbiniekiem. Vērtējuma skala bija no 1 līdz 4 (1-nepietiekami) un 4 (pietiekami). Aptaujāto respondentu vidējais novērtējums ir 3.8, kas nozīmē, ka lielākā daļa respondentu ir apmierināti ar viņu vadītāju komunikāciju un tā šķiet pietiekama.

5.5. Komunikācijas organizēšana DUS

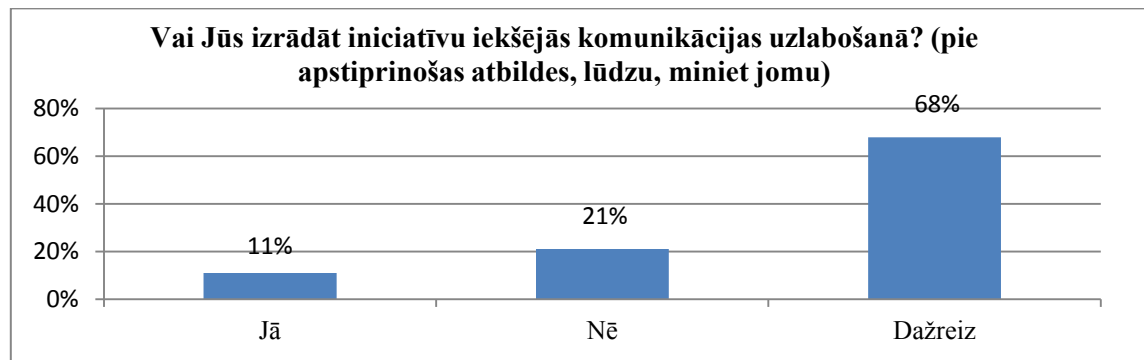
Respondenti analizēja informācijas pieejamību degvielas uzpildes stacijās. Lielākā daļa jeb 88% procenti uzskata, ka informācija ir viegli pieejama un tikai 2 % šķiet, ka tā ir grūti pieejama, 9 % respondentu šajā jautājumā nav viedokļa. Visiem respondentiem, kuriem ir grūti atbildēt uz šo jautājumu, vai informācija šķiet grūti pieejama, darba stāžs ir lielāks par 4 gadiem - kopumā 10 darbinieki šajā vecuma grupā atzīmēja to kā grūti pieejamu vai grūti atbildēt. Arī 6 pārdevējiem, kuri strādā līdz vienam gadam, ir grūti atbildēt uz šo jautājumu.



5.5.1.att. Informācijas pieejamība uzņēmumā

Tā kā abi jautājumi par komunikācijas pietiekamību un informācijas pieejamību tiek vērtēti ļoti augstu, tas nozīmē, ka uzņēmums aktīvi strādā pie komunikācijas jautājumiem un tās veidošanas. Tā kā respondenti uzskata, ka vadītājs ar viņiem komunicē pietiekami un arī informācija ir viegli pieejama, tas nozīmē, ka uzņēmums dara daudz, lai darbinieki būtu informēti.

Kā nākamais jautājums bija - Vai Jūs izrādāt iniciatīvu iekšējās komunikācijas uzlabošanā? Pie apstiprinošas atbildes respondenti minēja arī jomu.



5.5.2. att. Iniciatīvas izrādīšana iekšējās komunikācijas uzlabošanā

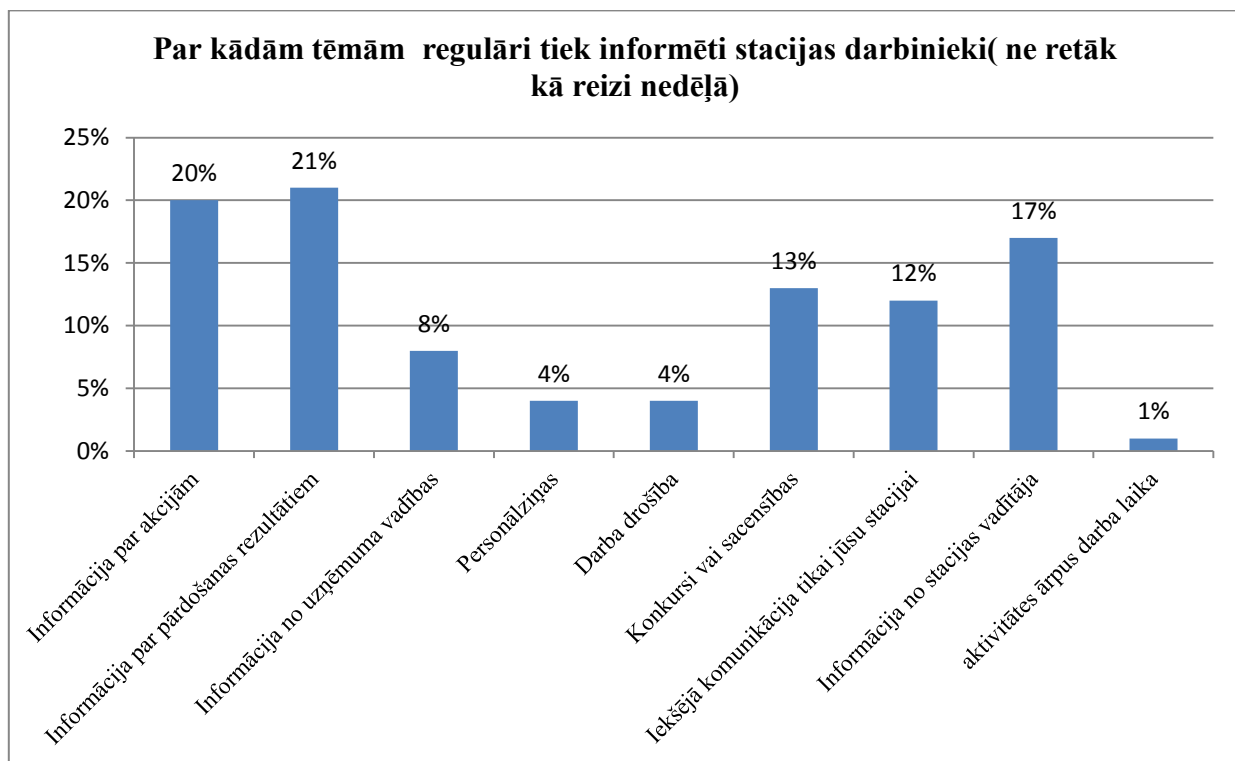
Mazākā daļa no respondentiem, kas ir 11% iniciatīvu izrāda – tie ir staciju vadītāji un pārdevēji, viņi arī atklāj, ka jomas, kurās iniciatīva tiek izrādīta ir mārketing, sadarbība ar kolēģiem, nesaskaņu izrunāšana, dialoga veidošana, dažādu materiālu izveidošana, darbinieku un

kolēģu uzslavēšana. Dažreiz iniciatīvu izrāda 68 % no visiem respondentiem un lielākā daļa no tiem ir pārdevēji un staciju vadītāji, attiecīgi 71 un 15 darbinieki. Atbilžu variantā „Nē” ir atbildējuši respondenti no visiem amatiem.

Šīs atbildes liecina, ka darbinieki aktīvi neiesaistās komunikācijas veidošanā. Reģiona vadītājs Dainis Ramats skaidro, kā darbinieki var iesaistīties lēmumu pieņemšanā un sniegt savas idejas: „Stacijas darbinieks dod informāciju savam vadītājam un vadītājs atrod ceļu pie sava vadītāja. Tas var būt kā ieteikums, kurš tiek izskatīts uzņēmuma līmenī un otrs variants ir tā, ka pats uzņēmums iesaista savus darbiniekus, lai viņiem būtu augstāka motivācija. No vienas puses ir labi, ja darbinieks sniedz savas idejas, bet, ja par problēmām runā jau vairāki darbinieki, tad ar uzņēmuma darbību kaut kas nav kārtībā.”(Skat. 6. Pielikums).Uzņēmums veido arī aptaujas un intervijas ar darbiniekiem, fokusgrupas, darba grupas un tad mēģina noskaidrot, kādas ir darbinieku domas par uzņēmuma darbību. Veidotās aptaujas ir anonīmas, bet tajās tiek lūgts norādīt respondenta DUS atrašanās vietu. Vadītāja vietniece gan atklāj, ka stacijas robežas izteikt anonīmi kritiku nebūs iespējams, vienīgi atstājot lapu un neparakstoties.

Dž. Grunigs raksturojot iekšējo komunikāciju minēja, lai veidotu stabilu un veiksmīgu iekšējo komunikāciju organizācijā, darbiniekiem ir jābūt atvērtiem. Viens no 12 kritērijiem, kas raksturo lieliskas sabiedriskās attiecības ir „Sadarbības iespējas” - organizācijas darbībā svarīga ir darbinieku iesaiste, tādējādi iesaistot viņus uzņēmuma lēmumu pieņemšanā un darbības veidošanā. No intervijas un aptaujas atbildēm var secināt, ka uzņēmums vēlas, lai darbinieki iesaistās gan komunikācijas procesu veidošanā, gan lēmumu pieņemšanā, bet darbinieki nav ļoti aktīvi.

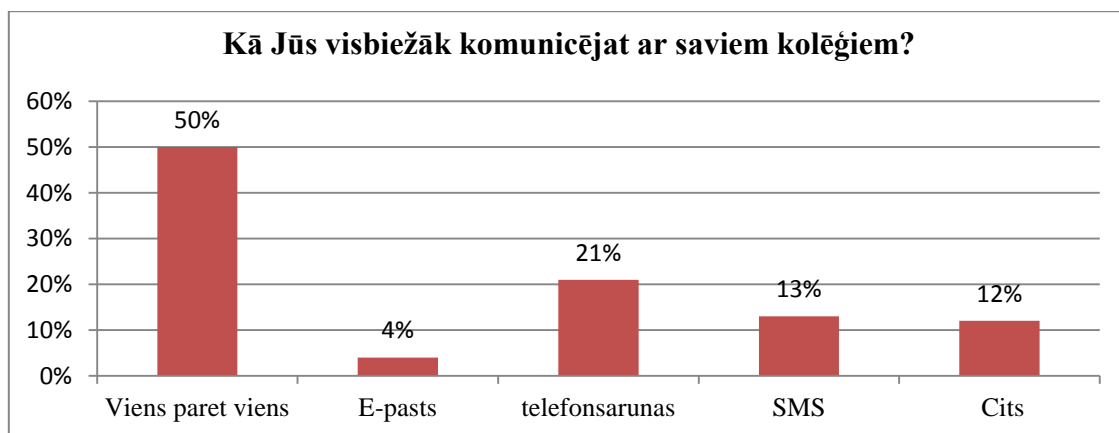
Respondentiem tika uzdots jautājums arī par to, kuras ir visbiežākās tēmas, par kurām darbinieki tiek informēti. Šajā jautājumā darbinieki atzīmēja 4 tēmas no 9dotajām. Lielākā daļa respondentu uzskata, ka aktīvākā komunikācija uzņēmumā ir par pārdošanas rezultātiem, jo tā domā 21% respondentu, tālāk seko informācija par akcijām – 20%, Informācija no stacijas vadītāja - 18% un informācija par konkursiem vai sacensībām – 13%. Šīs ir četras aktuālākās tēmas, par kurām darbinieki tiek informēti. Mazāk darbinieki saņem informāciju no uzņēmuma vadības, personālinformāciju, darba drošības ziņas un iekšējo komunikāciju tikai viņu stacijai. Vismazāk darbinieki tiek informēti par aktivitātēm ārpus darba laika. Stacijas vadītāja atklāja, ka darbinieki tiek informēti par visām tēmām, kuras darbiniekiem būtu jāzina DUS, kā arī tiek sniegta informācija no biroja. Jebkura informācija, lai darbinieks pilnvērtīgi varētu strādāt pie kases, zinātu, kas viņam jā dara, kādas ir izmaiņas, akcijas, kampaņas, ir svarīga.



5.5.3. att. Tēmas, par kurām tiek informēti stacijas darbinieki

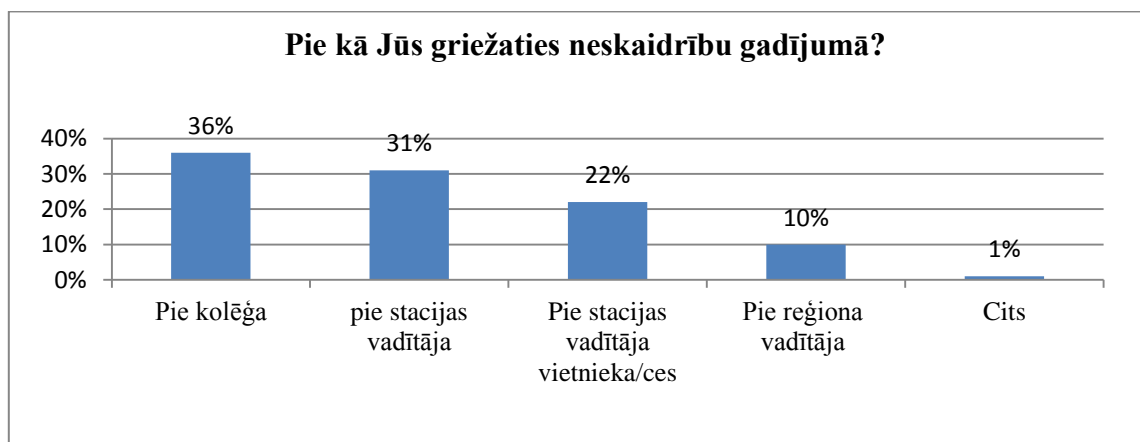
Respondentiem tika lūgts sniegt atbildes par to, kā viņi komunicē ar saviem kolēģiem. Lielākā daļa respondentu jeb 50% ikdienā ar kolēģiem komunicē „viens pret viens”, 21% darbinieki komunicē ar telefona palīdzību, bet 13% komunikācija norit ar SMS starpniecību. Tikai 4% komunikācijai izvēlās e-pastu. Šajā jautājumā respondenti varēja minēt arī savus variantus. Lielākā daļa respondentu, kuri minēja citu variantu atklāja, ka komunikācija norit arī ar ZiZi Top (Zini un Ziņo informācijas dēlis) un ar Whats upp palīdzību. ZiZi Top ir veidlapas, kurās tiek ierakstītas darbiniekiem nepieciešamās ziņas, aktuālā informācija un informācijas atrašanās vieta – uz ziņojuma dēļa, pie stacijas vadītāja, pie stacijas vadītāja vietnieka vai citur un tad darbinieki var iepazīties ar šīm ziņām. Kad vadītājs saņem informāciju, viņš to izliek uz ziņojuma dēļa (ZiZi Top). Vadītāja vietniece minēja, ka iekšējās komunikācijas instrumenti, kuri tiek izmantoti, lai informētu darbiniekus ir E-pasts, sms, ziņojuma dēlis, telefona sarunas, personīgās sarunas

Arī visi intervijas dalībnieki minēja šo rīku, līdz ar to var secināt, kas tas ir labākais iekšējās komunikācijas instruments, kuru izmanto *Statoil*.



5.5.4. Att. Darbinieku komunikācija ar kolēģiem

Respondenti arī atklāja, pie kā viņi griežas neskaidrību gadījumā. Lielākā daļa jeb 36% atbildes uz jautājumiem mēģina noskaidrot pie cita kolēģa vai arī pie sava stacijas vadītāja – attiecīgi 31%. 22% neskaidrības risina ar vadītāja vietnieka palīdzību, bet tikai 11% griežas pie reģiona vadītāja. Viens respondents atklāja, ka nevar atbildēt uz šo jautājumu, jo lūdz palīdzību citai personai, atkarībā no tā, kāda ir neskaidrība. Visbiežāk palīdzību pie reģiona vadītāja meklē staciju vadītāji, kuri ir 20 no 28 respondentiem, kuri minēja šo atbildi. Reģiona vadītājs atbild par stacijas vadītājiem un sniedz savus ieteikumus darbības uzlabošanā. Pārdevēji visbiežāk neskaidrību gadījumā dodas gan pie kolēģa, gan vietnieka, gan vadītāja, bet vietnieki pie stacijas vadītāja vai reģiona vadītāja.

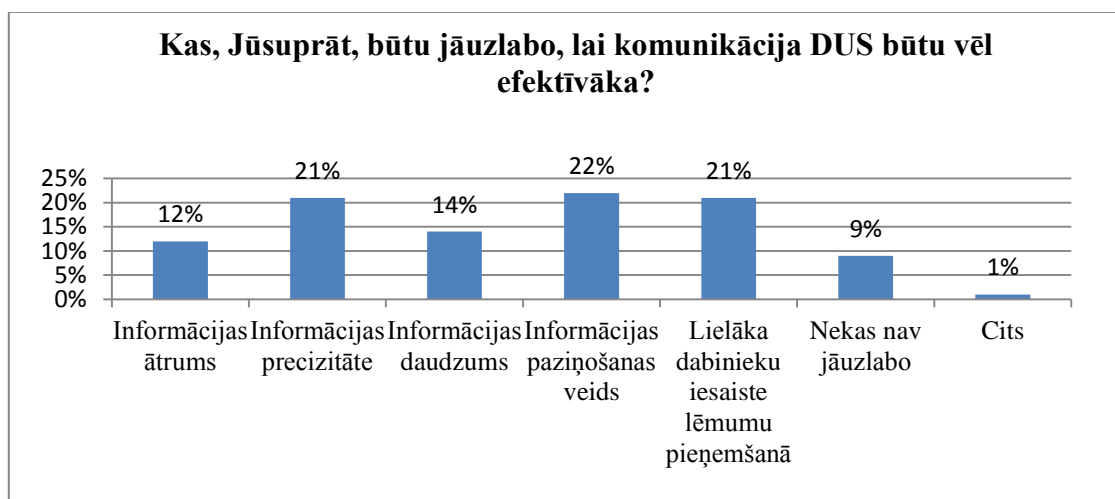


5.5.5. att. Pie kā darbinieki dodas neskaidrību gadījumā

Lielākā daļa darbinieki neskaidrības mēģina risināt ar kolēģa palīdzību, kuri ir 36 %, visvairāk tie ir pārdevēji. Tāpat pārdevēji neskaidrību gadījumā dodas pie vadītāja vietnieka un vadītāja. Darbinieki, kuri dodas neskaidrības risināt ar reģiona vadītāju ir staciju vadītāji, jo reģiona vadītājs ir viņu tiešais vadītājs.

Respondenti arī sniedza savus ieskatus, ko vajadzētu uzlabot, lai iekšējā komunikācija stacijā būtu vēl efektīvāka. Atbildes bija diez gan līdzīgas, jo 21% uzskata, ka jāuzlabo būtu informācijas precizitāte un jāļauj darbiniekiem vairāk iesaistīties lēmumu pieņemšanā, kā arī jāmaina informācijas paziņošanas veids. Tāpat 14% uzskata, ka jāuzlabo informācijas daudzums un 12% šķiet, ka uzņēmumam jāpieņem pie informācijas ātruma uzlabošanas. Tikai 9% uzskata, ka ar uzņēmuma iekšējo komunikāciju viss ir kārtībā. 3 respondenti atklāja, ka informācijai jābūt konkrētākai un īsākai, kā arī jāveicina darbinieku aktivitāte un nepieciešams dzēst novecojušo informāciju no TeemSite. Visvairāk pārdevēji uzskata, ka nepieciešams uzlabot informācijas paziņošanas veidu, kā arī jāveido lielāka darbinieku iesaiste lēmumu pieņemšanā. Kaut gan reģiona vadītājs un stacijas vadītājs min, ka darbiniekiem ir jāiesaistās lēmumu pieņemšanā, tomēr pēc sniegtajām atbildēm, var secināt, ka darbinieki to nejūt. No vadītāja vietnieku sniegtajām atbildēm var redzēt, ka viņi vēlas, lai tiktu uzlabota informācijas precizitāte, kā arī viņi piekrīt, ka ir nepieciešams veidot lielāku darbinieku iesaisti lēmumu pieņemšanā. Vietnieku darba pienākumos ietilpst preču pasūtīšana, sortimenta koriģēšana, kā arī zināšanas par akcijām, tomēr, tā kā informācijas ir diez gan daudz, var secināt, ka ne vienmēr informācija ir precīza, kā arī tā var tikt mainīta vairākkārt.

Arī stacijas vadītāji uzskata, ka ir nepieciešams uzlabot informācijas precizitāti, kā arī informācijas daudzumu. Stacijas vadītāji ir tie, kuri atbild par informācijas nodošanu savam kolektīvam, var secināt, ka informācijas ir pārāk daudz un apgrūtina vadītāja darbību.



5.5.6. att. Ieteikumi, lai iekšējā komunikācija būtu vēl efektīvāka

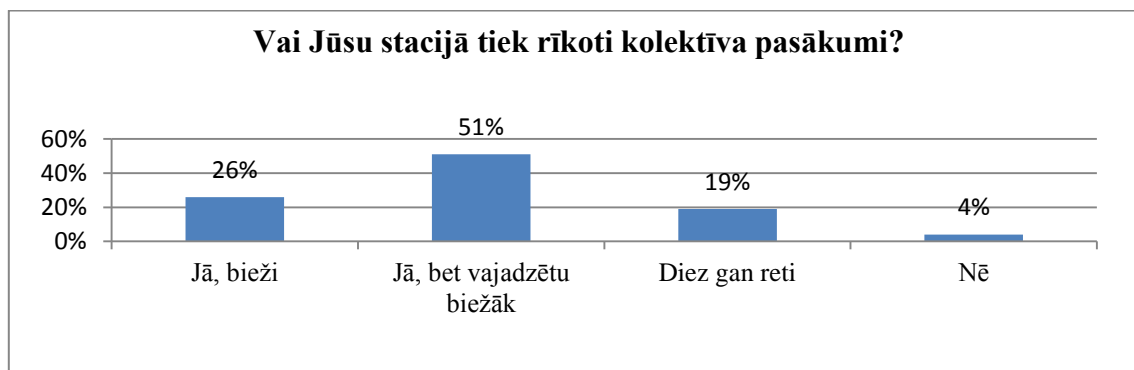
Tā kā tikai 9% uzskata, komunikācijā nekas nav jāmaina, tad komunikācijas vadībai būtu nepieciešams vairāk apspriesties ar saviem darbiniekiem, lai uzzinātu, kādi būtu viņu ieteikumi, komunikācijas uzlabošanā. Kaut arī personāla speciāliste un reģiona vadītājs minēja, ka

uzņēmums rīko darba vides pētījumu un vairāk rīko fokusgrupas, tas tomēr neliecina par to, ka darbinieku domas tiek uzklausītas un izpildītas. Tā kā uzņēmums sadarbojas ar komunikācijas aģentūru „Edelman Affiliate”, tad aģentūru vajadzētu iesaistīt aktīvāk iekšējās komunikācijas veidošanā, jo kā minēja Artūrs Eglītis, tad vairāk aģentūra darbojas ar ārējo komunikāciju.

Viens no 12 lielisku sabiedrisko attiecību kritērijiem ir „Efektīvas darba organizācijas sistēmas”, kurš akcentē darba efektivitāti. Arī komunikācijas procesiem uzņēmumā katram darbiniekam jābūt saprotamiem un skaidriem. Atbildīgajām personām ir jāveido kvalitatīva iekšējā komunikācija, lai ikviens darbinieks būtu ziņošs. Pēc respondentu sniegtajām atbildēm, var secināt, ka iekšējās komunikācijas procesi viņiem nešķiet pietiekami skaidri un saprotami un ir nepieciešama uzlabošana.

Tā kā kolektīvie pasākumi saliedē kolektīvu daudz vairāk, anketā tika uzdots jautājums, vai darbiniekiem tiek rīkoti kolektīvie pasākumi. Uz šo jautājumu 26% respondentu atbildēja, ka tiek rīkoti bieži un 51% uzskata, ka pasākumus nepieciešams rīkot biežāk.% darbinieku pasākumu skaits šķiet mazs un 4% atklāj, ka viņu stacijā kolektīva pasākumi netiek rīkoti.

No 44 respondentiem, kuru darba vieta ir ārpus Rīgas, 35 atbildēja, kas pasākumi tiek rīkoti diez gan reti un tos būtu jārīko biežāk. Arī 48 no 98 Rīgas darbiniekiem uzskata, ka saliedēšanas pasākumus būtu jārīko biežāk.

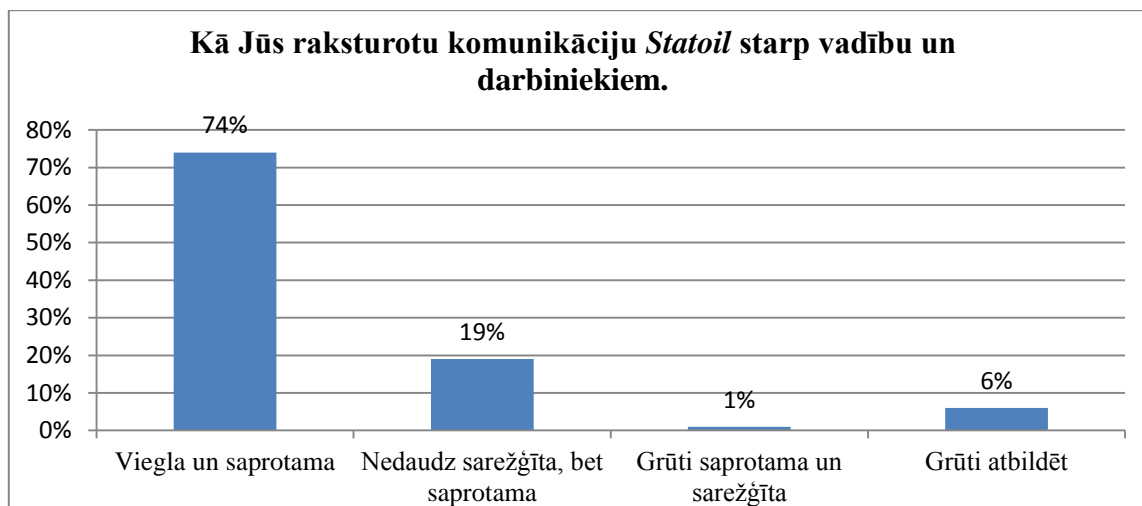


5.5.7. Att. Kolektīva pasākumu biežums stacijās

Šie dati liecina par to, ka uzņēmuma darbinieki vēlas atpūsties un pavadīt laiku kopā. Šis faktors ir ļoti būtisks, lai darba laikā kolēģi būtu apmierināti ar saviem darba biedriem.

Vadītāja vietniece atklāj, ka pasākumi tiek rīkoti - atpūta pie brīvas dabas, ekskursijas, braucieni uz citām valstīm un citi. Tiek rīkotas arī aktivitātes no uzņēmuma puses - ir pasākumi vadītājiem, gan vadītājiem un vietniekiem, gan kolektīvam kopā. Ir bijuši pasākumi arī visām degvielas uzpildes stacijām kopā, piemēram, sporta spēles, vai atpūtas vakars Palladium. Galvenā iezīme, kas veicina pasākumu organizēšanu, ir kolektīva iniciatīva.

Respondenti raksturoja arī komunikāciju starp vadību un darbiniekiem. Lielākā daļa jeb 74% uzskata, ka komunikācija ir viegla un saprotama un tikai 19% šķiet, ka tā ir nedaudz sarežģīta, bet saprotama. 2 respondenti uzskata, ka komunikācija ir grūti saprotama, bet 6% nav viedokļa. No darbiniekiem, kuri minēja, ka komunikācija ir nedaudz sarežģīta, bet saprotama, bija visu amatu pārstāvji, bet visvairāk pārdevēji un vadītāji.



