

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
BIZNESA, VADĪBAS UN EKONOMIKAS FAKULTĀTE
Vadībzinātnes nodaļa

IEKŠĒJĀS KOMUNIKĀCIJAS ANALĪZE
ATTĀLINĀTĀ DARBA LAIKĀ

Analysis of internal communication during remote work

BAKALaura DARBS

Biznesa vadības bakalaura studiju programma

Mārketinga apakšprogramma

Autors: Kristiāna Kazakupča

Studenta apliecības Nr.: kk18171

Darba vadītājs: *Mg. com.*, lektore Laila Stabulniece

RĪGA 2021

ANOTĀCIJA

Bakalaura darbā „Iekšējās komunikācijas analīze attālinātā darba laikā” tiek pētīta un analizēta iekšējā komunikācija attālinātā darba laikā un SIA “Allnex Latvija” darbinieku un vadītāju novērtējums iekšējās komunikācijas organizācijai.

Bakalaura darba mērķis ir, pamatojoties uz veiktajiem pētījumiem par iekšējo komunikāciju ietekmējošajiem aspektiem un tās izmaiņām attālinātā darba laikā, izanalizēt iekšējās komunikācijas procesu uzņēmumā SIA “Allnex Latvija” un izstrādāt priekšlikumus tā pilnveidošanai.

Bakalaura darba sastāvā ir ievads, trīs nodaļas, secinājumi, priekšlikumi un pielikuma daļa. Darba nodaļās ir veikta teorētiskā analīze, uzņēmuma esošās situācijas analīze un darbinieku viedokļu analīze.

Bakalaura darba apjoms ir 63 lappuses, neskaitot pielikumus. Tajā ievietoti 22 attēli, 1 tabula, 2 pielikumi, izmantotās literatūras un avotu saraksts ar 38 nosaukumiem.

Darbā veiktā izpēte liecina, ka SIA „Allnex Latvija” ir efektīvi pielāgojis komunikāciju darbam attālinātā režīmā, tomēr darba nobeigumā tiek izstrādāti priekšlikumi nepilnību novēršanai.

Atslēgas vārdi: komunikācija, iekšējā komunikācija, komunikācija organizācijā, attālinātais darbs

ANNOTATION

The Bachelor's thesis “Analysis of internal communication during remote work” studies and analyzes internal communication during remote work and “Allnex Latvija” Ltd employees and managers evaluation of internal communication in the organization.

The aim of the bachelor’s thesis is to analyze the internal communication process in the company “Allnex Latvija” Ltd based on the performed research on the aspects influencing internal communication and its changes during remote work and to develop proposals to improve it.

The bachelor's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, proposals, and attachments. Theoretical analysis, analysis of the company's current situation, and analysis of employees' opinions have been performed in the bachelor's thesis chapters.

The total amount of bachelor thesis is 63 pages without attachments. It includes 22 pictures, 1 table, and 2 attachments. The number of literature sources used is 38.

Research that is carried out in the work shows that “Allnex Latvija” Ltd has effectively adapted communication to work remotely, but proposals to address the shortcomings are being developed at the end of the work.

Keywords: communication, internal communication, communication in the organization, remote work

SATURS

Saturs	4
Ievads.....	5
1. Iekšējās komunikācijas būtība un raksturojums.	7
1.1.Komunikācijas būtība	7
1.2.Iekšējā komunikācija organizācijā	11
1.3. Iekšējās komunikācijas sistēmas un kanāli.....	14
1.4. Komunikācijas šķēršļi un problēmas	20
1.5. Iekšējā komunikācija attālināta darba laikā.....	23
2. SIA “Allnex Latvia” raksturojums	27
2.1. Vispārīga informācija	27
2.2. Uzņēmuma organizatoriskā struktūra.....	29
2.3. Iekšējā komunikācija uzņēmumā	32
2.4. Izmaiņas iekšējā komunikācijā attālinātā darba laikā	36
3. Pētījuma rezultātu analīze.....	39
3.1.Pētījuma metodoloģija	39
3.2.Darbinieku aptaujas rezultātu analīze.....	40
3.3.Vadītāju aptaujas rezultātu analīze	50
Secinājumi	58
Priekšlikumi.....	60
Izmantotā literatūra un avoti.....	61
Pielikumi.....	64

IEVADS

Mūsdienās kvalitatīvas iekšējās komunikācijas nozīme organizācijā arvien palielinās. Efektīva iekšējā komunikācija palīdz uzņēmuma attīstīties vēlamajā virzienā. 2020.gads ir ieviesis pārmaiņas daudzu organizāciju darbībā, jo, ņemot vērā situāciju pasaulē, bija jāmeklē jauni veido kā turpināt efektīvi darboties, neapdraudot darbinieku veselību un ievērojiet valstī pieņemtos ierobežojumus. Lai darbs netiktu traucēts īpaša nozīme ir iekšējai komunikācijai organizācijā starp darbiniekiem un vadītājiem. Iekšējās komunikācijas procesa organizēšana un vadīšana ir atkarīga no organizācijā pieņemtā komunikācijas stila, kultūras, procesa, mērķiem un to sasniegšanas veida. Darbinieku savstarpējās attiecības un izpratne par to darbības nozīmību organizācijas darbā ir stratēģiski plānotas iekšējās komunikācijas rezultāts.

Lai gan informācija par iekšējās komunikācijas procesiem organizācijās ir literatūrā atrodamā daudz, nekad iepriekš tas nav bijis tik nozīmīgi. Šobrīd šo aspektu ir nepieciešams skatīt citā veidā, jo nav iespējams īstenot komunikāciju tradicionālajā izpratnē. Nenotiek saziņa starp kolēģiem, atrodoties darba telpās, kas var radīt plaisu darbinieku informētībā par notikumiem organizācijā. Pētījumi rāda, ka pārmaiņas, kas notikušas šajā gadā, atstās ietekmi arī uz tālāko darba vidi. Atrodot pareizos instrumentus komunikācijai ar darbiniekiem attālināti, tiks labāk nodrošināta organizācijas darbība arī turpmāk.

Darba autore izvēlējās šo tematu, lai vairāk un dziļāk izpētītu iekšējās komunikācijas nozīmi jaunajos darba apstākļos. Iekšējā komunikācijā SIA "Allnex Latvija" palīdz nodrošināt informācijas apmaiņu par darba uzdevumiem un palīdz darbiniekiem justies vajadzīgiem un uzklautiem. Tai ir nozīmīga loma, jo Latvijā bāzētā apakšvienība nenodarbojas ar produkcijas izplatīšanu, bet gan sniedz administratīvos pakalpojumus citām uzņēmuma apakšvienībām. Uzņēmumam ir svarīgi, kā jūtas uzņēmuma darbinieki, jo labas atsauksmes no darbiniekiem palīdz uzņēmumam uzturēt labu publisko tēlu. Tas uzņēmuma ir svarīgi, jo visas uzņēmuma ārējās komunikācijas aktivitātes ir vērtas uz uzņēmuma vārda popularizēšanu, lai piesaistītu potenciālos darbiniekus.

Bakalaura darba **mērķis** ir, pamatojoties uz veiktajiem pētījumiem par iekšējo komunikāciju ietekmējošajiem aspektiem un tās izmaiņām attālinātā darba laikā, izanalizēt iekšējās komunikācijas procesu uzņēmumā SIA "Allnex Latvija" un izstrādāt priekšlikumus tās pilnveidošanai.

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

1. Pamatojoties uz speciālu literatūru un pētījumiem, izpētīt iekšējās komunikācijas procesus organizācijā;

2. Analizēt iekšējās komunikācijas procesu uzņēmumā SIA ‘‘Allnex Latvija’’;
3. Pēc aptaujas pētījuma rezultātiem iegūt uzņēmuma darbinieku viedokli par iekšējās komunikācijas sistēmu.
4. Izstrādāt priekšlikumus

Bakalaura darba pētījuma **objekts** ir uzņēmuma SIA ‘‘Allnex Latvija’’ iekšējā komunikācija, pētījuma **priekšmets** ir SIA ‘‘Allnex Latvija’’ iekšējā komunikācija attālinātā darba laikā.

Bakalaura darba mērķa sasniegšanai tika veikts pētījums. Kā **pētījuma metodes** autore ir izmantojusi literatūras analīzes metodi, salīdzinot pieejamo literatūru par pētījuma tēmu. Praktiskajā daļā tika veikta anketēšana. Šāda metode izvēlēta, jo tā dod iespēju ievākt informāciju no skaitliski lielas cilvēku kopas ierobežotā laika periodā.

Bakalaura darba izstrādes gaitā ir izmantoti literatūras avoti gan latviešu, gan angļu valodā par komunikāciju – grāmatas, piemēram, Ezeras ‘‘Lietišķā komunikācija’’ un Ukolova, Masa un Bistrjakova ‘‘Vadības teorija’’, zinātnisko žurnālu raksti, piemēram, ‘‘Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea’’ (*Journal of Public Relations Research*), elektroniskie resursi, piemēram, SAGE Journals un Emerald Education eJournal Collection un pētījumi, piemēram, ‘‘State of Internal Communications During COVID-19’’. Ir izmantoti SIA ‘‘Allnex Latvia’’ publicētā informācija uzņēmuma mājas lapā un *intranet* lapa.

Pētījuma **periods** ir no 2020.gada 8.marta līdz 2021.gada 7.maijam. Šis periods tika izvēlēts, jo, sākoties pandēmijai valstī, uzņēmums uzsāka savu darbu attālinātā režīmā un arī visa uzņēmuma iekšējā komunikācija kopš tā brīža notiek elektroniski. Pētījuma praktiskās daļas rezultātu iegūšana tika veikta no 2021.gada 30.aprīļa līdz 7.maijam, kura laikā uzņēmumā SIA ‘‘Allnex Latvia’’ tika iegūti dati, izmantojot anketēšanu..

Bakalaura darba **sastāvā** ir ievads, trīs nodaļas, secinājumi, priekšlikumi un pielikuma daļa. Darba pirmajā nodaļā tika veikts teorētiskais apkopojums, pamatojoties uz veiktajiem pētījumiem par iekšējo komunikāciju ietekmējošajiem aspektiem un tās izmaiņām attālinātā darba laikā. Otrajā nodaļā tika analizēta uzņēmuma komunikācija un izmantotie kanāli tās nodrošināšanai attālinātā darba laikā. Darba trešajā nodaļā tika veikta darbinieku un vadītāju aptaujas anketas izvērtēšana, lai konstatētu nepilnības un izteiktu priekšlikumus tās uzlabošanai.

1. IEKŠĒJĀS KOMUNIKĀCIJAS BŪTĪBA UN RAKSTUROJUMS.

Komunikācijai ir būtiska ietekme uz dažādām dzīves situācijā. Tā ietekmē cilvēku iekšējās sajūtas un spēju virzīt procesus tālāk. Pētījuma praktiskajā darba autore pētīja iekšējās komunikācijas procesu uzņēmumā SIA "Allnex Latvija". Iekšējai komunikācijai šajā uzņēmumā ir nozīmīga loma, jo Latvijā bāzētā apakšvienība nenodarbojas ar produkcijas izplatīšanu, bet gan sniedz administratīvos pakalpojumus citām uzņēmuma apakšvienībām. Tāpēc visas uzņēmuma ārējās komunikācijas aktivitātes ir vērtas uz uzņēmuma vārda popularizēšanu, lai piesaistītu potenciālos darbiniekus. Spējot nodrošināt efektīvu komunikāciju, palielinās uzņēmuma vērtība esošo un potenciālo darbinieku uzskatos.

Lai izpētītu iekšējo komunikāciju organizācijā, darba autore pirms pētījuma uzsākšanas iepazinās ar teorētisko pamatojumu par šo tematu. Lai izprastu iekšējās komunikācija būtību, ir būtiski sākotnēji izpētīt komunikācijas jēdzienu kopumā, kā arī procesu kā notiek jebkura veida komunikācija. Jāizprot arī būtiski aspekti, kas veido komunikāciju organizācijā, un jo īpaši iekšējo komunikāciju, kā arī kādi šķēršļi var kavēt efektīvu iekšējo komunikāciju. Darba autore iepazinās arī ar pētījumiem par iekšējo komunikāciju attālinātā darba laikā.

1.1. Komunikācijas būtība

Komunikācija ir neatņemama ikviena cilvēka dzīves sastāvdaļa. Tā notiek nepārtraukti gan profesionālajā darbībā, gan ikdienas dzīvē, un šobrīd vairs nav jautājumu par tās nozīmību. Arī mārketinga jēdziens un komunikācija ir cieši saistīti, jo uzņēmums iedarbojas uz mērķa tirgu, veidojot savstarpēju komunikāciju.

Vārda "komunikācija" (communicatio - lat.) pamatā ir latīņu darbības vārds communicare (aprunāties, dalīties domās, sazināties), šī vārda atsevišķās daļas ietver: union - vienotība, cum union - ar vienotību, coomuni - visi. Minētie skaidrojumi parāda ne tikai komunikācijas procesa integrējošo funkciju, bet arī galveno uzdevumu komunikācijas procesā - panākt savstarpējo saprašanos.¹

Komunikācija ir plaši aprakstīta, un par to ir atrodama dažāda veida informācija. Zinātniskajā literatūrā tai ir atrodamas vairākas, atšķirīgas definīcijas un katram autoram ir savs viedoklis par to, kas šajā jēdzienā ir viss būtiskākais.

V. Praude komunikāciju raksturo kā informācijas, domu un uzskatu apmaiņu starp cilvēkiem viņu darbības procesā.²

¹ Ezera, I. (2007). *Lietišķā komunikācija*. Multineo, Rīga, 5.lpp

² Praude, V. (2012). *Menedžments*. Burtene, Rīga, 144.lpp

L. Dubkēvičs savā darbā „Organizācijas kultūra” raksta, ka ir dažādas termina komunikācija interpretācijas un tās viņa skatījumā ir sekojošas - „komunikācija ir process, kurā tiek sniegta informācija, idejas vai emocijas kādai personai” un „komunikācija ir savstarpējo attiecību realizācija uzvedībā”.³

Savukārt tādi autori kā V. Ukolovs, A. Mass un I. Bistrjakovs raksta, ka komunikācija ir informācijas intelektuālo vai emocionālo ziņojumu apmaiņa, kas nepieciešama cilvēku kopīgai darbībai.⁴

Iepazīstoties ar dažādu autoru darbiem par komunikāciju, darba autore secina, dažādu autoru piedāvātajās definīcijās pretrunu nav, un kopumā komunikāciju varētu definēt kā procesu, kura laikā notiek savstarpēja informācijas apmaiņas. Tas divpusējs informācijas apmaiņas process, kura gaitā saņemtā informācija ir saprotama abiem tās dalībniekiem.

Cilvēki pēc savas būtības ir sociālas un sabiedriskas būtnes, un komunikācija starp grupas dalībniekiem ir vitāli svarīga izdzīvošanai. Saziņa arī palīdz stiprināt grupas struktūru un uzdevumus - tieši tos apstākļus, kas ir saistīti ar darba un biznesa pasauli. Grupas līderiem ir jādara vairākas lietas, lai sasniegtu savus personiskos un korporatīvos mērķus. Viņiem ir:

- jāmotivē;
- jāplāno resursus;
- jāspēj disciplinēt;
- jākontrolē;
- jānovērtē;
- jārāda piemērs.

Bet, lai veiktu šīs darbības, viņiem jāpaziņo citiem par savu redzējumu, mērķiem, plāniem un emocijām (piemēram, uzslavām). Lai to veiktu, ir nepieciešami divi komponenti - pirmais ir redzējums, un otrs - šī redzējuma izplatīšana tiem, kuru uzdevums ir veikt vīzijas īstenošanai nepieciešamos uzdevumus. Šiem cilvēkiem savukārt ir jāpaziņo vadītājam katra uzdevuma izpildei nepieciešamās prasības, viņu personīgās prasības un panāktais progress, lai plāni tiktu pielāgoti, ņemot vērā apstākļus.⁵ Līdzīgu funkciju komunikācija turpina pildīt arī šobrīd, lai gan šīs robežas starp grupas vadītāju un pārējiem dalībniekiem daudzās situācijās izplūst arvien vairāk un kļūst arvien grūtāk nosakāmas.

³ Dubkēvičs, L. (2009). *Organizācijas kultūra*. Jumava, Rīga, 53.lpp

⁴ Ukolovs A., Mass A., Bistrjakovs I. (2006) *Vadības teorija*. Rīga: Jumava, 193. lpp.

⁵ Cartwright, R (2002). *Communication*. Oxford: Capstone Publishing, 2lpp

Komunikācija noteikti ir daudz vairāk kā tikai konstanta darbība, kas ietver ziņojumu veidošanu un nosūtīšanu un dažādas informācijas izplatīšanu. To drīzāk varētu uzskatīt darbību, kurā iesaistās visi darbinieki, veidojot organizācijas sociālās vērtības.⁶

Komunikācijas laikā bieži notiek stāstu stāstīšana, kad viens cilvēks savu ideju stāsta veida pasniedz pārējiem. Stāsti kā saziņas līdzekļi ir tikpat seni kā cilvēku suga. Tādām kultūrām kā ķelti (kas aptver Īriju, Skotijas rietumus, Velsu, Kornvolu Lielbritānijā, Galisiju Ziemeļspānijā un Britāniju Francijā) ir bijusi mutisku stāstu pārstāstīšanas tradīcija, kas saglabājusies līdz mūsdienām. Šajās kultūrās stāstnieki bija ļoti nozīmīgi personāži; viņi nebija tikai izklaidētāji, bet kultūrvēstures un tradīciju glabātāji. Viņi darbojās kā galvenais saziņas kanāls un tādējādi veidoja nozīmīgu līdera apkārtnes daļu.⁷

Šādas metodes faktiski ir ļoti efektīvas. Mūsdienu stāstu stāstīšanu bieži izmanto reklāmās visā pasaulē, kurās sižets tiek pasniegts stāsta veidā un ir patērētājiem viegli uztverams un darbojas ļoti efektīvi.

Lai komunikācija būtu veiksmīga un izdots, dalībniekiem ir jāzina vairāki priekšnoteikumi tās veidošanā. Veselīga komunikācija ietver komunikācijas stratēģiju izpēti un izmantošanu, lai informētu un ietekmētu indivīdu un sabiedrības zināšanas un attieksmi. Pastāv saistība starp izvēlēto komunikācijas veidu un tās efektivitāti.⁸

Komunikācija ir divvirzienu informācijas apmaiņa, kurā savu ieguldījumu sniedz abas puses. Lai izprastu procesu, kā notiek komunikācija jebkuru cilvēku starpā, jāņem vērā komunikācijas procesa elementi. Komunikācijas procesam ir šādi pamatelementi:

- 1) Sūtītājs – persona, kas ģenerē paredzēto komunikācijas ideju, ievāc informāciju un nodod tālāk;
- 2) Ziņojums – informācija, kuru ir nepieciešams nodot, to iekodējot simbolos;
- 3) Sakaru kanāls – līdzeklis caur kuru informācija tiks nodota;
- 4) Saņēmējs – mērķauditorija, persona vai personas, kurām informācija ir paredzēta.

Informācijas apmaiņa sastāv no vairākiem posmiem. Tas nepieciešams tāpēc, lai sastādot informācijas ziņojumu un nodod to tālāk abas puses tos pilnībā saprastu, tādā veidā neradot pārpratumus un nepilnības informācijas uztverē.⁹

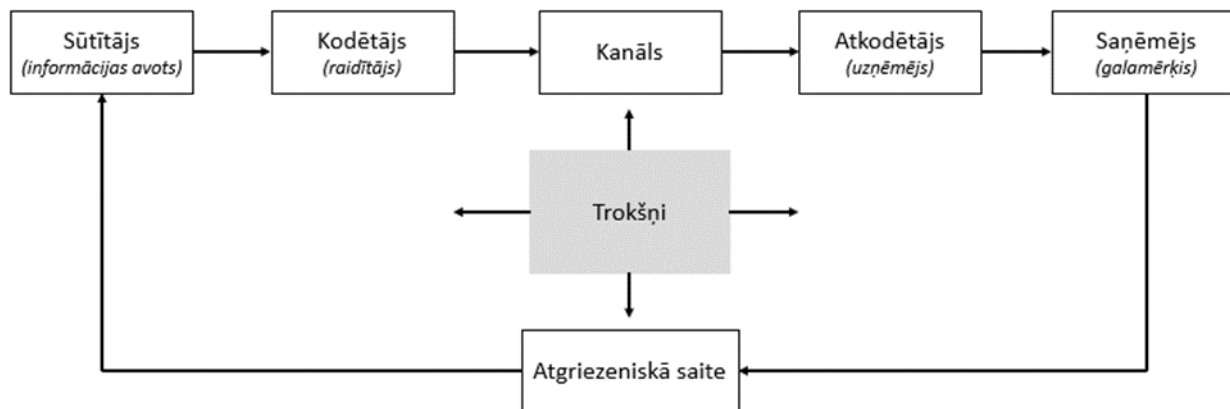
⁶ Hargie O., Tourish D. (2009). *Auditing Organizational Communication*. London and New York: Routledge, 51pp

⁷ Cartwright, R (2002). *Communication*. Oxford: Capstone Publishing, 81pp

⁸ Richard K. Thomas, R., K. (2006). *Health Communication*. New York: Springer Science+Business Media, Inc., 31pp

⁹ Ukolovs A., Mass A., Bistrjakovs I. (2006) Vadības teorija. Rīga: Jumava, 246lpp – 202-203. lpp

Par vispārpieņemto komunikācijas procesa modeli tiek uzskatīts Vīvera un Šenona papildinātais Vilbura Šrama komunikācijas procesa modelis (izveidots 1963. gadā) (skat. 1.1.attēlu). Vīvera un Šenona komunikācijas procesa modeļa ideja ir tāda, ka ziņa tiek nosūtīta no ziņas sūtītāja ziņas saņēmējam caur kādu no komunikācijas kanāliem.¹⁰



1.1.att. Šarona un Vīvera komunikācijas modelis

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz Shannon and Weaver Model of Communication, pieejams <https://www.communicationtheory.org/shannon-and-weaver-model-of-communication/>

“Sūtītājs” ir informācijas sākotnējais avots. Informācija ir “šifrēta” jeb pārveidota konkrētos signālos, piemēram, telefona zvanā, īsziņā, attēlā vai tml. Ziņojums tiek pārraidīts no šifrētāja uz atšifrētāju caur “kanālu”. Svarīgi, lai sūtītājs ir izvēlēties piemērotāko kanālu saņēmēja sasniegšanai. Ziņojuma pārraidīšanas laikā, tas var tikt traucēts vai sabojāts ar t.s. “troksni”. Tas var būt gan dzirdams troksnis, piemēram, skaļa satiksme telefona zvana fonā, gan arī citi faktori, kas ietekmē ziņojuma saņemšanu, piemēram, saņēmēja nepareiza informācijas interpretācija. Ar “atšifrētāja” palīdzību, raidītā informācija tiek pārvērsta par ziņojumu, ko saņem saņēmējs. “Galamērķis” ir sūtītā ziņojuma saņēmējs, kurš savukārt sniedz atbildes reakciju atpakaļ sūtītājam. Abpusējā saziņa tiek iztraucēta, ja ziņojumu ietekmē troksnis. Pareizas informācijas saņemšana lielā mērā ir atkarīga arī no saņēmēja interpretācijas un vēlmes saprast sūtīto ziņojumu, tāpēc sūtītājam jāparūpējas, lai informācija tiktu pareizi saprasta, izmantojot piemērotu kanālu, atbilstošu ķermeņa valodu, svarīgākā atkārtošanu u.tml.¹¹

Sākotnēji šajā modelī nebija ietverta atgriezeniskā saite. To vēlāk pievienoja Norberts Veiners, reaģējot uz kritiku par pieejas lineāro raksturu, tas nozīmē, ka ziņojums tiek sūtīts tikai vienā virzienā. Atgriezeniskā saite rodas, kad ziņojuma saņēmējs atbild sūtītājam, paziņojot, ka ir saņēmuši ziņojumu.¹²

¹⁰Shannon and Weaver Model of Communication, pieejams <https://www.communicationtheory.org/shannon-and-weaver-model-of-communication/>

¹¹turpat

¹² turpat

Piemēram, šeit smadzenes varētu būt sūtītājs, mute varētu būt kodētājs, kas kodē noteiktai valodai, gaiss varētu būt kanāls, citas personas auss varētu būt uztvērējs, un viņa smadzenes varētu būt dekodētājs un uztvērējs.¹³

Šis modelis atspoguļo veidu kā notiek jebkura komunikācija neatkarīgi no tās formas vai apjoma. Plānojot un veidojot gan organizācijas iekšējo, gan ārējo komunikāciju, ir jāņem vērā šie posmi un tiem raksturīgās pazīmes.

Darba autore secina, ka komunikācijas laikā notiek savstarpēja informācijas apmaiņa. Pārdomāta un labi veidota komunikācija var ietekmēt vēlamo pārmaiņu radīšanu un uzturēšanas iespējamību.

Tā kā komunikācija ir divvirzienu informācijas apmaiņa, ir būtiski, ka tās veidošanā iesaistās ne tikai sūtītājs, bet arī informācijas saņēmējs, sniedzot atgriezenisko saiti. Lai izveidotu kvalitatīvu komunikāciju visiem tās dalībniekiem jāpievienojas un jāsniedz sava artava mērķu sasniegšanai.

1.2. Iekšējā komunikācija organizācijā

Komunikācija organizācijā ir sarežģīta daudz līmeņu sakaru sistēma, kas aptver gan visu iekšējo komunikāciju apakšnodaļu starpā, gan komunikāciju ar ārējiem aģentiem – konkurentiem, klientiem, kreditoriem un citiem.¹⁴ Lai aptvertu tik lielu auditoriju un izplatītu nepieciešamo informāciju organizācija bieži algo speciālistus, kas atbild par kvalitatīvu komunikācijas apriti.

Dažāda komunikācija cilvēku starpā norisinās katru dienu. Tā palīdz veidot attiecības starp grupas dalībniekiem. Komunikāciju organizācija ir iespējas sadalīt divās lielās grupās, tā ir iekšējā un ārējā komunikācija.

Ārējā komunikācija ir neizbēgama jebkurā organizācijā, jo, lai pilnvērtīgi spētu veikt savas funkcijas, ikviena organizācija mijiedarbojas ar apkārtējo vidi – kontrolējošiem valsts orgāniem, piegādātājiem, patērētājiem, sabiedrību (sabiedriskās attiecības).¹⁵ Šo sakaru kvalitāte ietekmē organizācijas spēju darboties.

Savukārt iekšējā komunikācija ir informācijas aprīte organizācijas apakšnodaļu starpā, un tai ir primāra nozīme tās sekmīgai funkcionēšanai. Praksē gan bieži sadarbība organizācijas apakšnodaļu starpā ir visai vāja, un vienai nodaļai iztrūkst informācija par citas nodaļas darbību.

¹³ *Shannon and Weaver Model of Communication*, pieejams <https://www.communicationtheory.org/shannon-and-weaver-model-of-communication/>

¹⁴ Ukolovs A., Mass A., Bistrjakovs I. (2006) *Vadības teorija*. Rīga: Jumava, 195. lpp.

¹⁵ turpat

Iekšējā organizatoriskā komunikācija daudz biežāk kalpo tieši, lai nodrošinātu informācijas apmaiņu vadītāju un pakļauto starpā.¹⁶

Sabiedriskās attiecības un iekšējā komunikācija ir divas saistītas pētījumu jomas plašākā komunikācijas studiju disciplīnā, tomēr tās attīstījās atsevišķi. Sabiedrisko attiecību un iekšējās komunikācijas jomas varētu savstarpēji viena otru attīstīt, ja tiktu rasta kopīga valodu un sadarbība starp abām jomām.¹⁷

No vienas puses, sabiedriskās attiecības varētu gūt paplašinot to darbības jomu, kas tradicionāli koncentrējās uz masu komunikāciju. Attīstības iespējas pastāv, iekļaujot iekšējās komunikācijas tēmas, piemēram, interaktīvus, datorizētus komunikācijas procesus, kuros nav nepieciešama pastāvīga komunikatora klātbūtne, bet kuri var notikt paši par sevi.¹⁸

No otras puses, iekšējā komunikācija var gūt labumu, raugoties uz organizāciju kā uz atvērtu sistēmu, kuras veido ne tikai iekšējā komunikācija starp darbiniekiem un dažādām apakšnodaļām, bet arī attiecību tīkls starp organizāciju un tās publisko sfēru, galvenokārt sabiedriskajām attiecībām.¹⁹ Sadarbojoties šo abu it kā atšķirīgo jomu pētniekiem un zinātniekiem un aizņemoties pētījumu virzienu specifiku, labumu gūtu abi virzieni.

Vahmeirs un Vinklers uzskata, ka tieši induktīvā pieeja varētu radīt tiltu starp sabiedriskajām attiecībām un iekšējo komunikāciju. Induktīvās teorijas mēdz būt lokālas, nevis universālas, salīdzinot ar vispārējām teorijām vai vidēja līmeņa teorijām, kas dominē sabiedrisko attiecību pētījumos. Šī iemesla dēļ tie var palīdzēt zinātniekiem izprast labākas specifiskas parādības arvien sadrumstalotākā organizatoriskajā vidē. Turklāt induktīvās teorijas ir saistītas ar problēmām, kas var palīdzēt zinātniekiem pārvarēt problēmas, kas saistītas ar diezgan aprakstošo pētījumu tradīciju sabiedrisko attiecību jomā.²⁰

Lai gan abas šīs jomas ir cieši saistītas un rada ietekmi viena uz otru, taču starp tās ir zināma atšķirība. Darba autore uzskata, ka attālinātā darba apstākļos tieši organizācijas iekšējā komunikācijā varētu rasties problēmas, jo liela daļā no tās normālos apstākļos tika veikta klātienē, taču šobrīd visa informācijas aprīte ir pārnesta uz tiešsaistes vidi.

Līdzīgi kā jebkurā dzīves jomā arī organizācijā komunikācija ir būtiska sastāvdaļa, kas ļauj organizācijai funkcionēt un attīstīties. Mainoties apstākļiem pasaulēs un arvien lielākais

¹⁶ Ukolovs A., Mass A., Bistrjakovs I. (2006) Vadības teorija. Rīga: Jumava, 195. lpp.

¹⁷ Christensen, L. T., & Cornelissen, J. (2011). Bridging corporate and organizational communication. *Management Communication Quarterly*, 25, 383-414

¹⁸ Schultze, U., & Orlikowski, J. W. (2004). A practice perspective on technology-mediated network relations: The use of Internet-based self-serve technologies. *Information Systems Research*, 15(1), 87-106.

¹⁹ Raupp, J. (2011). Organizational communication in a networked public sphere. *Studies in Communication*, 1, 15-36.

²⁰ Wehmeier, S., Winkler, P. (2013). Expanding the Bridge, Minimizing the Gaps: Public Relations, Organizational Communication, and the Idea That Communication Constitutes Organization. *Management Communication Quarterly* 27(2) 280-290

daļai no uzņēmuma darbības pārceļoties attālināti, vadītājiem, kā arī pašiem darbiniekiem ir daudz svarīgāk to apzināties, lai turpinātu darbu netraucēti.

Iekšējo komunikāciju ar uzskatīt par organizācijas darbības pamatu. Tas ļauj darbiniekiem izprast procesu organizācija, uzzināt par gaidāmajām vai jau esošajām izmaiņām, kā arī uzzināt, kur ir meklējams atbalsts. Komunikācija veicina saprašanos un darbinieku motivāciju, lai kāpinātu viņu identifikāciju ar uzņēmumu. Ja komunikācija ir pārdomāta un rada darbiniekā uzticību, tas var veicināt arī tālākas pozitīvas darbības un uzņēmuma potenciāla attīstība.²¹

Iekšējā komunikācija ir vadības procesa daļa, ar kuras palīdzību tiek apkopota un izplatīta informācija, lai nodrošinātu darbinieku izpratni par organizācijas mērķiem un uzdevumiem. Iekšējai komunikācijai ir galvenā loma darbinieku informēšanā par organizācijas plāniem, vīziju un idejām, bet tā arī mudina viņus piedalīties lēmumu pieņemšanas procesos, kā arī veicina atgriezeniskās saites veidošanu ar darbiniekiem.²²

Darbinieku attiecību pētījumos iekšējā komunikācija bieži tiek apspriesta un piedāvāta kā viens no galvenajiem priekšnoteikumiem, kas ietekmē organizācijas un tās darbinieku attiecību kvalitāti. Strauji mainīgā un arvien savienotākā mūsdienu sabiedrība darbiniekus ir padarījusi par vienu no svarīgākajām organizāciju stratēģiskajām sastāvdaļām.²³ No vienas puses, darbinieki ir organizācijas ražošanas spēks, kas tieši veicina organizācijas darbību. No otras puses, darbinieki ir korporatīvie vēstneši un zīmola aizstāvji, kas pārstāv organizāciju ārējām ieinteresētajām personām (t.i., klientiem un akcionāriem). Tāpēc darbinieku un organizācijas attiecību apmierināšana varētu ne tikai palielināt darbinieku produktivitāti, bet arī palīdzēt radīt kritisku un rentablu darbaspēku, kas kopj kvalitatīvas ārējās attiecības un aizsargā organizācijas neredzamos aktīvus, piemēram, reputāciju.²⁴ Apmierināti darbinieki ir gatavi popularizēt uzņēmuma vārdu, tādā veidā veidojot un pozicionējot uzņēmuma tēlu plašākai sabiedrībai.

Darba autore secina, ka iekšējā un ārējā komunikācija pastāv vienlaicīgi jebkurā organizācijā. Šīm jomām ir potenciāls vienai otru attīstīt, taču ļoti bieži iztrūkst sadarbība starp tām, kas var kavēt arī uzņēmuma stratēģisko mērķu izpildi.

²¹ Herbsts D. (2007). *Komunikācija uzņēmumā*. Rīga: Zvaigzne ABC, 191pp

²² Kristina Kovaite, K., Šūmakaris, P., Stankevičienē, J. (2020). Digital communication channels in industry 4.0 implementation: the role of internal communication, EBSCOhost, pieejams: <http://datubazes.lanet.lv:3537/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=3a9f73a4-f34b-475a-a6ff-0142fea2363a%40sdc-v-sessmgr02>

²³ Kim, J., & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23, 243-268

²⁴ Berger, B. (2008). *Employee/organizational communications*. Institute for Public Relations. Pieejams: <http://www.instituteforpr.org/topics/employeeorganizational-communications/>

Attālinātā darba laikā tieši iekšējai komunikācijai ir lielākas iespējas piedzīvot iepriekš nebijušas problēmas un šķēršļus, kas var traucēt dažādu procesu norisei organizācijā. Iekšējā komunikācija ir ikvienas organizācijas pamats, jo tas nodrošina darbinieku informētību par organizācijas mērķiem un vīziju. Labi veidota un organizēta komunikācija nodrošina arī efektīvu organizācijas darbību citās jomās.

1.3. Iekšējās komunikācijas sistēmas un kanāli

Iekšējā komunikācija ikvienā organizācijā vienlaicīgi izplatās, izmantojot atšķirīgus virzienus un kanālus. Organizācija var piedāvāt savus komunikācijas virzības virzienus, taču liela daļa no komunikācijas izplatības neatkarīgi no oficiālajiem ieteikumiem. Atbildīgajām personām par komunikācijas veidošanu organizācijā to ir svarīgi ņemt vērā, lai izvēlētos organizācijas kultūrai atbilstošākās sistēmas.