5.5.8. att. Komunikācijas raksturojums starp vadību un darbiniekiem

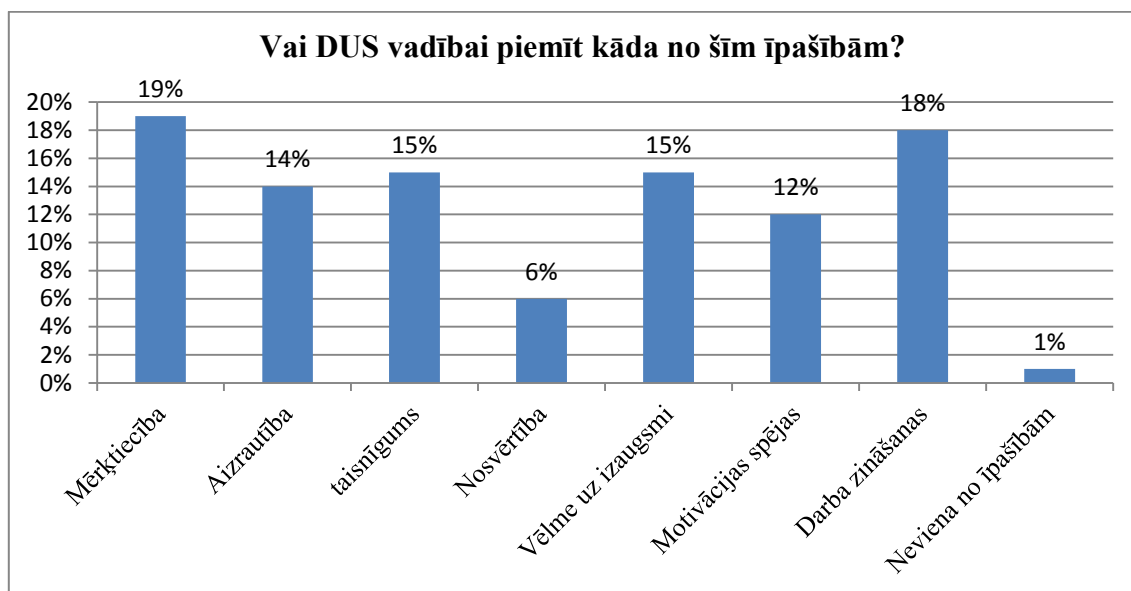
Šīs atbildes liecina par to, ka principā darbiniekiem nav grūti komunicēt ar savu vadītāju, jo gandrīz visi respondenti atbild, ka komunikācija ir saprotama. Tas norāda, ka darbiniekiem komunikāciju no vadītāja puses ir vieglāk uztvert, nekā no uzņēmuma kopumā.

Aptaujā tika noskaidrots arī kādi motīvi veido motivāciju darbam *Statoil*. Minētās atbildes bija dažādas, tomēr vienas no biežākajām atbildēm bija – uzņēmuma stabilitāte, sociālās garantijas, atalgojums, bonusu sistēma, izaugsmes iespējas, pozitīva darba vide un darba kolektīvs. Nedaudz mazāk tika minēti tādi motīvi kā dinamisks darbs, iepazīšanās ar cilvēkiem, vadītājs un tas, ka darbu ir iespējams apvienot ar skolu.

Personāla speciāliste arī nosauc motīvus, kuri veido darbinieku motivāciju (Skat. 5. Pielikums): "Mums ir izveidota bonusu sistēma, kura var motivēt darbinieku. Viss ir atkarīgs no tā, kāda ir darbinieku attieksme pret darbu. Katrs darbinieks pēc 6 mēnešiem saņem veselības apdrošināšanu, kā arī ir iespēja dziedāt korī, spēlēt hokeju, saņemt atlaides produkcijai un degvielai. Diezgan bieži tiek organizētas staciju apmācības, kurās tiek apspriests, kā ir strādāt *Statoil* un visbiežāk var dzirdēt, ka darbiniekiem patīk savs kolektīvs un ka to negribētu zaudēt."

Jautājums par motīviem sniedz atbildes uz to, kāpēc darbinieki izvēlas strādāt *Statoil* un nemeklē citu darba vietu.

Darbiniekiem tika lūgts arī noteikt, kādas īpašības piemīt viņu vadītājam. Vispopulārākā atbilde bija „Mērķtiecība”, „Darba zināšanas”, „Vēlme uz izaugsmi” un „Taisnīgums”, bet vismazāk darbinieku uzskata, ka viņu vadītājam piemīt „Nosvērtība”.



5.5.9. Att. Īpašības, kuras piemīt stacijas vadītājiem

Šī tabula liecina par to, ka vadītājiem būtu vairāk jāstrādā pie nosvērtības. Mērķtiecība ir tā īpašība, kura ir svarīga, lai uzņēmums sasniegtu labākus rezultātus, gan, lai stacija un vadītājs būtu veiksmīgāks un spētu motivēt savus darbiniekus.

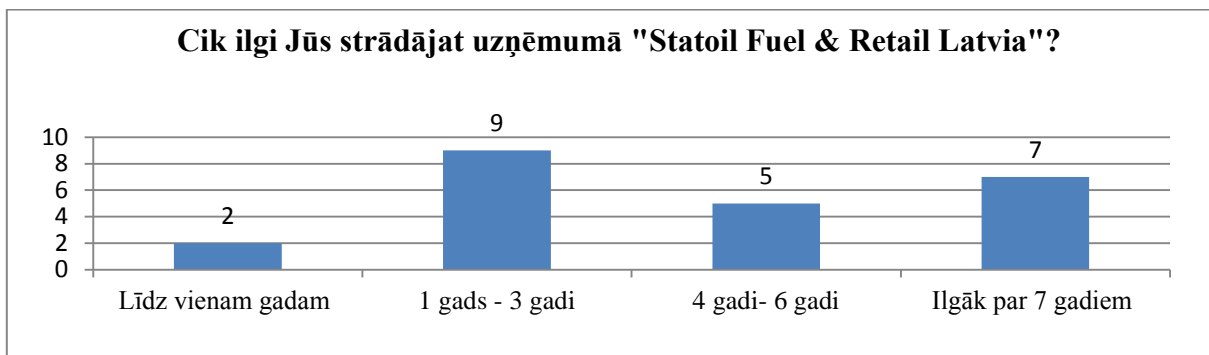
Kā pēdējais aptaujas jautājums bija – kādi būtu Jūsu ieteikumi iekšējās komunikācijas uzlabošanā DUS? Uz šo jautājumu diezgan daudz respondentu atbildēja, ka nekas nav jāuzlabo, bet tika minētas arī jomas, kurās ir nepieciešama uzlabošana. Vispopulārākā atbilde bija par to, ka drukātās informācijas ir par daudz un iepazīties ar to prasa diezgan ilgu laiku.

Viņi iesaka sūtīt informāciju ne tikai uz darba e-pastu, bet arī uz katra darbinieka e-pastiem, lai viņi jau mājās var iepazīties ar aktuālo informāciju. Tiek minētas atbildes, ka ir nepieciešams atvēlēt ilgāku laiku tieši vadītāja un darbinieka dialoga veidošanai, veidot sapulces vismaz reizi mēnesī, strukturēt informāciju, rīkot vairāk kopīgu pasākumu, vairāk izmantot jaunās tehnoloģijas, izveidot virtuālo vidi darbiniekiem, lai viņi tur var iepazīties ar visu nepieciešamo informāciju. Tika minēts arī ieteikums, ka ir jāsapagatavo visu biroja darbinieku saraksts un katram jāpievieno klāt tēmas, par kurām viņš atbild, jo tas izslēgtu informācijas nonākšanu pie nepareiziem cilvēkiem. No 142 respondentiem savus ieteikumus sniedza 58 respondenti, kas liecina, ka darbiniekiem ir idejas, kā uzlabot iekšējo komunikāciju, tādēļ uzņēmuma komunikācijas vadībai par to vajadzētu vairāk interesēties.

5.6. Respondentu profils biroja līmenī

Aptaujas anketu, kas bija paredzēta biroja darbiniekiem aizpildīja 23 respondenti, no kuriem 16 respondenti bija sievietes un 7 vīrieši. Dalībnieku vidējais vecums ir 33.2 gadi, iekļaujot vecuma grupu no 25-45 gadiem.

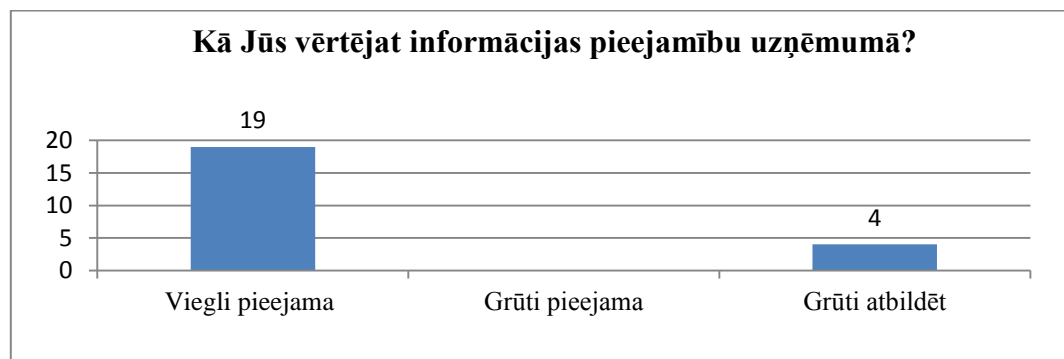
Aptaujā piedalījās 9 darbinieki, kuri strādā uzņēmumā no 1 gada – 3 gadiem, 7 darbinieki ar 7 gadu un ilgāku darba stāžu, kā arī 5 darbinieki uzņēmumā strādā 4 - 6 gadus un 2 darbinieki vēl nav sasnieguši viena gada robežas.



5.6.1. att. Biroja darbinieku darba ilgums uzņēmumā „Statoil Fuel & Retail Latvia”

5.7. Komunikācijas organizēšana SFR birojā

Arī biroja darbiniekiem tiek jautāts, kā viņi vērtē informācijas pieejamību uzņēmumā? 19 darbinieki uzskata, ka informācija ir viegli pieejama, bet 4 respondentiem ir grūti atbildēt uz šo jautājumu. Šis jautājums liecina par to, ka nav problēmu ar informācijas pieejamību birojā.

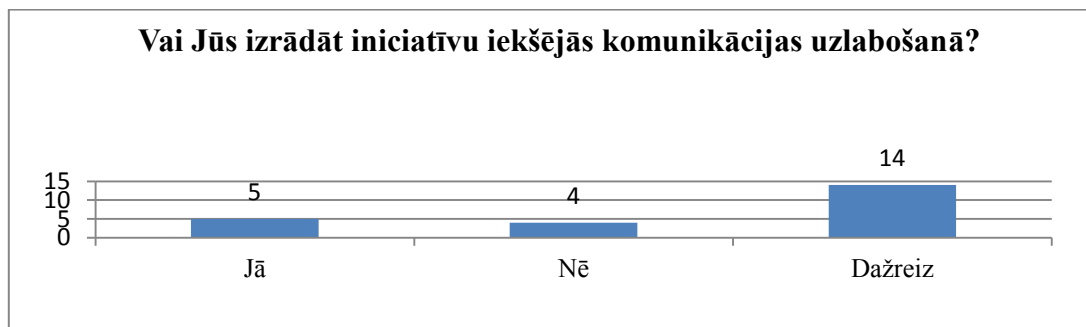


5.6.2. Att. Informācijas pieejamība uzņēmumā

No aptaujātajiem biroja darbiniekiem 14 respondenti izrāda iniciatīvu iekšējās komunikācijas uzlabošanā tikai dažreiz, bet 4 darbinieki vispār neizrāda. 5 darbinieki, kuri sniedz savus padomus iekšējās komunikācijas uzlabošanā, atklāja arī jomas vai situācijas, kurās tas tiek darīts. Minētās atbildes bija – atgriezeniskās saites veidošanas kultūra, par dažādām izmaiņām, personāllietām, par lietām, kas attiecas uz darbiniekiem; komunikācijas uzlabošana starp

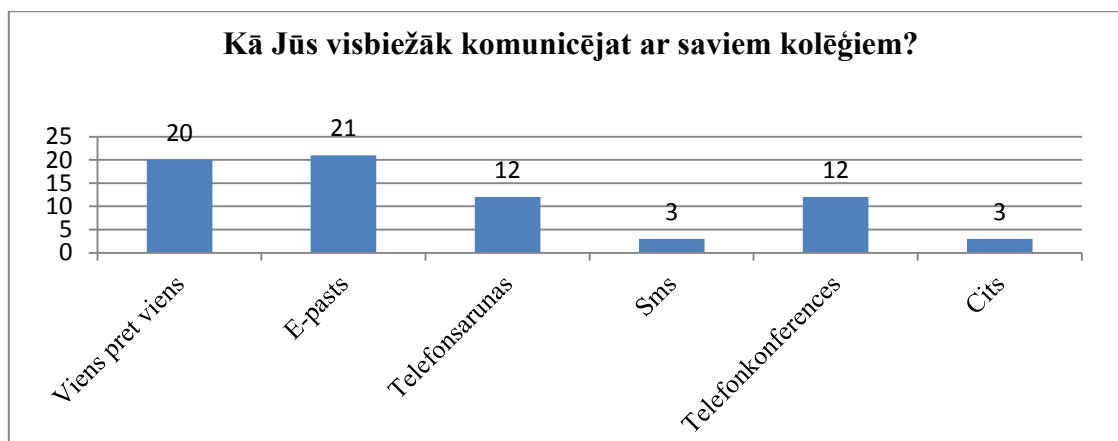
strukturvienībām un departamentiem. Kāda darbiniece arī atklāj, ka klientu serviss nedrīkst atslābt, jo visu laiku nepieciešams strādāt un attīstīties. Klienti, nākot uz biroju, cer sagaidīt tikpat labu attieksmi, kā DUS.

Reģiona vadītājs skaidro, ka birojā darbs nenotiek tādā steigā kā stacijā, līdz ar to, biroja darbinieki informāciju var uztvert vieglāk un ilgāku laiku patērēt, lai ar to iepazītos, bet stacijās darba ritms ir ātrāks un līdz ar to var rasties kāds nesaprasts fakts vai darbība. Viņš atklāj, ka birojā pārsvarā informācija nonāk ar e-pasta palīdzību vai Lyns sistēmā.



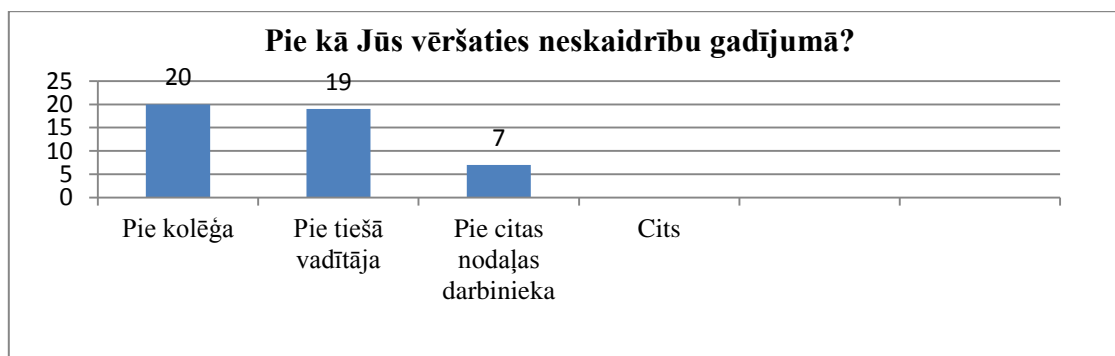
5.7.3. att. Iniciatīvas izrādīšana iekšējās komunikācijas uzlabošanā

Darbinieki sniedza savas atbildes arī uz jautājumu, kā viņi visbiežāk komunicēt ar saviem kolēģiem. Visbiežāk darbinieki komunicē „viens pret viens” vai arī ar e-pasta palīdzību. Mazāk komunikācija norit ar telefona un telefonkonferenču starpniecību. Tāpat daļa darbinieku minēja, ka ikdienā viņu saziņa norit ar Microsoft Lyns sistēmas palīdzību.



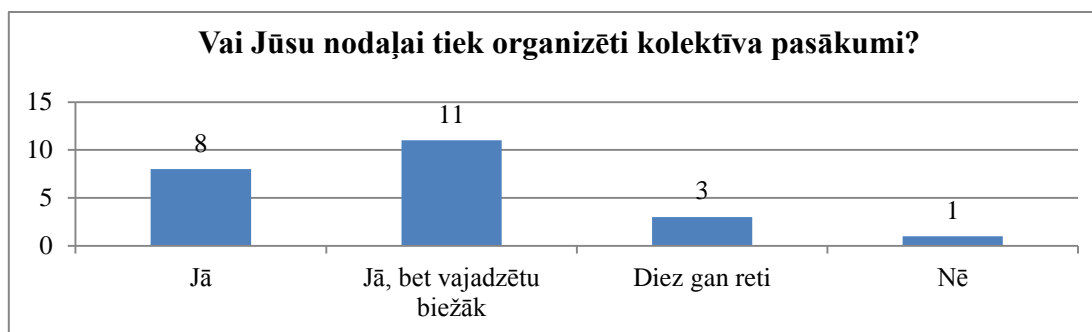
5.7.4. att. Komunikācijas veidi ar kolēģiem

Darbinieki arī atklāja, pie kā viņi dodas neskaidrību gadījumā. Pārsvarā darbinieki atbildes uz jautājumiem dodas noskaidrot pie cita kolēģa vai arī pie tiešā vadītāja. 7 darbinieki jautājumus uzdod arī citas nodaļas darbiniekiem. Tā kā visi biroja darbinieki strādā vienā lielā telpā ar nodalītām nodaļām, tad darbiniekiem ir viegli uzdot jautājumus saviem kolēģiem vai arī citu nodaļu darbiniekiem.



5.7.5. att. Personas, pie kurām darbinieki vērsas neskaidrību gadījumā

Arī biroja darbiniekiem tiek organizēti kolektīva pasākumi, tomēr 11 darbinieki uzskata, ka būtu nepieciešams pasākumus organizēt biežāk, nekā tas ir pašlaik. Arī 3 darbinieki uzskata, ka kolektīva pasākumi tiek organizēti diez gan reti, vienam darbiniekam šķiet, ka kopīga atpūta netiek organizēta vispār.



5.7.6. att. Kolektīva pasākumu organizēšana nodaļās

Biroja darbinieki atbildēja arī uz jautājumu „Kādi motīvi veido motivāciju darbam *Statoil*?” Atbildes bija līdzīgas tām atbildēm, kuras minēja staciju darbinieki. Liela daļa darbinieku atklāja, ka darbam viņus motivē uzņēmuma stabilitāte, tāpat arī izaugsmes iespējas un kolektīvs. Vēl darbinieki minēja tādus motīvus kā: drošība, starptautisks uzņēmums, godīgs darba devējs, uzņēmuma reputācija, darba saturs, izaicinājumi, iespēja strādāt to, ko cilvēks ir mācījies. Atšķirīgi no staciju darbinieku atbildēm, kurās bieži dominēja arī sociālās garantijas un atalgojums, biroja darbinieku aptaujā šīs atbildes parādījās tikai vienu reizi, kas varētu liecināt par to, ka darbinieki jūtas pietiekami labi savā darba vietā un viņi ir jau pieraduši pie laba dzīves veida.

Salīdzinot degvielas uzpildes staciju un biroja komunikāciju, var secināt, ka darbiniekiem, kuri strādā birojā, ir vieglāk koordinēt informāciju, nekā stacijās, jo katrs departaments atsevišķi sūta informāciju stacijām, apgrūtinot staciju vadītājiem saprast un izskaidrot informāciju darbiniekiem.

Staciju darbinieku komunikācija vairāk norit ar ziņojuma daļa palīdzību, viens pret viens vai ar telefona starpniecību, taču, birojā darbinieki visvairāk komunicē ar e-pastu vai Lyns starpniecību. Tā kā biroja darbs nav tik saspringts kā stacijās, tad darbinieki var patērēt ilgāku laiku, lai iepazītos ar informāciju, nekā stacijās.

5.8. Statoil iekšējās komunikācijas atbilstība divpadsmit sabiedrisko attiecību kritērijiem

Lai noskaidrotu, kādos aspektos un kvalitātē uzņēmuma „Statoil Fuel & Retail” komunikācija atbilst Dž. Gruniga Lieliskuma teorijas 12 kritērijiem – cilvēku resursi; organizācijas struktūra; savstarpējās attiecības; simetriskas komunikācijas sistēmas; vadība; stipra, līdzatbildīga kultūra; stratēģiska plānošana; sociālā atbildība; atbalsts sievietēm un minoritātēm; kvalitāte ir prioritāte; efektīvas darba organizācijas sistēmas; sadarbības iespējas, tiek izmantots Kronbaha α (*Cronbach's alpha*) datu uzticamības tests, kurš palīdzēs noteikt, cik uzticami ir dati, lai izdarītu secinājumus par lieliskuma līmeni *Statoil*.

Lai noskaidrotu datu ticamību, tiek veikts Kronbaha α (*Cronbach's alpha*) datu uzticamības tests. (sk. Pielikums 8.) Jo lielāka ir Kronbaha α vērtība, tad arī dati ir ticamāki. Turpmākajā tabulā (sk. 5.8.1. tabula) var redzēt koeficientu vērtības un to skaidrojumus.

Kronbaha α (Cronbach's alpha)	Skaitliskās vērtības atšifrējums
$\alpha \geq 0.9$	Lieliski
$0.8 \leq \alpha < 0.9$	Labi
$0.7 \leq \alpha < 0.8$	Pieņemami
$0.6 \leq \alpha < 0.7$	Apšaubāmi
$0.5 \leq \alpha < 0.6$	Zemi
$\alpha < 0.5$	Nepieņemami

5.8.1. Tabula. Skaitlisko vērtību atšifrējums¹¹⁶

5.8.2.tabulā Var redzēt gan staciju darbinieku, gan biroja darbinieku aptaujas rezultātu apkopojumu, analizējot 12 lielisku sabiedrisko attiecību kritērijus.

Cronbach's alpha	
Indikators	Statoil Fuel & Retail Latvia
Biroja darbinieki	,481
Degvielas uzpildes staciju darbinieki	,742

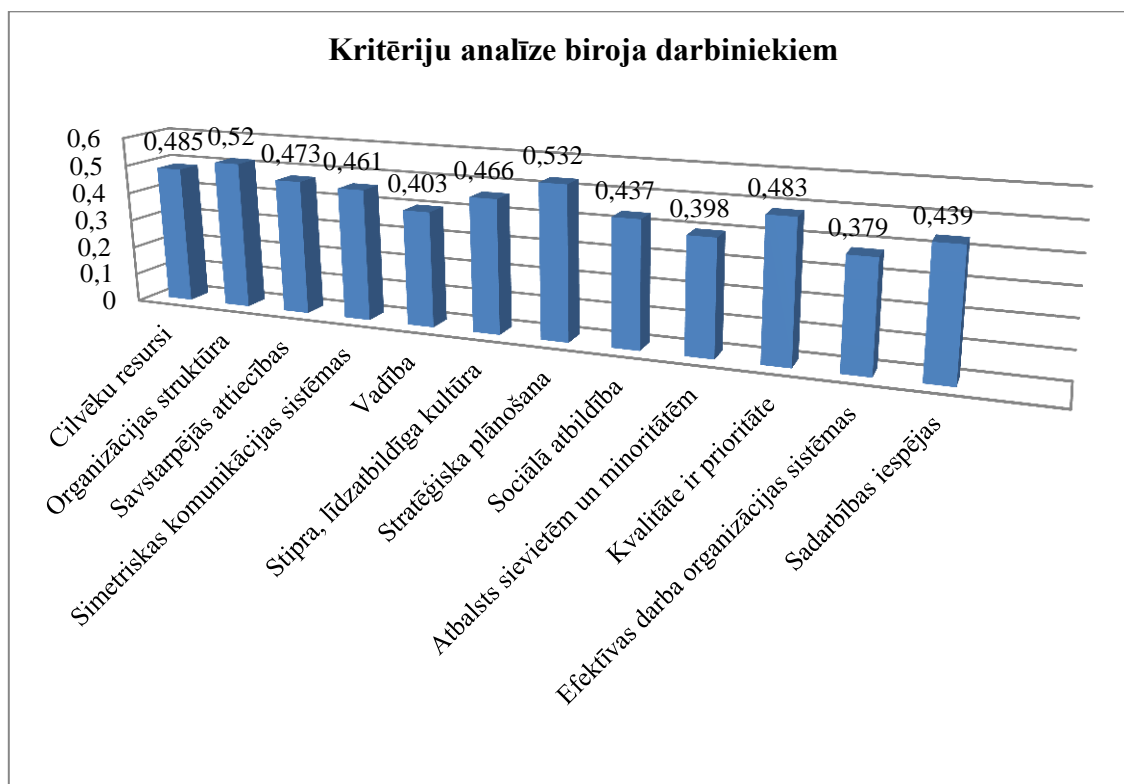
5.8.2.Tabula. Kronbaha α (Cronbach's alpha) Statoil Fuel & Retail Latvia

Aptaujas dalībniekiem anketas jautājumā bija jāatzīmē, kuri, viņuprāt, no dotajiem kritērijiem atbilst *Statoil*. Apkopojot rezultātus ar datu masīva SPSS palīdzību, tika noteikta katra

¹¹⁶Cotrina, J.M. (1993). *What is coefficient alpha? An examination of theory and applications*. Journal of applied psychology. Retrieved May 28, 2015 from http://psychweb.psy.umt.edu/denis/datadecision/front/cotrina_alpha.pdf

kritērija atbilstība un ticamības koeficients. Kopējais biroja darbinieku aptaujas koeficients ir 0,481, kas ieguvis vērtību $\alpha < 0.5$ un ir uzskatāms par nepieņemamu. Savukārt degvielas uzpildes staciju darbinieku aptaujas koeficients ir 0,742 ar skaitlisko vērtību $0.7 \leq \alpha < 0.8$ un ir uzskatāms par pieņemamu. Lai aptaujas dalībniekiem būtu vieglāk analizēt, kurš kritērijs atbilst *Statoil* un kurš nē, kritēriji tika definēti šādi: lieliskas savstarpējās attiecības; efektīva cilvēkresursu izmantošana; veiksmīgi organizēta organizācijas struktūra; viegli uztverama komunikācija; veiksmīgas attiecības ar vadību; lielisks kolektīvs; virzība uz mērķu sasniegšanu; labvēlīga attieksme pret cilvēkiem un sabiedrību; darba vides nodrošināšana ikvienam darbiniekam; kvalitāte kā priekšrocība; efektīva darba organizēšana; veiksmīga sadarbība ar kolēģiem (veiksmīga sadarbība ar biroja kolēģiem - DUS anketā).

Tabulā (Skat. 5.8.3. att.) redzami 12 kritēriju rādītāji atsevišķi biroja darbinieku kopai.



5.8.3. Att. Kritēriju analīze biroja darbiniekiem

Augstāko skaitlisko vērtību ieguvuši kritēriji „Stratēģiskā plānošana” (0,532) un „organizācijas struktūra” (0,52), kas ir uzskatāmi par zemiem rādītājiem. Šie kritēriji raksturo veiksmīgi organizētu darbības plānošanu un virzību uz mērķu sasniegšanu, bet otrs kritērijs raksturo uzņēmuma struktūru, kura ir darbiniekiem pieņemama.

Pārējie 10 kritēriji pēc Kronbaha α (*Cronbach's alpha*) datu uzticamības testa ir ieguvuši koeficientus, kas ir nepieņemami ($\alpha < 0.5$). „Cilvēkresursi” (0,485); „Savstarpējās attiecības”

(0,473); „Simetriskas komunikācijas sistēmas” (0,461); „Vadība” (0,403); „Stipra, līdzatbildīga kultūra” (0,466); „Sociālā atbildība” (0,437); „Atbalsts sievietēm un minoritātēm” (0,398); „Kvalitāte ir prioritāte” (0,483); „(Efektīvas darba organizācijas sistēmas” (0,379) un „Sadarbības iespējas” (0,439).