Jebkurā organizācija vienlaikus darbojas divas komunikācijas sistēmas. Formālā komunikācija ir plānota, vadītāju pilnvarota, mutiska un rakstiska informācija, kuras laikā tiek vadīts un ziņots par darba aktivitātēm. Tā pastāv organizācijās, neraugoties uz vairāk nepieciešamo un vajadzīgo saziņas veidu kā piemēram, sarunu un e-pasta izplatību.²⁵ Formālā komunikācija ietver dokumentus, pārskatus un PowerPoint prezentācijas, kas lielā mērā balstās uz analītisku un pārliecinošu rakstisku materiālu nodošanu un izplatīšanu. Tie bieži ir pagrieziena punkti sarežģītos problēmu risināšanas uzdevumos, kas saistīti ar mācīšanos un jaunu zināšanu attīstīšanu. Šī informācija tiek nodošanas iemesls ietver neizmantotu tirgus iespēju noteikšanu, procedūru noteikšanu efektivitātes uzlabošanai, finanšu modeļu izveidi resursu novērtēšanai un produktu un pakalpojumu mārketinga plānu izstrādi.²⁶

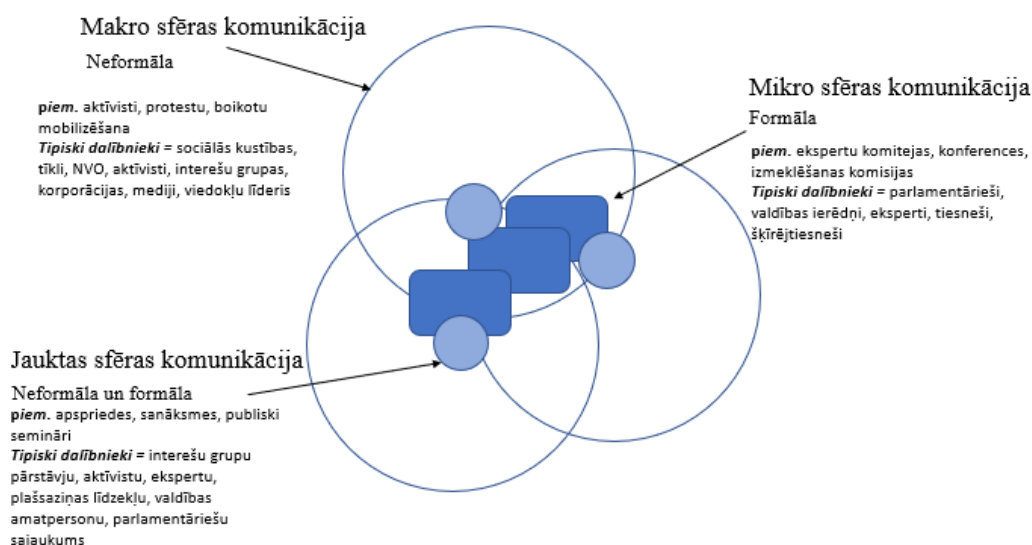
Līdztekus formālai komunikācijai un informācijas nodošanai rodas arī neformālā komunikācija starp darbiniekiem. Neformālajā komunikācijas apritē esošo informāciju daži vadītāji mēdz izmantot funkcionālā uzdevumu risināšanai. Šādi izplatītā informācija spēj sasniegt daudz lielāku auditoriju daudz mazākā laikā nosacīti zemākas ticamības apstākļos. Neformālā komunikācijas starp darbiniekiem norisinās par tematiem, kas nav saistīti ar viņu tiešajiem darba pienākumiem, taču tās laikā var tikt apspriestas arī izmaiņas uzņēmumā vai jaunumi, kas saistīti ar uzņēmuma darbību. Neformālās komunikācijas veiksmīga izmantošana ir atkarīga no vadītāja prasmēm.²⁷

²⁵ Yates, J., & Orlikowski, W. J. (1992). Genres of organizational communication: A structural approach to studying communication and media. *Academy of Management Review*, 17, 299–326.

²⁶ KPMG. (2002). Programme Management Survey. pieejams https://www.mosaicprojects.com.au/PDF/KPMG_PMO_Survey_2002_Report.pdf

²⁷ Ukolovs A., Mass A., Bistrjakovs I. (2006) Vadības teorija. Rīga: Jumava, 197lpp

Divkāršo (formālo / neformālo) modeli var attīstīt plašākā integrētā apspriežu sistēmā (skat. 1.2. attēlu), kas ietver dažādas komunikācijas sfēras, kas ir neformālās makro sfērā, jauktās formālās un neformālās sfēras un formālās mikro sfērā.



1.2.att. Plašākā integrētā apspriežu sistēma

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz Hendriks, C.M. (2006). "Integrated Deliberation: Reconciling civil society's dual role in deliberative democracy". *Political Studies*, 54(3),486–508

Makro sfērā komunikācija ir mazāk strukturēta, jo cilvēki iesaistās atklātā, publiskā diskusijā, izmantojot asociācijas, tīklus, sociālās kustības un plašsaziņas līdzekļus. Apspriešanās parasti ir vērsta uz viedokļa veidošanu, un tāpēc tai ir ļoti vāja un netieša saikne ar formālu lēmumu pieņemšanu. Tipiski dalībnieki šajā sfērā netiek speciāli veidoti vai dalīti grupās, bet gan izveidojas un veido komunikāciju paši.

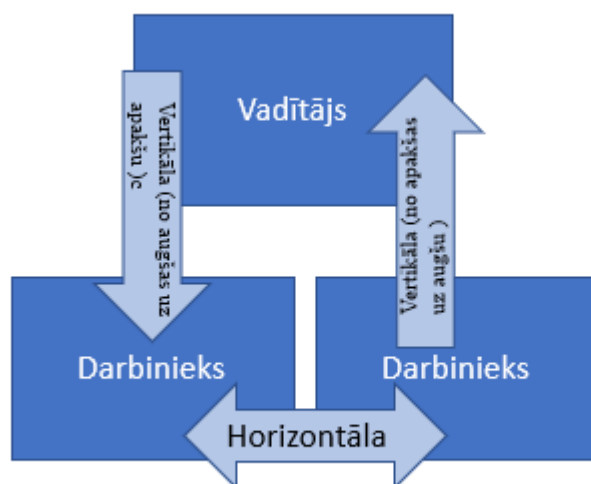
Savukārt mikro sfēra mudina cilvēkus iesaistīties reālā darbībā. Šajā kontekstā apspriešana parasti ir vērsta uz lēmumu pieņemšanu. Grupas parasti ir jau iepriekš noteiktas konkrētu mērķu pieņemšanai.

Jauktās sfēras strādā par labu demokrātijai un iespēju līdztiesībai. Tajā var iesaistīties tie darbinieki, kuriem ir risinājumi vai ieteikumi kādu procesu uzlabošanai. Jauktā sfēra ieņem arvien lielāku nozīmi šobrīd, kad darbinieki vēlas un no viņiem tiek sagaidīta arvien lielāka iesaiste lēmumu pieņemšanā.²⁸

Reālajās situācijās bieži viena sfēra var pāriet citā. Ir nošķirt robežu starp formālo un neformālo komunikāciju, jo neviena no tām nepārstāv tikai konkrētu komunikācijas kanālus, vai citus tikai tai raksturīgus aspektus.

²⁸ Hendriks, C.M. (2006). "Integrated Deliberation: Reconciling civil society's dual role in deliberative democracy". *Political Studies*, 54(3),486–508

Tomēr komunikācijas sistēmas uzņēmumos tiek arī veidotas un uzraudzītas.. Komunikācijas sistēma, ar kuru visbiežāk saista organizāciju iekšējo komunikāciju, ir tieši formālā komunikācija, jo tā tiek speciāli veidota un ar to darbinieks savā darbavietā saskaras visbiežāk. Iekšējo formālo komunikāciju savukārt iedala vertikālajā un horizontālajā komunikācijā (skat. 1.3. attēls).



1.3.att. Komunikācijas virzienu sistēma

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz Ukolovs A., Mass A., Bistrjakovs I. (2006) *Vadības teorija*.

Rīga: Jumava, 195 lpp

Vertikālā komunikācija palīdz identificēt organizāciju un nodot informāciju, par ko tā pastāv. Dažādi vertikālās komunikācijas veidi, piemēram, informācija par organizācijas stratēģiju, mērķiem un pašreizējiem notikumiem, palīdz darbiniekiem izprast viņu stāvokli organizācijā. Parasti vertikālā komunikācija ir saistīta ar darbu, un organizācijas hierarhijā tā pārvietojas no augšas uz apakšu un no apakšas uz augšu.²⁹ Saziņu no augšas uz apakšu galvenokārt veido informācija par organizācijas stratēģiju. Tas ietver komunikācijas klimata dimensijas, piemēram, “atbilstoša informācijas sniegšana”, “augstākās vadības atbalstu” un “augstākās vadības uzticamību”. Komunikācija no apakšas uz augšu ir informācija, kas tiek nosūtīta no zemākajiem darbiniekiem līdz vadības līmenim un ietver, piemēram, darbinieku iespējas līdzdarboties lēmumu pieņemšanā. Vertikālā komunikācija var mazināt nenoteiktību par organizācijas nostāju un palīdzēt darbiniekiem saprast un definēt, ko tā nozīmē. Laba informētība par organizācijas misiju, mērķiem un sasniegumiem ļauj darbiniekiem atpazīt organizācijas specifiskās īpašības. Vertikālā komunikācija ļauj organizācijai arī informēt savus

²⁹ Downs, C.W. and Adrian, A.D. (2004), *Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits*, The Guilford Press, New York, NY.

darbiniekus par to, kā tā atšķiras no citām organizācijām.³⁰ Tādējādi vertikālā komunikācija ir nepieciešama, lai paziņotu organizācijas atšķirīgās iezīmes, kas pēc tam var veicināt darbinieku organizatorisko identifikāciju.

Horizontālā komunikācija var būt gan saistīta ar uzdevumu izpildi, gan arī pilnīgi neformāla. Tā notiek starp cilvēkiem, kuri atrodas vienā hierarhijas līmenī. Ar uzdevumu izpildi saistīta saziņa ir informācijas apmaiņa par darba pienākumiem, piemēram, attiecībā uz darbību precizēšanu. Neoficiāls kontakts ietver darbinieku sarunas par vairāk privātiem jautājumiem, kas nav īpaši svarīgi uzdevumu veikšanai.³¹ Ar uzdevumiem saistīta horizontāla saziņa ar kolēģiem varētu labi ietekmēt viņu identifikācijas un piederības sajūtu profesijai. Darba grupa sastāv no cilvēkiem, kuri tiecas pēc viena mērķa un kuriem bieži ir viena profesija. Individīda acīs kolēģi organizācijas ietvaros pieder pie sociālās kategorijas. Darba grupā vai kolēģu starpā lielākā daļa diskusiju attiecas uz departamenta uzdevumiem un pienākumiem, kuriem ir kopīgas domas ar personas profesiju. Pētījumi ir parādījuši, ka saziņa ar grupas kolēģiem var veicināt saliedētību. Turklāt nesen ir konstatēts, ka jo pozitīvāk darbinieki vērtē komunikācijas klimatu darba grupas līmenī, jo spēcīgāk viņi identificējas ar šo darba grupu. Kolēģu atbalsts ir svarīgs profesionālās saistības priekšnoteikums. Lai kolēģis tiktu pienācīgi atbalstīts, ir nepieciešama zināma horizontāla saziņa starp kolēģiem. Šie atklājumi liecina, ka horizontālajai komunikācijai ir pozitīva ietekme uz profesionālo identifikāciju.³²

Komunikācija organizācijas vienlaicīgi norisinās vairākos veidos un virzienos. Tas ir atkarīgs gan no komunikācijā iesaistītajām personām, gan komunikācijas mērķa un tēmas.

Neatkarīgi no komunikācijas sistēmas – formālā vai neformāla komunikācijas – Komunikācija var notikt arī dažādos saziņas veidos. Katrs darbinieks atkarībā no situācijas un nododamās informācijas var izvēlēties viņaprāt piemērotāko. Tā var būt verbālā, neverbālā, rakstiskā un elektroniskā komunikācija.

Dažādi vadības veidi, kas aizstāv dažādus stilus un komunikācijas kanālus, lai ietekmētu sekotājus, ir galvenā iekšējo komunikācijas sistēmu sastāvdaļa. Līdz šim uzņēmumi un vadītāji saziņai ar darbiniekiem ir izmantojuši dažādus saziņas kanālus, sākot no tradicionālajām drukātajām publikācijām (piemēram, žurnāliem, plakātiem), tālruņa zvaniem, balss pastiem

³⁰ Postmes, T. (2003), "A social identity approach to communication in organizations", in Haslam, S.A., Van Knippenberg, D., Platow, M.J. and Ellemers, N. (Eds), *Social Identity at Work – Developing Theory for Organizational Practice*, Psychology Press, New York, NY, pp. 81-98

³¹ Postmes, T. (2003), "A social identity approach to communication in organizations", in Haslam, S.A., Van Knippenberg, D., Platow, M.J. and Ellemers, N. (Eds), *Social Identity at Work – Developing Theory for Organizational Practice*, Psychology Press, New York, NY, pp. 81-98

³² Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M. and Joustra, I. (2007), "Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, pp. 173-90.

un tiešās saziņas, līdz interneta tīkliem, piemēram, iekšējiem sociālajiem medijiem, tūlītējais ziņojummaiņai un iekšējās sociālo tīklu vietnes.³³

Pēdējās desmitgades laikā internets un digitalizācija ir mainījusi visas saziņas jomas. Darbinieki arvien vairāk izmanto digitālos kanālus, lai sazinātos darba vietā un savā personīgajā dzīvē. Digitalizācija nodrošina sadarbību, pūļa piesaisti, mobilitāti un pastāvīgu komunikāciju darba vietā.³⁴ Saskaņā ar vēlākiem digitalizācijas un iekšējās komunikācijas pētījumiem tiek norādīts, ka komunikācija kļūst arvien decentralizētāka, pateicoties digitālo komunikācijas kanālu ieviešanai. Cilvēki maina savus saziņas paradumus un spēj iegūt informāciju jebkurā laikā un vietā, izmantojot divvirzienu komunikāciju, sniedzot atgriezenisko saiti, ieskatu, daloties emocijās un piedaloties debatēs. Personiskai dzīvei raksturīgās komunikācijas iekļaušana iekšējās sarunās darba vietā tika uzskatīta par rentablu un mērķtiecīgu metodi, kā sasniegt darbiniekus.³⁵

Aptauja, ko veica Vācijas uzņēmumi 2014.gadā, atklāja, ka sociālie mediji veicina iesaistīšanos, uzlabojot komunikācijas plūsmu, paātrinot iekšējos procesus un veicinot sadarbību. Daudzi zinātnieki grupē digitālos kanālus sešās jomās: tūlītējā ziņojummaiņa, uzņēmuma sociālie mediji, elektroniskie mediji, uz iekštīklu balstītas zināšanas un veikspējas pārvaldība, straumēšana un tiešsaistes profili utt. Tūlītējās ziņojummaiņas piemēri ietver visas tērzēšanas iespējas, piemēram, Messenger, Gmail chat, Skype utt. Sociālie mediji var būt gan publiski, gan iekšēji, piemēram: Facebook, LinkedIn, Twitter un Salesforce.com sarunas utt. Arvien vairāk uzņēmumu izmanto arī savus iekšējos sociālos medijus, piemēram, Microsoft Yammer. Elektronisko plašsaziņas līdzekļu piemēri var ietvert e-pastus, vietnes, sarakstus, savukārt straumēšana ietver video un audio, ko var piegādāt dažādas platformas, piemēram: Skype, Acrobat Connect utt.³⁶

Mūsdienīgs organizācijas iekšējais komunikācijas tīkls (intranet) var dot labumu komunikatoriem un darbiniekiem vairākos veidos:

1. Ziņojumi nepazūd (atšķirībā no informācijas e-pasta un ziņojummaiņas lietotnēs), jo uzņēmums var diktēt pirmās lapas jaunumus un cik ilgi informācija ir redzama;

³³ Linjuan R.M. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*. Vol 28 (2), 264-284.

³⁴ Deloitte. (2012). The digital workplace: Think, share, do Transform your employee experience.

³⁵ Verčič, & Vokić. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885–893. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>

³⁶ Sievert, H., & Scholz, C. (2017). Engaging employees in (at least partly) disengaged companies. Results of an interview survey within about 500 German corporations on the growing importance of digital engagement via internal social media. *Public Relations Review*, 43(5), 894–903. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.001>

2. Avotu var apstrādāt un personalizēt, lai darbiniekiem nebūtu jāsaņem viņiem nepiemērota informācija;

3. Tā ir uzticama platforma, par kuru darbinieki zina, ka tā tiek pārbaudīta un uzturēta, lai komunikācijas vadītāji varētu izvairīties no viltus ziņām un baumām;

4. Tas darbiniekus noved uzņēmuma virtuālajā galvenajā platformā, lai viņi varētu sazināties par jaunumiem ar ekspertiem ārpus tiem, ar kuriem parasti sazinās.

5. Tas var nodrošināt iesaistīto lasītāju analīzi un “*nepieciešams izlasīt*” datu plūsmu, lai nodrošinātu, ka visi darbinieki saņem vissvarīgāko informāciju.³⁷

Simetriska iekšējā komunikācija ir viena no efektīvākajām komunikācijas stratēģijām darbinieku attiecībās. Vadība dažādos organizācijas līmeņos tieši vai netieši nosaka organizācijas kultūru, klimatu un komunikāciju. Dažādi vadības veidi, kas aizstāv dažādus stilus un komunikācijas kanālus, lai ietekmētu sekotājus, ir galvenā iekšējo komunikācijas sistēmu sastāvdaļa.³⁸ Līderiem iekšējā komunikācijā ir izšķiroša loma. Organizācijai jānodrošina visu līmeņu vadītājiem precīza informācija, kas atbilst organizācijas vērtībām un mērķiem, jāpiedāvā nepieciešamā apmācība, lai viņus apgūtu ar efektīvu transformācijas vadību, kas atvieglo stratēģisko iekšējo komunikāciju, un jāattīsta viņu līdera komunikācijas prasmes.³⁹

Darba autore secina, ka ikvienā organizācijā paralēli pastāv divas iekšējās komunikācijas sistēmas – formālā un neformālā. Taču reālajās situācijās bieži ir grūti nošķirt robežu starp tā, jo ikdienā abu veidu komunikāciju veido vieni un tie paši darbinieki, izmantojot vienu un tos pašus komunikācijas kanālus.

Komunikācija organizācijas vienlaicīgi norisinās vairākos veidos un virzienos. Tai piemīt savas raksturīgās īpašības, kas saistītas gan ar aspektiem, ko veido un nosaka uzņēmuma vadība, gan aspektiem, kurus ietekmē uzņēmuma darbinieki.

Oficiālos komunikācijas kanālus nosaka organizācija, taču lielākajā daļā organizāciju darbinieki savstarpējai komunikācijai var paši brīvi izvēlēties sev tīkamos kanālus. Tas ir atkarīgs gan no komunikācijā iesaistītajām personām, gan komunikācijas mērķa un tēmas.

³⁷ Simpler (2021). State of Internal Communications During COVID-19

³⁸ Whitworth, B. (2011). Internal communication. In T. Gillis (Ed.), The IABC handbook of organizational communication (2nd ed., pp. 195-206). Jossey-Bass

³⁹ Men, L.R. (2014) Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. Management Communication Quarterly, 28(2) 264–284

1.4. Komunikācijas šķēršļi un problēmas

Komunikācijas laikā mēdz rasties dažādās problēmas un šķēršļi. Kā jau lielākā daļā procesu arī komunikācija nenorit pilnībā bez aizķeršanās. Lai no tā izvairītos ir būtiski laicīgi identificēt problēmas un pieņemt pareizus lēmumus to novēršanā.