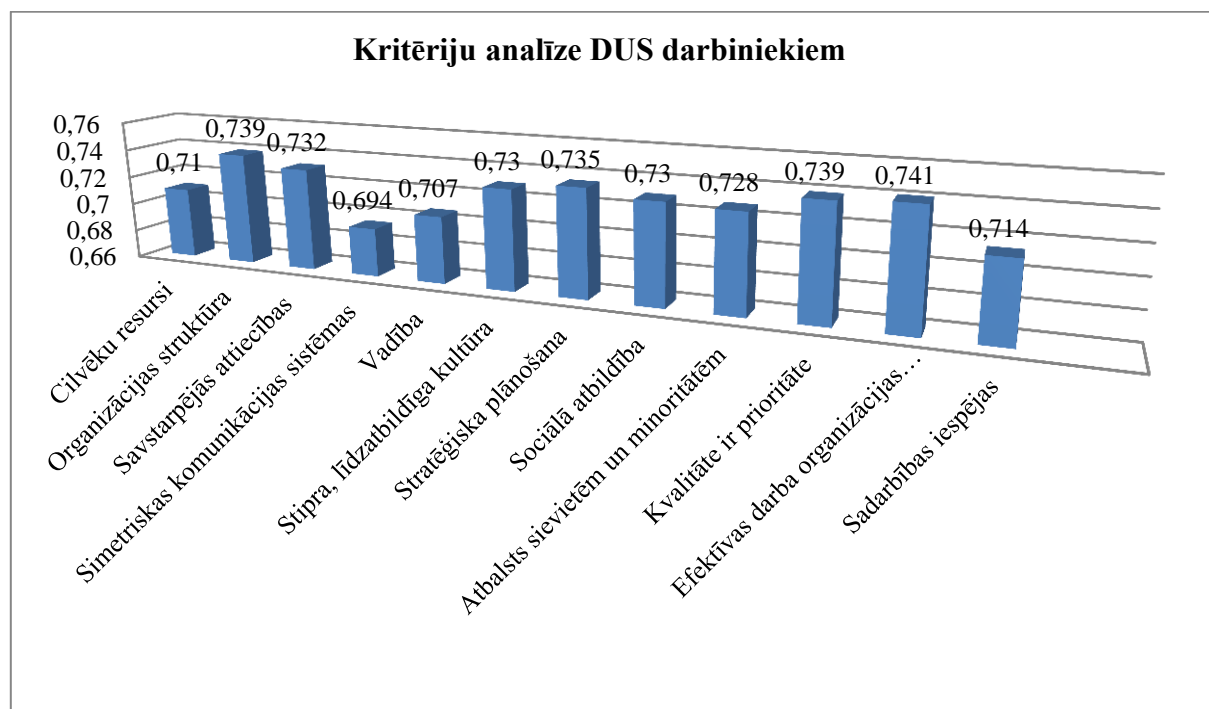
Viszemāko vērtību ir ieguvuši kritēriji „Efektīvas darba organizācijas sistēmas” un „Atbalsts sievietēm un minoritātēm”.

Pēc Kronbaha alfas datu uzticamības testa veikšanas, var secināt, ka biroja darbinieku līmenī sabiedriskās attiecības un iekšējā komunikācija uzskatāmas par neatbilstošu prasībām, kas ļautu tās kvalificēt kā lieliskuma līmeni sasniegušas.

SFR komunikācijas vadītājs atklāj, ka sadarbība ar komunikācijas aģentūru notiek vairākos lielos virzienus, kuros tik ietverta darbība pie darba devēja tēla veidošanas, kampaņu organizēšana, biznesa centra komunikācijas. A.Eglītis min, ka aģentūra var tikt iesaistīta iekšējās komunikācijas jautājumos, tomēr tas nenotiek bieži.

No šiem rezultātiem var secināt, ka uzņēmumam ir jāstrādā ar biroja iekšējo komunikāciju, jo iegūtie rezultāti neliecina par to, ka SA stratēģiskā vadība tiek veidota.

Nākamajā tabulā (skat. 5.8.4.att.) var redzēt 12 kritēriju atbilstību *Statoil* no DUS darbinieku aptaujas anketas. Tā kā kopējais koeficients ir 0,742 ar skaitlisko vērtību $0.7 \leq \alpha < 0.8$, tātad tas ir uzskatāms par pieņemamu.



5.8.4. Att. Kritēriju analīze DUS darbiniekiem

No DUS darbinieku aptaujas augstāko skaitlisko vērtību ieguvis kritērijs „Efektīvas darba organizācijas sistēmas” (0,741), arī vēl desmit faktori ir grupā ar skaitlisko vērtību $0.7 \leq \alpha < 0.8$, tātad ir uzskatāmi par pieņemamiem jeb apmierinošiem. Viszemāko skaitlisko vērtību ir ieguvis faktors „Simetriskas komunikācijas sistēmas” (0,694) un ir uzskatāms par apšaubāmu, jo tas atrodas grupā $0.6 \leq \alpha < 0.7$ un ļauj izdarīt secinājumu, ka dominē vertikālā lejupvērstā vadības komunikācija.

Divpadsmit kritēriju analīzē tika apskatītas atšķirības starp staciju vadītājiem, vietniekiem no vienas puses un pārdevējiem no otras puses, lai noskaidrotu atbilstību lieliskumam SA. Atšķirības tiek skatītas starp pārdevēju kopu, kas ir 105 un vadītāju kopu – 38.

Cilvēku resursi. Lieliskā organizācijā darbiniekiem tiek atļauts darīt vairāk, kā arī ir iespēja iesaistīties lēmumu pieņemšanā un koordinēšanā. Tika noskaidrots, ka ir izveidota Darbinieku pārstāvju padome, kur var sūtīt ierosinājumus gan par darba vidi, apstākļiem, gan arī ar komunikācijas jautājumiem. Reģiona vadītājs pauda savu pārliecību, ka darbiniekiem neatkarīgi no tā, vai šis ierosinājums būs izpildāms vai nē, ir savs viedoklis jāatklāj. Tomēr citas domas ir vadītāja vietniecei, kura uzskata, ka visas ar uzņēmumu saistītās darbības koordinē biroja darbinieki. Viņi arī pieņem lēmumus, bet staciju darbinieki tos tikai izpilda un realizē. Spriežot pēc aptaujas datiem, ne vadītāji, ne pārdevēji efektīvu cilvēkresursu izmantošanu neuzskata par lielisku kritēriju, jo tikai 21% no visiem vadītājiem šo kritēriju ir atzīmējis un 36% pārdevēju. Šis kritērijs liecina par to, ka DUS darbinieki efektīvu cilvēkresursu izmantošanu neuzskata par lielisku faktoru.

Organizācijas struktūra. Organizācijas struktūrai uzņēmumā ir liela nozīme, jo tā parāda hierarhijas veidošanos. Stacijas vadītāja uzskata, ka komanda ir tieši tik stipra, cik stiprs ir tās vājākais posms, bet aptaujas rezultāti liecina, ka puse no vadītājiem un pārdevējiem uzskata, ka Statoil ir izveidota veiksmīga organizācijas struktūra, attiecīgi 47% un 48%, tādēļ var secināt, ka daļa darbinieku ir apmierināti ar organizācijas struktūru, bet otra daļa to vēlētos pilnveidot vai pārveidot.

Savstarpējās attiecības. Raksturojot savstarpējās attiecības, Dž. Grunigs min, ka Lieliskās organizācijās ir jāizmanto inovācijas un uzņēmība, kā arī darbinieku loma uzņēmumā ir ļoti būtiska. Salīdzinot DUS pārdevējus un vadību, var redzēt, ka 44% no vadītājiem un vietniekiem uzskata, ka uzņēmumā ir lieliskas savstarpējās attiecības, bet 37% no viesiem pārdevējiem min šo kritēriju, kas nozīmē, ka vadībai šis kritērijs dominē vairāk. Inese Martinsone uzskata, ka darbinieki ir galvenie un svarīgākie, kuri nodrošina uzņēmuma peļņu, darbību, izpilda visu, kas

nepieciešams, arī stacijas vadītāja akcentē, ka visos pasākumos un sapulcēs, kuras organizē birojs, ļoti tiek uzsvērts tas, ka pārdevējs izpilda uzņēmuma mērķus un sasniedz rezultātus arī Ilze Apoga uzskata, ka darbinieks ir uzņēmuma seja, kurš reprezentē mūsu uzņēmumu. Līdz ar to var secināt, ka uzņēmuma vadība uzskata darbiniekus par būtisku uzņēmuma sastāvdaļu, taču spriežot pēc aptaujas datiem, pārdevēji to tik ļoti neizjūt.

Simetriskas komunikācijas sistēmas. Organizācijas iekšējai komunikācijai ir vēlams būt simetriskai. Tā ietver abu pušu iesaistīšanos darbībā, jaunu ideju ģenerēšanu, kā arī līderību. Ilze Apoga apstiprina, ka ik pa laikam tiek veikti pētījumi, kuros darbinieki tiek aptaujāti, lai uzzinātu, kā viņi jūtas uzņēmumā. Šajos pētījumos tiek atstāta vieta arī viņu ierosinājumiem saistībā ar attiecīgo jomu. Inese Martinsone atklāj, ka visi viedokļi tiek izskatīti un pieņemts attiecīgais lēmums, vai darbinieka ideju ir iespējams realizēt vai tomēr nē. Stacijas ietvaros anonīmi izteikt savu kritiku nav iespējams, ja nu vienīgi darbinieks atstāj lapu, uz kuras ir uzrakstīta informācija un neparakstās, ka tas ir viņš. Aptaujas rezultāti šim kritērijam ir zemi, jo tikai 13 % vadītāju un 26% pārdevēju uzskata, ka komunikācija ir viegli uztverama. Pēc sniegtajām atbildēm var secināt, ka uzņēmumam ir daudz vairāk nepieciešamas strādāt pie komunikācijas ar darbiniekiem, kā arī biežāk ir jācenšas noskaidrot viņu viedokli.

Vadība. Katras veiksmīgas organizācijas pamatā ir lielisks līderis, kurš spēj iedrošināt darbiniekus. Līderim ir jājūt darbinieku vēlmes un redzējumu, ne tikai jāvirzās uz saviem mērķiem. Interviju dalībnieki minēja īpašības, kuras ir svarīgas izvēloties vadītājus - noteikti ir jābūt ar vēlmi sasniegt mērķus, ambiciozam un motivēt spējošam, kā arī ar labām komunikācijas prasmēm, atvērtam un komunikablam, jo vadītājs jau veido komandu apkārt sevi, bet ja viņš ir noslēgts un nerunā un visu patur tikai sevī, tad komanda neveidosies. Aptaujas rezultāti liecina par to, ka 37 % pārdevēji attiecības ar vadību raksturo kā veiksmīgas, taču no vadītājiem šādu uzskatu ir pauduši 18%. Tā kā stacijas vadītājus kontrolē reģiona vadītājs, var secināt, ka pārdevējiem ir veiksmīgākas attiecības savu vadītāju nekā viņiem ar reģiona vadītāju. Pēc šī kritērija analīzes, var redzēt, ka uzņēmumam ir jāstrādā pie darbinieku un vadības attiecību stiprināšanas, lai rezultāts būtu labāks.

Stipra, līdzatbildīga kultūra. Lieliskas organizācijas veido nozīmi, kā arī stipru kultūru. Intervijas dalībnieku uzskati pat iekšējo kultūru bija atšķirīgi, jo katram tā saistās ar citu nozari. Uzņēmumā ir izveidots ētika kodekss, pēc kura darbinieki strādā. Tāpat uzņēmumam ir arī sava VVD (Vide, Veselība, Drošība) politika, kura nosaka, kā darbiniekiem ir jārīkojas, lai viņa un arī apkārtējo cilvēku veselība, dzīvība būtu drošībā. Liela nozīme tiek vērsta uz darbinieku

godīgumu. Statoil iekšējā kultūra tāda nav tikai Latvijā, tā ir līdzīga arī citās valstīs. Tā gan var atšķirties, atkarībā no mentalitātes, vai arī likumdošanas īpatnībām, bet jebkurā gadījumā kultūra ir vērsta uz rezultātu sasniegšanu, tirgus attīstību, jaunievedumu ieviešanu, cilvēkiem un uzņēmuma darbību un kultūra nemainīsies. Tas ir mūsu DNS.

Intervijas dalībniekiem šis kritērijs tika raksturots kā lielisks kolektīvs, kuru 68% vadītāju un 56% pārdevēju bija novērtējuši atzinīgi. Pēc šiem rezultātiem var redzēt, ka lielāka daļa aptaujāto ir apmierināti ar savu kolektīvu, kas ir svarīga iezīme labvēlīgai darba videi. Tāpat arī uzņēmums strādā pie iekšējās kultūras veidošanas, lai stiprinātu uzņēmuma un darbinieku vērtības.

Stratēģiska plānošana. Lai tiktu izveidota stratēģija, ir nepieciešams zināt mērķus, uz ko tā ir vērsta. Ne tikai vadītājs ir tiesīgs pieņemt lēmumus, bet arī darba grupas vai darbinieki. Tāpat arī Grunigs izceļ divus principus, kuri ir attiecināmi uz stratēģisko menedžmentu – līdzdalība tajā un prasme vadīt SA stratēģiski. Tā kā Statoil nav atsevišķa SA nodaļa, tad sadarbība norit ar komunikācijas aģentūru. Artūrs Eglītis skaidro, ka darbs sākas ar gada plāna izveidi, kurā izvirzām mērķus, ko darīsim, kādas aktivitātes veiksīm, kāpēc. Visas aktivitātes ir balstītas uz uzņēmuma stratēģiskajiem un taktiskajiem plāniem. Būtiski ir noskaidrot arī darbinieku domas par uzņēmumu, tāpēc vietniece skaidro, ka darbinieku domas tiek noskaidrotas ikgadējās pārrunās un ikdienā aprunājoties ar darbiniekiem. Šajās pārrunās katrs darbinieks vienu stundu divatā ar vadītāju pārrunā iepriekšējā gadā sasniegot un piedzīvoto. Pārrunas ir neformālas, bet tādas, lai vadītājs izprastu darbinieku.

Aptaujas dalībniekiem šis kritērijs tika piedāvāts kā virzība uz mērķu sasniegšanu. 51% pārdevēju un 61 % vadītāju piekrita, ka Statoil atbilst šis kritērijs, tātad to var raksturot kā nozīmīgu uzņēmuma darbībā.

Sociālā atbildība. Tā ir daļa no stratēģiska menedžmenta - atbildība pret sabiedrību un tās interesēm, ir kā obligāta iezīme lieliskai organizācijai. Statoil pārstāvji min vairākas nozares un darbības, kuras tiek veiktas šī kritērija ietvaros - Statoil ir vislielākais nodokļu maksātājs. Tiek veidotas kampaņas, ar kurām tiek sniegta palīdzība invalīdiem un jauniešiem nokļūt skolā. Statoil iesaista darba tirgū arī cilvēkus ar ratiņkrēsliem. Protams, stacijās šādas iespējas nav, jo cilvēks nevarēs pārvietoties, tomēr birojā šādi cilvēki var droši strādāt. Notiek sadarbībā ar Virtuālo praksi, studenti tiek vesti uz stacijām un parādīts, kā norit darbs stacijā un izskaidrots, kas ir VVD. Tiek veidota sadarbība ar CSDD, veidojot aktīvas kampaņas uz Jāņiem un Līgo, kā arī

uzņēmums veido sadarbību ar Dziesmu un Deju svētkiem, jauniešu apvienībām „Apeirons”, „Go Beyond”.

Apskatot aptaujas rezultātus, kurā šis kritērijs tika raksturots kā labvēlīga attieksme pret cilvēkiem un sabiedrību, var redzēt, ka 47% vadītāju un 52% pārdevēju uzskata, ka *Statoil* ir sociāli atbildīgs uzņēmums. Šie rezultāti liecina par to, ka uzņēmuma vadībai vajadzētu daudz vairāk informēt darbiniekus par aktivitātēm un darbībām, kas tiek veiktas sabiedrības labā, jo tikai puse darbinieku ir informēti.

Atbalsts sievietēm un minoritātēm. Lieliskas organizācijas iezīme ir labvēlīgas darba vides radīšana sievietēm, kā arī seksuālās diskriminācijas risināšana, fleksibilitāte grūtniecības laikā un atbalsts. Par darba apstākļiem sievietēm un minoritātēm intervijas dalībnieku viedokļi ir atšķirīgi, jo stacijas vadītāja un vietniece uzskata, ka sievietēm darbs ir grūtāks. Piemēram, Signija Uzbeka skaidro, ka sievietēm tas ir fiziski smags darbs, jo ir jāceļ *Venden* lielās pudeles, kā arī jāpieņem lielās piegādes. Ne tikai sievietēm, bet arī vīriešiem grūts laiks ir vasara, jo tad liela daļa darbinieku slimo, jo ir jāuztur auksts gaiss stacijā, kas tiek koordinēts ar kondicionieru darbību. Bet Dainis Ramats uzskata, ka darba apstākļi sievietēm un vīriešiem ir pilnīgi identiski. Viņš piekrīt, ka darbs nav viegls, bet sadarbojoties ir iespējams visus darbus paveikt.

Par darba apstākļiem minoritātēm visi intervijas dalībnieki uzsver to, ka intervijās nav ļauts jautāt jautājumus par seksuālo orientāciju, kas nozīmē, ka viņi nav informēti par to, kāda ir darbinieka orientācija, ja vien viņš pats to neatklāj.

Staciju darbinieki šo kritēriju analizēja kā darba vietas nodrošināšana ikvienam darbiniekam. 44% vadītāju un 40% pārdevēji apgalvojumam piekrita.

Pēc šiem rezultātiem var secināt, ka biroja darbinieki pilnībā neizprot stacijas darbību, jo kā atzīst vadītāja, tad darbs stacijā nav viegls.

Darbinieki pēc seksuālās orientācijas netiek dalīti.

Kvalitāte ir prioritāte. Kvalitatīvi veikti un organizēti darbi ļauj palielināt uzņēmuma vērtību. Pie šī kritērija visiem intervijas dalībniekiem ir līdzīgi uzskati. Uzņēmums sevi pozicionē kā kvalitatīvu uzņēmumu, piemēram, degvielas ziņā, īpaši ziemas dīzeļdegviela tiek atzīta par labu, lai gan vairāk tikai ziemā. Arī drošība ir raksturojama kā kvalitāte, jo ienākot naktī stacijā, cilvēks var justies droši un ir iespēja atrasties stacijā ilgāku laiku, kā arī var palūgt palīdzību. Arī klientu apkalpošana un ēdienu gatavošana tiek atzītas par kvalitatīvām. Inese Martinsone piebilst, ka lielu uzsvāru uzņēmums liek uz darbinieku apmācībām.

Aptaujas dati liecina, ka 39% no vadītājiem un 47% no pārdevējiem uzskata, ka uzņēmuma prioritāte ir kvalitātes radīšana. Pēc veiktās analīzes, var secināt, ka ne visi darbinieki ir pārliecināti, ka uzņēmums strādā pie kvalitātes rādītājiem, līdz ar to, Statoil ir nepieciešams strādāt pie kvalitātes rādītāju uzlabošanas.

Efektīvas darba organizācijas sistēmas. Organizējot darbu, nepieciešams akcentēt darba efektivitāti tā, lai pēc iespējas labāk tiktu padarīts nepieciešamais, kā arī komunikācijas procesi uzņēmumā katram darbiniekam būtu saprotami un skaidri. Gandrīz visi intervijas dalībnieki min uzņēmuma darbības rīku „LEAN 2”. 2006.gadā ir ieviests LEAN rīks, kas patlaban tas jau ir LEAN 2.0, tātad uzlabots. Atnākot uz darbu, darbinieks zina savu darba laiku, viņš zina, kādi darbi viņam ir jāveic savā maiņā, cik ilgu laiku tas prasīs, kādā secībā to izdarīt. Ir padomāts par to, lai darbiniekam nav jādomā, kas viņam ir jā dara, bet viņam tikai ir jā dara, iepazīstoties ar darba plānu. Tiek minētas arī šī rīka sastāvdaļas - SOP lomas, kuras raksturo darba pienākumus katrai maiņai, YIT – cik hotdogiem ir jāatrodas uz grila, lai klients saņemtu tieši to hotdogu, kuru vēlas. Rutiners – kādas rutīnas un cikos ir jāveic, ZIZI tops – vieta informācijai, 5S noliktava – kā strādāt noliktavā.

No aptaujas dalībniekiem 61% vadītāju un 52% pārdevēju uzskata, ka uzņēmumā ir efektīva darba organizēšana, kas liecina par to, ka lielākā daļa darbinieku ir izpratuši darbības rīka „LEAN 2” funkcijas un spēj tās pielietot ikdienas darbā. Šo rīku visvairāk akcentē tie darbinieki, kuri uzņēmumā ilgāku laiku, jo 56 % no visiem respondentiem, kuri atzīmēja šo kritēriju, uzņēmumā strādā ilgāk par 4 gadiem.

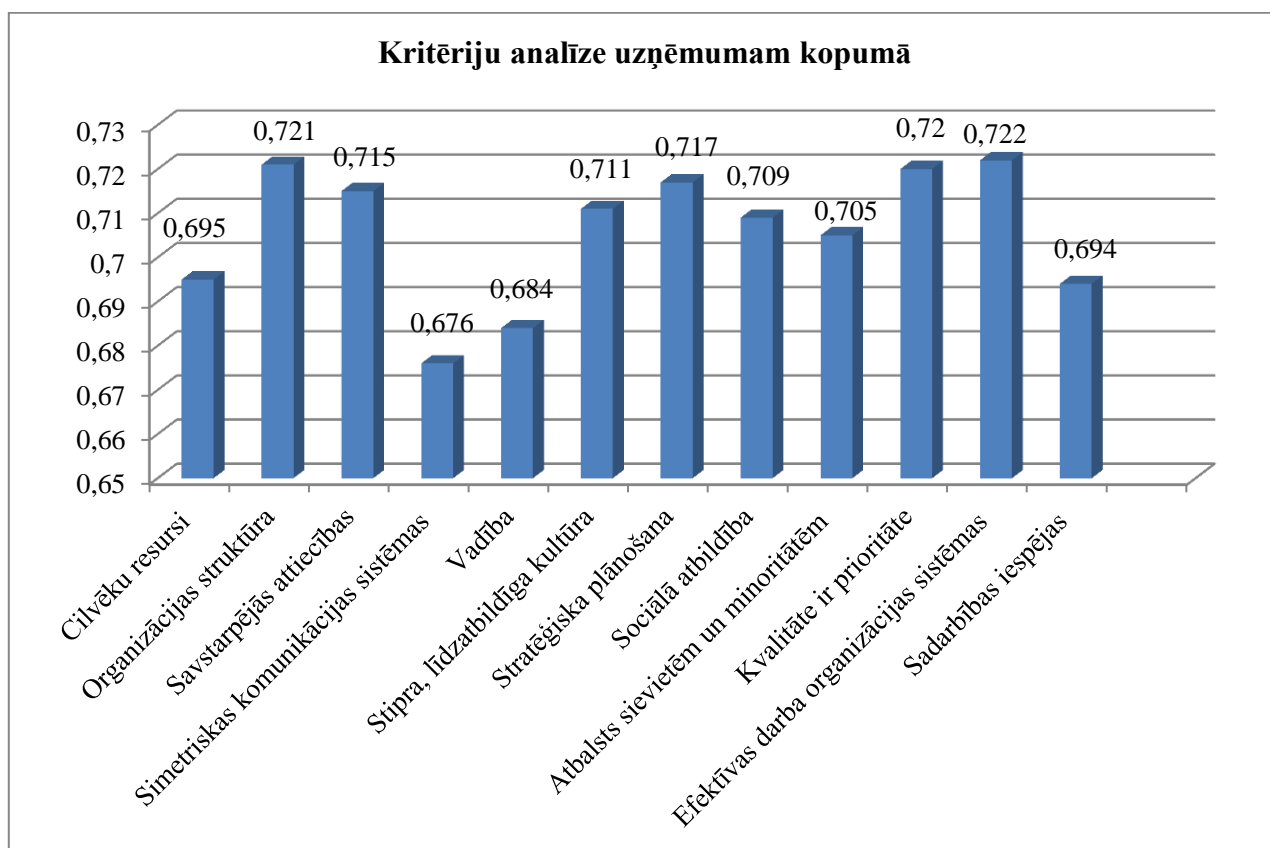
Sadarbības iespējas. Organizācijas darbībā svarīga ir darbinieku iesaiste, tādējādi iesaistot viņus uzņēmuma lēmumu pieņemšanā un darbības veidošanā. Šajā kritērijā uzņēmuma pārstāvji min vairākas versijas. Vadītāja un vietniece apmāca jaunus talantus, lai viņi varētu turpināt savu karjeru Statoil, bet biroja pārstāvji atklāj, ka ne katru dienu viņi sazinās ar stacijas darbiniekiem, bet visi - gan staciju, gan biroja darbinieki reiz gadā satiekas uzņēmuma kopīgajā pasākumā. Mārketinga un komunikācijas speciālists min, ka staciju darbinieki var iepazīties ar biroja nodaļu darbību, kā arī staciju darbinieki vienmēr uzzina par aktuālajām vakancēm birojā un caur saviem vadītājiem var izteikt savu redzējumu un idejas.

Aptaujas dalībnieki šo kritēriju raksturoja kā veiksmīgu sadarbību ar biroja kolēģiem. 53% vadītāju un 40 % pārdevēju to uzskata par atbilstošu Statoil.

Rezultāti liecina par to, ka vadītāji vairāk izjūt iespēju sadarboties, bet pārdevēji mazāk, kā to atklāj arī biroja darbinieki. Lai sadarbība būtu veiksmīgāka, birojam daudz vairāk ir jāveido komunikācija ar kolēģiem stacijās.

Pēc kritēriju analīzes var secināt, ka vislielākās atšķirības starp interviju un aptaujas datiem ir kritērijos: Cilvēku resursi, jo darbiniekiem nešķiet, ka viņi var piedalīties lēmumu pieņemšanā; Savstarpējās attiecībās – tikai maza daļa no pārdevējiem uzskata, ka savstarpējās attiecības ir lieliskas; vadība – gan vadītāji, gan pārdevēji šīs attiecības neraksturo par veiksmīgām; Atbalsts sievietēm un minoritātēm – biroja darbinieki pilnībā neizprot staciju darbu; kvalitāte ir prioritāte – ir nepieciešama kvalitātes rādītāju uzlabošana; sadarbības iespējas – biroja darbiniekiem ir vairāk jākomunicē ar staciju darbiniekiem.

Lai tiktu izdarīti secinājumi par lieliskuma līmeni visā uzņēmumā kopumā, abi rādītāji – gan biroja, gan DUS darbinieku aptaujas rādītāji tika apvienoti. To kopējais koeficients ir 0,724 ar skaitlisko vērtību $0.7 \leq \alpha < 0.8$, tātad tie ir uzskatāmi par pieņemamu. (Sk. 5.8.5. att.)



5.8.5. Att. Faktoru atbilstība Statoil

Dotajā tabulā var redzēt, ka vislielāko vērtību ir ieguvis kritērijs „Efektīvas darba organizācijas sistēmas” (0,722) kuru no visiem respondentiem ir atzīmējuši 52% aptaujas dalībnieku; pārējie kritēriji, kuri ir ar skaitlisko vērtību $0.7 \leq \alpha < 0.8$ ir „Organizācijas struktūra”

– nobalsojuši 36% respondentu; „Savstarpējās attiecības” – 47%; Stipra, līdzatbildīga kultūra” – 61%; Stratēģiskā plānošana – 58%; „Sociālā atbildība” – 53%; „Atbalsts sievietēm un minoritātēm” – 45%; „Kvalitāte ir prioritāte” – 47%; „Efektīvas darba organizācijas sistēmas” – 52%. Kritēriji, kuri ir ar skaitlisko vērtību $0.6 \leq \alpha < 0.7$ ir uzskatāmi par apšaubāmiem – „Cilvēku resursi” – nobalsojuši 40%; „Simetriskas komunikācijas sistēmas” – 26%; „Vadība” – 36% un „Sadarbības iespējas” – 45%.

No dotajiem rezultātiem var secināt, ka 12 lielisku sabiedrisko attiecību kritēriju atbilstība Statoil ir pieņemama, bet četriem no šiem kritērijiem tā ir apšaubāma.

5.9. Zināšanu, prasmju un kompetenču pilnveidošana

Tā kā viens no bakalaura darba pētnieciskajiem jautājumiem ir noskaidrot, kā uzņēmuma „Statoil Fuel & Retail Latvia” veidotā iekšējā komunikācija pilnveido darbinieku zināšanu, prasmju, kompetenču apguvi, tad aptaujas dalībniekiem tika lūgts raksturot šo sadaļu, atbildot uz 10 apgalvojumiem. Lai noskaidrotu datu ticamību, arī šai analīzei tika izmantots Kronbaha α datu uzticamības tests.

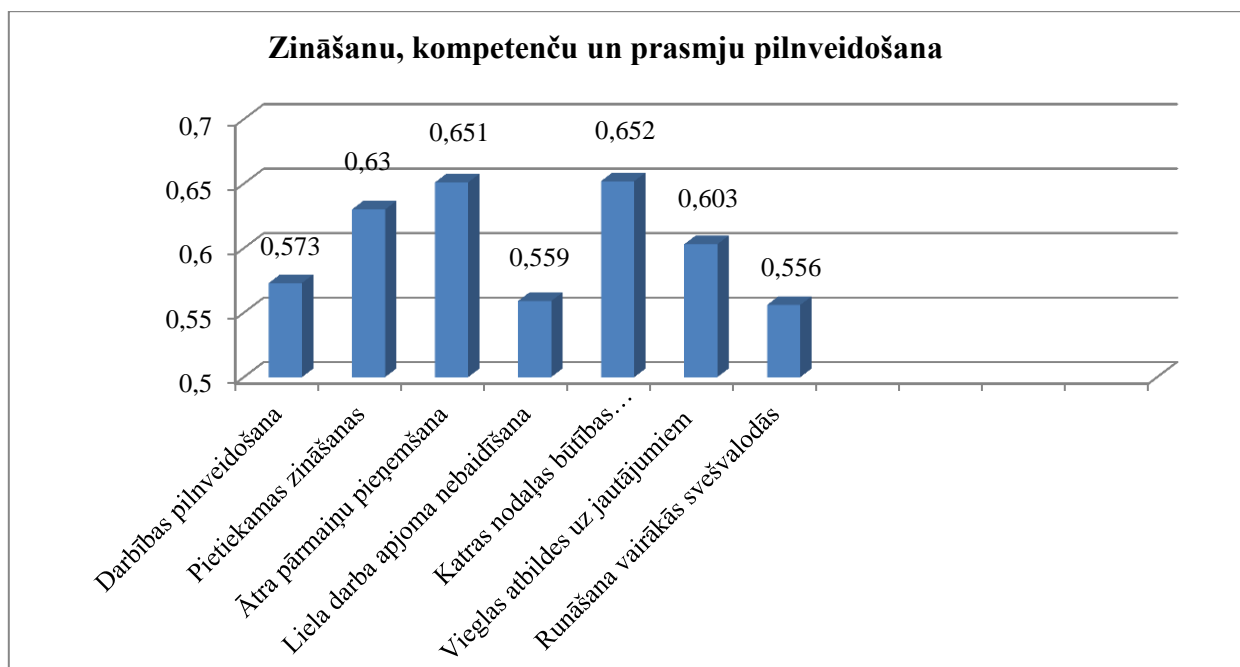
Tabulā (Skat.5.9.1. tabula). var redzēt gan staciju darbinieku, gan biroja aptaujas rezultātu apkopojumu, analizējot zināšanu, prasmju un kompetenču pilnveidošanu.

Cronbach's alpha	
Indikators	Zināšanu, prasmju un kompetenču pilnveidošana
Biroja darbinieki	,641
Degvielas uzpildes staciju darbinieki	,699

5.9.1. Tabula. **Kronbaha α (Cronbach's alpha) analīze - Zināšanu, prasmju un kompetenču pilnveidošana**

DUS aptaujas dalībnieki atbildēja uz jautājumu, kurš sastāvēja no 10 apgalvojumiem, kuri raksturo to, kā tiek organizēta zināšanu, prasmju un kompetenču apguve uzņēmumā, bet biroja darbinieki sniedz atbildes uz jautājumu, kurš sastāv no 7 apgalvojumiem. Kopējais biroja darbinieku aptaujas koeficients ir 0,641, bet DUS – 0,699, kuri ir skalā $0.6 \leq \alpha < 0.7$ un ir uzskatāmi par apšaubāmu.

Tabulā (sk. 5.9.2.att.) redzams biroja darbinieku uzskats par zināšanu, prasmju un kompetenču pilnveidošanu uzņēmumā.



5.9.2.Att. Zināšanu, kompetenču un prasmju uzlabošanas attēlojums (Biroja darbinieki)

Visaugstāko vērtību ir ieguvis apgalvojums „Katras nodaļas būtības izprašana” (0,651) un „Ātra pārmaiņu pieņemšana”, tomēr tie ir uzskatāmi par apšaubāmiem. Viszemāko vērtību iegūst apgalvojumi „Liela darba apjoma nebaidīšana”(0,559); „Apmācību organizēšana”(0,573) un „Runāšana vairākās svešvalodās”(0,556) un ir uzskatāmi par zemiem faktoriem.

20 darbinieki no 23 piekrīt, ka uzņēmums organizē apmācības, kas palīdz celt darba ražīgumu. Tikai viens no respondentiem tam nepiekrīt. Arī personāla speciāliste skaidro, ka apmācības tiek organizētas diezgan bieži, piemēram, iepazīstinot darbiniekus ar citu nodaļu darbu, kā arī katram biroja darbiniekam ir jāpavada viena diena DUS, lai viņš iepazītos ar to, kā tiek organizēts darbs tur, līdz ar to arī 20 respondenti ir atbildējuši, ka izprot katras nodaļas būtību.

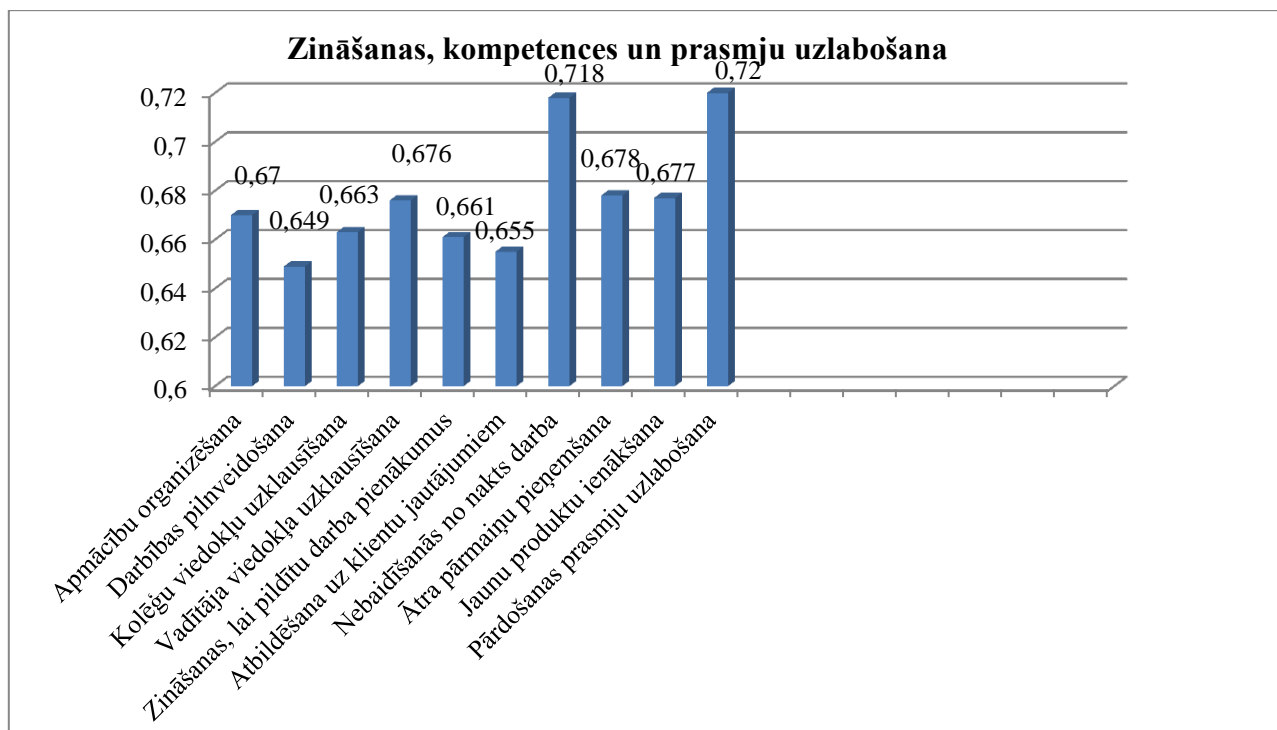
Visi biroja darbinieki ir izteikuši savu viedokli, ka viņi piekrīt vai daļēji piekrīt tam, ka jūtas pietiekami zinoši, lai pildītu darba pienākumus, kas liecina par to, darbinieki izprot savu darbu un zina, kā to pēc iespējas labāk darīt. Šo apgalvojumu raksturo arī tas, ka 22 biroja darbinieki arī ārpus darba laika turpina papildināt zināšanas, kā arī viņi ātri pieņem pārmaiņas.

Viens no 12 lielisku sabiedrisko attiecību kritērijiem ir „Efektīvas darba organizēšanas sistēmas”, kurš akcentē darba efektivitāti tā, lai pēc iespējas labāk tiktu padarīts nepieciešamais darbs.

Pēc šī jautājuma atbilžu apkopošanas var secināt, ka uzņēmums strādā pie biroja darbinieku zināšanu, prasmju un kompetenču pilnveidošanas, bet tā kā faktors „Liela darba

apjoma nebaidīšana” ir viszemāk novērtētais pēc Kronbahs alfas analīzes, tad vadībai būtu nepieciešams domāt par to, kā veiksmīgi organizēt darbu, lai biroja darbinieki spētu veiksmīgāk orientēties darba apjomā.

Turpmākajā tabulā redzams DUS darbinieku uzskats par zināšanu, prasmju un kompetenču pilnveidošanu uzņēmumā.(skat. 5.9.3. att.)



5.9.3.Att. Zināšanu, kompetenču un prasmju uzlabošanas attēlojums (DUS darbinieki)

No sniegtajām degvielas uzpildes staciju darbinieku atbildēm var redzēt, ka vislielāko koeficientu ieguvis apgalvojums „Pārdošanas prasmju uzlabošana” (0,72) un „Nebaidīšanās no nakts darba” (0,718), kuri ir uzskatāmi par pieņemamiem. Pārējie apgalvojumi ir uzskatāmi par apšaubāmiem, jo atrodas starp vērtībām $0.6 \leq \alpha < 0.7$.

Personāla speciāliste skaidro, ka apmācības ir daudz un dažādas, sākot ar ugunsdrošību un pārtikas paškontroles kursiem, tā arī ar Nākotnes vadītāju apmācību. Pārsvārā tās tik organizētas, lai darbiniekam būtu vieglāk veikt savus darba pienākumus.

Salīdzinot faktoru „Nebaidīšanās no nakts darba” starp Rīgas un cita reģiona stacijām, tiek secināts, ka vairāk respondentus darbs naktīs baida ārpus Rīgas stacijās, jo to ir minējuši 36% no visiem respondentiem, kuri strādā citā reģionā.

Vislielāko atbalstu no respondentiem ir guvis apgalvojums „Vadītāja viedokļa uzklauššana”, jo uz to pozitīvu vai daļēji pozitīvu atbildi ir snieguši visi respondenti. Tāpat augsti novērtēti apgalvojumi ir – Atbildēšana uz klientu jautājumiem (98% - piekrīt vai daļēji

piekrīt); Apmācību organizēšana (97%); Kolēģu viedokļa uzklauššana (98%); Zināšanas, lai pildītu darba pienākumus (98%); Ātra pārmaiņu pieņemšana(96%); Jaunu produktu ienākšana (99%). Viszemāko vērtējumu ieguvis faktors „Pārdošanas prasmju uzlabošana”, kuram piekrīt tikai 53 %.

Rezultātā tiek secināts, ka uzņēmums organizē apmācības un strādā pie tā, lai darbinieki būtu zinoši, kompetenti un spētu kvalitatīvi veikt savu darbu.

Arī darbinieki ir zinoši un kompetenti, lai veiktu savus darba pienākumus, spēj atbildēt uz lielu daļu klientu jautājumiem, ātri pieņem pārmaiņas un viņus nebaida jaunu produktu ienākšana tirdzniecībā, taču pārdevēji savas pārdošanas prasmes neuzlabo ārpus darba laika, kas liecina par to, ka darbinieki jūtas spēcīgi savā jomā.

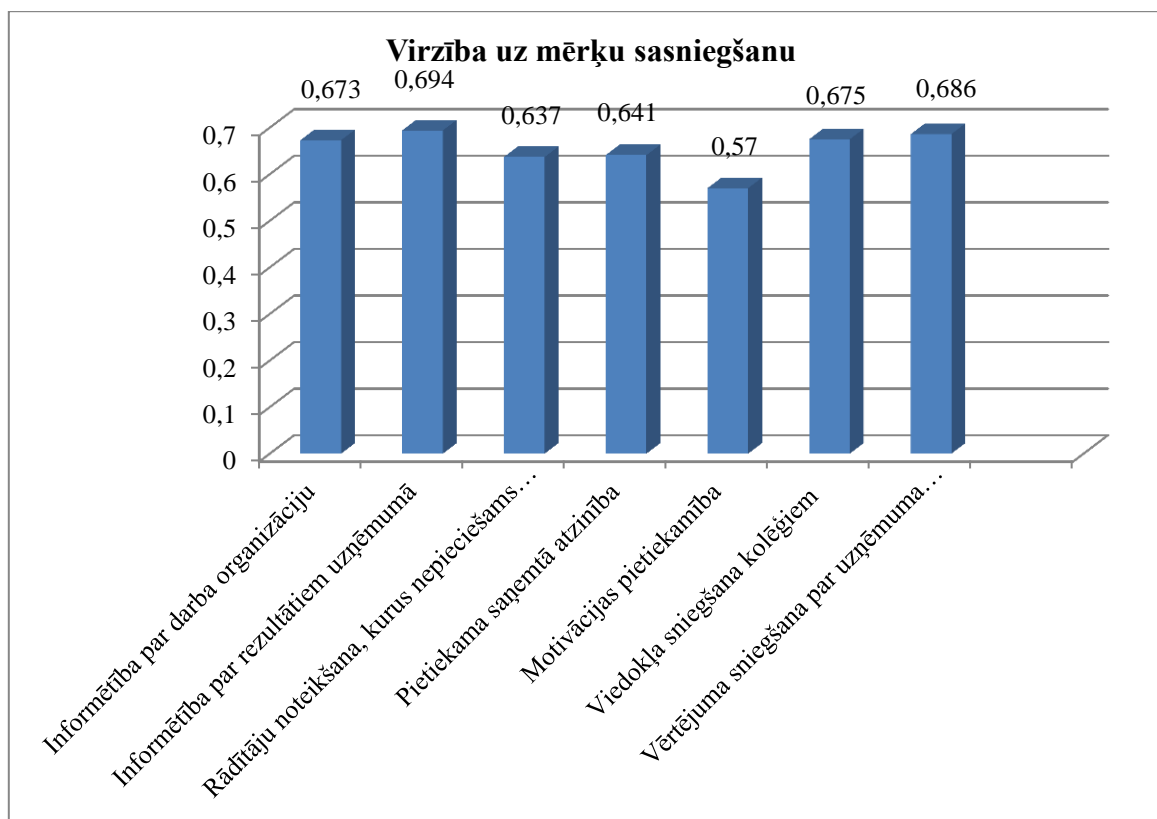
5.10. Virzība uz mērķu sasniegšanu

Bakalaura darba pētnieciskais jautājums ir noskaidrot, vai Statoil veidotā iekšējā komunikācija pilnveido darbinieku virzību uz mērķu sasniegšanu. DUS darbiniekiem bija jāatbild uz jautājumu, kurš sastāvēja no 7 indikatoriem. Kopējais DUS darbinieku aptaujas koeficients ir (0,692), kurš ietilpst skalā $0.6 \leq \alpha < 0.7$ un ir uzskatāms par apšaubāmu. (skat. 5.10.1. tabulu).

Cronbach's alpha	
Indikators	Virzība uz mērķu sasniegšanu
DUS darbinieki	,692

5.10.1.Tabula.*Kronbaha α (Cronbach's alpha) analīze- virzība uz mērķu sasniegšanu.*

Turpmākajā diagrammā var redzēt degvielas uzpildes staciju darbinieku atbilžu sadalījumu, kas veikts ar Kronbaha α datu uzticamības testa palīdzību. (skat. 5.10.2. att.)



5.10.2. Att. Virzība uz mērķu sasniegšanu

No sniegtajām degvielas uzpildes staciju darbinieku atbildēm var redzēt, ka vislielāko koeficientu ieguvis apgalvojums „Informētība par rezultātiem uzņēmumā” (0,694), kurš ietilpst skalā $0.6 \leq \alpha < 0.7$ un ir uzskatāms par apšaubāmu. Pārējie apgalvojumi arī ietilpst šajā skalā, bet apgalvojums „Motivācijas pietiekamība” no šiem apgalvojumiem ir ieguvis viszemāko vērtējumu (0,57), iekļaujoties skalā $0.5 \leq \alpha < 0.6$ un ir uzskatāms par zemu.

Arī pēc sniegtajām aptaujas atbildēm, var redzēt, 17 % respondentu nav pietiekami motivēti. Lai uzņēmums motivētu darbiniekus vairāk, personāla nodaļai vajadzētu uzzināt, kas tieši darbiniekus neapmierina, vai ko vajadzētu uzlabot, lai darbinieki justos motivētāki.

Vislabāk novērtētie apgalvojumi ir „Informētība par darba organizāciju” (100% piekrīt vai daļēji piekrīt) un „Informētība par uzņēmuma rezultātiem” (99%). 98% darbinieku arī zina, pie kuru rādītāju uzlabošanas viņiem ir jāstrādā. 82% darbinieku uzskata, ka saņemtā atzinība par viņu darbu ir pietiekama. Lielākā daļa jeb 97% respondentu arī sniedz savus padomus kolēģiem, bet 73% pauž arī vērtējumu par uzņēmuma darbību.

Rezultātā var secināt, iekšējā komunikācija pilnveido darbinieku virzību uz mērķu sasniegšanu, jo apgalvojumi ir augsti novērtēti.

SECINĀJUMI

Bakalaura darba pētnieciskā problēma bija izpētīt, vai un kādos aspektos uzņēmuma „Statoil Fuel & Retail Latvia” iekšējā komunikācija atbilst Dž. Gruniga izstrādātajai lieliskuma teorijai kā normatīvam orientierim, kas ļauj raksturot lieliskumu sabiedriskajās attiecībās, izmantojot 12 kritērijus. Rezultātā katrs no kritērijiem DUS līmenī tiek raksturots šādi:

Cilvēku resursi - darbinieki efektīvu cilvēkresursu izmantošanu neuzskata par lielisku faktoru.

Organizācijas struktūra - gan 47% vadītāju, gan 48% pārdevēju ir apmierināti ar organizācijas struktūru, bet otra daļa to vēlētos pilnveidot vai pārveidot.

Savstarpējās attiecības - uzņēmuma vadība uzskata darbiniekus par būtisku uzņēmuma sastāvdaļu, taču spriežot pēc aptaujas datiem, pārdevēji to tik ļoti neizjūt.

Simetriskas komunikācijas sistēmas - uzņēmumam ir daudz vairāk nepieciešamas strādāt pie komunikācijas ar darbiniekiem, kā arī biežāk ir jācenšas noskaidrot viņu viedokli.

Vadība - uzņēmumam ir jāstrādā pie darbinieku un vadības attiecību stiprināšanas.

Stipra, līdzatbildīga kultūra - lielāka daļa aptaujāto ir apmierināti ar savu kolektīvu, kas ir svarīga iezīme labvēlīgai darba videi. Tāpat arī uzņēmums strādā pie iekšējās kultūras veidošanas, lai stiprinātu uzņēmuma un darbinieku vērtības.

Stratēģiskās plānošana – nozīmīgs kritērijs uzņēmuma darbībā, jo lielākā daļa aptaujāto darbinieku uzskata, ka *Statoil* rīkojas tā, lai tiktu sasniegti izvirzītie mērķi.

Sociālā atbildība - *Statoil* atbalsts dažādiem projektiem vai organizācijām ir liels, tomēr uzņēmuma vadībai vajadzētu daudz vairāk informēt darbiniekus par aktivitātēm un darbībām, kas tiek veiktas sabiedrības labā, jo tikai puse darbinieku ir informēti.

Atbalsts sievietēm un minoritātēm - biroja darbinieki pilnībā neizprot stacijas darbību, jo kā atzīst vadītāja, tad darbs stacijā nav viegls. Darbinieki pēc seksuālās orientācijas netiek dalīti.

Kvalitāte ir prioritāte - ne visi darbinieki ir pārliecināti, ka uzņēmums strādā pie kvalitātes rādītājiem, līdz ar to, *Statoil* ir nepieciešams strādāt pie kvalitātes rādītāju uzlabošanas.

Efektīvas darba organizācijas sistēmas – uzņēmumā ir svarīgs darbības rīks „LEAN 2”. Lielākā daļa darbinieku ir izpratuši šī rīka funkcijas un spēj tās pielietot ikdienas darbā.

Sadarbības iespējas - vadītāji vairāk izjūt iespēju sadarboties, bet pārdevēji mazāk, kā to atklāj arī biroja darbinieki. Lai sadarbība būtu veiksmīgāka, birojam daudz vairāk ir jāveido komunikācija ar kolēģiem stacijās.

Pēc Kronbaha alfas datu uzticamības testa veikšanas, var secināt, ka biroja darbinieku līmenī sabiedriskās attiecības un iekšējā komunikācija uzskatāmas par neatbilstošu prasībām, kas ļautu tās kvalificēt kā lieliskuma līmeni sasniegušas.

Apkopojot datus, kas ļauj raksturot lieliskumu sabiedriskajās attiecībās, izmantojot 12 kritērijus visā uzņēmumā kopumā, var secināt, ka Statoil tas ir pieņemams, jo pēc Kronbaha alfas analīzes kopējais koeficients ir 0,724. Faktori – organizācijas struktūras, savstarpējās attiecības, stipra, līdzatbildīga kultūra, stratēģiskā plānošana, sociālā atbildība, atbalsts sievietēm un minoritātēm, kvalitāte ir prioritāte, efektīvas darba organizācijas sistēmas ir uzskatāmi par pieņemamiem, bet kritēriji – cilvēku resursi, simetriskas komunikācijas sistēmas, vadība un sadarbības iespējas ir uzskatāmi par apšaubāmiem.

Darbā tika izvirzīti vairāki pētnieciskie jautājumi. Pirmais no tiem bija, noskaidrot, kā uzņēmuma „Statoil Fuel & Retail Latvia” veidotā iekšējā komunikācija pilnveido darbinieku zināšanu, prasmju, kompetenču apguvi, kā arī virzību sasniegt uzņēmuma mērķus?

Rezultātā tiek secināts, ka uzņēmums organizē apmācības un strādā pie tā, lai biroja darbinieki būtu zinoši, kompetenti un spētu kvalitatīvi veikt savu darbu, jo atbildot uz jautājumiem, darbinieki sniedza pozitīvas un daļēji pozitīvas atbildes. Darbinieki tiek iepazīstināti ar citu nodaļu darbu, kā arī katram biroja darbiniekam ir jāpavada viena diena DUS, lai viņš iepazītos ar to, kā tiek organizēts darbs.

Uzņēmums organizē apmācības arī degvielas uzpildes staciju darbiniekiem un strādā pie tā, lai darbinieki būtu zinoši, kompetenti un spētu kvalitatīvi veikt savu darbu. Apmācības, kas tiek organizētas ir ugunsdrošības kursi, pārtikas paškontroles kursi, kā arī nākotnes vadītāju apmācības.

Arī darbinieki ir zinoši un kompetenti, lai veiktu savus darba pienākumus, spēj atbildēt uz lielu daļu klientu jautājumiem, ātri pieņem pārmaiņas un viņus nebaida jaunu produktu ienākšana tirdzniecībā, taču pārdevēji savas pārdošanas prasmes neuzlabo ārpus darba laika, kas liecina par to, ka darbinieki jūtas spēcīgi savā jomā.

Analizējot virzību sasniegt uzņēmuma mērķus, var secināt, ka iekšējā komunikācija pilnveido DUS darbinieku izpratni par uzņēmumu, jo 98% respondentu ir apgalvojuši, ka zina savus un uzņēmuma rezultātus, apzinās rādītājus, pie kuru uzlabošanas būtu jāstrādā, taču 18% uzskata, ka saņemtā atzinība nav pietiekama, līdz ar to uzņēmumam ir nepieciešams biežāk sniegt atgriezenisko saiti darbiniekiem un izteikt pozitīvās lietas viņu darbā.

Bakalaura darba pētnieciskais jautājums bija, noskaidrot, kādi iekšējās komunikācijas instrumenti tiek pielietoti *Statoil* darbībā? DUS darbinieki tiek informēti ar e-pasta, sms, telefona sarunu, personīgo sarunu un ziņojuma dēļa (ZiZi top, kurā tiek ierakstīta aktuālā informācija) palīdzību, biroja darbinieki visvairāk izmanto e-pastu, Microsofty Lyns sistēmu, personīgo komunikāciju, kā arī telefonkonferences.

Trešais bakalaura darba pētnieciskais jautājums bija uzzināt, kā biroja un staciju darbinieki vērtē iekšējās komunikācijas norises uzņēmumā? Gan DUS, gan biroja darbinieki uzskata, ka informācija uzņēmumā ir viegli pieejama, tomēr darbinieki aktīvi neizrāda savu iniciatīvu iekšējās komunikācijas pilnveidošanā. No aptaujas rezultātiem tiek secināts, ka darbinieki vēlas, lai tiktu uzlabots tas, kā informācija tiek paziņota, kā arī ir nepieciešams vairākkārt pārbaudīt tās precizitāti. Darbā tiek secināts, ka iekšējā komunikācija starp darbiniekiem ir viegla un saprotama.

Sabiedriskajām attiecībām ir nozīmīga loma iekšējās komunikācijas organizēšanas procesā, kā arī Dž. Gruniga izstrādātā Lieliskuma teorija ļauj novērtēt sabiedriskās attiecības pēc 12 kritērijiem, kuri ir atšķirīgi, bet savā starpā kopā veido lielisku funkcionējošu organizāciju. Šī teorija arī sniedz ieskatu, lai pēc iespējas efektīvāk tiktu organizēta iekšējā komunikācija uzņēmumā.

Lai sabiedriskās attiecības uzņēmuma iekšienē tiktu organizētas veiksmīgāk, *Statoil* ir nepieciešams aktīvāk iesaistīt Komunikācijas aģentūru iekšējās komunikācijas stiprināšanā, jo pašlaik aģentūra strādā vairāk ar ārējo komunikāciju.

Materiālus, ar kuriem ir nepieciešams iepazīties darbiniekiem, vajadzētu būt uz viņu e-pastiem, jo tad darbinieki varētu ar tiem iepazīties arī mājās un nebūtu nepieciešams ilgs laiks, lai to izdarītu, kad atnāk uz darbu.