Problēmas, kas saistītas ar komunikāciju, var likt cilvēkiem nepareizi interpretēt notiekošo, un viņu lēmumus, attieksmi un uzvedību var ietekmēt informācija, kas nāk no šīs sistēmas. Komunikācijas problēmas rada traucējumus un barjeras, ietekmējot visu organizācijas darbību, kā arī var radīt šķēršļus pareizu darbību veikšanā. Vājās puses komunikācijas sistēmā ietekmē visu organizācijas darbību un rada problēmas, kas var novērst organizācijas uzmanību no tās mērķiem.⁴⁰

Problēmu esamība ir jāatzīst bez kavēšanās, jāizvērtē to cēloņi un iespējamās sekas, kā arī jāizvēlas labākais variants ar komunikāciju saistīto problēmu risināšanai. Pastāv arī iespēja, ka problēma, kura sākotnēji rada iespaidu, ka radusies no problēmām komunikācija, patiesībā rodas kāda cita iemesla dēļ. Mēģinājums atrisināt problēmu, nenosakot problēmas avotu un cēloņus, daudz neatšķiras no tā cilvēka uzvedības, kurš lieto zāles no aptiekas, domājot, ka viņam ir asinsspiediena problēma, bet to ietekmē saskaras ar citām veselības problēmām, jo zāles, ko viņš lieto, atstāj negatīvu ietekmi uz viņa nierēm. Turklāt, visticamāk, ka piedzīvos nepatīkamu pārsteigumu, dodoties pie ārsta un beidzot uzzinot, ka nepatīkšanas neizraisa asinsspiediens, bet gan magnija deficīts. Šī iemesla dēļ katra problēma, neatkarīgi no tā, vai tā ir saistīta ar komunikāciju vai jebkuru citu jautājumu, ir jāizvērtē, ņemot vērā pašas organizācijas dinamiku.⁴¹

Efektīva komunikācija ietver komunikācijas šķēršļu pārvarēšanu, lai nodotu skaidru un kodolīgu vēstījumu. Tā kā komunikācija ir tik svarīga, komunikācijas trūkums un / vai komunikācijas šķēršļi var izraisīt krīzes s bailes, trauksmes un vilšanās pieaugumu komunikācijā iesaistītajos dalībniekos.⁴²

Nosūtāmā ziņojuma jēga var mainīties jebkurā komunikācijas posmā. Savā ziņā tas ir saistīts ar satura nodošanas traucējumiem un sagrozījumiem. Informācijas sagrozīšanai amatā ir trīs iemesli:

- Problēmas, kas rodas savstarpēji kontaktējoties;
- Semantiskas barjeras;

⁴⁰Çakir, M. (2020). A Study on Techniques That can be Used to Identify and Solve Communication Problems in Organizations. *Journal of business research-turk*. 2020, 12(1), 973-989

⁴¹ Çakir, M. (2020). A Study on Techniques That can be Used to Identify and Solve Communication Problems in Organizations. *Journal of business research-turk*. 2020, 12(1), 973-989

⁴² Pressman, H., & Schneider, J. (2009). *Overcoming communication barriers in emergency situations*

- Organizatoriska veida problēmas.

Savstarpēji kontaktējoties, visbiežāk izmaiņas, ko piedzīvo nodotā informācija, ir saistīta psiholoģiskām atšķirībām ziņojuma uztverē. Vārdi nav spējīgi pasniegt visu to informāciju, ko emocionāli ir jutis ziņas sastādītājs. Lai pilnībā nodotu visu paredzēto ziņojumu būtu nepieciešams pievienot arī jūtas un emociju neverbālos simbolus. Sakarā ar to, ka katrā komunikācijas posmā ir sastopamas dažāda veida barjeras, nav iespējams gūt pārliecību, ka nosūtītā informācija ir adekvāti saņemta un pareizi uztverta.⁴³

Barjeras tiek definētas kā jebkurš šķērslis (iekšējs vai ārējs), kas kavē efektīvu saziņu. Barjeras bieži tiek definētas kategorijās (ieskaitot troksni, valodu, kultūru, vidi, uzticēšanos, individuālu, organizatorisku, attieksmi vai kanālu).⁴⁴

1. Valodas barjera - atšķirīgas valodas, vārdu krājums, akcents, dialekts dažādos valsts reģionos.. Semantiskās nepilnības ir vārdi ar līdzīgu izrunu, bet vairākām nozīmēm. slikti izteikts vēstījums, nepareiza interpretācija un nekvalificēti pieņēmumi. Sarežģītu vai nepiemērotu vārdu / slikti izskaidrotu vai pārprastu ziņojumu lietošana var radīt neskaidrības.

2. Kultūras šķēršļi: - vecums, izglītība, dzimums, sociālais statuss, ekonomiskais stāvoklis, kultūras fons, temperaments, veselība, skaistums, popularitāte, reliģija, politiskā pārliecība, ētika, vērtības, motīvi, pieņēmumi, centieni, likumi / noteikumi, standarti, prioritātes var nošķirt vienu cilvēku no otra un radīt šķērslī.

3. Individuālie šķēršļi - tas var būt indivīda uztveres un personiskā diskomforta rezultāts. Pat ja divas personas ir piedzīvojušas vienu un to pašu notikumu, viņu garīgā uztvere var būt vai nebūt identiska, kas darbojas kā šķērslis. Stils, selektīva uztvere, oreola efekts, vāja uzmanības noturība, aizsardzība, cieša domāšana, nepietiekama filtrēšana ir individuālā vai psiholoģiskā barjera.

4. Organizācijas šķēršļi - tajā ietilpst nabadzīga organizācijas kultūra, klimats, stingri noteikumi, statuss, attiecības, sarežģītība, nepietiekamas iespējas izaugsmei un uzlabošanai; iekšējās un ārējās vides raksturojums, piemēram, lielas darba zonas, kas fiziski atdalītas no citām, sliktā apgaismošana, darbinieku trūkums, novecojušas iekārtas un fona troksnis ir fiziski organizatoriski šķēršļi.

5. Starppersonu šķēršļi - darba devēju šķēršļi, piemēram, neuzticība darbiniekiem. Zināšanu trūkums par neverbāliem pavedieniem, piemēram, sejas izteiksmi, ķermeņa valodu, žestiem, pozām, acu kontaktu; dažāda pieredze; laika trūkums, netiek ņemta vērā darbinieku vajadzības; vēlme iegūt autoritāti; bailes zaudēt kontroles spēku; pārslogošana ar informāciju,

⁴³ Ukolovs A., Mass A., Bistrjakovs I. (2006) Vadības teorija. Rīga: Jumava, 206lpp

⁴⁴ Jain, R. (2008). The barriers to effective communication. Pieejams: <https://ezinearticles.com/?The-Barriers-to-Effective-Communication&id=1210011>

savukārt darbinieku šķēršļi ir motivācijas trūkums, sadarbības trūkums, uzticēšanās trūkums, bailes no soda un sliktas attiecības ar darba devēju.

6. Attieksmes šķēršļi - tie rodas problēmu rezultātā ar darbiniekiem organizācijā. Fizisko un garīgo spēju, inteligences, izpratnes, iepriekš pieņemtu priekšstatu un neuzticama avota ierobežošana sadala uzmanību un rada mehānisku barjeru, kas ietekmē attieksmi un viedokli.

7. Kanālu šķēršļi - ja komunikācijas apjoms ir liels vai izvēlētais nesējs nav piemērots, sakari var pasliktināties; tas var būt arī sūtītāja un saņēmēja savstarpējo konfliktu rezultāts; neieinteresētība sazināties; informācijas koplietošanas vai piekļuves problēmas, kas var kavēt un ietekmēt skaidrību, precizitāti un efektivitāti.⁴⁵

Tāpat arī kvalitatīvu informācijas nodošanu ietekmē organizatoriska veida problēmas. Horizontālā komunikācijā ziņojumi tiek traucēti darbinieku atšķirīgo mērķu un vērtību dēļ. Tikpat bieži par traucējumu un nepilnību iemeslu kalpo arī kanālu pārslodze, filtrācija, un nepārdomāta un neracionāla organizatoriskā struktūra. Protams, nozīmīgu lomu komunikācijas nodošanā ieņem arī vadītājs. Jo labākas ir tā komunikācijas prasmes, jo lielāka iespēja, ka nododamā informācija tiks uztverta pareizi.⁴⁶

Lai atrisinātu problēmas, kas rodas no komunikācijas barjerām organizācijā, ir nepieciešama atbalstošas komunikācijas vides veidošana, empātija, prasme klausīties, komunikācijas apmācība utt. Tiek piedāvāti dažādi veidi un metodes. Lai gan visi šie veidi un metodes ir noderīgi un nepieciešami, nav iespējams atrast reālistisku un efektīvu risinājumu, nenosakot, kas ir problēma, no kurienes tā rodas un kāds varētu būt vispiemērotākais/-ie risinājums/-i. Galvenais iemesls tam ir bezjēdzīgs mēģinājums rast risinājumus, neizpētot problēmas rašanās iemeslus. Nenosakot, kas tiks atrisināts, var saasināt esošās problēmas vai izraisīt jaunu problēmu rašanos. Tas var izraisīt neatbilstošus rezultātus un problēmas saasināšanos. Turklāt, tā kā komunikācijas šķēršļi arī ir šķērslis veselīgu un pietiekamu datu sniegšanā, tie radīs grūtības gan problēmas noteikšanā un tās cēloņu noteikšanā, gan efektīva risinājuma izstrādē. Otrs iemesls ir tāds, ka vienmēr ir liela varbūtība izvēlēties vienkāršāko un ekonomiskāko metodi, nevis piemērotāko metodi problēmu risināšanā.⁴⁷

Tāpat kā visu veidu problēmu gadījumā, arī ar komunikāciju saistīto problēmu risināšanas procesa pirmais solis ir problēmas definēšana. Problēmas identificēšana ļauj noteikt, vai problēma, kas tiek uzskatīta par problēmu, ir reāla saknes vai tikai no tās izrietoša

⁴⁵ Jain, R. (2008). The barriers to effective communication. Pieejams: <https://ezinearticles.com/?The-Barriers-to-Effective-Communication&id=1210011>

⁴⁶ Ukolovs A., Mass A., Bistrjakovs I. (2006) Vadības teorija. Rīga: Jumava, 206-207lpp

⁴⁷ Çakir, M. (2020). A Study on Techniques That can be Used to Identify and Solve Communication Problems in Organizations. *Journal of business research-turk*. 2020, 12(1), 973-989

ēnas problēma. Šis solis ir svarīgs, lai problēmu risināšanas process patiešām darbotos. Tā kā ēnu problēmas ir problēmas, kas izriet no saknes problēmas, tās turpinās rasties, ja saknes problēma netiks atrisināta. Ja pamatproblēma netiek identificēta, centieni rast risinājumu - piemēram, ārstēšana tiek piemērota simptomiem, nevis slimībai - problēma netiks novērsta, bet var izraisīt tās pasliktināšanos.⁴⁸

Darba autore secina, ka pastāv daudz dažādi riski un barjeras informācijas nodošanai, jo tā sastāv no vairākiem posmiem, un katrā no tiem var rasties satura traucējumi. Darbībām, kas saistītas ar komunikācijas sistēmas pilnveidošanu, būtu jābūt vērtām uz risku atpazīšanu, novēršanu un ticamas un drošas komunikācijas palielināšanu.

1.5. Iekšējā komunikācija attālinātā darba laikā

Savu ietekmi uz iekšējās komunikācijas norisi organizācija ir atstājusi arī Covid -19 pandēmija. Iestājoties stingriem ierobežojumiem, lai mazinātu vīrusa izplatību, daudz uzņēmumi sāka attālināti darbu. Attālinātā darba laikā ne visas klasiskās komunikācijas formas ir iespējamās un tas atstāj ietekmi gan uz formālo, gan neformālo komunikāciju.

Covid-19 izaicinājumi ir nopietni palielinājuši iekšējo komunikācijas speciālistu nozīmi uzņēmumos. Visu pandēmijas laiku viņi ir bijuši ļoti aizņemti, meklējot veidus kā nodrošināt efektīvu komunikāciju uzņēmumā. Kopš Covid-19 pandēmijas sākuma 43% no aptaujātajiem iekšējās komunikācijas speciālistiem jaunāko informāciju par notikumiem uzņēmumā ir izsūtījuši tiklīdz kāds jauns lēmums ir pieņemts, kas ir vairākas reizes dienā. Lielākā daļa speciālistu šo informāciju ir spiesti izplatīt daudz biežāk nekā pirms pandēmijas.⁴⁹

Taču šādu rīcību novērtē arī darbinieki. 42% procenti no aptaujātajiem darbiniekiem uzskata, ka savlaicīga, pārredzama komunikācija tiek nodrošināta labāk nekā tie cerējuši. Organizācijas kopumā ir paveikušas lielisku darbu, sazinoties par COVID-19, ņemot vērā visas problēmas.⁵⁰

Taču, lai gan informācija no organizācijas puses tiek izsūtīta laicīgi un adekvāti, ar to vien nepietiek, lai darbinieki ar šo informāciju būtu iepazinušies. Pētījums rāda, ka 43% darbinieku ir iepazinušies ar 75% - 99% informācijas un atjauninājumu uzņēmumos. Tas ir labs rādītājs, jo lielākā daļa ziņojumu tiek patērēti. Un daudz augstāks, nekā mēs parasti redzams ar e-pasta atvēršanas likmēm un iekštīkla ieviešanas analīzi. Tajā pašā laikā tikai 7% respondentu

⁴⁸ Çakir, M. (2020). A Study on Techniques That can be Used to Identify and Solve Communication Problems in Organizations. *Journal of business research-turk*. 2020, 12(1), 973-989

⁴⁹ Simpler (2021). State of Internal Communications During COVID-19.

⁵⁰ turpat

apgalvo, ka ir informēti par notiekošo 100%, kas nozīmē, ka netiek uzklausi daudz kritiskas informācijas.⁵¹

Lielākoties organizācijas ir izaicinājušas proaktīvi risināt un pielāgoties mainīgajai darba videi. Informācija galvenokārt tik izsūtīta pa e-pasta un ziņojumapmaiņas kanāliem. Liela daļa organizāciju ir arī noteikušas konkrētus avotus, kur darbinieki var iegūt atjauninātu, uzticamu informāciju. Šajos avotos informācija tiek regulāri atjaunota. Kā arī vecā informācija tiek iznīcināta, lai darbinieki ar to nesaskartos un nerastos pārpratumi.⁵²

Tomēr viena no lielākajām problēmām ir panākt, lai darbinieki patērē informāciju, un izdomāt piemērotu tehnoloģiju kombināciju, lai to izdarītu. Gandrīz trešdaļa organizāciju cīnās ar līdzsvaru starp “nepieciešamība zināt” un “patīkami zināt” informāciju. To ir svarīgi apzināties, jo zināšanu piesātinājums ir plaši izplatīta tēma. Un tikai puse organizāciju ir norādījušas darbiniekiem, kad un kur viņi var sagaidīt uzņēmuma atjauninājumus.⁵³

Līdera iesaistīšanās jau sen ir saistīta ar jebkuras iekšējās komunikācijas funkcijas panākumiem. COVID-19 ir licis līderiem uzlabot viņu pieejamību darbiniekiem un kļūt pārredzamākiem. Cerams, ka šī ir tendence, kas saglabāsies arī pēc attālinātā darba beigām, lai gan ir paredzamas, ka daudzas organizācijas cīnīsies, lai saglabātu šo komunikācijas biežumu. Šīs krīzes laikā vairums uzņēmumu vadītāju ir palielinājuši savu komunikāciju ar darbiniekiem. Šī varētu būt iekšējās komunikācijas funkcijas kapitalizācijas iespēja. COVID-19 jau ir parādījis, ka iekšējā komunikācija ir nepieciešama funkcija. Cerams, ka daudzi vadītāji apzināsies, kā tas ietekmē darbinieku dzīvi un kā darbinieku iesaistīšanās sākas ar kopīgu mērķi, saskaņošanu un pārredzamu komunikāciju.⁵⁴

2020.gadā veiktā pētījumā tika atklāts, ka šādā darba režīmā darbinieki mēdz būtiski samazināt to cilvēku loku, ar kuriem ikdienā komunicē, reducējot to līdz 5-7 kolēģiem, no kuriem ir atkarīga ikdienas uzdevumu veikšana. Pie šiem apstākļiem būtiski samazinās starpnodeļu komunikācija. Tas nozīmē, ka attālinātais darbs ir ietekmējis ne tikai darbinieka un tiešā vadītāja komunikāciju, bet arī darbinieku komunikāciju sava starpā.⁵⁵

Tāpat arī Covid-19 pandēmija ir atstājusi savu ietekmi uz komunikācijas tehnoloģiju attīstību un pielietojumu. No vienas puses, daži no atklājumiem parādīja to, cik vienmērīgi tika veiktas pārejas. No otras puses, daudzu organizāciju iekšējais tīkls nav pareizi izveidots, lai palīdzētu atvieglot kritiskās informāciju izplatīšanu un savienot sadalīto darbaspēku. Kopumā

⁵¹ Simpler (2021). State of Internal Communications During COVID-19.

⁵² turpat

⁵³ turpat

⁵⁴ turpat

⁵⁵ Humanyze. (2020). Understanding the Impacts of Remote Work on Organizational Health With Workplace Analytics

tehnoloģija ir paveikusi pārsteidzošu darbu. 2020.gada marta sākumā daudzos uzņēmumos valdīja bažas par to, vai ir pieejams iekšējais tīkls būs pietiekami apjomīgs un drošs, lai visi darbinieki spētu pāriet uz darbu attālinātā režīmā. Informācijas tehnoloģijas arī vēsturiski ir bijušas izšķirošs iekšējās komunikācijas partneris, un pagājušajā gadā pierādīja, ka tām ir pa spēkam nodrošināt arī darbu attālinātā režīmā. E-pasta un ziņojumapmaiņas lietotnes joprojām ir dominējošais līdzeklis uzņēmuma mēroga saziņai. Tas ir problemātiski, jo komunikatoru lielākā cīņa ir panākt, lai darbinieki patērē kritiskus vai “vērts uzzināt” informācijas atjauninājumus.⁵⁶

COVID-19 ietekme joprojām turpinās. Lielākā daļa iekšējās komunikācijas speciālistu ir tikuši galā ar izaicinājumu un parādījuši, ka viņi ir labi sagatavoti sākotnējās krīzes pārvarēšanai ļoti cilvēcīgā veidā. Balstoties uz aptauju, lielākā daļa ir gatavi uzņemties visu, kas notiks tālāk. Cerams, ka šī pieredze 2020. gadā rada gatavību citām negaidītām situācijām, it īpaši iekšējās komunikācijas funkcijā. Iekšējā komunikācija ir pierādījusi, ka ir pelnījusi vietu pie galda, un tagad ir pienācis laiks veltīt vairāk resursu šai funkcijai. Arī līderi ir pierādījuši savu lomu šīs krīzes vadīšanā. Galu galā iekšējie komunikatori ir nozīmīgi iekšējās informācijas stāstnieki.⁵⁷

Apkopojot teorētisko pamatojumu pirmajā nodaļā, darba autore secina, ka komunikācija ir process, kura laikā notiek savstarpēja informācijas apmaiņas. Tas divpusējs informācijas apmaiņas process, kura gaitā saņemtā informācija ir saprotama abiem tās dalībniekiem. Pārdomāta un labi veidota komunikācija var ietekmēt vēlamo pārmaiņu radīšanu un uzturēšanas iespējamību. Ikvienā organizācijā vienlaicīgi pastāv iekšējā un ārējā komunikācija. Šīm jomām ir potenciāls vienai otru attīstīt, taču ļoti bieži iztrūkst sadarbība starp tām, kas var kavēt arī uzņēmuma stratēģisko mērķu izpildi.