Uzņēmumam vajadzētu izveidot sistēmu, kura ļautu biroja darbiniekiem būt informāciju stacijām, bet tā tiktu filtrēta un saglabāta katra departamenta vai informācijas nosaukuma mapē, jo tad staciju vadītājiem būtu vieglāk izsekot informācijai, kā arī tajā orientēties.

Biroja darbiniekiem vajadzētu veidot lielāku sabiedrību ar staciju darbiniekiem, jo kā uzņēmums pats ir definējis, tad viņu vērtība ir cilvēki, tāpēc ir jāvelta vairāk laika, lai virzītu darbiniekus uz sadarbību un tālāku izaugsmi.

Iekšējo komunikāciju uzņēmumā „*Statoil Fuel & Retail Latvia*” varētu turpināt izpētīt pēc tam, kad tiktu uzlabota iekšējā komunikācija biroja līmenī, jo pašlaik 12 lielisku sabiedrisko attiecību kritēriju atbilstība ir nepieņemama.

IZMANTOTIE INFORMĀCIJAS AVOTI

1. Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture*. 2nd Edition. London: SAGA.
2. Bailey, K.D. (1982). *Methods of Social Research*. 2nd edition. New York: Free Press; London: Collier Macmillan.
3. Baldwin, J., Perry, S., Moffit, M. (2004). *Communication Theories for Everyday Life*. Boston: Pearson Education, Inc.
4. Berger, A. A. (2000). *Media and Communications research methods:an introduction to qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
5. Botan, C., Hazleton, V. (2006). *Public relations theory II*. Mahwah, N.J. : Lawrence Erlbaum Associates.
6. Bryman,A. (2012). *Social Resarch Methods. 4th Edition*. Oxford: Ozford University Press.
7. Buckingham, A., Saunders, P. (2004). *The Survey Methods Workbook: From Design to Analysis*. Cambridge: Polity Press.
8. Burns, R. B. (2000/1990). *Introduction to Research Methods*. London: SAGE Publications.
9. Condrey, E.S. (2004). *Handbook of human resource management in government. 2end edition*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
10. Cutlip, S. M., Senter, A.H., Broom, G. M. (2006). *Effective Public Relations*. Upper Saddle River, New Jersey, United States of America : Pearson Prentice Hall.
11. Daley,D. M. (2002). *Strategic human resource management :people and performance management in the public sector*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
12. Deal, T., Kennedy, A. (2000). *Corporate Cultures*. USA: Perseus Publishing.
13. Denscombe, M. (2003). *The Golden Research Guide: for small scale social research projects*. Maidenhead: Open University Press.
14. Dubkēvičs, L. (2009). *Organizācijas kultūra*. Rīga: Jumava.
15. Edwards, L. (2006). *Public relations theories – an applied overview: sistems theories.Exploring Public Realtions*. Harlow: Person Education Limited.

16. Geske, A., Grīfelds, A. (2006). *Izglītības pētniecība :mācību grāmata augstskolu izglītības un pedagoģijas profesionālo un akadēmisko studiju programmu studentiem*. Rīgā: LU Akadēmiskais apgāds.
17. Gray, P. S., Williamson, J. B, Karp, D. A., Dalphin, J. R. (2007). *The Research Imagination: An Introduction to Qualitative and Quantitative Methods*. Cambridge University Press.
18. Greenberg, J. (2003). *Behavior in organizations :understanding and managing the human side of work*. New Jersey: Prentice Hall International.
19. Gregorija, A. (2007). *Sabiedriskās attiecības praksē*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests.
20. Grunig, E. J., Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. USA: Holt, Rinehart, Winston.
21. Grunig, J. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
22. Grunig, J. (2011). *Public relations and strategic management: Institutionalizing organization – public relationships in contemporary society*. Central European Journal of Communication.
23. Grunig, J., Grunig, L. (2008). *Excellence Theory in Public Relations: Past, Present, and Future*. In: Zeffrass, A. Ruler., Sriramesh. *Public relations research. European and International Perspectives and innovations*. Retrieved March 11, 2015 from <http://books.google.lv/books?id=o5LdXZV9VDoC&printsec=frontcover&dq=Public+Relations+Research.+European+and+International+Perspectives+and+Innovations&hl=lv&sa=X&ei=FPahUZrzHZTS4QSL94CABA&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=Public%20Relations%20Research.%20European%20and%20International%20Perspectives%20and%20Innovations&f=false>
24. Grunig, L., Grunig J., Dozier D. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations*. Mahwah: New Jersey.
25. Guth, D. W., Marsh, Ch. (2006). *Public Relations: a values – driven approach*. Boston, New York: Pearson.
26. Hall, R.H. (1982). *Organizations: structure and process*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
27. Hall, R.H.(1999). *Organizations: structures, processes and outcomes*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

28. Hatch, M.J., Cunliffe, A.L. (2006). *Organization Theory*. New York: Oxford University Press.
29. Hazelton, B. (2006). *Public Relations Theory II*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
30. Heath, R.L. (2005). *Encyclopedia of Public Relations*. Volume 1. USA: Sage Publications.
31. Heath, R.L., Bryant, J. (2006). *Human Communication Theory and Research, Concepts, Contexts and Challenges*. London: LEA.
32. Hodge, B. J., Anthony, W. P. (1991). *Organization Theory: a strategic approach (4th ed.)*. Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc.
33. Holtz, S. (2004). *Corporate Conversations. A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications*. New York: Amacom Books.
34. Katlips, S.M., Seters, A.H., Brūms, G.M., (2002). *Sabiedriskās attiecības*. [no angļu val. tulk. Maija Cīrule] Rīga: Avots.
35. Keyton, J. (2005). *Communication & Organizational Culture*. London: SAGE Publications.
36. Kitchen, Philip, J. (1999). *Public relations: principles and practice*. London: International Thomson Business Press.
37. Kristapsone, S., (2008) *Zinātniskā pētniecība studiju procesā*, Turība: Rīga.
38. L'Etang, J. (2010). *Public relations : concepts, practice and critique*. Los Angeles: Sage Publications,
39. Martinsone K. (2011). *Ievads pētniecībā-stratēģijas, dizaini, metodes*. Rīga: Raka.
40. May, T. (2001/2002). *Social Research Issues, Methods and Process. Third Edition*. Philadelphia: Open University Press.
41. Moore, H. Frazier. (1981). *Public relations. Principles, Cases, and Problems*. Homewood; Georgetown: Irwin.
42. Scholes, E. (1997). *Gower handbook of internal communication*. Hampshire : Gower Publishing Limited.
43. Shevlin, M., Miles, J.N.V., Davies, M.N.O., Walker, S. (2000). Coefficient alpha: a useful indicator of reliability? *Personality and Individual Differences* 28 (2000) 229±237. Retrieved June 1, 2015 from <http://www.jeremymiles.co.uk/mestuff/publications/p6.pdf>

44. Statoil. (2013). Statoil Fuel & Retail Latvia. Sk. 2015. 30.marts.:
http://www.statoil.lv/lv_LV/pg1334072584179/par-Statoil/Statoil-Fuel-Retail-Latvia.html
45. Statoil. (2013). *Misija, vīzija un korporatīvā pārvaldība*. Sk. 2015. 30.marts.:
http://www.statoil.lv/lv_LV/pg1334072584340/par-Statoil/Statoil-Fuel-Retail-Latvia/V%C4%ABzija-Misija.html
46. Statoil. (2015). *Mūsu DNS*. Sk. 2015.30.marts.:
http://www.statoil.lv/lv_LV/pg1334072584340/par-Statoil/Statoil-Fuel-Retail-Latvia/M%C5%ABsu_DNS.html
47. Statoil. (2015). *Vide.Veslība.Drošība*. Sk. 2015.30.marts.:
http://www.statoil.lv/lv_LV/pg1334072587575/par-Statoil/Statoil-Fuel-Retail-Latvia/Vide.Vesel%C4%ABba.Dro%C5%A1%C4%ABba..html
48. Statoil. (2015). *Sabiedrība*. Sk. 2015. 30.marts. :
http://www.statoil.lv/lv_LV/pg1334072588870/par-Statoil/Soci%C4%81%C4%81-atbild%C4%ABba/Sabiedr%C4%ABba.html
49. Tench, R., Yeomans, L. (2006). *Exploring public relations*. Harlow: Prentice Hall.
50. Wimmer, R., D., Dominick, J., R. (2006). *Mass Media Research: An Introduction. 8th edition*. Boston: Wadsworth.
51. Wright, M. (2009). *Gower Handbook of Internal Communication*. 2nd edition. Farnham, England: Burlington, VT.
52. Zaremba, J. A. (2006). *Organizational communication: Foundations for Business&Collaboration*. 2nd Edition. Ohio: Thomson/South-Western.

PIELIKUMS

Pielikums 1.

DUS aptaujas anketas paraugs

Labdien, Mani sauc Santa Kļaviņa. Esmu Latvijas Universitātes Sociālo zinātņu fakultātes 3. Kurša studente un rakstu bakalaura darbu par *Statoil* iekšējo komunikāciju. Būšu ļoti pateicīga, ja veltīsiet laiku anketas aizpildīšanā, kas palīdzēs man bakalaura darba tapšanā. Anketas aizpildīšana prasīs apmēram 10 minūtes. Tā ir anonīma un iegūtie dati tiks izmantoti tikai apkopotā veidā.

Veiksmīgu pildīšanu!

1. Lūdzu, norādiet Jūsu stacijas atrašanās vietu.
 - Rīga
 - Cita Latvijas pilsēta
2. Cik ilgi Jūs strādājat degvielas uzpildes stacijā (DUS)?
 - Līdz 1 gadam
 - 1 gads- 3 gadi
 - 4 gadi- 6 gadi
 - 7 gadi un vairāk
3. Kāds ir Jūsu ieņemamais amats DUS?
 - Jaunākais pārdevējs
 - Pārdevējs
 - Vadītāja vietnieks
 - DUS vadītājs
4. Vai uzskatāt, ka tiešais vadītājs ar Jums komunicē pietiekami?

1 Nepietiekami	2 Daļēji nepietiekami	3 Daļēji pietiekami	4 pietiekami

5. Kā Jūs vērtējat informācijas pieejamību uzņēmumā?
 - Viegli pieejama
 - Grūti pieejama
 - Grūti atbildēt
6. Vai Jūs izrādāt iniciatīvu iekšējās komunikācijas uzlabošanā? (pie apstiprinošas atbildes, lūdzu, miniet jomu)

- Nē
 - Dažreiz
 - Jā _____
7. Par kādām tēmām regulāri tiek informēti stacijas darbinieki?(ne retāk kā reizi nedēļā) (Atzīmējiet četras visbiežākās tēmas).
- Informācija par akcijām
 - Informācija par pārdošanas rezultātiem
 - Informācija no uzņēmuma vadības
 - Personāla ziņas
 - Darba drošība
 - Konkursi vai sacensības
 - Iekšējā informācija tikai Jūsu stacijai
 - Informācija no stacijas vadītājas/a
 - Aktivitātes ārpus darba laika
 - Cits.....
8. Kā Jūs visbiežāk komunicējat ar saviem kolēģiem? (Iespējami vairāki varianti)
- Viens pret viens
 - E-pasts
 - Telefonsarunas,
 - sms
 - Cits variants.....
9. Pie kā Jūs vēršaties neskaidrību gadījumā?
- Pie kolēģa
 - Pie stacijas vadītāja vietnieka
 - Pie stacijas vadītāja
 - Pie reģiona vadītāja
 - Cits.....
10. Kas, Jūsprāt, būtu jāuzlabo, lai komunikācija DUS būtu vēl efektīvāka? (iespējami vairāki atbilžu varianti)
- Informācijas ātrums
 - Informācijas precizitāte
 - Informācijas daudzums

- Informācijas paziņošanas veids
- Lielāka darbinieku iesaiste lēmumu pieņemšanā
- Nekas nav jāuzlabo
- Cits.....

11. Vai Jūsu stacijā tiek organizēti kolektīva pasākumi?

- Jā, bieži
- Jā, bet vajadzētu biežāk
- Diezgan reti
- Nē

12. Kā Jūs raksturotu iekšējo komunikāciju „Statoil” starp vadību un darbiniekiem ?

- Viegla un saprotama
- Nedaudz sarežģīta, bet saprotama
- Grūti saprotama un sarežģīta
- Grūti atbildēt

13. Kuri no minētajiem faktoriem atbilst „Statoil”? (iespējamās vairākas atbildes)

- Lieliskas savstarpējās attiecības
- Efektīva cilvēkresursu izmantošana
- Veiksmīgi organizēta organizācijas struktūra
- Viegli uztverama komunikācija
- Veiksmīgas attiecības ar vadību
- Lielisks kolektīvs
- Virzība uz mērķu sasniegšanu
- Labvēlīga attieksme pret cilvēkiem un sabiedrību
- Darba vides nodrošināšana ikvienam darbiniekam
- Kvalitāte kā priekšrocība
- Efektīva darba organizēšana
- Veiksmīga sadarbība ar biroja kolēģiem
- Neviens no minētajiem

14. Kādi ir tie motīvi, kuri Jūs motivēt darbam "Statoil"?

15. Vai DUS vadībai piemīt kāda no šīm īpašībām?(iespējami vairāki atbilžu varianti)

- Mērķtiecība
- Aizrautība
- Taisnīgums
- Nosvērtība
- Vēlme uz izaugsmi
- Motivācijas spējas
- Darba zināšanas
- Neviena no minētajām

16. Kādi būtu Jūsu ieteikumi iekšējās komunikācijas uzlabošanā DUS?

Lūdzu, novērtējiet katru no apgalvojumiem (18. – 23.) , katram izteikumam pretī ailē atzīmējot vienu Jūsu viedoklim atbilstošu atbildi. Katram izteikumam iespējama viena atbilde.

17. Virzība uz mērķu sasniegšanu

Izteikums	1-Nepiekrītu	2-Daļēji nepiekrītu	3-Daļēji piekrītu	4- Piekrītu	5-Grūti atbildēt
Jūs esat pietiekami informēti par to, kā pēc iespējas labāk organizēt savu darbu.					
Jūs esat pietiekami informēti par saviem rezultātiem uzņēmumā.					
Jūs zināt, pie kuru rādītāju uzlabošanas Jums ir jāstrādā, lai pilnveidotu savu darbību.					
Saņemtā atzinība par Jūsu darbu ir pietiekama					
Jūs izjūtat, ka uzņēmums Jūs motivē, lai sasniegtu mērķus					
Jūs varat sniegt savu viedokli, kā labāk strādāt					
Jūs sniežat savu vērtējumu par uzņēmuma darbību.					

18. Zināšanas, kompetence, prasmju uzlabošana

Izteikums	1-Nepiekrītu	2-Daļēji nepiekrītu	3-Daļēji piekrītu	4- Piekrītu	5-Grūti atbildēt
Uzņēmums organizē apmācības, kas palīdz celt manu darba ražīgumu					

Jūs interesējaties, kā labāk pilnveidot savu darbību „Statoil”					
Jūs uzklusāt savu kolēģu viedokli un ņemat vērā viņu sniegtos padomus					
Jūs ņemt vērā vadītāja viedokli un cenšaties strādāt pēc sniegtajiem padomiem					
Jūs jūtaties pietiekami zinošs, lai pildītu darba pienākumus					
Uz klientu jautājumiem Jūs varat brīvi atbildēt					
Jūs nebaida darbs naktīs					
Jūs zināt kā rīkoties ārkārtas situācijās					
Jūs ātri pieņemat pārmaiņas					
Jūs nebaida jaunu produktu ienākšana uzņēmumā					
Uzņēmums mani nemaldina					
Jūs arī ārpus darba laika mēģināt uzlabot savas pārdošanas īpašības					

19. Jūsu vecums?

20. Jūsu dzimums?

- Sieviete
- Vīrietis

21. Jūsu izglītība?

- Pamata izglītība
- Vidējā izglītība
- Vidējā profesionālā
- Bakalaura/ augstākā profesionālā
- Augstākā profesionālā
- Maģistra līmeņa augstākā izglītība
- Doktora līmeņa augstākā izglītība
- Cits

Pielikums 2.

Biroja darbinieku aptaujas paraugs

1. Cik ilgi Jūs strādājat uzņēmumā „Statoil Fuel & Retail Latvia”?

- Līdz 1 gadam

- 1 gads- 3 gadi
 - 4 gadi- 6 gadi
 - 7 gadi un vairāk
2. Kā Jūs vērtējat informācijas pieejamību uzņēmumā?
- Viegli pieejama
 - Grūti pieejama
 - Grūti atbildēt
3. Vai Jūs izrādāt iniciatīvu iekšējās komunikācijas uzlabošanā? (pie apstiprinošas atbildes, lūdzu, miniet jomu)
- Nē
 - Dažreiz
 - Jā _____
4. Kā Jūs visbiežāk komunicējat ar saviem kolēģiem? (Iespējami vairāki varianti)
- Viens pret viens
 - E-pasts
 - Telefonsarunas,
 - Sms
 - Telefonkonferences
 - Cits variants.....
5. Pie kā Jūs vērsties neskaidrību gadījumā?
- Pie kolēģa
 - Pie tiešā vadītāja
 - Pie citas nodaļas darbinieka
 - Cits
6. Kas, Jūsprāt, būtu jāuzlabo, lai komunikācija uzņēmumā būtu vēl efektīvāka?
7. Vai Jūsu stacijā tiek organizēti kolektīva pasākumi?
- Jā, bieži
 - Jā, bet vajadzētu biežāk
 - Diezgan reti

- Nē

8. Kādi ir tie motīvi, kuri Jūs motivēt darbam "Statoil"?

9. Kuri no minētajiem faktoriem atbilst „Statoil”? (iespējamās vairākas atbildes)

- Lieliskas savstarpējās attiecības
- Efektīva cilvēkresursu izmantošana
- Veiksmīgi organizēta organizācijas struktūra
- Viegli uztverama komunikācija
- Veiksmīgas attiecības ar vadību
- Lielisks kolektīvs
- Virzība uz mērķu sasniegšanu
- Labvēlīga attieksme pret cilvēkiem un sabiedrību
- Darba vides nodrošināšana ikvienam darbiniekam
- Kvalitāte kā priekšrocība
- Efektīva darba organizēšana
- Veiksmīga sadarbība ar kolēģiem
- Neviens no minētajiem

10. Zināšanu, prasmju un kompetenču pilnveidošana.

Izteikums	1-Nepiekrītu	2-Daļēji nepiekrītu	3-Daļēji piekrītu	4- Piekrītu	5-Grūti atbildēt
Uzņēmums organizē apmācības, kas palīdz celt manu darba ražīgumu					
Jūs interesējaties, kā labāk pilnveidot savu darbību „Statoil”					
Jūs jūtaties pietiekami zinošs, lai pildītu darba pienākumus					
Jūs ātri pieņemat pārmaiņas					
Jūs nebaida liels darba apjoms					
Jūs saprotat katras nodaļas būtību					
Jūs brīvi varat atbildēt uz jautājumiem par Jūsu nodaļu					
Jūs brīvi runājat vairākās svešvalodās					

11. Jūsu vecums?

12. Jūsu dzimums?

- Sieviete
- Vīrietis

13. Jūsu izglītība?

- Pamata izglītība
- Vidējā izglītība
- Vidējā profesionālā
- Bakalaura/ augstākā profesionālā
- Augstākā profesionālā
- Maģistra līmeņa augstākā izglītība
- Doktora līmeņa augstākā izglītība
- Cits

Pielikums 3.

Intervija ar DUS vadītāju Signiju Uzbeku

1. Kā notiek darbinieku informēšana DUS?

Darbinieku informēšana notiek ar ziņojuma dēļa palīdzību, uz kura tiek izlikta informācija, kā arī ir ZiZi tops(zini un ziņo), kas ir kā veidlapas, kurās tiek ierakstītas darbiniekiem nepieciešamās ziņas, aktuālā informācija un informācijas atrašanās vieta – uz ziņojuma dēļa, pie stacijas vadītāja, pie stacijas vadītāja vietnieka vai citur un tad darbinieki var iepazīties ar šīm ziņām.

2. Par kādām tēmām darbinieki tiek informēti?

Viss tas, kas darbiniekiem būtu jāzina DUS, kā arī ir informācija no biroja. Ir informācija par to, lai darbinieks pilnvērtīgi varētu strādāt pie kases, zinātu, kas viņam jā dara, kādas ir izmaiņas, akcijas, kampaņas

3. Kādi ir Jūsu pienākumi iekšējās komunikācijas jautājumos uzņēmumā?

Mēs ar vietnieku visvairāk nododam sūtīto informāciju no biroja tieši darbiniekiem. Mēs esam atbildīgi, kā šī informācija nonāk līdz darbiniekam.

4. Vai un kādus ierosinājumus Jūs sniežat iekšējās komunikācijas uzlabošanā?

Es esmu sākusi darbiniekiem sūtīt ziņas ar sms palīdzību, jo ne vienmēr darbinieks atver e-pastu, lai paskatītos, kas tur ir atnācis, tādēļ esmu sākusi darbinieku informēšanu ar sms palīdzību. Ja arī ir aizsūtīts e-pasts, tad vienmēr tiek sūtīta arī īsziņa, jo es nevaru prasīt no darbinieka, vai viņš ir izdarījis nepieciešamās lietas, ja viņš nemaz ar tām nav iepazinies.

5. Vai un kādi pasākumi tiek rīkoti, lai saliedētu kolektīvu?

Tiek rīkoti gan birojā kopā ar apmācību vadītājiem, gan arī saliedēšanās pasākumi tikai DUS

6. Vai darbiniekiem ir iespēja iesaistīties lēmumu pieņemšanā, kas saistīti ar uzņēmuma darbību?

Ir Darbinieku pārstāvju padome, kur var sūfīt ierosinājumus gan par darba vidi, apstākļiem, gan arī ar komunikācijas jautājumiem.

7. *Ja darbinieki nāk ar saviem ierosinājumiem, viņi tiek uzklaustīti?*

Ja darbinieki nāk un sniedz savus ierosinājumus, tad es viņus uzklausu un iespēju robežās mēģinu izpildīt.

8. *Kas ir tās lietas, kuras ir svarīgas, izvēloties staciju vadītājus un vietniekus? Un kāda ir viņu loma uzņēmumā?*

Noteikti ir jābūt atvērtam un komunikablam, jo vadītājs jau veido komandu apkārt sevi, bet ja viņš ir noslēgts un nerunā un visu patur tikai sevī, tad komanda neveidosies. Komanda ir tieši tik stipra, cik stiprs ir tās vājākais posms un ja vājākais posms ir vadītājs, tad ir ļoti slikti.

9. *Kā Jūs raksturotu darbinieku lomu „Statoil”?*

Pirmkārt, Statoil nebūtu, ja nebūtu klientu, otrkārt, mēs nevarētu pastāvēt, ja nebūtu pārdevēju, jo visi rezultāti, visi mērķi un viss, ko uzņēmums prasa, to visu izpilda pārdevēji. Arī visos pasākumos un sapulcēs, kuras organizē birojs, ļoti tiek uzsvērts tas, ka pārdevējs izpilda uzņēmuma mērķus un sasniedz rezultātus.

10. *Kāda ir „Statoil” iekšējā kultūra? Ko tā sniedz darbiniekiem?*

Uzņēmumā pastāv ētikas kodekss un pēc tā darbinieki strādā. Ja viņi izvēlās pēc tā nestrādāt, tad uzņēmumam ir jāizskaidro darbiniekam šīs rīcības un kādas sekas, tās var atstāt uzņēmuma darbībai. Tāpat uzņēmumam ir arī sava VVD (Vide, Veselība, Drošība) politika, kura nosaka, kā darbiniekiem ir jāstrādā, lai viņa un arī apkārtējo cilvēku veselība un dzīvība būtu drošībā. Pirms darbinieks uzsāk darbu Statoil, viņam ir jāizlasa ļoti liela instrukciju mape, kurā ir aprakstītas daudz un dažādas iespējamās situācijas, kuras var rasties darbā un kā tās risināt. Protams, kad darbinieki ierauga šo mapi, viņi negrib to lasīt, jo tajā ir liels apjoms, bet pēc izlasīšanas vismaz ir zināms, kā rīkoties nestandarta situācijās. Piemēram, ja darbinieks stacijas teritorijā atrod izlietotu šļirci, tad viņš ir informēts, kā to nogādāt līdz speciālajai tvertnei, kurā to ievietot.

Principā, Statoil savā darbībā cenšas ar darbiniekiem uzturēt vieglas attiecības, tādējādi padarot darba dienu interesantāku.

11. *Vai un kā Jūs noskaidrojat darbinieku domas par stacijas darbību?*

Statoil veido Darba vides pētījumu, kurā tiek vērtēts darbs stacijā, vadītājs, kā darbinieks jūtas stacijā. Šis pētījums tiek veikts vienu reizi gadā, bet, ja atnāk jauns vadītājs, tad pēc laika šis pētījums tiek atkārtots. Šo pētījumu organizē birojs.

12. *Ko „Statoil” dara sabiedrības labā?*

Mēs esam vislielākais nodokļu maksātājs. Nesen bija kampaņa, kurā iegādājoties zelta vai platīna auto mazgāšanu, tika ziedots viens eiro jauniešiem ar invaliditāti, lai viņi nokļūtu skolā. Statoil iesaista darba tirgū arī cilvēkus ar ratiņkrēsliem. Protams, stacijās šādas iespējas nav, jo cilvēks nevarēs pārvietoties, tomēr birojā šādi cilvēki var droši strādāt. Notiek sadarbībā ar Virtuālo praksi, studenti tiek vesti uz stacijām un parādīts, kā norit darbs stacijā un izskaidrots, kas ir VVD. Es esmu vadījusi vairākas ekskursijas un stāstījusi par stacijas darbību.

13. *Vai šie studenti ir ieinteresēti?*

Studenti mēdz būt dažādi. Bija skolas, no kurām jaunieši izrādīja lielu interesi, kā arī bija tādas, kas liecināja, ka patlaban darbs vēl neinteresē. Centos stāstīt pēc labākās sirdsapziņas, tomēr saņēmu pretī nepatīkamu attieksmi.

14. *Kā Jūs raksturotu darba apstākļus sievietēm un minoritātēm?*

Sievietēm tas ir fiziski smags darbs, jo ir jāceļ *Venden* lielās pudeles, kā arī pieņemt lielās piegādes ir smags darbs. Ne tikai sievietēm, bet arī vīriešiem grūts laiks ir vasara, jo tad liela daļa darbinieku slimo, jo mums ir jāuztur auksts gaiss stacijā, kas tiek koordinēts ar kondicionieru darbību. Tāpat ir darbinieku atrašanās nepārtrauktā kontrastā – darbs pie kases, kur ir siltāks, tad jāiet uz ledusskapi, saldētavu. Šāda atrašanās nepārtrauktā siltuma maiņā, var izraisīt saaukstēšanos.

Es kā vadītāja intervijā nedrīkstu prasīt jautājumus par seksuālo piederību. Katru reizi, kad notiek intervija ar jauno darbinieku, mums ir jādod parakstīt lapa, ka es šos jautājumus neesmu jautājusī.

Tāpat esmu strādājusi ar citādāk orientētiem cilvēkiem un noteikti, man tas nav traucējis.

15. Kā Jūs raksturotu vārdu „kvalitāte” Statoil darbībā?

Vārds „Kvalitāte” man asociējas ar pārtikas drošību – viss, kas tiek tirgots un gatavots, par to visu tiek domāts, jo katram produktam ir temperatūra, kādai tai ir jābūt.

Mēs esam sevi pozicionējuši kā kvalitatīvu uzņēmumu, piemēram, degvielas ziņā, īpaši mūsu ziemas dīzeļdegviela tiek atzīta par labu, lai gan vairāk tikai ziemā.

Arī drošība ir raksturojama kā kvalitāte, jo ienākot naktī stacijā, cilvēks var justies droši un var atrasties pie mums ilgāku laiku, kā arī var palūgt palīdzību.