Komunikācija organizācijas vienlaicīgi norisinās vairākos veidos un virzienos, un bieži ir grūti nošķirt kurā brīdī tiek izmantota konkrētā komunikācijas sistēma. Komunikācijas nodošanas procesā var rasties dažādas problēmas un barjeras, jo tā sastāv no vairākiem atsevišķiem posmiem.

Attālinātā darba laikā iekšējai komunikācijai bija divi ļoti nozīmīgi aspekti. Tie ir iekšējās komunikācijas speciālistu un vadītāju prasme vadīt komunikāciju attālinātā režīmā, kā arī informācija tehnoloģiju piedāvātās iespējas. Lai gan katrs no uzņēmumiem ar šiem izaicinājumiem ir ticis galā atšķirīgā veidā un kvalitātē, kopumā pāreja uz attālinātu darbu un komunikācijas nodrošināšana tā laikā ir vērtējam pozitīvi.

⁵⁶ Simpler (2021). State of Internal Communications During COVID-19.

⁵⁷ turpat

Iekšējā komunikācija ir pamats organizācijā, uz kuras balstās citu procesu norise. Īpaši būtiska nozīme tai ir attālināta darba laikā, kad darbinieki vairs netiekas klātienē katru dienu, un dabiska neformāla informācijas apmaiņa notiek automātiski. Šobrīd vadītājiem un par komunikāciju atbildīgajām personām ir jāpapildina savas zināšanas par to, kā efektīvi komunicēt digitālajā vidē, nodrošinot darbinieku apmierinātību. Lai gan ar dažāda veida komunikāciju cilvēki sastopas katru dienu, taču iespējamība, ka veidosies komunikācijas problēmas vai šķēršļi, joprojām ir liela. Viena no lielākajām problēmām ir panākt, lai darbinieki patērē informāciju, un izdomāt piemērotu tehnoloģiju kombināciju, lai to izdarītu.

Pēdējā gada laikā situācija darbavietās ir absolūti izmainījusies, un arī pēc pandēmijas beigām tā nekad vairs nebūs tāda kā agrāk. Tāpēc uzņēmumiem ir būtiski izvērtēt savu komunikācijas procesu, lai pielāgotu to jaunajai situācijai, un, ja radušies kādi šķēršļi, tos pēc iespējas ātrāk novērstu.

2. SIA “ALLNEX LATVIA” RAKSTUROJUMS

Lai veiktu iekšējās komunikācijas analīzi attālinātā darba laikā, darba autore ir izvēlējusies uzņēmumu SIA “Allnex Latvia”. Šajā nodaļā tiks apkopota vispārīga informācija par uzņēmumu un tā darbību, kā arī apskatīti veidi un kanāli kā uzņēmums nodrošina efektīvu iekšējo komunikāciju darbiniekiem.

Atšķirīgi uzņēmumi savas iekšējās darbības nodrošināšanai ir izvēlējušies dažādas metodes un kanālus. Lai veiktu tālāku iekšējās komunikācijas novērtējumi ir būtiski sākotnēji iepazīties ar procesiem, ko uzņēmums dara, lai nodrošinātu efektīvu un nepārtrauktu komunikāciju darbinieku starpā.

Sākotnēji darba autore apkopoja informāciju par uzņēmuma vispārīgo darbību, tai skaitā informāciju par uzņēmuma dibināšanu, tā darbības sfērām un darbinieku struktūru. Tālāk tika apkopota informācija par uzņēmuma organizatorisko struktūru, jo tā tieši ietekmē iekšējās komunikācijas procesus organizācijā. Tika apskatīts arī iekšējās komunikācijas process uzņēmumā kopumā.

2.1. Vispārīga informācija

Uzņēmums SIA “Allnex Latvia” ir dibināts 2014.gada 7.augustā⁵⁸. Šis uzņēmums ir apakšvienība starptautiskam uzņēmumam “Allnex Holding S.A.R.L”, kas darbojas ķīmijas nozarē, un tā galvenā vadības mītne atrodas Vācijā, Frankfurtē. Uzņēmums darbojas 4 kontinentos un vairāk nekā 100 pasaules valstīs.

“Allnex Latvia” ir Globālais biznesa cents (GBC), kurā tiek veiktas administratīvās funkcijas, lai nodrošinātu uzņēmuma darbību visā pasaulē. Uzņēmuma darbinieki veic datu apstrādi, kas saistīta ar pasūtījumu izpildi, rēķinu apmaksu, informāciju par darbiniekiem, klientu apkalpošanu un citas darbības⁵⁹. Uzņēmums “Allnex” izveidojot Latvijā biznesa centru spēja veiksmīgi nodrošināt uzņēmuma kopējo darbību no vienas lokācijas, kas dod vieglāku ieskatu visā uzņēmuma darbībā.

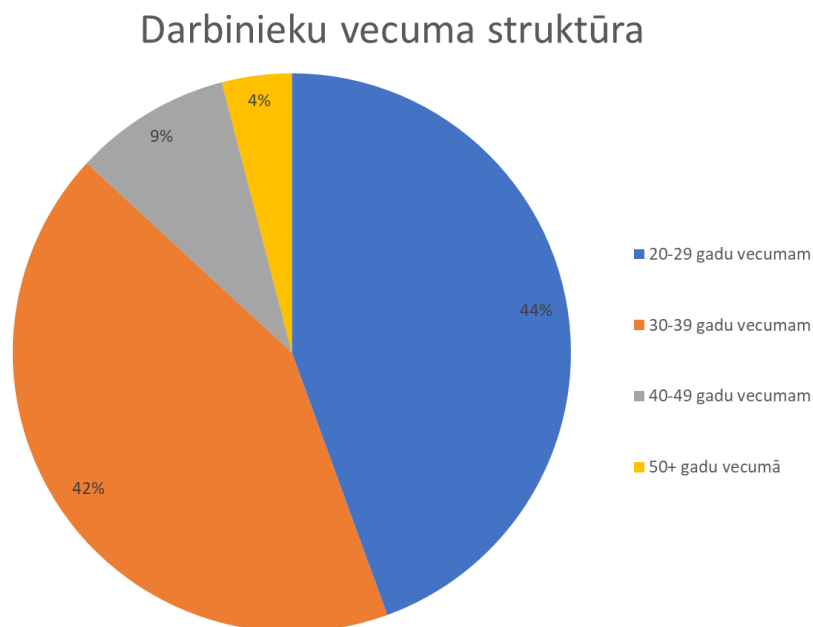
Uzņēmums arī aktīvi iesaistās dažādās aktivitātēs, kā piemēram, prezentē sevi augstskolu karjeras dienās, organizē atvērto durvju dienas, piesaista studentus un piedāvā prakses iespējas. Ļoti svarīgi ir būt videi draudzīgiem, tāpēc uzņēmums seko līdzi tam, kā varētu samazināt savu atstāto ietekmi uz apkārtējo vidi.

⁵⁸ Uzņēmumu datu bāze Lursoft SIA Allnex Latvia.. Pieejams: <https://company.lursoft.lv/en/allnex-latvia/40103815035>

⁵⁹Allnex intranet vietne. About GBS. Pieejams: <https://allnex.sharepoint.com/locations/Riga/Pages/default.aspx>

Uzņēmums atbilst liela uzņēmuma statusam, jo šobrīd SIA "Allnex Latvia" nodarbina aptuveni 260 darbiniekus, bet šis skaits variē atkarībā no mēneša. Pētot darbinieku sadalījumu pa dzimumiem, novērojams, ka ievērojami lielāks darbinieku skaits ir sievietes. Šobrīd aptuveni 70% no darbiniekiem ir sievietes, savukārt tikai 30% no darbiniekiem ir vīrieši.

Darbinieku sadalījumu pēc vecuma struktūras ir redzams attēlā zemāk (skat. 2.1.attēls).



2.1. att. SIA "Allnex Latvija" darbinieku vecuma struktūra

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz personāldaļas datiem

Uzņēmumā galvenokārt strādā gados jauni darbinieki. Darbinieku vidējais vecums ir 31 gads. 2.1.attēlā redzams, ka darbinieki vecumā 20-29 gadiem veido 42% no kopējā skaita, vecumā 30-39 gadiem tie ir 44% no kopējā darbinieku skaita, vecumā 40-49 gadiem tie ir 9% no kopējā darbinieku skaita un 50-59 gadiem tikai 4% no kopējā darbinieku skaita.

"Allnex Latvia" biznesa centrā strādā visdažādāko tautību cilvēki, kas ikvienam darbiniekam sniedz ieskatu kā darbojas starptautisks uzņēmums. Uzņēmumā strādā arī darbinieki no tādām valstīm kā Beļģija, Francija, Meksika un citām. Galvenā saziņas valoda uzņēmumā ir angļu, kurā darbinieki saņem arī visu oficiālo informāciju. Taču neformālas sarunas tiek aizvadītas arī daudzās citās valodās, kuras pārzina darbinieki.

Uzņēmuma galvenā funkcija ir nodrošināt administratīvo atbalstu un datu apstrādi, palīdzot nodrošināt citu uzņēmuma struktūrvienību darbību. Uzņēmuma darbinieki veic datu apstrādi, kas saistīta ar pasūtījumu izpildi, rēķinu apmaksu, klientu apkalpošanu un citas darbības. Latvijas uzņēmumā atrodas arī darbinieki, kuri ir tieši pakļauti citām uzņēmuma struktūrvienībām.

2.2.Uzņēmuma organizatoriskā struktūra

To, kāda iekšējā komunikācija veidojas uzņēmumā, nosaka arī organizatoriskā struktūra. Organizatoriskā struktūra nosaka darbinieku attiecības un saistības horizontālā un vertikālā virzienā. Tā palīdz izprast kuri darbinieki un kuras nodaļas ir pakļautas kuriem vadītājiem. Katrai no nodaļām ir savs izmērs, darbinieku skaits un atrašanās vieta organizatoriskajā struktūrā.

SIA “Allnex Latvija ” ir izveidojis savu organizatorisko struktūru ar nolūku palīdzēt radīt vidi cilvēku darbībai. Tā ir vadības līdzeklis, nevis galamērķis pats par sevi. Tā palīdz orientēties lielajā darbinieku skaitā un izprast to uzdevumu sadalījumu, lai sasniegtu galvenos uzņēmuma mērķus. Organizatoriskā struktūra palīdz definēt uzdevumus, kas jāveic katram darbiniekam. Darbinieka veicamajiem uzdevumiem jābūt atbilstošiem viņa ieņemtajam amatam un iespēju robežām..

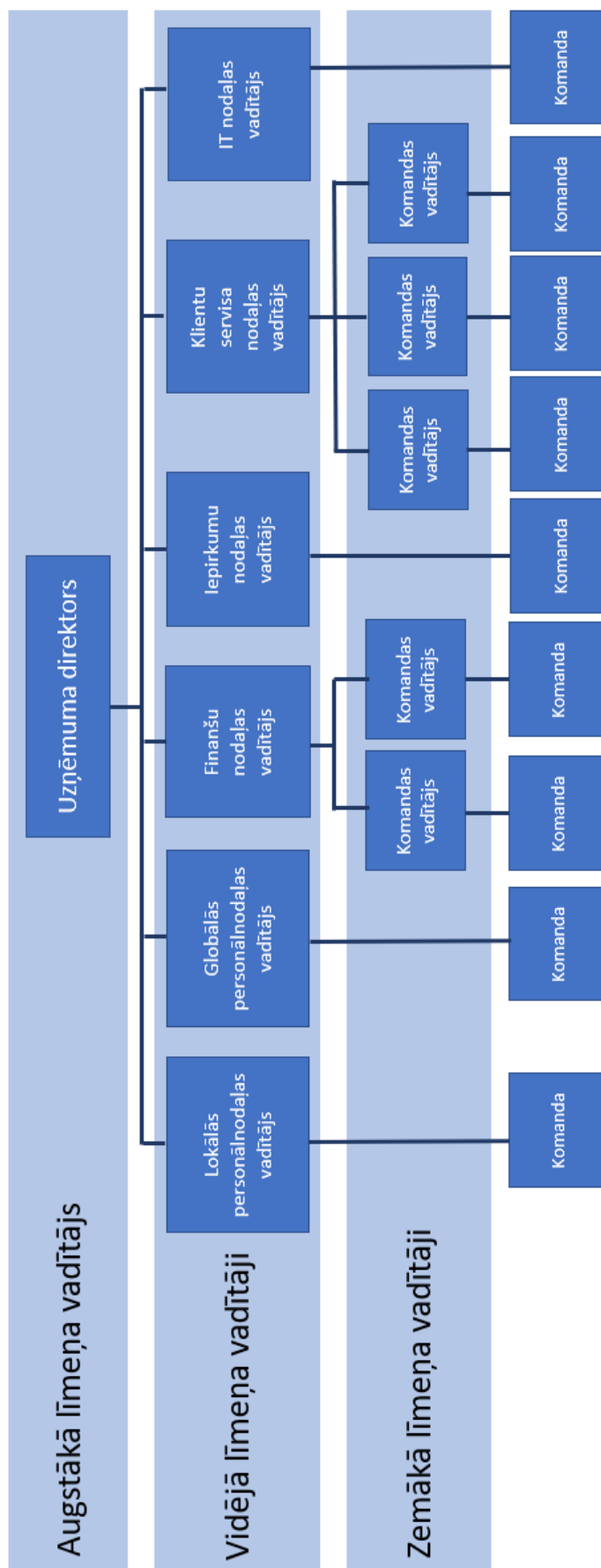
Uzņēmums SIA “Allnex Latvia” ir izveidojusi savu organizatorisko struktūru atbilstoši uzņēmuma mērķiem un iespējām (skat. 2.2.attēls). Tas palīdz veikt atbilstošu pienākumu sadali, vieglāk apzināties, kura nodaļa kuram vadītājam ir pakļauta, kā arī noteikt komunikācijas virzienus (attēlam ir ilustratīva nozīme, ko tas parāda nodaļu savstarpējo izvietojumu, nevis visu darbinieku atrašanās vietas uzņēmumā. Uzņēmumam organizatoriskā struktūra ir funkcionāla, jo uzņēmuma struktūru veido nodaļas, kas iedalītas pēc to funkcijām.⁶⁰

SIA “Allnex Latvia” ir lielāka apakšvienība starptautiskam uzņēmumam “Allnex Holding S.A.R.L”. Tā kā uzņēmums nodarbina lielu skaitu darbinieku, tam ir diezgan sarežģīta organizatoriskā struktūra. Uzņēmumam ir galvenais direktors, kam ir pakļauti pārējiem nodaļu vadītāji. Ne visi vadītāji atrodas uz vietas Latvijā. Daļa no tiem veic savas funkcijas attālināti. Tas nozīmē, ka uzņēmumam ir decentralizēta struktūra, jo lēmumu pieņemšana nenotiek tikai vienā vietā.⁶¹

Uzņēmuma direktors kopā ar nodaļu vadītājiem veido vadības komandu, kura pieņem nozīmīgākos lēmumus uzņēmumā. Tālāk katrā nodaļā ir zemāka līmeņa vadītāji jeb komandu vadītāji, kuri atbild un komunicē ar savā atbildība esošo komandu. Komandas ir dažādu izmēru – no 3 līdz pat 20 darbiniekiem.

⁶⁰ PM Study circle. What is a Functional Organization Structure?, Pieejams: <https://pmstudycircle.com/2012/08/what-is-a-functional-organization-structure/>

⁶¹ Management Study Guide. Centralization and Decentralization. Pieejams: https://www.managementstudyguide.com/centralization_decentralization.htm



2.2. att. SIA "Allnex Latvia" organizatoriskā struktūra
 Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz personāldaļas datiem

Uzņēmumam ir sešas nodaļas, kas katra veic savas funkcijas.

Personāldaļa ir atbildīga par darbinieku atlasīšanu, dokumentu izveidi un parakstu ievākšanu (līgumi, vienošanās utt.), apmācību organizēšanu, algu izmaksu un informācijas sagatavošanu par nostrādātajām darba stundām, atvaļinājumiem u.c., darbinieku atlaišanu un visām darbībām, kas ar to saistītas. Globālā un lokālā personāldaļa strādā ciešā sadarbībā un ir atbildīgi par visiem darbinieku datiem. Atšķirība ir tāda, ka lokālā personāldaļa atbild par vietējiem darbiniekiem uzņēmumā SIA ‘‘Allnex Latvija’’, bet globālā personāldaļa atbild par visiem darbiniekiem uzņēmumā ‘‘Allnex’’ arī ārpus Latvijas.

Finanšu nodaļa ir lielākā nodaļa pēc darbinieku skaita un tā ir sadalīta vairākās apakšnodaļās. Finanšu departaments biznesa centrā nodrošina veiksmīgu darbību lielākajai daļai uzņēmuma visā pasaulē. Finanšu departamentā iekļaujas nodokļu komanda, finanšu analītiķi, grāmatveži, kas maksā un saņem maksājumus un komanda, kas pārvalda naudas kontus. Šī nodaļa ir atbildīga par finansiālajiem procesiem uzņēmumā, kā piemēram, rēķinu nomaksa, rēķinu saņemšana, datu apstrāde par darbinieku izmaksām utt.

Klientu apkalpošanas nodaļa veic komunikāciju ar klientiem, lai izpildītu pasūtījumus. Klienti šim uzņēmumam nav privātpersonas, bet gan citi uzņēmumi visā pasaulē. Šajā departamentā strādā visdažādākie cilvēki no visdažādākajām pasaules valstīm, nodrošinot veiksmīgu komunikāciju ar uzņēmuma klientiem un sadarbības partneriem jebkurā viņiem saprotamā valodā.