16. Pēc kādiem principiem tiek organizēts darbs Statoil? (lai katrs darbinieks, zinātu savus veicamos pienākumus)

Mums 2006.gadā ir ieviests LEAN rīks, kas patlaban jau ir LEAN 2.0, tātad uzlabots. Atnākot uz darbu, darbinieks zina savu darba laiku, viņš zina, kādi darbi viņam ir jāveic savā maiņā, cik ilgu laiku tas prasīs, kādā secībā to izdarīt. Ir padomāts par to, lai darbiniekam nav jādomā, kas viņam ir jā dara, bet viņam tikai ir jā dara, iepazīstoties ar darba plānu.

Varu nosaukt arī dažus rīkus – SOP lomas, kuras raksturo darba pienākumus katrai maiņai, YIT – cik hotdogiem ir jāatrodas uz grila, lai klients saņemtu tieši to hotdogu, kuru vēlas. Rutiners – kādas ruļņas un cikos ir jāveic, ZIZI tops – vieta informācijai, 5S noliktava – kā strādāt noliktavā.

17. Kā Jūs veicināt staciju darbinieku sadarbību ar vadītāju/ vadītāja vietnieku/reģiona vadītāju? Vai tas ir svarīgi?

Ja ir atsevišķi vadītājs ar vietnieku un pārdevēji un ja darbinieki baidās nākt pie vadītāja vai vietnieka, tad tās jau ir divas komandas. Ja mēs iesaistām pārdevējus, tas, protams, aizņem laiku, bet mēs esam ieguvēji, jo viņi zina, kas ir jā dara.

Arī mēs vēlamies, lai darbinieks pilnveidojas, tāpēc labākos darbiniekus aicinām mācīties tālāk, piemēram, es ar vietnieci apmācām pārdevējus, parādot mūsu darba pienākumus un ikdienas specifiku.

Pielikums 4.

Intervija ar DUS vadītāja vietnieci Inesi Martinsoni

1. Kā notiek darbinieku informēšana DUS?

Darbinieku informēšanai tiek izmantots E-pasts, sms, ziņojuma dēlis, telefona sarunas, personīgās saruna, ZiZi top, kurā tiek ierakstīta aktuālā informācija.

2. Par kādām tēmām darbinieki tiek informēti?

Par visām tēmām, kuras ietekmē pārdevēja, vadītāja un vietnieka darbu.

3. *Kādi ir Jūsu pienākumi iekšējās komunikācijas jautājumos uzņēmumā?*

Es rakstu ziņas uz ziņojuma dēļa, arī noliktavā uzrakstu lielākus plakātus, lai darbinieks atceras, ka viņam ir jāatgriež piegādātājam preces, mēdzu atstāt ziņas darbiniekiem pie skapīšiem, lai atnākot uz darbu viņš zinātu, ka konkrētajam darbiniekam ir kāds noteikts uzdevums, kas ir jāveic. Gadās, ka pievienoju mazas zīmītes, kurās nav tikai labā informācija, bet aizrādījumi, ka kaut kas nav izdarīts vai nepareizi izdarīts, lai turpmāk darbinieks zinātu savus kļūdas.

Būtībā man nav noteiktu pienākumu, kuri jāpilda. Ja ir nepieciešams darbiniekiem ziņot par kādu tēmu, tad dažādos veidos tas tiek izdarīts.

4. *Vai un kādus ierosinājumus Jūs sniežat iekšējās komunikācijas uzlabošanā?*

Nē, es nesniedzu ierosinājumus

5. *Vai un kādi pasākumi tiek rīkoti, lai saliedētu kolektīvu?*

Jā, tiek rīkoti pasākumi - atpūta pie brīvas dabas, ekskursijas, braucieni uz citām valstīm un citi. Tie rīkotas aktivitātes no uzņēmuma puses - ir pasākumi vadītājiem, gan vadītājiem un vietniekiem, gan kolektīvam kopā. Ir bijuši pasākumi arī visām degvielas uzpildes stacijām kopā, piemēram, sporta spēles, vai atpūtas vakars Palladium. Kolektīvam jāizrāda tikai iniciatīva un tad var rīkot dažādas aktivitātes.

6. *Vai uzņēmums arī sponsorē kolektīva pasākumus?*

Jā, dažādu sacensību vai izvirzīto mērķu realizācijā mums ir iespēja iegūt naudu kolektīva pasākuma organizēšanā. Katrai stacijai gadā tiek piešķirta noteikta summa, bet aktīvi strādājot katru mēnesi ir iespējams nopelnīt vēl papildus līdzekļus. Piemēram, piesaistot klientus, vasaras sacensības starp DUS. Piemēram, 2014. gadā mēs uzvarējām „Kafijas čempionātā” un kā balvu ieguvām došanos uz baristu kursiem visam kolektīvam.

7. *Vai darbiniekiem ir iespēja iesaistīties lēmumu pieņemšanā, kas saistīti ar uzņēmuma darbību?*

Manuprāt, darbinieki nevar iesaistīties lielu lēmumu pieņemšanā. Piemēram, ja darbinieks saka, ka vēlas mainīt pārdošanas sistēmu, tad visticamāk, ka bez liela pamatojuma, tas nenotiks. Visas ar uzņēmumu saistītās darbības koordinē biroja darbinieki. Viņi arī pieņem lēmumus. Mēs tos izpildām un realizējam.

8. *Kas ir tās lietas, kuras ir svarīgas, izvēloties staciju vadītājus un vietniekus? Un kāda ir viņu loma uzņēmumā?*

Vadītājiem un vietniekiem ir jābūt ar atbildības sajūtu, atbildībai uzņēmuma vērtībām, ētikas principiem, vēlmei būt par vadītāju, vietnieku, līdera prasmes. Mana loma uzņēmumā ir nodrošināt stacijas darbību – pasūtot preces, sekojot līdzīgi preču termiņiem.

9. *Kā Jūs raksturotu darbinieku lomu „Statoil”?*

Darbinieki ir galvenie un svarīgākie, kuri nodrošina uzņēmuma peļņu, darbību, izpilda visu, kas nepieciešams.

10. *Vai darbiniekiem ir iespēja izteikt savas idejas un ieteikumus stacijas darbības uzlabošanā?*

Visi viedokļi tiek izskatīti un pieņemts attiecīgais lēmums.

11. *Vai ierosinājumus un kritiku var izteikt anonīmi?*

Stacijas ietvaros noteikti, ka anonīmi neizdosies, ja nu vienīgi darbinieks atstāj lapu, uz kuras ir uzrakstīta informācija un neparakstās, ka tas ir viņš. Uzņēmuma līmenī mums ir ētikas dilemmu tālrunis, uz kuru var zvanīt un stāstīt šādas lietas vai risināt ētiskas dabas jautājumus.

12. *Kāda ir „Statoil” iekšējā kultūra? Ko tā sniedz darbiniekiem?*

Uzņēmumā tiek pielietots Ētikas kodekss, Vērtības, DNS, kas raksturo mūsu darbu, kādi mēs vēlamies būt, uz ko mēs tiecamies.

Darbinieki zina, kur doties neskaidrību gadījumā un izprot uzņēmumu.

13. Vai un kā Jūs noskaidrojat darbinieku domas par stacijas darbību?

Vadītājs noskaidro ikgadējās pārrunās un ikdienā aprunājoties ar darbiniekiem?

14. Kā notiek ikgadējās pārrunas?

Katrs darbinieks vienu stundu divatā ar vadītāju pārrunā iepriekšējā gadā sasniegot un piedzīvoto. Pārrunas ir neformālas, bet tādas, lai vadītājs izprastu darbinieku. Šajās pārrunās darbinieks var uzdot dažādus jautājumus vai priekšlikumus, kā arī tiek analizēti viņa rezultāti un izvirzīti jauni mērķi.

15. Ko „Statoil” dara sabiedrības labā?

Atbalsta dažādas sociālās kampaņas, visvairāk ar CSDD, dod cilvēkiem darbu, maksā valstī nodokļus, dažādas labdarības kampaņas.

16. Kā Jūs raksturotu darba apstākļus sievietēm un minoritātēm?

It kā pieņemami, bet par dažām lietām nav padomāt, piemēram, smagumu celšana, jo ir daudzas smagas lietas, kuras sievietēm jāceļ – alus kastes, piena kastes, preses izvešana, Venden pudeles. Ir stacijas, kurām nav paveicies, jo kolektīvs sastāv no daudz sievietēm, bet neko nevaram darīt, ja vīriešu nav, jāturpina strādāt.

Par minoritātēm es komentēt nemācēšu, jo neesmu ar to saskārusies, bet domāju, ka neviens netiek diskriminēts.

Darbinieku pieņemšana ir vadītāja pienākums

17. Kā Jūs raksturotu vārdu „kvalitāte” Statoil darbībā?

Klientu apkalpošana ir kvalitatīva. Lielu uzsvāru uzņēmums liek uz darbinieku apmācībām. Kvalitāti es raksturotu arī ar pozitīvu attieksmi pret klientiem un darbu – ja klients aiziet no DUS apmierināts, tas nozīmē, ka ir bijusi kvalitatīva apkalpošana.

Tiek pārdoti kvalitatīvi produkti, pēc labākajām izejvielām, kā arī tiek uzklaustas jebkuras klientu sūdzības.

18. Pēc kādiem principiem tiek organizēts darbs Statoil? (lai katrs darbinieks, zinātu savus veicamos pienākumus)

Mums ir SOP lomas un rutinerā, darāmo darbu sarakstā, ir norādīts, kas katram ir jādara.

19. Kādas ir SOP lomas?

„Merčendaizings”, „1. Kase” un „Otrā kase”. „1. Kase” atbild par klientu apkalpošanu, „2. Kase” arī apkalpo klientus, bet tā nav primārā darbība, jo svarīgāk ir darīt darbus, kas saistīti ar plauktu un tualetes tīrīšanu, termiņu kontroli, saldētu produktu sanešanu, bet „Merčendaizings” atbild par preču pietiekamību veikalā.

20. Kā Jūs veicināt staciju darbinieku sadarbību ar vadītāju/ vadītāja vietnieku/reģiona vadītāju? Vai tas ir svarīgi?

Es mēģinu iesaistīt darbiniekus, jautājot viņiem, kas ir nesaprotams. Kad sāku strādāt par vietnieci, bieži komunicēju ar pārdevējiem, jautājot viņu domas par to, vai manas darbības viņus apmierina. Es nenodalu darbiniekus un vadītāju. Ar visiem cenšos komunicēt vienādi.

Intervija ar personāla nodaļas konsultanti Ilzi Apogu

1. *Kas atbild par iekšējo komunikāciju uzņēmumā?*

Uzņēmumā netiek algots noteikts darbinieks, kurš atbildētu par iekšējo komunikāciju, bet ir vairāki darbinieki, kuriem darba process liek domāt par komunikāciju uzņēmumā. Tā kā uzņēmumā ir vairākas nodaļas, kuras ikdienā paralēli darbojas ar staciju darbinieku informēšanu, līdz ar to katrai nodaļai ir paredzēts nodot nepieciešamo informāciju stacijām vai arī citiem kolēģiem. Piemēram, mārketinga nodaļā darbinieki atbild par to, lai pārdevēji būtu informēti par visām akcijām un darbībām, kuras ir nepieciešams veikt, lai pareizi pārdotu preces. Tāpat arī VVD nodaļa informē par degvielas zagliem un ar drošību saistītu informāciju. Tā var nosaukt gandrīz katru nodaļu, kurai ir savi pienākumi un kāda informācija stacijām ir jānodod.

2. *Kāda ir Jūsu loma iekšējās komunikācijas organizēšanā?*

Man nav noteikta loma, es sniedzu informāciju, kuru man ir svarīgi nodot. Es atbildu gan par biroja darbiniekiem, gan staciju darbiniekiem, lai viņi būtu zinoši un informēti par jaunumiem uzņēmumā, par to, ko ir iespējams saņemt. Arī tagad manā kompetencē ir darbinieku informēšana par maratonu, lai katrs zinātu, kad, kur un cikos ir jābūt, kā arī kā visiem kopā satikties uz starta līnijas.

3. *Vai tiek algotas firmas vai sabiedrisko attiecību aģentūras, kuras palīdz organizēt iekšējo komunikāciju uzņēmumā?*

Mēs sadarbojamies ar komunikācijas aģentūru „Edelman Affiliante”. Aģentūra mums palīdz komunikācijas jautājumos, kas saistīti ar sociālajiem medijiem, ar publikācijām masu medijos, kā arī kopā piedalāmies izstādēs vai uzņēmēju dienās. Nesen kopā organizējām Statoil darbību RTU karjeras dienās.

Aģentūras darbība vairāk ir orientēta uz ārējo komunikāciju. Par iekšējo komunikāciju atbildam mēs paši, lai gan tiek organizēti arī mediju treniņi, kuri ir paredzēti darbiniekiem un tad aģentūra vada šo pasākumu, kā arī izskaidro darbiniekiem, kas ir svarīgi atbildot uz mediju jautājumiem.

4. *Kādi instrumenti tiek izmantoti iekšējās komunikācijas veidošanā?*

Visām stacijām ir vienota sistēma kā tiek saņemta informācija. Katrā stacijā ir ziņojumu dēlis, kurš ir sadalīts pa nozarēm ar ko informācija ir saistīta. Tad, kad vadītājs saņem informāciju, viņš to izliek uz ziņojuma dēļa. Biroja komunikācijai mēs izmantojam vienotu mājas lapu, kas ir paredzēta visa uzņēmuma komunikācijai. Tajā varam ievietot informāciju un gan biroja darbinieki, gan staciju darbinieki to var izlasīt. Birojā tiek vadītas telefona konferences un arī ir atsevišķas staciju telefonkonferences. Nemitīgi komunikācija norit caur e-pastu, kurš ir viens no galvenajiem informācijas nodošanas kanāliem. Birojā katram departamentam tiek organizētas arī sapulces, kurās nodaļas darbinieki apspriež savu darbību.

5. *Kādi motīvi tiek izmantoti, lai motivētu darbiniekus strādāt Statoil?*

Mums ir izveidota bonusu sistēma, kura var motivēt darbinieku. Viss ir atkarīgs no tā, kāda ir darbinieku attieksme pret darbu. Katrs darbinieks pēc 6 mēnešiem saņem veselības apdrošināšanu, kā arī ir iespēja dziedāt korī, spēlēt hokeju, saņemt atlaides produkcijai un degvielai. Diezgan bieži tiek organizētas staciju apmācības, kurās tiek apspriests, kā ir strādāt Statoil un visbiežāk var dzirdēt, ka darbiniekiem patīk savs kolektīvs un ka to negribētu zaudēt.

6. *Vai darbiniekiem ir iespēja iesaistīties lēmumu pieņemšanā, kas saistīti ar uzņēmuma darbību?*

Ja darbinieks vēlas kaut ko ierosināt, viņš droši var teikt savam stacijas vadītājam vai rakstīt mums, ko mēs arī apskatīsim. Darbinieku apmācībās mēs jautājam darbiniekiem viņu viedokli kādā no jomām un piefiksējam to, lai turpinātu darbu pie ierosinājumiem.

7. *Kā Jūs raksturotu darbinieku lomu „Statoil”?*

Darbinieks ir uzņēmuma seja, kurš reprezentē mūsu uzņēmumu. Brīdī, kad klients ienāk veikalā, pirmo viņš ierauga darbinieku, līdz ar to katrs pārdevējs parāda to, kādi mēs esam.

8. *Vai darbiniekiem tiek organizētas arī apmācības?*

Jā, noteikti, apmācības, ir daudz un dažādas, sākot ar ugunsdrošību un pārtikas paškontroles kursiem, tā arī ar Nākotnes vadītāju apmācību.

9. *Vai atšķiras stacijas darbinieku un biroja darbinieku apmācības?*

Protams, staciju darbinieki tiek apmācīti par tēmām, kuras viņiem ir svarīgas, bet biroja darbiniekiem ir savas tēmas, piemēram, Zināšanu brokastis, iepazīšanās ar nodaļu darbu un citas. Tāpat katram biroja darbiniekam ir jāpavada viena diena DUS, lai viņš iepazītos ar to, kā tiek organizēts darbs tur.

10. *Vai darbiniekiem ir iespēja izteikt savas idejas un ieteikumus uzņēmuma darbības uzlabošanā?*

Mēs ik pa laikam veicam vairākus pētījumus, kuros darbinieki tiek aptaujāti, lai uzzinātu, kā viņi jūtas uzņēmumā. Šajos pētījumos tiek atstāta vieta arī viņu ierosinājumiem saistībā ar attiecīgo jomu. Tāpat staciju iekšienē katrs darbinieks var runāt ar savu vadītāju un izteikt savu vērtējumu.

11. *Vai darbinieku aptaujas ir anonīmas?*

Šajās aptaujās mēs prasām, no kuras stacijas ir darbinieks, lai mēs zinātu, ka esam ieguvuši datus no katras stacijas, bet pašas anketas ir anonīmas.

12. *Vai šajās anketās darbinieki var izteikt arī kritiku?*

Protams, ja darbinieks vēlas paust kritiku, viņš to droši var darīt.

13. *Kā Jūs raksturotu „Statoil” vadību- kuras ir tās īpašības un prasmes, kas raksturo uzņēmuma vadību un staciju vadītājus?*

Stacijas vadītāja un vietnieka izvēlei tiek pievērta īpaša nozīme, jo mums ir svarīgi, kā šie cilvēki spēs sadarboties un veidot kopīgu komandu, ar kuru strādāt. Noteikti svarīgi, lai vadītājs un vietnieks būtu mērķtiecīgs, aizrautīgs un komunikabls.

14. *Kāda ir „Statoil” iekšējā kultūra? Ko tā sniedz darbiniekiem?*

Liela nozīme tiek vērsta uz darbinieku godīgumu. Vēlamies, lai darbinieks pret mums ir godīgs un necenšas iegūt savā labā lietas, kuras viņam nav piemērotas.

Ikdienā darbiniekiem nenosakām stingras normas, bet dodam iespēju viņu darba dienu veidot interesantāku. Darbinieki var veidot iekšējās sacensības, kuras ļauj darbiniekiem aktīvāk darboties.

Uzskatām, ka liela nozīme ir vadītāja un darbinieka komunikācijai, tāpēc uzņēmumā neveidojam ļoti stingras striktas robežas, bet iniciējam sadarbības.

15. *Vai un kā Jūs noskaidrojat darbinieku domas par uzņēmuma darbību?*

Šādi jautājumi arī tiek iekļauti aptaujās, kuras tiek izsūtītas stacijām.

16. *Ko „Statoil” dara sabiedrības labā?*

Katram gadam tiek sastādīts plāns, kas ir mūsu prioritāte. Šogad tie ir jaunieši un bezdarba mazināšana, kā arī cilvēku ar invaliditāti iesaistīšana darba tirgū, bet ar pilnu mūsu plānu var iepazīties mūsu mājas lapā.

17. *Vai Jūs akceptējat arī citus piedāvājumus, piemēram, par sponsorēšanas iespējām?*

Principā mūsu plāns tiek sastādīts gadam un uz to arī orientējamies. Lielākoties darbojamies ar projektiem, kuri mums ir paredzēti.

18. *Kā Jūs raksturotu darba apstākļus sievietēm un minoritātēm?*

Stacijās ne visi darbi ir viegli, tāpat ir smagumu celšana, bet ir noteikts svars, cik gan vīrieši, gan sievietes drīkst celt. Tāpat, es ļoti ceru, ka stacijās ir atsaucīgi vīrieši, kuri savām kolēģēm palīdz.

Par darbinieku seksuālo orientāciju intervijās mēs jautājumus nedrīkstam uzdot, tā kā to mēs nemaz nezinām.

19. *Kā Jūs raksturotu vārdu „kvalitāte” Statoil darbībā?*

Kvalitāte raksturo visu uzņēmuma darbību – gan degvielu, gan apkalpošanu, servisu, pārtikas standartus.

20. *Pēc kādiem principiem tiek organizēts darbs Statoil? (lai katrs darbinieks, zinātu savus veicamos pienākumus)?*

Staciju darbība tiek organizēt pēc LEAN 2, kurā ir izveidoti rīki, kuri darbiniekiem palīdz katrā jomā. Galvenais darbības rīks ir „rutiners”, kurā darbinieks redz savus darbus, kuri katrā dienā ir jāveic. Esmu dzirdējusi, ka darbinieki šo rīku ļoti novērtē, jo jaunajiem darbiniekiem tas ir neatsverams palīgs darbā.

21. *Kā Jūs veicināt staciju darbinieku sadarbību ar biroja darbiniekiem? Vai tas ir svarīgi? Nevarētu teikt, ka katru dienu biroja darbinieki sazinās ar stacijas darbiniekiem, bet visi gan staciju, gan biroja darbinieki reiz gadā satiekas uzņēmuma kopīgajā pasākumā.*

Pielikums 6.

Intervija ar reģiona vadītāju Daini Ramatu

1. *Kas atbild par iekšējo komunikāciju uzņēmumā?*

Par iekšējo komunikāciju atbild katrs departaments atsevišķi un tās ir viņa kompetences, kā departaments savu informāciju nodos tālāk. Jebkurā gadījumā katrs pats atbild par informācijas ziņošanu.

2. *Kā atšķiras komunikācija DUS un birojā?*

Birojā darbs nenotiek tādā steigā kā stacijā, līdz ar to, biroja darbinieki informāciju var uztvert vieglāk un ilgāku laiku patērēt, lai ar to iepazītos, bet stacijās darba ritms ir ātrāks un līdz ar to var rasties kāds nesaprasts fakts vai darbība. Birojā pārsvarā informācija nonāk ar e-pasta palīdzību vai Lyns sistēmā, bet stacijās darbiniekiem ir jālasa biroja sūtītie materiāli, kuri var būt diez gan apjomīgi, jo katrs departaments sūta savu aktuālo informāciju.

3. *Kā notiek darbinieku informēšana DUS?*

Darbinieku informēšanai tiek izmantoti – mobilais telefons, e-pasts, teamsite, sociālie tīkli, tikšanās gan pa vienam, gan komandās, Lyns sistēma, kā arī katrs departaments sūta savas ziņas uz stacijām, jo mums nav viens punkts, caur kuru ietu visas ziņas kā tas ir citās valstīs un citos uzņēmumos, kuriem viens cilvēks vai sistēma koordinē visas ziņas.

4. *Kādi ir Jūs pienākumi iekšējās komunikācijas organizēšanā?*

Mani pienākumi ir vispārēji - komunikācijai, ko es sniedzu, ir jābūt korektai, patiesai. Kopumā Latvijā ir 59 degvielas uzpildes stacija un viens e-pasts ietekmē visu darbību un es esmu viens no četriem reģiona vadītājiem, kurš šo darbību kontrolē un veicina, līdz ar to, ja es redzu, ka kāds no departamentiem pietiekoši efektīvi nesniedz informāciju stacijām vai arī otrādi, tad es iesaistos viņu darbībā.

5. *Vai Jūs sūtāt informāciju, tikai saviem DUS, vai arī citiem, kuri nav zem Jūsu reģiona?*

Informāciju es sūtu gan saviem, gan arī visiem pārējiem. Tādā ziņā, ka es iesaistos arī departamentu darbībā, lai es zinātu, kādu informāciju viņi sūta.

6. *. Vai arī Jūs sniedzat ieteikumus iekšējās komunikācijas organizēšanā?*

Protams, ir komunikācija, kas ir saistīta ar iekšējo vidi, kā arī ir konkrēti rīki, kas ir izstrādāti, kā arī ir citi komunikācijas veidi, jo jebkuram vadītājam ir sava struktūra, ar kuras palīdzību tiek organizēta darbība un šo struktūru arī DUS vadītājs ar savu reģiona vadītāju kopīgiem spēkiem izveido - kā sūtīt informāciju saviem darbiniekiem. Piemēram, palīdzu izveidot dažādas mapes, automātiskas ziņas un arī e-pastu likšana pa mapēm.

7. *Kā stacijas tiek sadalītas reģiona vadītājiem?*

Staciju sadalīšana norit pēc noteikta principa: Viens reģiona vadītājs nevar vadīt staciju ilgāk par 2 gadiem. Ik pēc 2 gadiem notiek staciju pārdalīšana tā, lai reģiona vadītājs varētu vadīt citu staciju. Sadalīšana notiek pēc izlozes principa, bet skatoties, lai šīs stacijas neatkārtotos. Staciju pārdalīšana ir nepieciešama tāpēc, lai organizētu katras stacijas darbību aizvien efektīvāk.

8. *Vai darbiniekiem ir iespēja iesaistīties lēmumu pieņemšanā, kas saistīti ar uzņēmuma darbību?*

Tā nav iespēja, tas ir jādara, jo tas ir mūsu uzņēmuma pamatnoteikums - darbinieku iesaiste.

9. *Un kā tas notiek?*

Piemēram, stacijas darbinieks dod informāciju savam vadītājam un vadītājs atrod ceļu pie sava vadītāja. Tas var būt kā ieteikums, kurš tiek izskatīts uzņēmuma līmenī un otrs variants ir tā, ka pats uzņēmums iesaista savus darbiniekus, lai viņiem būtu augstāka motivācija. No vienas puses ir labi, ja darbinieks sniedz savas idejas, bet, ja par problēmām runā jau vairāki darbinieki, tad ar uzņēmuma darbību kaut kas nav kārtībā. Mēs taisām arī aptaujas un intervijas ar darbiniekiem, fokusgrupas, darba grupas un tad mēģinām atrisināt radušās problēmas.

10. *Vai darbinieki var ietekmēt arī preču sortimentu?*

Pārdevējiem tas ir jādara. No sākuma pārdevējs to pasaka vadītājam un tad arī viņš tālāk sazinās ar biroja darbiniekiem un gūst atgriezenisko saikni, vai šo preci ir iespējams ieviest mūsu veikalos, vai tomēr nav. Jebkurā gadījumā ir atbilde- vai viņa ir pozitīva, vai negatīva, kā arī tiek sniegts paskaidrojums.

11. *Kā Jūs raksturotu „Statoil” vadību- kuras ir tās īpašības un prasmes, kas raksturo uzņēmuma vadību un staciju vadītājus?*

Viņiem ir jābūt atbilstošiem savām kompetencēm – vadītāja un vadītāja vietnieka kompetencēm.

11. *Kāda ir „Statoil” iekšējā kultūra? Ko tā sniedz darbiniekiem?*

Statoil iekšējā kultūra nav tikai Latvijā, tā ir globāla- arī citās valstīs. Tā gan var atšķirties, atkarībā no mentalitātes, vai arī likumdošanas īpatnībām, bet jebkurā gadījumā kultūra ir vērsta uz rezultātu sasniegšanu, tirgus attīstību, jaunievedumu ieviešanu, cilvēkiem un uz uzņēmuma darbību un kultūra nemainīsies. Tas ir mūsu DNS.

12. *Kā īpašnieku maiņa ir ietekmējusi uzņēmuma darbību?*

Vienmēr, kad ir kāda ietekme, tad tā ir par to, lai jebkuri rezultāti būtu labāki. Parasti tie ir saistīti ar finansiāliem rezultātiem un lai kaut ko sasniegtu, kaut kas ir jāupurē un tas tie darīts uz efektīvāku procesu darbību. Tāpat ir ar komunikāciju – komunikācija tiek meklēta ar vien efektīvāka. Arī pirms desmit, piecpadsmit gadiem īsziņu sūtīšana darbiniekiem nebija iedomājams, bet tagad tas ir pašsaprotami.

13. *Kā Jūs raksturotu darba apstākļus sievietēm DUS?*

Darba apstākļi sievietēm un vīriešiem ir pilnīgi identiski. Ja runā par slodzes sajūtām, tad, protams, šis darbs ir fiziski grūts, jo, ja nemaldos, tad Statoil strādā apmēram 70 % sieviešu un tas nozīmē, ka viņas šo slodzi var izturēt. Ja tā salīdzina, es pat teiktu, ka vīriešiem ir grūtāki apstākļi, jo gan fiziskā, gan emocionālā noturība ir vienlīdz svarīgas.