Iepirkumu nodaļa ir atbildīga par biroja ikdienas darba norisi un visa nepieciešamā sagādi. Tajā atbild par visiem uzņēmuma veiktajiem iepirkumiem, pārbauda vai tie ir saņemti, vai saņemti pareizā daudzumā, kvalitātē un cenā. Viņu pienākumos ietilpst kontaktēšanās ar piegādātājiem un rēķinu apstrāde. Departaments ir sadalīts trīs svarīgākajās daļās - tiešie iepirkumi, netiešie iepirkumi un transporta pakalpojumi

IT nodaļa jeb lietotāja atbalsta departaments atbalsta pārējos darbiniekus veicot dažādus sistēmu uzlabojumus vai risinot radušās problēmas. Šie darbinieki komunicē ar visu citu apakšvienību darbiniekiem, ja tiem ir radušies kādi sarežģījumi darbā ar sistēmām un datorprogrammām, kas tiek izmantotas ikdienas darbam.⁶²

‘‘Allnex Latvija’’ darbība nebūtu iedomājama bez nodaļu veiksmīgas sadarbības un komunikācijas savā starpā. Katrai no struktūrvienībām ir nozīmīga loma globālā uzņēmuma darbības nodrošināšanā.

⁶² Allnex mājaslapa. Global Business Services. Pieejams; https://careers.allnex.com/go/Global-Business-Services-Jobs/3781101/?_ga=2.41671520.313936027.1615491038-38576807.1615491038

2.3. Iekšējā komunikācija uzņēmumā

Komunikācijas ir visa pamats, lai nodrošinātu tālākus procesus organizācijā. Jebkurā grupā, kura sastāv vismaz no diviem cilvēkiem, ir nepieciešama komunikācija, lai procesi norisināties viens otru papildinot nevis traucējot.

Uzņēmumā strādā liels skaits darbinieku, un efektīva un organizēta iekšējā komunikācija ir nozīmīgs faktors veiksmīgas darbības nodrošināšanai un uzņēmuma attīstībai. Veiksmīga komunikācija arī nodrošina darbinieku apmierinātību ar izvēlēto darba vietu. Tā kā uzņēmums Latvijas tirgū nepiedāvā savu produkciju, tad tā galvenā mērķauditorija ir potenciālie darba ņēmēji. No esošo darbinieku apmierinātības ir atkarīgs arī tālāks uzņēmuma tēls kā darba devējam Latvijas tarba tirgū.

Uzņēmumā ir izveidot tāda atmosfēra, lai darbinieki justos brīvi un varētu izteikt savu personīgo viedokli. Darbinieki var brīvi komunicēt gan horizontālā, gan vertikālā virzienā izmantojot dažādus komunikācijas kanālus. Uzņēmuma personāldaļa seko līdzi, lai nerastos konflikti starp darbiniekiem sliktas komunikācijas dēļ.

Komunikācijas atšķirības galvenokārt vērojamas atkarībā no darbinieku ieņemtās vietas organizatoriskajā struktūrā. Lai to labāk izprastu, darbiniekus var iedalīt trīs lielās grupās: darbinieki, vadītāji un uzņēmuma direktors.

Darbinieki par savu darba procesu atskaitās tiešajam vadītājam. Nepieciešamības gadījumā darbinieki var arī tieši vērsties nodaļas vadītāja vai uzņēmuma direktora, ja rodas kādi ieteikumi dažādu procesu darbības uzlabošanai vai arī kādas sūdzības par darba vidi. Taču sākotnēji darbinieki tiek aicināti šos jautājumus apspriest ar tiešo vadītāju. Tāpat darbinieki var brīvi komunicēt gan formāli, gan neformāli ar kolēģiem savā nodaļās vai citās apakšnodaļās atkarībā no nepieciešamības.

Vadītāji par saviem un komandas darba rezultātiem atskaitās uzņēmuma direktoram izmantojot atšķirīgus komunikācijas kanālus, atkarībā no konkrētas situācijas. Vadītāji vada komunikāciju komandā deleģējot un pārrunājot darba uzdevumus, kā arī sniedzot atgriezenisko saiti par paveikto. Šāda komunikācija var notikt gan ar darbiniekiem individuāli, gan komandas sapulcēs.

Uzņēmuma direktors atskaitās augstākajai vadībai, kas atrodas ārpus Latvijas, par dažādu procesu norisēm uzņēmumā. Tāpat arī direktors pēc nepieciešamības komunicē ar visiem zemākstāvošajiem darbiniekiem, izmantojot dažādus komunikācijas kanālus. Direktors komunicē gan ar darbiniekiem individuāli, gan piedaloties dažāda līmeņa sapulcēs.

Lai gan SIA "Allnex Latvija" iekšējo komunikāciju ir pielāgojuši atbilstoši savai darbības specifikai, tomēr lielu ietekmi atstāj arī tas, ka uzņēmums ir apakšvienība

starptautiskam uzņēmuma. Kā globālam uzņēmumam ar aptuveni 4000 darbiniekiem, kas atrodas aptuveni 30 dažādās pasaules valstīs un teritorijās, būtiska informācijas apmaiņa ar darbiniekiem ir galvenais uzņēmuma izaicinājums. Efektīvas iekšējās komunikācijas nodrošināšana ir būtiska, lai darbinieki justos uzņēmuma novērtēti un informēti par notiekošo – piemēram, saistībā ar biznesa stratēģiju, jaunu produktu laišanu tirgū u.c.

Uzņēmuma vērtības, misija un vīzija reprezentē uzņēmuma korporatīvo kultūru kopumā, kas ir būtiska visām ieinteresētajām pusēm (vadība, īpašnieki, darbinieki, sadarbības partneri utt.). Darbinieku piederības apziņa uzņēmumam bez tā nav iespējama.

Vērtības: Uzņēmums ir izvirzījis sešas vērtības uz kurām balstīta visa uzņēmuma darbība. Šīs vērtības ir vienotas visās uzņēmuma struktūrās visā pasaulē. Tie ir seši principi, pēc kuriem vadīties katram darbiniekam un katrai uzņēmuma apakšvienības vadībai. Tās ir norādītas uzņēmuma mājaslapā un dažādos citos materiālos, lai uzsvērtu to, cik svarīgas ir šīs vērtības uzņēmuma. Šīs vērtības ir:

- Drošība – visu uzņēmuma aktivitāšu pamatā ir rūpes par darbinieku, sabiedrības un apkārtējās vides drošību.
- Dažādība – inovācijām ir nepieciešama daudzveidīga pieredze un skatījums.
- Godīgums – ikviens uzņēmumā ievēro uzvedības kodeksu, jo tas ļauj neradīt un atrisināt sarežģītas situācijas.
- Atbilstība normām un prasībām – uzņēmums pakļaujas visiem notikumiem katrā darbības reģionā.
- Pievienotās vērtības radīšana – uzņēmums strādā pie tā, lai radītu kvalitatīvu produktu klientiem, kā arī atdevi investoriem un sabiedrībai, kurā tas darbojas.
- Sadarbība un komandas darbs – sadarbība ir svarīga, lai rastu risinājumus, kas ir izdevīgi visām pusēm.⁶³

Uzņēmuma vērtībām ir arī simbolisks raksturs, kas atspoguļots arī uzņēmuma logo. Katrai no šīm vērtībām ir sava krāsa, kas attēlota uzņēmuma logo.

Vīzija: Tikt atpazītiem kā globālajam līderim ķīmisko pārklājumu ražošanā.

Misija:

- Ieklausīties mūsu klientos un pārsniegt viņu cerības.
- Būt līderim inovācijās, kvalitātē un uzticamībā.
- Radīt vērtību visā ko mēs darām.⁶⁴

⁶³. Allnex mājaslapa. Our values. Pieejams: https://careers.allnex.com/content/Our-values/?locale=en_US

⁶⁴ Allnex intranet vietne. Mission and vision. Pieejams: <https://allnex.sharepoint.com/mission-vision-values>

Ar uzņēmuma misiju uz vīziju darbinieki var iepazīties uzņēmuma iekšējā mājaslapā, kā arī citos informatīvos komunikācijas kanālos.

Iekšējās komunikācijas kanālus nosaka gan uzņēmuma starptautiskās, gan vietējās regulas un noteikumi. Tāpēc globālajai formālajai komunikācijai, kas notiek vertikālā virzienā, uzņēmums izmanto šādus kanālus:

Uzņēmuma iekšējā mājaslapa. Allnex globālais intranet lapa nodrošina platformu informācijas apmaiņai ar darbiniekiem visā pasaulē. Mājas lapā jūs varat ir iespējams atrast jaunākās ziņas par norisēm dažādās pasaules daļās, kā arī dažāda veida dokumentus un failus, kas ir vispārēji svarīgi visiem darbiniekiem. Tur ir iespējams apskatīt izpilddirektora un citu augstākā līmeņa vadītāju video ziņojumus par dažādām tēmām.

Elektroniskais žurnāls. all2gether ir Allnex korporatīvais žurnāls, kas tiek nosūtīts visiem darbiniekiem pa e-pastu četras reizes gadā. Žurnāls ir vērtīgs rīks, lai dalītos ar informāciju, kas saistīta ar uzņēmējdarbību, stratēģiju un notiekošajiem projektiem visās jomā. Visi raksti tiek publicēti arī Allnex intranet lapā sadaļā “Jaunami”, kas nozīmē, ka tiem ir viegli piekļūt un lasīt dažādās valodās.

Iekšējās prezentācijas. Komunikācijas komanda veido slaidus, kas tiek regulāri atjaunināti, risinot dažādas tēmas, kas attiecas uz visiem Allnex darbiniekiem. Šos slaidus var izmantot, tiekoties ar jaunajiem darbiniekiem lokālā līmenī un iepazīstinot tos ar uzņēmuma darbību, kā arī dažāda līmeņa uzņēmuma sapulcēs. Tādējādi tiek nodrošināts, ka attiecīgā informācija ir pieejama un tiek nodota visā organizācijā.

Iekšējās sociālais tīkls. Sākoties attālinātajam darbam, uzņēmums saviem komunikācijas kanāliem pievienoja arī platformu Yammer. Tajā ir iespējams saņemt gan formālu, gan neformālu informāciju par notikumiem dažādās uzņēmuma apakšvienībās. Informāciju pievienot gan uzņēmuma vadītāji, gan paši darbinieki. Ir iespējams ierakstus atzīmēt uz pogu “patīk”, kā arī atstāt savu komentāru pie ieraksta. Tāpat arī darbinieki atkarībā no viņu interesēm var pievienoties dažādām tematiskajām grupām. Lielākā daļa no uzņēmuma apakšvienībā ir izveidojušas arī savas lokālās lapa, kurās aicina pievienoties savus darbiniekus.

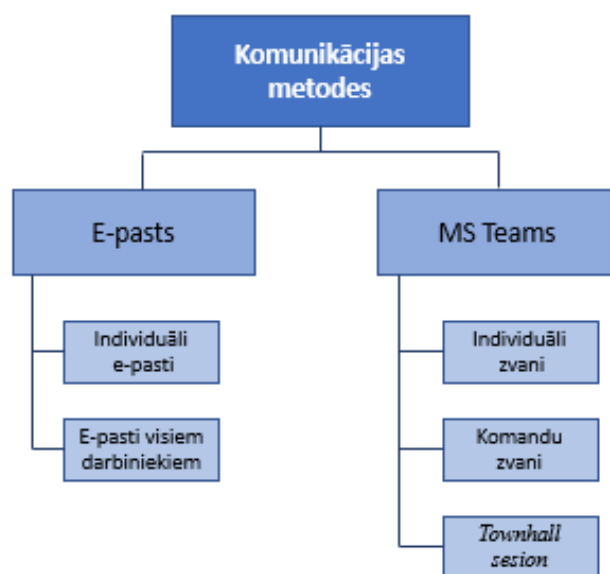
Tematiskā komunikācijā. Komunikācijas komanda sadarbojas ar kolēģiem dažādās nodaļās un apakšvienībās, lai izstrādātu informatīvus materiālus un ziņojumus par dažādām tēmām, kas pēc tam tiek izplatīti visiem darbiniekiem ar e-pastu starpniecību. Šādus informatīvu materiālus darbinieki saņem regulāri, pat vairākas reizes nedēļā. Tajos ir, piemēram, informācija par dažādiem notikumiem organizācijā un izmaiņām. Pēdējā gada laikā

darbinieki šādā veidā ir saņēmuši dažāda veida informāciju par Covid-19 izplatību un uzņēmuma lēmumiem, lai to ierobežotu.⁶⁵

Šie kanāli gan galvenokārt attiecas uz globālo komunikāciju rakstiskā formā. Papildus angļu valodai, kas ir galvenā saziņas valoda Allnex, komunikācijas kanālos informācija ir pieejama arī 13 citās darba valodās: ķīniešu (mandarīnu), holandiešu, franču, vācu, indonēziešu, itāļu, japāņu, malaiziešu, norvēģu, portugāļu, krievu, tajū un vjetnamiešu valodas.

Taču savas īpatnības un atšķirības iekšējā komunikācijā ir arī lokālajam uzņēmumam SIA "Allnex Latvija". Pirms attālinātā darba uzsākšanas uzņēmuma dažāda veida komunikāciju varēja iedalīt divās grupās – klātienē un elektroniskā. Šobrīd uzņēmums cenšas samazināt klātienē saskarsmi cik vien iespējams, tāpēc lielākā daļa komunikācijas notiek caur elektroniskiem kanāliem.

Lokālā elektroniskā saziņa, galvenokārt, notiek izmantojot e-pastu saziņu un izmantojot tālsakaru lietojumprogrammu (skat. 2.2.attēls) Komunikācija caur e-pastiem notiek izmantojot Microsoft Outlook, bet sarakstēm un zvaniem tiek izmantots MS Teams.



2.3. att. SIA "Allnex Latvia" iekšējās komunikācijas metodes

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz personāldaļas datiem

E-pastu komunikācijas galvenokārt ir formāla. Tā notiek gan vertikālā, gan horizontālā virzienā. Regulāri tiek izsūtīti arī informatīvi e-pasti visiem uzņēmuma darbiniekiem.

Komunikācija MS Teams ir iespējams divos veidos - sazvānoties vai nosūtīt ziņu. Šajā platformā ir iespējams sarakstīties ar kolēģiem un saņemt atbildes ātrāk nekā izmantojot e-pastu

⁶⁵ Allnex intranet vietne. Internal Communications. Pieejams: <https://allnex.sharepoint.com/services/Communications/Pages/Internal-Communications.aspx>

starpniecību. Ziņas parasti ir īsas un ātras, kā arī bieži tas tiek izmantots, lai noskaidrotu, vai darbinieks šobrīd ir pieejams zvanam.

MS zvani jeb sapulces notiek gan individuāli, gan grupās. Zvani var būt gan tikai audio formātā, gan arī to laikā darbinieki var ieslēgt savas kameras, tādā veidā palielinot klātesamības sajūtu. To laikā notiek komunikācija dažādos virzienos. Tā kā šo platformu izmanto arī citas uzņēmum apakšvienības, tas ļauj sazināties ar kolēģiem jebkurā valstī un tādā veidā nodrošināt ātrāku komunikāciju. Vienu reizi mēnesī tiek rīkota informatīva sapulce visiem uzņēmuma darbiniekiem (*townhall sesion*). Pirms attālināta darba uzsākšanas šādas sapulces notika vairākās grupās, darbiniekiem atrodoties uzņēmuma sapulču telpā. Tās laikā vadības komanda iepazīstina ar jaunumiem uzņēmumā, kā arī darbiniekiem ir iespēja uzdot savus jautājumus.

Jaunajiem darbiniekiem MS Teams platformā tiek organizēts iepazīšanās sapulces pirmajā mēnesī, kuru laikā kolēģi no dažādām nodaļām iepazīstina ar savu darbu, kā arī personāldaļa un IT nodaļa pastāsta visu informāciju, kas nepieciešama uzsākot darbu.

Oficiālā uzņēmuma komunikācijas valoda ir angļu valoda. Tajā arī tiek saņemta visa informācija, kas ir rakstiskā formātā. Tas ir saistīts ar to, ka uzņēmums ir starptautisks un ir nepieciešama valoda, kuru pārvaldītu darbinieki visās apakšvienībās. Taču ikdienas komunikācija norisinās latviski. Izņēmums ir gadījumos, ja darbinieks šo valodu nepārvalda, jo uzņēmuma strādā dažādu tautību pārstāvji.

2.4. Izmāņas iekšējā komunikācijā attālinātā darba laikā

Dažādas izmaiņas, kuras radušās iekšējā komunikācijā attālinātā darba laikā var atstāt negatīvas sekas uz darbinieku apmierinātību vai pat uzņēmuma attīstību kopumā. Tā kā uzņēmuma galvenais mērķa tirgus ir potenciālie darbinieki, tad laimīgi un apmierināti jau esošie darbinieki var strādāt kā pozitīva uzņēmuma vārda reklamēšana. Lai veiktu pētījuma praktisko daļu, darba autore uzskata par būtisku sākotnēji raksturot uzņēmuma iekšējās komunikācijas procesu attālinātā darba laikā.

Komunikācijas procesā attālinātā darba laikā ir ieviesusi savas izmaiņas. Tā ir atšķirīga no tās komunikācijas, kāda notika visiem darbiniekiem esot klātienē darbavietā. Tā kā iekšējai komunikācijai ir būtiska loma uz veiksmīgā uzņēmuma attīstībā, ir svarīgi nodrošināt efektīvu komunikāciju starp visiem uzņēmuma darbiniekiem arī attālinātā darba laikā.

Šobrīd visa iekšējā komunikācija uzņēmumā notiek elektroniski. Uzņēmuma darbinieki izmanto dažādus elektroniskos saziņas kanālus lai veiktu visa veida formālo komunikāciju – gan horizontālo, gan vertikālo. Uzņēmums ir pielāgojis un izmainījis dažādu kanālu lietošanu. Piemēram, sākoties attālinātājam darba uzņēmums nomainīja ziņojumu apmaiņas vietni *Skype Business* uz *Microsoft Teams*. Tas tika darīts tāpēc, ka ievērojami palielinājās dažādu

ziņojumu apmaiņas skaits starp darbiniekiem, un iepriekš izmantotā platforma kļuva pārāk lēna. Ja pirms attālinātā darba uzsākšanas ziņojumu apmaiņas vietne tika galvenokārt izmantota, lai noskaidrotu, vai ar darbinieku konkrētajā momentā ir iespējams veikt klātienes sarunu, tad šobrīd šī vietne nodrošina arī visu komunikācijas procesu.

Tapāt arī, lai veicinātu neformālu informācijas apmaiņu starp darbiniekiem, kā arī tie būtu labāk informēti un justos tuvāki uzņēmumam, pagājuša gada maijā uzņēmums izveidoja savu iekšējo sociālo tīklu Yammer. Lai gan šis tīkls ļauj darbiniekiem uzzināt par to, kas notiek citās uzņēmuma nodaļās, atsaucība no darbinieku puses tā lietošanā nav īpaši liela. Sociālas tīkls nav īpaši izplatīts lietošanā darbinieku vidū un tajā norisinās zema aktivitāte.

Lai informētu darbiniekus par jaunumiem un izmaiņām uzņēmumā attālinātā darba laikā uzņēmums ļoti bieži izmanto tematisko komunikāciju e-pastos. Taču tas rada lielu noslogojumu darbinieku e-pastos, jo ziņas no dažādām nodaļām par dažādiem tematiem ienāk par vairākas reizes dienā. Tas rada situāciju, ka darbiniekiem ir grūti atšķirt, kura informācija ir būtiska, un kura ir tikai informatīva. Darba autore uzskata, ka uzņēmumam būtu nepieciešams rast veidu, kā darbinieki varētu atšķirt šo informāciju, lai nepalaistu garām informāciju, kura tiem var būt vitāli nepieciešama.

Komunikācija tikai elektroniski atstāj dažādas sekas, kuru ietekme var būt negatīva. Piemēram, izpaliek mazās ikdienas sarunas par jaunumiem un notikumiem organizācijā. Tas var traucēt arī izplatīties informācijai par dažādiem procesiem. Tāpat arī pastāv iespēja, ka kāda darbinieki neuzdos vadītājiem kādus viņiem nozīmīgus jautājumus, jo nespēs rast piemērotu situāciju, lai to izdarītu. Arī vadītāji nav tik informēti ar to, ko dara viņu padotie. Daudz grūtāka ir arī darba uzsākšana jaunajiem darbiniekiem, jo viņiem nav iespējas neformālās sarunās iepazīties ar saviem kolēģiem

Taču iekšējās komunikācijas problēmas rodas arī daudz formālākās komunikācijas situācijās. Vēl viens komunikācijas šķērslis, kas novērojums uzņēmumā SIA "Allnex Latvija" ir lielais darbinieku skaits. Tā kā uzņēmumā strādā ap 260 darbiniekiem ir ļoti grūti uzklaut katra viedokli, un tas var novest pie tā, ka darbinieki jūtas nesaprasti un viņiem zūd motivācija darboties. Komunicējot caur ekrānu, nevis tieši *face-to-face* saskarsmē, darbinieki nespēj justies līdz galam brīvi. Tas var neļaut darbiniekiem izrunāties ar vadītājiem par dažādam problēmām, kas saistītas ar darbu. Arī pašiem vadītājiem darbinieku neapmierinātību ir pamanīt daudz grūtāk, jo ir grūti noteikt kā cilvēks jūtas konkrētā brīdī, ja nav redzama ne žestikulācija, ne ķermeņa valoda.

Lai apzinātos, vai augstāk minētās problēmas ir nozīmīgas uzņēmumā SIA "Allnex Latvija", darba autore uzskata, ka ir nepieciešams izpētīt, kā darbinieki vērtē iekšējās komunikācijas procesu attālinātā darba laikā. Līdz šim uzņēmums šādu informāciju no

darbiniekiem nav apkopojis. Darbinieku viedoklis par iekšējās komunikācijas procesu ir atkarīgs no dažādām komunikācijas sistēmām. Pirmkārt, to ietekmē tas, kā tiek veidota komunikācija attālināta darba laikā par dažādiem izmaiņām un notikumiem uzņēmumā. Tāpat arī būtiska loma ir savstarpējai komunikācijai ar vadītāju. Un treškārt, darbinieku viedokli par komunikāciju ietekmē viņu attiecības ar darba kolēģiem un informācijas apmaiņa horizontālā virzienā.

Tā kā vieni no galvenajiem komunikācijas veidošanas un izdošanās ietekmētājiem ir dažāda līmeņa vadītāji uzņēmumā, ir būtiski noskaidrot arī viņu viedokli par komunikācijas procesu un informācijas apmaiņu ar darbiniekiem. Nākamajā nodaļā veiktā pētījuma analīze varētu atbildēt, vai uzņēmums ir spējis pielāgot savu iekšējo komunikāciju darbam attālināta režīmā,

Darba autore uzskata, ka šī ir aktuāla problēma, ko pētīt, jo darbs attālināta režīmā var ir jaunums par ko nav pieejami daudz pētījumi, tāpēc uzņēmuma vadītājiem un komunikācijas speciālistiem ir grūti paredzēt ar kādām problēmām varētu saskarties darbinieki. Uzņēmums SIA "Allnex Latvija" ir administratīvā servisa sniedzēji citām uzņēmuma apakšvienībām, tāpēc iekšējās komunikācijas problēmas tam var radīt nopietnas sekas. Tā pat arī labi organizētā iekšējā komunikācija palīdz veidot uzņēmuma ārējo komunikāciju un popularizēt uzņēmuma vārdu.

3. PĒTĪJUMA REZULTĀTU ANALĪZE

Darba ietvaros autore izstrādāja aptaujas anketas par iekšējo komunikāciju uzņēmumā SIA "Allnex Latvija" un veica to rezultātu analīzi. Pēc autores domām, šī ir aktuāla izpētāmā problēma, jo palielinoties darba apjomam, kas tiek veikts attālināti nevis atrodoties darba vietā, ir nepieciešama veikt pastiprinātu uzmanību kā notiek iekšējā komunikācija uzņēmumā. Tā kā uzņēmums Latvijas tirgū nepiedāvā savu produkciju, tad tā ārējā komunikācija galvenokārt ir mērķēta uz potenciālajiem darbiniekiem, un tāpēc uzņēmums jo īpaši svarīgi ir pozicionēt sevi kā labu darba devēju.

3.1. Pētījuma metodoloģija

Pētījuma mērķis bija noskaidrot darbinieku viedokli par iekšējās komunikācijas procesu un tā kvalitāti, kā arī vadītāju viedokli par iekšējās komunikācijas procesu komandā.

Lai sasniegtu pētījuma mērķi tika izmatota kvantitatīvā pētījuma metode. Tika izstrādātas divas aptaujas. Šī ir viena no populārākajām un visbiežāk lietotajām socioloģisko pētījumu metodēm. Šī metode tika izvēlēta, jo dod iespēju ievākt informāciju no skaitliski lielas cilvēku kopas, kā arī pētījuma izstrādei bija dots ierobežots laika posms. Kā aptaujas paņēmieni tika izvēlēti anketēšana, kas sniedz iespēju aptaujāt katru respondentu individuāli. Savukārt pēc jautājumu formas un konstrukcijas autore izmantoja gan slēgtos jautājumus, kur respondentiem tika piedāvāti iepriekš sagatavoti atbilžu varianti, gan atvērtos jautājumus, kuros respondentiem bija jāapraksta savs viedoklis. Darbiniekiem tika lūgts novērtēt dažādus rādītājus 10 balļu skalā. Darbinieku apmierinātība ar konkrēto rādītāju tika analizēta, izvelkot vidējo rādītāju katrā nodaļā. Sākotnējā informācija tika ievākta uzdodot uzņēmuma vadītājiem un darbiniekiem jautājumus elektroniskā formā, un vēlāk iegūtās atbildes tika statistiski apstrādātas un analizētas.

Lai iegūtu nepieciešamos datus, tika izveidotas divas elektroniska anketa. Viena paredzēta darbiniekiem, otra – vadītājiem. Anketās tika lūgts novērtēt dažādus iekšējo komunikāciju ietekmējošus faktorus un sniegt savus ieteikumus tās uzlabošanā. Darbinieku un vadītāju anketēšana tika veikta laika periodā no 2021. gada 30. aprīļa līdz 7. maijam.

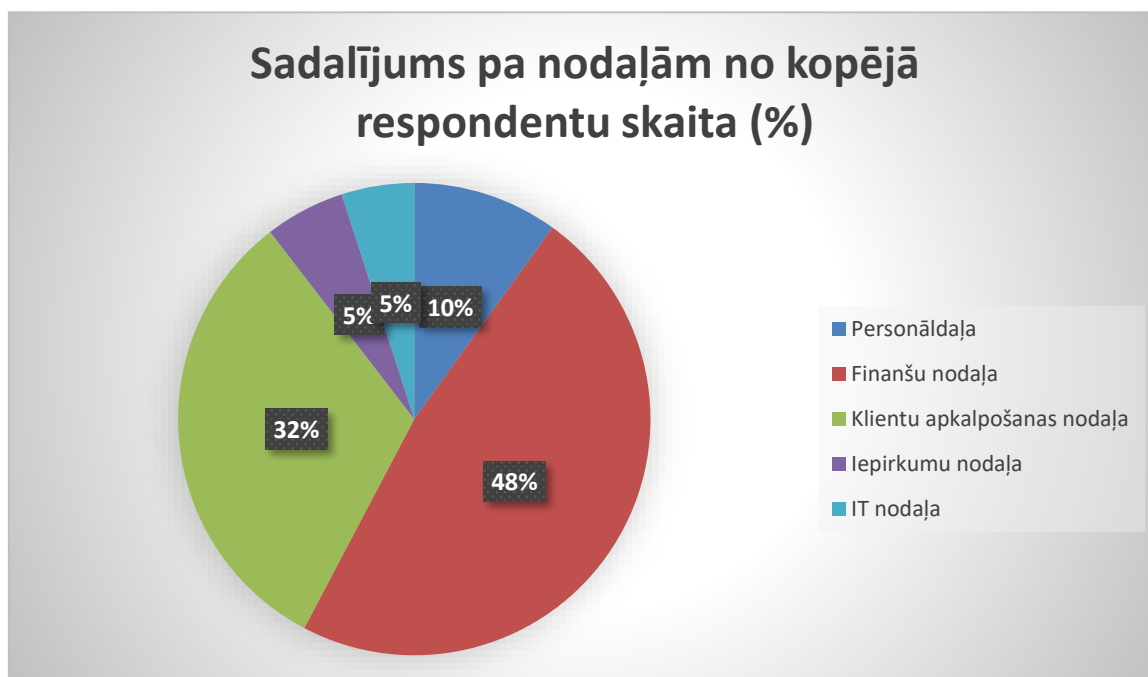
Darbiniekiem paredzētā anketa (skat. 2. pielikumā) tika izsūtīta visiem 250 uzņēmuma darbiniekiem uz e-pastu, kā arī tika ievietota iekšējās komunikācijas platformā Yammer. Anketa sastāvēja no 14 jautājumiem. Aptaujas anketu aizpildīja 201 darbinieks. Anketas aizpildīšana bija anonīma un dati tikai izmantoti apkopotā veidā, kā arī dalot rezultātus pēc darbinieku piederības konkrētai apakšnodaļai.

Vadītājiem paredzētā anketa (skat. 3.pielikumā) tika izsūtīta vidējā un zemākā līmeņa vadītājiem. Anketa sastāvēja no 13 jautājumiem. Uzņēmumā strādā 46 vadītāji, no kuriem anketu aizpildīja 38 vadītāji. Vadītāju anketa ir anonīma un rezultāti tika analizēti tikai apkopotā veidā. Vadītāju anketai nav dalījuma ap apakšnodaļām, lai varētu nodrošināt anketas anonimitāti.

3.2.Darbinieku aptaujas rezultātu analīze

Anketa tika izveidota, lai noskaidrotu darbinieku viedokli par iekšējās komunikācijas procesu un tā kvalitāti. Darba autore uzskata, ka ir būtiski apstatīt darbinieku viedokli par iekšējo procesu katrā apakšnodaļā atsevišķi, jo katrā no tām valda cits mikroklimats, kas arī ietekmē iekšējās komunikācijas procesu.

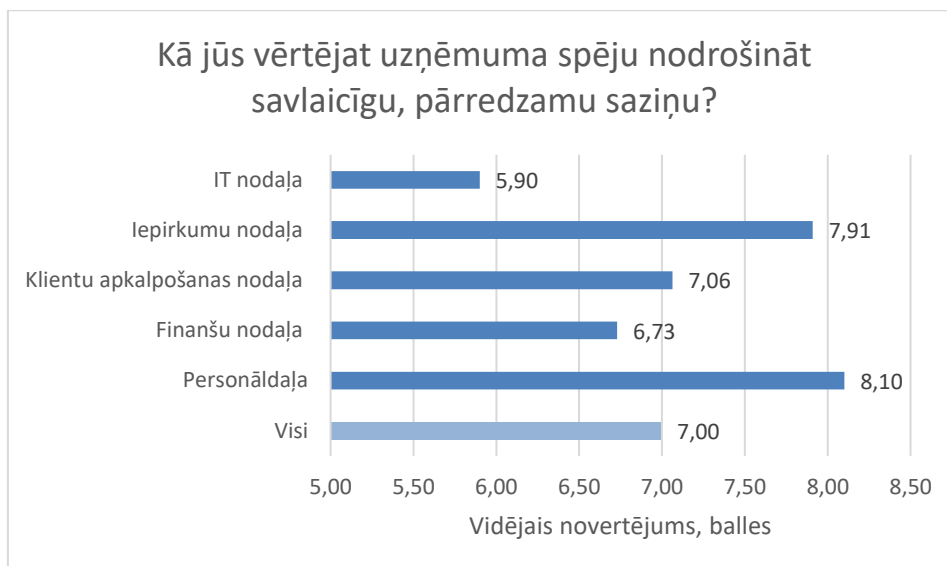
Kopumā anketu aizpildīja 201 darbinieks. No Personāldaļas anketu aizpildīja 20 darbinieki, Finanšu nodaļas – 96 darbinieki, Klientu apkalpošanas nodaļas – 64 darbinieki, Iepirkumu nodaļa – 11 darbinieki un IT nodaļas – 10 darbinieki (skat. att. 3.1.)



3.1.. att. Sadalījums pa nodaļām no kopējā respondentu skaita (%)

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz anketēšanas rezultātiem

Anketas sākumā tika noskaidrots darbinieku vērtējums par iekšējās komunikācijas efektivitāti kopumā, uzdodot jautājumu “Kā jūs vērtējat uzņēmuma spēju nodrošināt savlaicīgu, pārredzamu saziņu?” (skat. att. 3.2.). Respondentiem tika lūgts novērtēt, cik savlaicīga un pārredzama ir iekšējā komunikācija skalā no 1 līdz 10 (1- ļoti neefektīva, 10 – ļoti efektīva).



3.2.. att. Pārredzamas saziņas nodrošinājuma novērtējums (balles)

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz anketēšanas rezultātiem

Darbinieki vidēji novērtē uzņēmuma spēju sniegt savlaicīgu un pārredzamu saziņu ar 7 ballēm. Ievērojami augstāks šis novērtējums ir personāldaļā, kuras darbinieki saziņu novērtē ar vidēji 8,1 balli un Iepirkumu nodaļā, kurā darbinieki šo spēju novērtē ar 7,91 balli. Nedaudz augstāks par spējas nodrošināt savlaicīgu un pārredzamu saziņu vidējo novērtējumu ir arī klientu apkalpošanas nodaļā, kur darbinieki to novērtē ar 7,06 ballēm. Zemāk par vidējo novērtējumu uzņēmuma saziņu vērtēja IT un Finanšu nodaļā attiecīgi 5,9 un 6,73 bales.

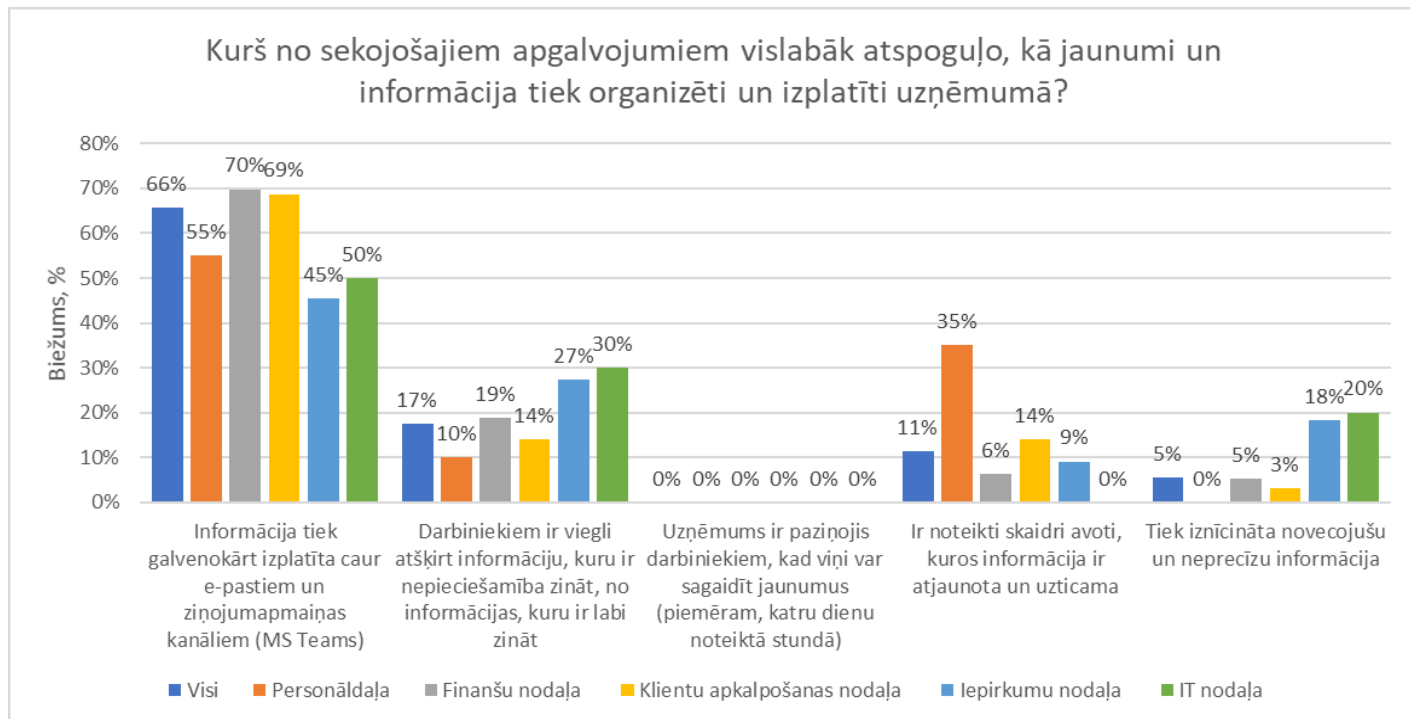
Darba autore secina, ka savlaicīgas un pārredzams komunikācijas novērtējums ir labs. Lai arī atšķirība starp vidējo savlaicīgas un pārredzams komunikācijas novērtējumu nav lieta, tā pastāv un darbinieki iekšējo komunikāciju uzņēmumā vērtē neviennozīmīgi. Tas varētu būt skaidrojams ar to, ka katrā nodaļā pastāv atšķirīgs mikro klimats un līdz ar to arī veids kā ieplatās informācija.