14. Bet sievietēm ir jāceļ dažādas smagas lietas...

Ir arī savi veidi, kā to var apiet. Mēs tomēr neceļam ķieģeļu kalnus vai neļeam betonu, ja runā, piemēram, par celtniecību, kur sievietes, protams, nevarētu strādāt. Bet šeit ir gan fiziski, gan emocionāli smags darbs un, ja paskatās cilvēka fizioloģiju, tad ir ļoti daudz komponentu, kur sievietes var būt arī spēcīgākas par vīriešiem.

15. Vai tiek algotas firmas vai sabiedrisko attiecību aģentūras, kuras palīdz organizēt iekšējo komunikāciju uzņēmumā?

Statoil sadarbojas ar komunikācijas aģentūru „Edelman Affiliante”, bet pamatā šī sadarbība ir saistīta ar ārējo komunikāciju. Ir lietas, kurās, iespējams, aģentūra palīdz iekšējās komunikācijas jautājumos, bet pārsvarā nē.

16. Vai uzņēmums izmanto kādas teorijas, ar kuru palīdzību tiek organizēta darbība?

Es domāju, ka jebkuras organizācijas pamatā ir klasiskais menedžments. Katrs uzņēmējs no teorijām attīsta kādu daļu no tām. Piemēram, merčendaizings, kas pirms trim gadiem šķita kā svešvārds, tad tagad mēs to lietojam kā ikdienu. Ja arī piepārdošana bija kaut kas svešs un mēs mācījāmies piedāvāt padzerties klāt pie ēdiena, tagad tas ir pilnīgi pašsaprotams un neviens par to nerunā kā par kaut ko jaunu. Uzņēmējs no uzņēmēja atšķiras ar to, vai viņš šīs teorijas pielieto vai nepielieto.

17. Kādi motīvi tiek izmantoti, lai motivētu darbiniekus strādāt Statoil?

Manuprāt, tā ir uzņēmuma attieksme pret darbiniekiem, protams, visas sociālās garantijas, bonusu sistēma, darba forma, pašpatēriņš, pasākumi, stipendija. Motivācijas lapa ir diezgan gara, kura ietver arī atzinību un apbalvošanu. Jebkurš darbinieks šajā organizācijā var justies labi

Protams, vienmēr būs darbinieku kustība un tam ir savi iemesli. Pēdējos divos mēnešos galvenie faktori, kādēļ darbinieks pamet mūsu uzņēmumu, ir jau augstāka amata darba vieta.

18. Vai tikai tāds ir iemesls, vai arī tiek pieminēti citi iemesli?

Tiek minēta darba slodze, kas ir par lielu, maiņu grafiks, naktsmaiņas, bet tas nav mainījies kopš tā brīža, kad darbinieks sāka pie mums strādāt jo nevienam tas netiek slēpts. Visi šie jautājumi tiek izrunāti intervijās, bet, iespējams, darbinieks tam nenotic un tāpēc rodas šie iemesli, ka darbinieks vēlas iet prom.

Pielikums 7.

Intervija ar mārketinga un komunikācijas nodaļas vadītāju Artūru Eglīti

1. Kas atbild par iekšējo komunikāciju uzņēmumā?

Uzņēmuma komunikācija tiek dalīta divās daļās – staciju komunikācija un uzņēmuma kopumā. Stacijās par iekšējo komunikāciju atbild staciju vadītāji, bet no biroja katrs departaments atsevišķi par savām tēmām. Par jebkuriem ar komunikāciju saistītiem jautājumiem darbinieki var griezties pie manis.

2. Kāda ir Jūsu loma iekšējās komunikācijas organizēšanā?

Es esmu izveidojis sociālo tīklu lietošanas vadlīnijas darbiniekiem, lai viņi zinātu, kā mūsu uzņēmuma darbiniekiem ir jākomunicē interneta vidē, kā arī es koordinēju komunikāciju uzņēmumam kopumā. Bieži rakstu jautājumu un

atbilžu rakstus stacijām, lai ikviens būtu zinošs un prastu atbildēt uz jebkuriem klientu jautājumiem. Principā, ja darbiniekiem ir jautājumi, kas saistīti ar komunikāciju, es uz tiem atbildēšu.

3. *Jūs sadarbojaties ar komunikācijas aģentūru – vai aģentūra konsultē uzņēmumu arī iekšējās komunikācijas jautājumos?*

Jā, var tikt iesaistīta arī aģentūra, ja redzam tam nepieciešamību, bet tādi gadījumi nav daudz.

4. *Kā norit uzņēmuma sadarbība ar komunikācijas aģentūru?*

Sadarbība sākas ar gada plānu, kurā izvirzām mērķus, ko darīsim, kādas aktivitātes veiksīm, kāpēc. Protams, ka tas ir balstīts uz uzņēmuma stratēģiskajiem un taktiskajiem plāniem, bet ne tikai. Sadarbība notiek vairākos lielos virzienus, piemēram, Darba devēja tēla veidošanas plāns ir izdalīts atsevišķi, jo tur ir daudz aktivitāšu, kuras turklāt veic no aģentūras puses citi cilvēki, kas nav iesaistīti ikdienas komunikācijā. Tad vēl viens virziens ir Biznesa centra komunikācija – arī atsevišķs virziens. Tāpat arī sociālie mediji, kas arī tiek nodalīti ar atsevišķu cilvēku no aģentūras puses. Protams, sociālie mediji iekļauj visu, jo šai komandai ir jāzina faktiski par visām aktivitātēm.

5. *Kā Jūs izvērtējat sadarbību ar komunikācijas aģentūru?*

Ik gadu izvērtējam, kas izdevies, kas nē, kāš jāmaina, kas jāuzlabo. Tāpat skatāmies publicitātes apjomu, arī Reputācijas topa rezultātus, kas gan tik tieši nekorelē viens ar otru, bet tomēr arī tas ir būtiski. Sociālo mediju jomā skatāmies ikmēneša rezultātus, cik spēcīgi esam ietekmīgāko zīmolu topā, ko veido DDB.

6. *Kādi instrumenti tiek izmantoti iekšējās komunikācijas veidošanā?*

Instrumentu ir daudz un dažādi. Protams, visi ierastie- telefons, sms, e-pasts, ziņojuma dēlis, bet biroja vidē tas būs Lyns, telefonkonferences un kopējā insight mājas lapa, kā arī teemsite.

7. *Kādi motīvi tiek izmantoti, lai motivētu darbiniekus strādāt Statoil?*

Ir darbinieku labumu lapa, kura arī paskaidro, ko mēs kā uzņēmums papildus varam darbiniekiem dot. Manuprāt, viens no svarīgākajiem labumiem ir veselības apdrošināšana, par kuras pieejamību esam dzirdējuši daudz labu atsauksmju. Droši vien darbinieki nesūdzas arī par bonusu sistēmu.

8. *Kas ir tās lietas, kuras ir svarīgas, izvēloties staciju vadītājus un vietniekus? Un kāda ir viņu loma uzņēmumā?*

Tā noteikti nav mana kompetence. Pie šiem jautājumiem es nestrādāju, bet noteikti primārā lieta ir labas komunikācijas prasmes.

9. *Kā Jūs raksturotu darbinieku lomu „Statoil”?*

Darbinieks ar savu darbību parāda uzņēmumu klientiem. Bez labiem un zinošiem pārdevējiem un staciju vadītājiem mēs nespētu sasniegt nekādus rezultātus.

10. *Vai darbiniekiem ir iespēja iesaistīties lēmumu pieņemšanā, kas saistīti ar uzņēmuma darbību?*

Darbinieki nevar lemt visus jautājumus, bet ir iespēja savas idejas mums izstāstīt un tad jau izvērtēsīm.

11. *Kā Jūs raksturotu „Statoil” vadību- kuras ir tās īpašības un prasmes, kas raksturo uzņēmuma vadību un staciju vadītājus?*

Arī par šo jautājumu vairāk atbild reģiona vadītāji un personāla daļa. Lai vadītu uzņēmumu noteikti ir jābūt ar vēlmi sasniegt mērķus, ambiciozam un motivēt spējošam, kā arī ar labām komunikācijas prasmēm.

12. *Kāda ir „Statoil” iekšējā kultūra? Vai tā ir mainījusies līdz ar uzņēmuma īpašnieku maiņu?*

Tas jāprasa darbiniekiem. Kopumā mēs pieturamies pie tiešiem principiem. Iespējams, komunikācija ir kļuvusi nedaudz praktiskāka, vairāk komerciāla rakstura, bet principi, attieksme un to, kādā veidā strādājam ar komunikācijām nav mainījusies.

13. *Vai un kā Jūs noskaidrojat darbinieku domas par uzņēmuma darbību?*

Katru gadu tiek veikts darba vides pētījums, kurā ar mēs noskaidrojam to, kā jūtās darbinieks.

14. *Ko „Statoil” dara sabiedrības labā?*

Mājas lapā ir pilna informācija par mūsu aktivitātēm. Pašlaik liela aktivitāte notiek ar invalīdu apvienību „Apeirons” un arī ar CSDD gan par sprādzēšanas, gan Līgo un Jāņu tēmu.

15. *Kā Jūs raksturotu vārdu „kvalitāte” Statoil darbībā?*

Kvalitāte ir mūsu pamatā. Uzņēmums taču nevarētu pastāvēt, ja mēs necenstos strādāt pēc kvalitatīviem principiem – gan, ja runa ir par degvielu, ēdienu, gan par apkalpošanu.

16. *Pēc kādiem principiem tiek organizēts darbs Statoil? (lai katrs darbinieks, zinātu savus veicamos pienākumus?)*

Darbinieki (cerams) ir iepazinušies ar lielu mapi, kas ir LEAN 2, kurā arī var izlasīt visu informāciju par to, kā ir jāstrādā un kas uzņēmumam ir svarīgi. Principā LEAN 2 izskaidro katra stacijas darbinieka veicamos pienākumus un to, kā tos vislabāk veikt.

17. *Kā Jūs veicināt staciju darbinieku sadarbību ar biroja darbiniekiem?*

Tāda tiešā sadarbība nav, bet staciju darbinieki var iepazīties ar biroja nodaļu darbību, kā arī staciju darbinieki vienmēr uzzina par aktuālajām vakancēm birojā un caur saviem vadītājiem var izteikt savu redzējumu un idejas.

18. *Kā īpašnieku maiņa ir ietekmējusi uzņēmuma darbību?*

Tas jāprasa darbiniekiem. Kopumā mēs pieturamies pie tiešam principiem kā līdz īpašnieku maiņai. Iespējams, komunikācija ir kļuvusi nedaudz praktiskāka, vairāk komerciāla rakstura, bet principi, attieksme un to, kādā veidā strādājam ar komunikācijām nav mainījusies.

19. *Vai uzņēmums ir arī kādas organizācijas teorijas piekritējs (struktūra, hierarhija, tīkli, komunikācijas plūsmas)?*

Nav noteikts, ka esam kādas konkrētas teorijas īstenotājs, piekritējs vai citādi. Mūsu fokuss ir vidējā līmeņa vadītāji, ja runājam par komunikāciju. Katram vadītājam ir jābūt arī labām komunikācijas prasmēm. Tas ir pamatā. Un vadītājam ir jāgrib komunicēt. Mēs cenšamies nodrošināt viņus ar nepieciešamo informāciju un, protams, attiecīgi arī apmācām.

Pielikums 8.

Kronbaha α (Cronbach's alpha) aprēķinātās vērtības

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,743	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
v131	4,8873	7,533	,492	,711
v143	5,2676	8,907	,250	,742
v132	4,9577	8,168	,264	,738
v133	4,8028	7,932	,324	,732
v134	5,0493	7,395	,661	,695
v135	4,9577	7,516	,528	,708
v136	4,6831	7,934	,332	,731
v137	4,7394	7,995	,301	,735
v138	4,7606	7,886	,341	,730
v139	4,8662	7,876	,352	,729
v140	4,8310	8,085	,269	,739
v141	4,7324	8,126	,253	,740
v142	4,8451	7,579	,464	,715

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,742	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
v131	4,8732	7,360	,491	,710
v132	4,9437	7,997	,259	,739
v133	4,7887	7,756	,322	,732
v134	5,0352	7,226	,659	,694
v135	4,9437	7,344	,527	,707
v136	4,6690	7,741	,338	,730
v137	4,7254	7,818	,300	,735
v138	4,7465	7,708	,340	,730
v139	4,8521	7,701	,350	,728
v140	4,8169	7,909	,266	,739
v141	4,7183	7,948	,252	,741
v142	4,8310	7,404	,463	,714

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,699	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
j22_1 Uzņēmums organizē apmācības, kas palīdz celt manu darba ražīgumu	31,63	10,635	,431	,670
j22_2 Jūs interesējaties, kā pilnveidot savu darbību Statoil	32,03	9,129	,491	,649
j22_3 Jūs uzklusāt savu kolēģu viedokli un ņemat vērā viņu sniegtos padomus	31,66	10,347	,464	,663
j22_4 Jūs ņemt vērā vadītāja viedokli un cenšaties strādāt pēc sniegtajiem padomiem	31,48	11,156	,525	,676
j22_5 Jūs jūtaties pietiekami ziņošs, lai pildītu darba pienākumus	31,69	10,407	,494	,661
j22_6 Uz klientu jautājumiem Jūs varat brīvi atbildēt	31,69	10,268	,541	,655
j22_7 Jūs nebaida darbs naktīs	32,16	9,819	,228	,718
j22_8 Jūs ātri pieņemat pārmaiņas	31,78	10,466	,346	,678
j22_9 Jūs nebaida jaunu produktu ienākšana pārdošanā	31,59	10,852	,382	,677

j22_10 Jūs arī ārpus darba laika mēģināt uzlabot savas pārdošanas īpašības	32,84	9,245	,265	,720
--	-------	-------	------	------

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,641	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
j14_2 Jūs interesējaties, kā pilnveidot savu darbību Statoil	21,77	3,898	,448	,573
j14_3 Jūs jūtaties pietiekami zinošs, lai pildītu darba pienākumus	21,59	4,634	,256	,630
j14_4 Jūs ātri pieņemat pārmaiņas	21,82	4,442	,197	,651
j14_5 Jūs nebaida liels darba apjoms	21,77	3,994	,519	,559
j14_6 Jūs saprotat katras nodaļas būtību	22,05	3,474	,305	,652
j14_7 Jūs brīvi varat atbildēt uz jautājumiem par Jūsu nodaļu	21,50	4,548	,413	,603
j14_8 Jūs brīvi runājat vairākās svešvalodās	21,68	3,846	,503	,556

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,692	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
j18_1 Jūs esat pietiekami informēts par to, kā pēc iespējas labāk organizēt savu darbu	20,20	7,556	,375	,673
j18_2 Jūs esat pietiekami informēts par saviem rezultātiem uzņēmumā.	20,20	7,817	,226	,694
j18_3 Jūs zināt, pie kuru rādītāju uzlabošanas Jums ir jāstrādā, lai pilnveidotu savu darbību.	20,26	6,585	,492	,637
j18_4 Saņemtā atzinība par Jūsu darbu ir pietiekama	20,98	5,521	,473	,641
j18_5 Jūs izjūtat, ka uzņēmums Jūs motivē, lai sasniegtu mērķus	20,94	5,278	,664	,570
j18_6 Jūs varat sniegt savu viedokli citiem, kā labāk strādāt	20,41	7,244	,329	,675
j18_7 Jūs sniedzat savu vērtējumu par uzņēmuma darbību.	21,08	6,136	,341	,686

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,724	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
v111	5,0545	7,174	,442	,695
v112	5,0909	7,693	,244	,721
v113	4,9818	7,530	,290	,715
v114	5,1939	6,987	,601	,676
v115	5,0970	7,027	,518	,684
v116	4,8485	7,483	,319	,711
v117	4,8788	7,583	,275	,717
v118	4,9212	7,414	,335	,709
v119	5,0061	7,335	,368	,705
v120	4,9879	7,622	,256	,720
v121	4,9333	7,672	,236	,722
v122	5,0061	7,152	,441	,694

Pielikums 9

DUS darbinieku aptaujas rezultāti

Respondentu statistika:

Rezultātu filtrs:

Vīrieši un Sievietes

Vecums: 19 - 50

Respondentu skaits: 143

Vīrietis: 33

Sieviete: 110

Vidējais vecums: 30.1 gadi

Rezultātu kopsavilkums:

1. Lūdzu, norādiet Jūsu stacijas atrašanās vietu.

Rīga	99		69.2%
Cita Latvijas pilsēta	44		30.8%
Iesniegto atbilžu summa	143		

2. Cik ilgi Jūs strādājat degvielas uzpildes stacijā (DUS)?

Līdz 1 gadam	36		25.2%
1 gads- 3 gadi	41		28.7%
4 gadi- 6 gadi	20		14%
7 gadi un vairāk	46		32.2%
Iesniegto atbilžu summa	143		

3. Kāds ir Jūsu ieņemamais amats DUS?

Jaunākais pārdevējs	7		4.9%
Pārdevējs	98		68.5%
Vadītāja vietnieks	14		9.8%
Stacijas vadītājs	24		16.8%
Iesniegto atbilžu summa	143		

4. Vai uzskatāt, ka tiešais vadītājs ar Jums komunicē pietiekami?

Nepietiekami Pietiekami

3.8 / 4

Aptaujāto 143 respondentu vidējais novērtējums ir 3.8 (vērtējuma skalā no 1 līdz 4).

5. Kā Jūs vērtējat informācijas pieejamību uzņēmumā?

Viegli pieejama	126		88.1%
Grūti pieejama	3		2.1%
Grūti atbildēt	14		9.8%
Iesniegto atbilžu summa	143		

6. Vai Jūs izrādāt iniciatīvu iekšējās komunikācijas uzlabošanā? (pie apstiprinošas atbildes, lūdzu, miniet jomu)

Nē	30		21%
Dažreiz	97		67.8%
Jā	16		11.2%
Iesniegto atbilžu summa	143		

Citas atbildes:

- MARKETINGS
- Komunikācija, info nodošana dus darbinieku starpā bez vadības kontroles
- Sadarbība ar kolēģiem
- darbinieku uzslavēšana
- Visas jomas
- Sarunās savā starpā veidot dialogu
- Nesaskaņas izrunājam
- Iesaistu darbiniekus dialogos
- Par dažādām lielām
- .
- Savstarpējās attiecības darbā savā starpā
- izrunājam neskaidrības
- materiālu izveidošana
- .
- Vairāk atvēlam laiku aci pret aci sarunai
- dažādas jomas

7. Par kādām tēmām regulāri tiek informēti stacijas darbinieki?(ne retāk kā reizi nedēļā) (Atzīmējiet četras visbiežākās tēmas) (vairākas atbildes iespējamas)

Informācija par akcijām	96		19.6%
Informācija par pārdošanas rezultātiem	102		20.9%
Informācija no uzņēmuma vadības	40		8.2%
Personālziņas	19		3.9%
Darba drošība	19		3.9%
Konkursi vai sacensības	66		13.5%
Iekšējā komunikācija tikai Jūsu stacijai	58		11.9%

Informācija no stacijas vadītāja	87		17.8%
Aktivitātes ārpus darba laika	2		0.4%
Cits	0		0%
Iesniegto atbilžu summa	489		

8. Kā Jūs visbiežāk komunicējat ar saviem kolēģiem? (vairākas atbildes iespējamās)

Viens pret viens	134		50.2%
E-pasts	10		3.7%
Telefonsarunas	56		21%
SMS	36		13.5%
Cits	31		11.6%
Iesniegto atbilžu summa	267		

Citas atbildes:

- Zizi top
- iekšējās komunikācijas iespēja (ZiZi TOP lapa)
- Zizitops
- ZI-ZI TOP
- WhatsApp
- whats up :)
- ziņojumu dēlis
- zizitop
- whats app
- zīmīte
- whatsApp
- ziņa uz tāfeles vai ZiZitop
- 5 minūšu saruna un Zi Zi top
- Zi zi top
- Whats upp
- sociālie tīkli
- rakstisks info.
- Facebook
- Whats upp
- Whatsupp

- dažādi
- Whats upp
- Ziņojuma dēlis
- facebook
- Whats app
- Whats app
- ZiZi top
- dažādi
- Zi Zi top[
- Zi Zi top
- Whatsapp

9. Pie kā Jūs vērsaties neskaidrību gadījumā? (vairākas atbildes iespējamās)

Pie kolēģa	96		36.1%
Pie stacijas vadītāja	82		30.8%
Pie stacijas vadītāja vietnieka/ces	59		22.2%
Pie reģiona vadītāja	28		10.5%

Cits	1		0.4%
Iesniegto atbilžu summa	266		

Citas atbildes:

- atkarībā, kāda neskaidrība

10. Kas, Jūsuprāt, būtu jāuzlabo, lai komunikācija DUS būtu vēl efektīvāka? (vairākas atbildes iespējamas)

Informācijas ātrums	27		11.7%
Informācijas precizitāte	48		20.8%
Informācijas daudzums	33		14.3%
Informācijas paziņošanas veids	50		21.6%
Lielāka darbinieku iesaiste lēmumu pieņemšanā	48		20.8%
Nekas nav jāuzlabo	22		9.5%
Cits	3		1.3%
Iesniegto atbilžu summa	231		

Citas atbildes:

- Rokasgrāmatu atjaunošana un vecās informācijas dzēšana no TeamSite
- Konkrētāka un īsāka informācija
- Darbinieku aktivitāte

11. Vai Jūsu stacijā tiek organizēti kolektīva pasākumi?


Jā, bieži	37		25.9%
Jā, bet vajadzētu biežāk	73		51%
Diez gan reti	27		18.9%
Nē	6		4.2%
Iesniegto atbilžu summa	143		

12. Kā Jūs raksturotu iekšējo komunikāciju „Statoil” starp vadību un darbiniekiem ?

Viegla un saprotama	106		74.1%
Nedaudz sarežģīta, bet saprotama	27		18.9%
Grūti saprotama un sarežģīta	2		1.4%
Grūti atbildēt	8		5.6%
Iesniegto atbilžu summa	143		

13. Kuri no minētajiem faktoriem atbilst „Statoil”? (vairākas atbildes iespējamas)

Lieliskas savstarpējās attiecības	57		7.5%
Efektīva cilvēkresursu izmantošana	47		6.2%
Veiksmīgi organizēta organizācijas struktūra	69		9.1%
Viegli uztverama komunikācija	34		4.5%
Veiksmīgas attiecības ar vadību	47		6.2%
Lielisks kolektīvs	86		11.3%
Virzība uz mērķu sasniegšanu	78		10.2%
Labvēlīga attieksme pret cilvēkiem	75		9.8%
Darba vides nodrošināšana ikvienam darbiniekam	60		7.9%
Kvalitāte kā priekšrocība	65		8.5%
Efektīva darba organizēšana	79		10.4%
Veiksmīga sadarbība ar kolēģiem	63		8.3%

Neviens no minētajiem	2		0.3%
Iesniegto atbilžu summa	762		

14. Kādi ir tie motīvi, kuri Jūs motivēt darbam "Statoil"?

- 1) Darba alga
- 2) STABILITĀTE
- 3) Komanda, vadītājs un pats uzņēmums, jo rūpējas par katru darbinieku.
- 4) Kolēģi, sociālās garantijas, atalgojums
- 5) 1. Vēlmes sasniegt augstus rezultātus, 2. Darba vide un cilvēki, 3. Stabils atalgojums
- 6) Galvenokārt stabilitāte un drošība
- 7) ...
- 8) Augsti kvalitatīva klientu apkalpošana
- 9) sakārtotībā visās lietās
- 10) Stabilitāte, dinamika, uzticēšanās, attīstība
- 11) Izaicinājumiem bagāta ikdiena ar iespēju ik brīdi sevi pilnveidot un pārbaudīt savas spējas.
- 12) Attieksme pret darbinieku, veiksmīgi organizēta struktūrvienība.
- 13) Skaidra uzņēmuma struktūra, labs kolektīvs, stabila algu sistēma
- 14) ...
- 15) Stabils uzņēmums, ar iespēju attīstīties un veidot sev izaugsmes iespējas. Sociālās garantijas, lielisks uzņēmums karjeras veidošanai.
- 16) izaugsmes iespējas,
- 17) Darbs lielā kompānijā , kurā ir daudz pārmaiņu.
- 18) Atalgojums, karjeras izaugsme, nepārtraukta attīstība.
- 19) stabils uzņēmums
- 20) Alga, kolēģi
- 21) Uzņēmēja gars
- 22) Stabilitāte, izaugsme
- 23) Soc. stabilitāte, atalgojums.
- 24) Noteikti es pati.
- 25) Redzēt kā es citiem sagādāju prieku, sniedzu vairāk par gaidīto, klientu atzinība.
- 26) atrašanās vieta un atalgojums
- 27) stabilitāte
- 28) Darbs vienkārši patīk.
- 29) .
- 30) Stabilitāte, drošība, rūpes par cilvēku.
- 31) ..
- 32) .
- 33) Iespēja saskaņot darbu ar skolu, pieņemams atalgojums un uzņēmuma prestižs
- 34) Atalgojums, sociālās garantijas.
- 35) Draudzīga un pozitīva darba vide, darba drošība, darba alga,
- 36) Alga, attieksme
- 37) Dažādā ikdiena, darbs ar cilvēkiem
- 38) Darba vide, kolektīvs, atalgojums, bonusi
- 39) Izaicinājums
- 40) Atalgojums, izaugsme, sociālās garantijas.
- 41) komunikācija ar cilvēkiem
- 42) kolēģi
- 43) stabilitāte
- 44) stabils uzņēmums, atpazīstams uzņēmums, stabils atalgojums, sociālās garantijas
- 45) Darbs ar cilvēkiem, atalgojums
- 46) Izaugsmes iespējas, labi darba apstākļi
- 47) Izaugsmes iespējas
- 48) Nauda
- 49) Lielisks kolektīvs, laba komunikācija savā starpā, Skaidri un saprotami mērķi, sociālās garantijas, attieksme, sadarbība, komunikācija ar klientiem, intensīvs darbs
- 50) Stabilitāte, alga
- 51) Izaugsmes iespējas

- 52) Stabilitāte, izaugsme
- 53) Izaugsmes iespējas, jo tos, kuri strādājuši Statoil, darba tirgū vērtē augstu.
- 54) Atalgojums
- 55) Atalgojums, konkurētspēja, stabilitāte
- 56) Laba attieksme no vadītāja un vietnieka puses
- 57) Kolektīvs, izaugsmes iespējas
- 58) Darba pieredzes gūšana
- 59) Bonuss
- 60) Alga, cilvēki
- 61) .
- 62) Tuvu dzīvesvietai.
- 63) Stabils darbs, sociālās garantijas, atalgojums
- 64) Attiecības ar cilvēkiem
- 65) Stabilitāte, atpazīstams zīmols, labvēlīga darba vide
- 66) .
- 67) Nauda, sociālās garantijas
- 68) Sociālās garantijas, patīkama darba vide, mobila darba vide
- 69) pozitīvisms, entuziasms un mērķtiecība
- 70) Drošības sajūta
- 71) Katra maiņa ir jauns stāsts jaunai dienai, ar klienta emocijām un mentalitāti. Tas neļauj palikt uz vietas. Ir jāpilnveidojas.
- 72) Sociālās garantijas, drošība darba vietā, pozitīvi klienti, iespēja apvienot darbu ar mācībām un izaugsmes iespējas.
- 73) Stabils, apmaksāts darbs, sociālās garantijas. Interesanta ikdiena.
- 74) Prēmija
- 75) Bonusu sistēma un sacensības starp darbiniekiem
- 76) Stabila alga, sociālās garantijas, laba attieksme pret darbiniekiem, labi, interesanti kolēģi
- 77) Stabilitāte
- 78) Motīvu ir daudz
- 79) Normāla samaksa
- 80) .
- 81) labs darba kolektīvs, vadītāja, iespējas sevis pilnveidošanā un izaugsme
- 82) .
- 83) man patīk tas, ko daru
- 84) .
- 85) Izaugsmes iespējas
- 86) Alga
- 87) Stabilitāte un izaugsme
- 88) laba attieksme pret darbiniekiem
- 89) Labs darbs un super kolēģi
- 90) Alga
- 91) Bonusu sistēma
- 92) .
- 93) Pozitīva darba vide, dažādība
- 94) Sociālās gara, darba atmosfēra
- 95) Alga un sociālās garantijas
- 96) ,,,,,
- 97) Stabilitāte, dinamisks darbs
- 98) darbs ar interesantiem cilvēkiem
- 99) Sociālās garantijas, foršs kolektīvs
- 100) nav tālu jābrauc uz darbu
- 101) Dinamiskais darba temps un klientu apkalpošana.
- 102) a
- 103) Interesants darbs
- 104) Stabilitāte, atalgojums, droša darba vide, uzņēmuma vērtības.
- 105) Bonuss un alga
- 106) Sacensību gars, bonusu sistēma
- 107) Sociālās garantijas, labvēlīga attieksme pret darbiniekiem

- 108) Stabils darbs
 109) Diez gan daudz motīvu
 110) .
 111) pieņemams atalgojums
 112) Super vadītāja un vietiece
 113) .
 114) Varu apvienot ar skolu
 115) Kolektīvs
 116) Kolektīvs, mūsu foršie klienti
 117) Stabila alga un veselības apdrošināšana
 118) Tikai un vienīgi nauda
 119) Draudzīgi kolēģi un labs grafiks
 120) Saņem algu vienā datumā un zini droši, ka būs. Darba grafiks, jo brīvas darba dienas un brīvdienas, var daudz ko saplānot. Un mums ir labs kolektīvs!
 121) .
 122) darbs ir netālu no mājām. nav tālu jābrauc.
 123) atalgojums un veselības apdrošināšana
 124) Man patīk tas, ka varu grafiku ietekmēt un dabūt brīvdienas tad, kad vajag
 125) Nauda
 126) Kolektīvs ir lielākā motivācija
 127) Kolektīvs
 128) darbs ar pozitīviem cilvēkiem, izaugsme
 129) Man ir svarīga stabilitāte un es neuztraucos, ka man nebūtu darba
 130) l
 131) veselības apdrošināšana un iespēja apvienot ar otru darbu
 132) man ļoti patīk darba atmosfēra un tas, ka ir veselības apdrošināšana, kura ļauj man arī rūpēties par savu veselību.
 133) Patīkama darba vide
 134) Kolektīvs
 135) .
 136) Bonuss
 137) Atalgojums
 138) Labs darbs un arī diez gan labu samaksu var saņemt.
 139) Vadītāja ir kā līderis. Mūsu kolektīvam viņa ļoti patīk
 140) Droši vien, ka alga un iespēja sevi pilnveidot
 141) Alga. Ļoti liela nozīme ir samaksai
 142) Tas, ka varu apvienot darbu ar skolu un saņemt normālu algu, kā arī pati uzņēmuma darbība ir interesanta un katra diena ir citādāka. Neiestājas rutīna.
 143) Pašas vēlēšanās strādāt. Ja patīk darbs, tad ir viegli būt motivētam.

15. Vai DUS vadībai piemīt kāda no šīm īpašībām? (vairākas atbildes iespējamās)

Mērķtiecība	94		18.7%
Aizrautība	71		14.1%
Taisnīgums	75		14.9%
Nosvērtība	29		5.8%
Vēlme uz izaugsmi	76		15.1%
Motivācijas spējas	63		12.5%
Darba zināšanas	93		18.5%
Neviena no īpašībām	2		0.4%
Iesniegto atbilžu summa	503		

16. Kādi būtu Jūsu ieteikumi iekšējās komunikācijas uzlabošanā DUS?

- 1) Viss notiek atbilstoši darba ritmam
- 2) ATVĒLĒT VAIRĀK LAIKA.
- 3) Rakstīt īsi un konkrēti, viens e-pasts vienai tēmai, nevis daudzi RE:
- 4) Rūpīgi pārbaudīt info, kuru izsūta kolēģiem.






- 5) Ir jāsaģatavo detalizēts visu biroja darbinieku saraksts un katram jāsaliek tēmas, par kurām pie viņa var griezties - tas izslēgtu informācijas nonākšanu pie nepareizajiem cilvēkiem. Ļoti labs paraugs jau ir grāmatvedībai, bet tādām vajadzētu būt par visiem darbiniekiem. Ja nezina, pie kā griezties - ir saraksts, kurā paskatīties. Ļoti rekomendēju.
- 6) Mazāk info
- 7) .
- 8) uzskatu, ka vislabākais ir zizitops, jo ir iespējama saskarsme ar kolēģiem ar kuriem nesatiecies maiņās.
- 9) minī sapulces 1 x mēn.
- 10) Visiem aktīvāk iesaistīties informācijas apritē ... ne tikai klausoties
- 11) Strukturēt info, kas tiek nodots pārdevējiem. Vairāk 1vs1 komunikāciju!
- 12) Būt atklātiem viens pret otru, darboties kolektīvi.
- 13) vadībai vairāk vajag regulāri tieši komunicēt (aci pret aci) ar visiem darbiniekiem
- 14) ...
- 15) Nepieciešams vairāk laika strādāt kopā ar kolēģiem, lai rastu efektīvāku savstarpējo komunikāciju, vai arī jāveido biežāki ārpusdarba pasākumi kopā ar kolēģiem. Uzskatu, ka ziemas periodā darbiniekiem ir par maz stundas kopā ko strādāt, lai veidotu efektīvāku savstarpējo komunikāciju.
- 16) vairāk kopīgu pasākumu ar citām stacijām, lai dalītos ar saviem sasniegumiem.
- 17) Nesūtīt daudz informācijas viena e- pastā
- 18) Nav ieteikumu, jo visi līdzekļi un rīki mums ir iedoti, tie tikai ir jālieto.
- 19) .
- 20) -
- 21) Grūti pateikt.
- 22) .
- 23) Vairāk izmantot jaunās tehnoloģijas.
- 24) Īsti nav ieteikumu
- 25) Tikt vaļā no stereotipiem, vairāk uzdrošināties, ko pajautāt, izteikt atzinības
- 26) grūti atbildēt
- 27) izveidot virtuālo vidi, aplikāciju telefonā, lai ātri un saprotami varētu nodot informāciju tiem, kuri tajā brīdī nav darbā
- 28) Ieteikumu nav.
- 29) .
- 30) Nekādi.
- 31) .
- 32) Vairāk komunikācijas sms veidā
- 33) Informāciju sūtīt sms veidā vai kā savādāk padarīt digitalizētāku
- 34) Vairāk komunikāciju.
- 35) pagaidām nav radusies nepieciešamība kaut ko uzlabot
- 36) Laicīgāki info un materiāli akcijām, īpaši jaunumiem
- 37) Palielināt laiku sarunām ar personālu
- 38) Biežāk DUS vadībai komunicēt ar saviem darbiniekiem par aktuālajām darba lietām, jo bieži darbinieki interpretē vienu jautājumu dažādi.
- 39) .
- 40) Mums nav nepieciešami uzlabojumi.
- 41) problēmu nav
- 42) viss ok
- 43) nekādi
- 44) reizēm liekās, ka lielā informācijas daudzuma dēļ, tāda īsta komunikācija izpaliek.
- 45) Viss ir labi
- 46) .
- 47) .
- 48) .
- 49) Lielāka kolēģu sadarbība savā starpā, patstāvīga lēmumu pieņemšana, atbildības sajūta
- 50) Neaizmirst paziņot informāciju, pierakstīt to ZiZi Top
- 51) Biežāk komunicēt rakstiskā veidā
- 52) .
- 53) Ieteikumu nav
- 54) .
- 55) Pārdevējiem paiet ļoti ilgs laiks, kamēr tiek izlasīta informācija, varbūt varētu to sūtīt uz e-pastu
- 56) .

- 57) Vairāk organizēt sapulces
- 58) Nav
- 59) Mazāk runāt aiz muguras vienam par otru
- 60) .
- 61) .
- 62) Nav
- 63) Apmierina viss
- 64) nekas
- 65) Lielāka īpašnieka ieinteresētība par dažādām lietām
- 66) .
- 67) .
- 68) .
- 69) vairāk runāt
- 70) ir
- 71) Grūti atbildēt.
- 72) Sūtīt informāciju uz e-pastu.
- 73) Panākt, lai darbinieki ierodas darbā laikus un iepazīstas ar svarīgāko info pirms darba uzsākšanas.
- 74) .
- 75) vairāk mutiski paziņot par jaunumiem, jo paīra kaudzes citreiz ir vienkārši grūti izlasīt.
- 76) Komunikācija mūsu Dus ir diez gan laba. Galvenais- kā darbinieki uztver un realizē informāciju. Tas mums piekļibo.
- 77) Nav
- 78) manuprāt, nekas nav jāuzlabo
- 79) nav
- 80) Runāt vairāk savā starpā par problēmām
- 81) Ja kaut kas ir uz sirds, tad pateikt kolēģim acīs, nevis iet pie vadītājas sūdzēties. Mēs visi kopā veidojam savu vidi.
- 82) .
- 83) .
- 84) ...
- 85) ieteikumu nav
- 86) .
- 87) .
- 88) .
- 89) Nav ieteikumu
- 90) .
- 91) Neveidot intrigas
- 92) .
- 93) vairāk runāt
- 94) .
- 95) .
- 96)
- 97) Ne tik daudz rakstiska materiāla
- 98) .
- 99) Apmierina viss
- 100) nav
- 101) Atvēlēt laiku vairāk individuālām sarunām ar darbiniekiem/komandu, nevis veikt to pastarpināti ar citiem darbiem.
- 102) a
- 103) Vairāk organizēt pasākumus
- 104) Laiks sarunai.
- 105) .
- 106) Vairāk mutisku sarunu
- 107) Kaut būtu daudz vairāk laika mutiskai sarunai
- 108) Sapulces varētu būt daudz biežāk, jo tās palīdz rast atbildes uz jautājumiem.
- 109) Ļaut darbiniekiem vairāk izteikt viedokli
- 110) .
- 111) .

- 112) Vairāk runāt tieši nekā aiz muguras
 113) .
 114) .
 115) .
 116) Izskaut klačiņas
 117) a
 118) Vairāk kompromisu
 119) Precīzāk informācija, jo gadās, ka no biroja nāk daudz informācijas labojumi
 120) Man liekas, ka viss pagaidām ir kārtība!
 121) .
 122) nav
 123) Apmierina viss
 124) precīzāku informāciju, lai tā nemainītos
 125) Vairāk kompromisu
 126) neveidot intrigas
 127) .
 128) .
 129) ...
 130) ..
 131) .
 132) .
 133) Biežāk izrunāt radušās problēmas
 134) Manuprāt, ir par maz laika, ko veltīt visam kolektīvam kopā pavadot
 135) .
 136) Vairāk izrunāt nesaprašanas, kā ar negribu lasīt tik daudz drukātās informācijas, jo paiet ilgs laiks, kamēr izlasa visu ko birojs sūta
 137) Nav ieteikumu
 138) Man viss šķiet ok.
 139) .
 140) ...
 141) Nav ieteikumu!!
 142) Manā DUS iekšējā komunikācija ir laba.
 143)

18. Virzība uz mērķu sasniegšanu






Jūs esat pietiekami informēti par to, kā pēc iespējas labāk organizēt savu darbu

1- Nepiekrītu	0		0%
2- Daļēji nepiekrītu	0		0%
3- daļēji piekrītu	22		20.2%
Piekrītu	87		79.8%
Grūti atbildēt	0		0%


Jūs esat pietiekami informēti par saviem rezultātiem uzņēmumā.

1- Nepiekrītu	0		0%
2- Daļēji nepiekrītu	1		0.9%
3- daļēji piekrītu	21		19.3%
Piekrītu	87		79.8%
Grūti atbildēt	0		0%

Jūs zināt, pie kuru rādītāju uzlabošanas Jums ir jāstrādā, lai pilnveidotu savu darbību.

1- Nepiekrītu	3		2.8%
2- Daļēji nepiekrītu	0		0%
3- daļēji piekrītu	15		13.8%
Piekrītu	91		83.5%
Grūti atbildēt	0		0%

Saņemtā atzinība par Jūsu darbu ir pietiekama

1- Nepiekrītu	10		9.2%
---------------	----	--	------

2- Daļēji nepiekrītu	10		9.2%
3- daļēji piekrītu	45		41.3%
Piekrītu	43		39.4%
Grūti atbildēt	1		0.9%

Jūs izjūtat, ka uzņēmums Jūs motivē, lai sasniegtu mērķus

1- Nepiekrītu	5		4.6%
2- Daļēji nepiekrītu	14		12.8%
3- daļēji piekrītu	43		39.4%
Piekrītu	36		33%
Grūti atbildēt	11		10.1%

Jūs varat sniegt savu viedokli citiem, kā labāk strādāt

1- Nepiekrītu	0		0%
2- Daļēji nepiekrītu	3		2.8%
3- daļēji piekrītu	32		29.4%
Piekrītu	65		59.6%
Grūti atbildēt	9		8.3%

Jūs sniedzat savu vērtējumu par uzņēmuma darbību.

1- Nepiekrītu	7		6.4%
2- Daļēji nepiekrītu	23		21.1%
3- daļēji piekrītu	40		36.7%
Piekrītu	29		26.6%
Grūti atbildēt	10		9.2%

22. Zināšanas, kompetence, prasmju uzlabošana

Uzņēmums organizē apmācības, kas palīdz celt manu darba ražīgumu

Nepiekrītu	0		0%
Daļēji nepiekrītu	3		2.1%
Daļēji piekrītu	25		17.5%
Piekrītu	112		78.3%
Grūti atbildēt	3		2.1%

Jūs interesējaties, kā pilnveidot savu darbību Statoil

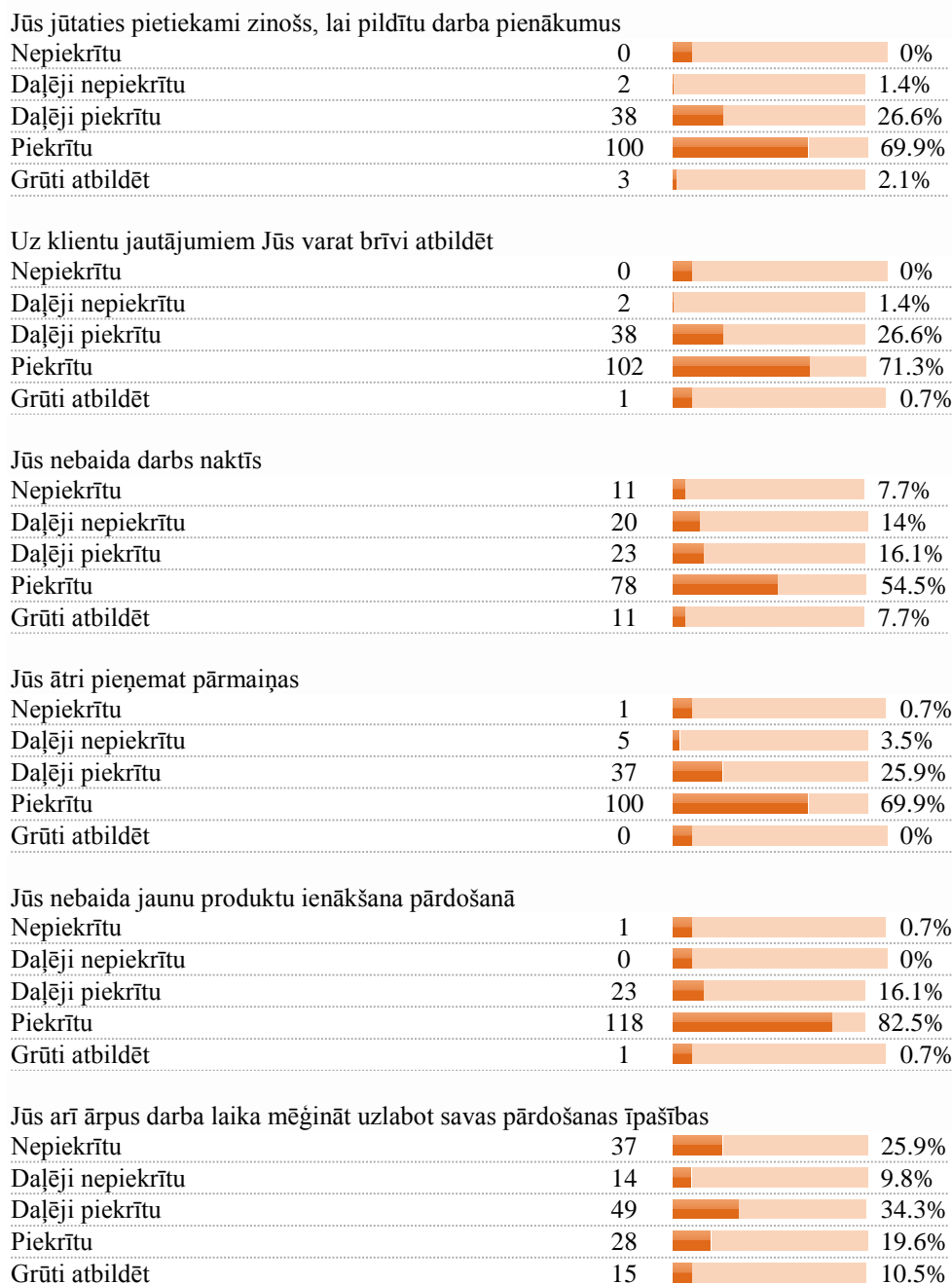
Nepiekrītu	7		4.9%
Daļēji nepiekrītu	7		4.9%
Daļēji piekrītu	51		35.7%
Piekrītu	69		48.3%
Grūti atbildēt	9		6.3%

Jūs uzklausa savu kolēģu viedokli un ņemat vērā viņu sniegtos padomus

Nepiekrītu	1		0.7%
Daļēji nepiekrītu	2		1.4%
Daļēji piekrītu	31		21.7%
Piekrītu	109		76.2%
Grūti atbildēt	0		0%

Jūs ņemat vērā vadītāja viedokli un cenšaties strādāt pēc sniegtajiem padomiem

Nepiekrītu	0		0%
Daļēji nepiekrītu	0		0%
Daļēji piekrītu	14		9.8%
Piekrītu	129		90.2%
Grūti atbildēt	0		0%



Pielikums 10.

Biroja darbinieku aptaujas rezultāti

Respondentu statistika:

Rezultātu filtrs:

Vīrieši un Sievietes

Vecums: 25 - 45

Respondentu skaits: 23

Vīrietis: 7

Sieviete: 16

Vidējais vecums: 33.2 gadi

Rezultātu kopsavilkums:

1. Cik ilgi Jūs strādājat uzņēmumā "Statoil Fuel & Retail Latvia"?

Līdz 1 gadam	2		8.7%
1 gads- 3 gadi	9		39.1%
4 gadi - 6 gadi	5		21.7%
7 gadi un vairāk	7		30.4%
Iesniegto atbilžu summa	23		

2. Kā Jūs vērtējat informācijas pieejamību uzņēmumā?

Viegli pieejama	19		82.6%
Grūti pieejama	0		0%
Grūti atbildēt	4		17.4%
Iesniegto atbilžu summa	23		

3. Vai Jūs izrādāt iniciatīvu iekšējās komunikācijas uzlabošanā? (pie apstiprinošas atbildes, lūdzu, miniet jomu)

Nē	4		17.4%
Dažreiz	14		60.9%
Jā	5		21.7%
Iesniegto atbilžu summa	23		

Citas atbildes:

- klientu serviss nedrīkst atslābt, visu laiku jābūt tonusā! :) Klienti, nākot uz biroju, cer sagaidīt tikpat labu attieksmi, ko DUS
- Atgriezeniskas saites veidošanas kultūra
- Pati rakstu un publicēju. Jomas visdažādākās - par izmaiņām, personāla jaunumiem un visu citu, kas attiecas uz darbiniekiem.
- Sadarbībā starp struktūrvienībām
- Starpdepartamentu komunikācija

4. Kā Jūs visbiežāk komunicējat ar saviem kolēģiem? (vairākas atbildes iespējamās)

Viens pret viens	20		28.2%
E-pasts	21		29.6%
Telefonsarunas	12		16.9%
SMS	3		4.2%
Telefonkonferences	12		16.9%
Cīts	3		4.2%
Iesniegto atbilžu summa	71		

Citas atbildes:

- visbiežākā saziņa notiek Skype principam līdzīgā čatā viens pret vienu
- Lync
- Microsoft Lync

5. Pie kā Jūs vērsaties neskaidrību gadījumā? (vairākas atbildes iespējamās)

Pie kolēģa	20		43.5%
Pie tiešā vadītāja	19		41.3%
Pie citas nodaļas darbinieka	7		15.2%
Cīts	0		0%
Iesniegto atbilžu summa	46		

6. Kas, Jūsaprāt, būtu jāuzlabo, lai komunikācija uzņēmumā būtu vēl efektīvāka?

- 1) .
- 2) Dalīšanās ar kolēģiem, par aktuālo informāciju.
- 3) Vairāk izsūtīt iekšējā komunikācijas e-pastus
- 4) Grūti atbildēt
- 5) Jāceļ profesionālo līmeni
- 6) ...
- 7) Pieļauju, ka ne visi darbinieki iedziļinās un izmanto visus iespējamus instrumentus informācijas ieguvei. Informācijas ir tik daudz, ka primārs fokuss ir tiešajiem pienākumiem, tādēļ šis tas ne tik svarīgs, kāds varbūt labs rīks tiek palaists garām, bet vienmēr var informāciju noskaidrot recepcijā.
- 8) Informācija, kas atrodas dažādos portālos ir daļa neaktuāla. Nepieciešams noteikt atbildību par informācijas patiesumu.
- 9) nav ideju
- 10) Biežās darbiniekus prombūtnes un komandējumi. Dažreiz e- pastu netiek lasīti darba apjoma dēļ. To visu var atrisināt nodeleģējot pienākumus aizvietotājam, bet tāda prakse netiek vienmēr pieņemta. Ir apgrūtināta komunikācija ar biznesa centru, lielā darbinieku skaita dēļ un biežo amata rotāciju ietekmē.
- 11) Pārdomāta, pēc iespējas izslēdzot kļūdas, lai nav jālabo izsūtītā informācija.
- 12) Nebaidīties būt tiešākiem un lietas saukt īstajos vārdos. Personāla daļai jābūt atvērtākai un atklātākai.
- 13) Vienoties par atbildes sniegšanas laiku - piem., 1 darba dienas laikā...
- 14) Jāatrod veidi, kā efektīvi, ātri, ērti nosūtīt informāciju pa tiešo staciju pārdevējiem, kuri ikdienā neatrodas pie e-pasta.
- 15) Dažādu struktūrvienību darbiniekiem jāpraktizē jautājumu risināšana, skatoties no dažādu ieinteresēto pušu skatu punkta, tajā skaitā klienta. Tas palīdzētu izprast vienu otru un rast labākos iespējamus risinājumus.
- 16) Regulārās infosalpules, aktīvāka starpdepartamentu komunikācija ikdienā.
- 17) Vairāk rīkot sapulces
- 18) .
- 19) Būtu nepieciešams vairāk komunicēt aci pret aci, jo lielākoties komunikācija norit ar e-pasta palīdzību
- 20) .
- 21) .
- 22) Jābūt vienam cilvēkam, kas apkopo informāciju vienu reizi dienā, un, to nosūta DUS. Izņēmums - ļoti svarīga un ar ātru reaģēšanu saistīta informācija.
- 23) Vairāk komunicēt aci pret aci, jo citādāk visa komunikācija norit ar e-pasta palīdzību.

7. Vai Jūsu nodaļai tiek organizēta kolektīva pasākumi?

Jā, bieži	8		34.8%
Jā, bet vajadzētu biežāk	11		47.8%
Diez gan reti	3		13%
Nē	1		4.3%
Iesniegto atbilžu summa	23		

8. Kādi ir tie motīvi, kuri Jūs motivēt darbam "Statoil"?

- 1) .
- 2) Produkts, kolektīvs, izaugsmes iespēja
- 3) Draudzīgs kolektīvs
- 4) Stabilitāte, drošība
- 5) Aizraujošs daudzveidīgs darbs
- 6) ...
- 7) 1) Godīgs darba devējs visās nozīmēs, šajā ziņā esmu piekāsīga, jo strādāju cītīgi un atbildīgi; 2) prestižs uzņēmums; 3) laba iekšējā gaisotne, viegla saziņa ar kolēģiem
- 8) Īsti nesaprotu jautājumu.
- 9) starptautisks uzņēmums

uzņēmuma vārds

stabilitāte

- 10) Uzņēmuma reputācija, darba saturs, sociālie labumi.
- 11) Darba daudzveidība, iespēja strādāt patstāvīgi, nenoliedzami arī atalgojums
- 12) Neskaidrs jautājums.
- 13) Jēga attīstīt cilvēkus un saredzēt viņu potenciālu
- 14) Dinamisks, interesants darbs, kur es varu augt un profesionāli turpināt attīstīties. Labas attiecības ar kolēģiem un vadību. Stabils un liels uzņēmums ar ļoti labu reputāciju, augstu kvalitāti, sociālo atbildību un izcilu klientu apkalpošanu - ar lepnumu visiem stāstu, kur es strādāju. Elastīga pieeja darbam. Rūpes par darbiniekiem, godīgums, aizrautība, atklātība - vērtības, kas šeit izpaužas ikdienā.
- 15) Personīgie mērķi un izaicinājumi, uzņēmuma zīmols (tas ietver organizācijas reputāciju, produktu kvalitāti un iekšējo kultūru), kolēģi
- 16) Superkolektīvs
- 17) Stabils uzņēmums un attieksme pret darbiniekiem
- 18) Patīk darbs
- 19) Atpazīstams uzņēmums un darbs, kas rada gandarījumu
- 20) .
- 21) Iespēja darīt to, ko esmu mācījies
- 22) Stabils, starptautisks uzņēmums.
- 23) Stabils uzņēmums, kurš piedāvā izaugsmes iespējas.

9. Kuri no minētajiem faktoriem atbilst „Statoil”? (vairākas atbildes iespējamās)

Lieliskas savstarpējās attiecības	10		6.6%
Efektīva cilvēkresursu izmantošana	14		9.2%
Veiksmīgi organizēta organizācijas struktūra	10		6.6%
Viegli uztverama komunikācija	10		6.6%
Veiksmīgas attiecības ar vadību	13		8.6%
Lielisks kolektīvs	15		9.9%
Virzība uz mērķu sasniegšanu	18		11.8%
Labvēlīga attieksme pret cilvēkiem	14		9.2%
Darba vides nodrošināšana ikvienam darbiniekam	15		9.9%
Kvalitāte kā priekšrocība	13		8.6%

Bakalaura darbs „Iekšējā komunikācija uzņēmumā ”Statoil Fuel & Retail Latvia”:
organizācija un novērtējums” 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 titullapu, satura rādītāju, apzīmējumu sarakstu, izmantotās
informācijas avotu sarakstu, pielikumus, dokumentāro lapu un zemsvītras atsauces) ir 123 908
rakstuzīmes (ieskaitot intervālus).

Autore: Santa Kļaviņa

(personiskais paraksts)

Rekomendēju/nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītājs: Asoc. prof., Dr. hist. Ojārs Skudra

08.09.2015.

Recenzents: Pasniedzēja Mg. sc. soc. Lolita Stašāne

Darbs iesniegts Komunikācijas studiju nodaļā 09.06.2015

Dekāna pilnvarotā persona:

(personiskais paraksts)

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē _____ 06.2015. prot. Nr.

Komisijas sekretāre: Mg. sc. soc. Marita Zitmane

(personiskais paraksts)