Lai labāk izprastu uzņēmuma komunikāciju kopumā, darbiniekiem tika uzdots jautājums “Kurš no sekojošajiem apgalvojumiem vislabāk atspoguļo, kā jaunumi un informācija tiek organizēti un izplatīti uzņēmumā?”. Darbiniekiem tika lūgts izvēlēties vienu no pieciem apgalvojumiem, kas, viņuprāt, vislabāk raksturo komunikāciju (skat. att. 3.3.). Piedāvātie varianti bija:

- Informācija tiek galvenokārt izplatīta caur e-pastiem un ziņojumapmaiņas kanāliem (MS Teams);
- Darbiniekiem ir viegli atšķirt informāciju, kuru ir nepieciešamība zināt, no informācijas, kuru ir labi zināt;
- Uzņēmums ir paziņojis darbiniekiem, kad viņi var sagaidīt jaunumus (piemēram, katru

dienu noteiktā stundā);

- Ir noteikti skaidri avoti, kuros informācija ir atjaunota un uzticama;
- Tiek iznīcināta novecojušu un neprecīzu informācija.



3.3. att. Informācijas organizēšana un izplatīšana uzņēmumā (%)

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz anketēšanas rezultātiem

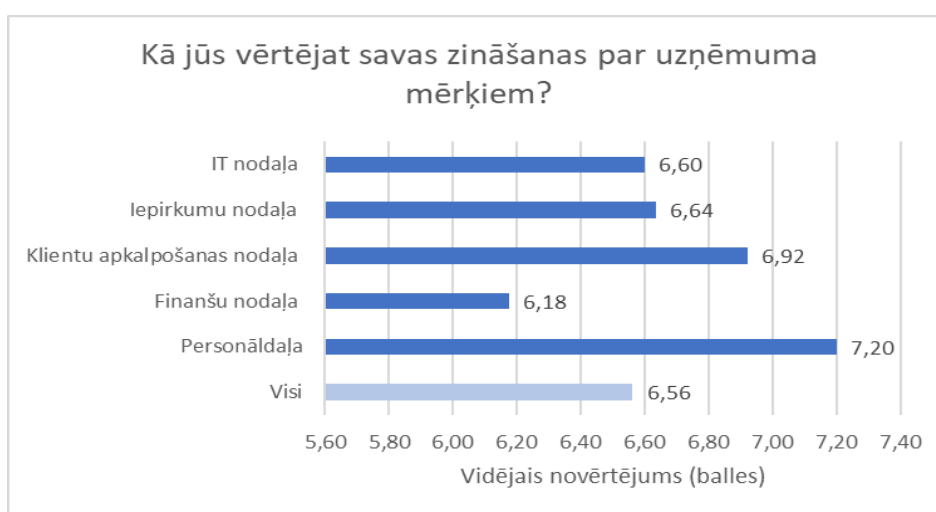
Ievērojami lielākā daļa darbinieku ir atzīmējuši, ka informācija galvenokārt tiek izplatīta caur e-pastiem un ziņojumapmaiņas kanāliem. Šādu apgalvojumu ir izvēlējušies 66% jeb 132 darbinieki. Līdzīga situācija ir arī rezultātus, sadalot pa departamentiem. Ievērojami mazāku skaitu darbinieku ir izvēlējušies pārējos variantus. Apgalvojumu, ka darbiniekiem ir viegli atšķirt informāciju, kuru ir nepieciešamība zināt no informācijas, kuru ir labi zināt ir izvēlējušies 17% jeb 35 darbinieki. Šos rezultātus būtu būtiski ņemt vērā uzņēmuma darbiniekiem, jo ikdienā darbinieki tiek pārpludināti ar lielu apjomu informācija, kurai ir grūti sekot līdzi. Gadījumā, ja tiktu rasts veids, kā darbiniekiem atšķirt informāciju, kuru ir nepieciešams zināt, no informācijas, kuru ir labi zināt, samazinātos iespējamība, ka būtiska informācija varētu tikt palaista garām.

Arī apgalvojumus, ka ir noteikti skaidri avoti, kuros informācija ir atjaunota un uzticama un ka tiek iznīcināta novecojusi un neprecīza informācija ir atzīmējuši vien attiecīgi 11% jeb 23 darbinieki un 5% jeb 11 darbinieki. Neviens darbinieks nav atzīmējis apgalvojumu, ka uzņēmums ir paziņojis darbiniekiem, kad viņi var sagaidīt jaunumus (piemēram, katru dienu noteiktā stundā). Tas skaidrojams ar to, ka šāda aktivitāte patiešām nav veikta, kopš attālināta darba sākuma.

Salīdzinot rezultātus starp uzņēmuma nodaļām, var redzēt, ka atšķirībā no uzņēmuma darbiniekiem kopumā, apgalvojumu, ka informācija galvenokārt tiek izplatīta caur e-pastiem un ziņojumapmaiņas kanāliem, ievērojami mazāk ir atzīmējuši darbinieki iepirkumu departamentā un IT nodaļā. Tur šo variantu ir atzīmējuši attiecīgi 45% un 50% no darbiniekiem nodaļā. Šie darbinieki savukārt vairāk ir izvēlējušies apgalvojumus, ka darbiniekiem ir viegli atšķirt informāciju, kuru ir nepieciešamība zināt, no informācijas, kuru ir labi zināt un ka tiek iznīcināta novecojusi un neprecīza informācija. Vēl viens atšķirība, salīdzinot ar uzņēmuma darbiniekiem kopumā, ir vērojama personāldaļā. Tur 35% jeb 7 darbinieki ir atzīmējuši apgalvojumu, ka ir noteikti skaidri avoti, kuros informācija ir atjaunota un uzticama.

Darba autore, ka uzņēmumā informācija galvenokārt tiek izplatīta caur pastiem un ziņojumapmaiņas kanāliem. Taču darbiniekiem nav skaidras informācijas, kad un kādu informāciju tie var sagaidīt. Darba autore ieteiktu uzņēmuma komunikācijas komanda izstrādāt skaidru komunikācijas stratēģiju, ko tā iekļauts plāns par komunikācijas mērķi, biežumu un kanāliem. Tāpat arī uzņēmumam būtu nepieciešams rast veidu, kā darbinieki varētu atšķirt šo informāciju, kuru nepieciešams zināt, no informācijas, kuru ir labi zināt.

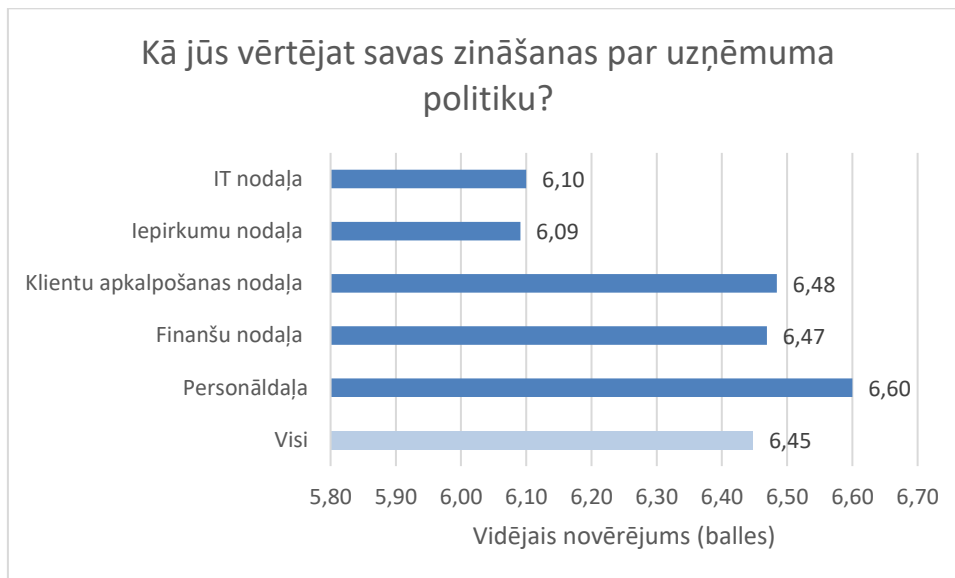
Tālākajos jautājumos tika noskaidrots, kā darbinieki vērtē savas zināšanas par dažādiem uzņēmuma virzības aspektiem. Savas zināšanas darbiniekiem tika lūgts novērtēt 10 ballu skalā (1-ļoti vājas, 10-ļoti labas). Sākotnēji darbiniekiem tika uzdots jautājums “Kā jūs vērtējat savas zināšanas par uzņēmuma mērķiem?”. Atbilžu rezultāti par šo jautājumi apkopoti zemāk (skat. att. 3.4.) Vidēji darbinieki savas zināšanas par uzņēmuma mērķiem novērtē ar 6,56 ballēm. Ievērojami lielāks šis rezultāts ir personāla daļā, kur darbinieki savas zināšanas novērtē ar vidēji 7,2 ballēm. Savukārt finanšu nodaļa savas zināšanas vērtē viszemāk ar vien 6,18 ballēm.



3.4. att. Zināšanas par uzņēmuma mērķiem (balles)

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz anketēšanas rezultātiem

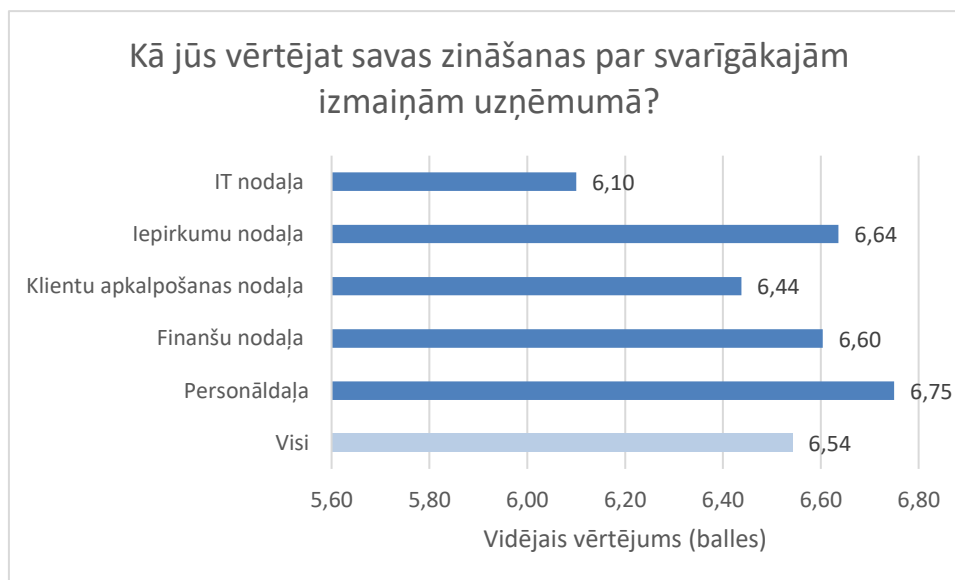
Anketā tika noskaidrots arī, kā darbinieki vērtē savas zināšanas par uzņēmuma politiku, uzdodot jautājumu. (skat. att. 3.5.). Vidēji darbinieki savas zināšanas par uzņēmuma mērķiem novērtē ar 6,56 ballēm. Savas zināšanas par uzņēmuma politiku ievērojami augstāk novērtēja personāldaļa ar 6,6 ballēm, savukārt zemāk IT nodaļa un iepirkumu nodaļa ar attiecīgi 6,10 un 6,09 ballēm.



3.5. att. Zināšanas par uzņēmuma politiku (balles)

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz anketēšanas rezultātiem

Anketā tika uzdots arī jautājums “Kā jūs vērtējat savas zināšanas par svarīgākajām izmaiņām uzņēmumā?”. Rezultāti ir apkopoti zemāk (skat. att. 3.6.). Darbinieki savas zināšanas par svarīgākajām izmaiņām uzņēmumā novērtēja ar vidēji 6,54 ballēm.

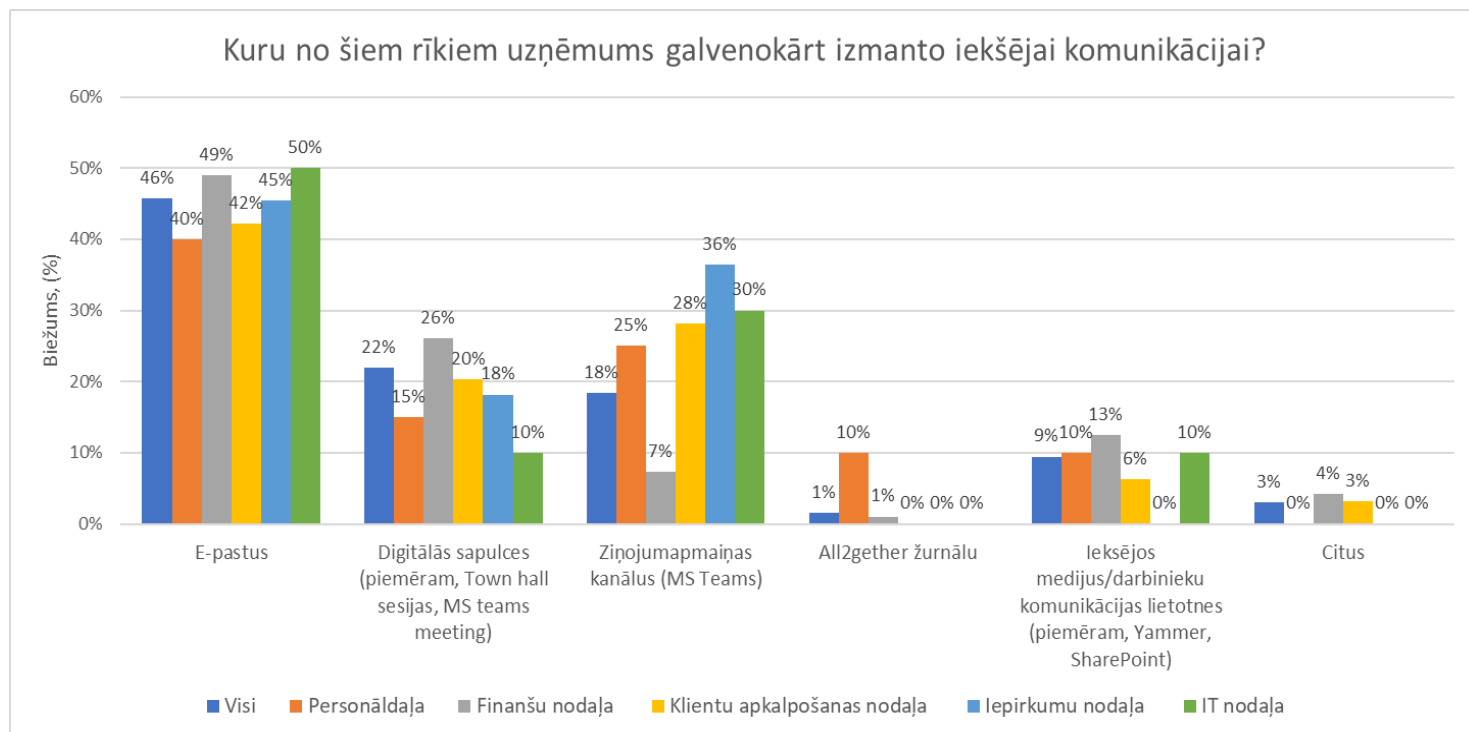


3.6. att. Zināšanas par svarīgākajām izmaiņām uzņēmumā (%)

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz anketēšanas rezultātiem

Kopumā darbinieku zināšanas par dažādiem uzņēmuma attīstībai nosprausti virzieniem ir viduvējas. Tās ir augstākas personāla daļā, jo tā kā uzņēmumā nav atsevišķas personas, kas nodarbotos ar iekšējās komunikācijas procesa organizāciju, šo pienākumu veic tieši personāldaļa, sadarbojoties ar tiešajiem vadītājiem. Savukārt liela daļa IT nodaļas un Finanšu nodaļas darbinieku tiešo vadītāju atrodas ārpus Latvijas, kas iespējas ietekmē arī pašu darbinieku zināšanas par procesiem organizācijā, jo īpaši attālinātā darba laikā, kad ir samazinājusies komunikācija ar kolēģiem citās nodaļās. Uzņēmumam būtu nepieciešamas meklēt jaunus vaidus kā darbiniekus iepazīstināt ar uzņēmuma mērķiem, politiku un svarīgām izmaiņām uzņēmumā.

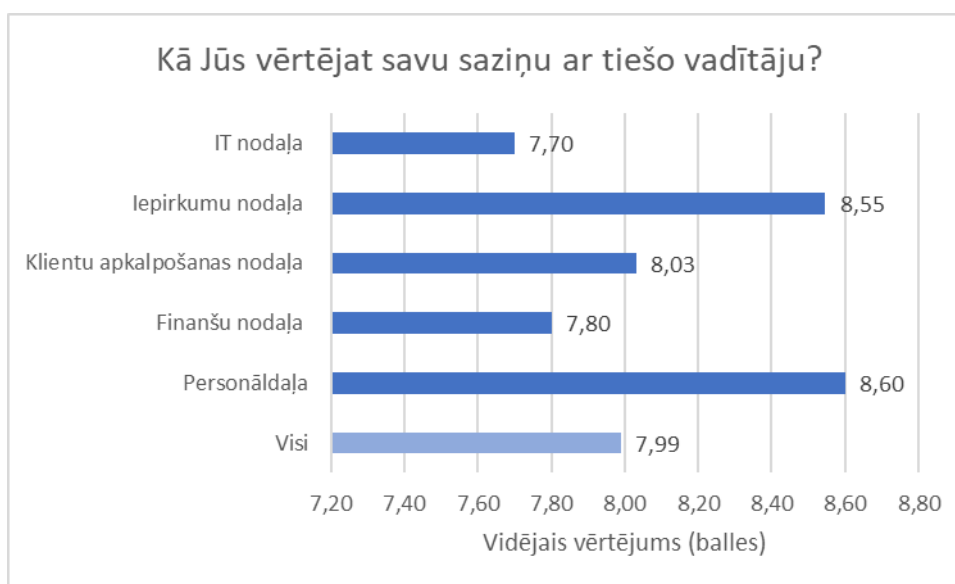
Nākamajā jautājumā tika noskaidrots kādus iekšējās komunikācijas kanālus uzņēmums galvenokārt izmanto, lai organizētu iekšējo komunikāciju uzņēmumā. Kā redzams attēlā 3.7. tad pārliecinoši populārākais kanāls ir e-pasts. To kā galveno kanālu ir norādījuši 46% jeb 92 no visiem uzņēmuma darbiniekiem. Tam seko digitālās sapulces, ko kā galveno komunikācijas kanālu ir norādījuši 22% jeb 44 no uzņēmuma darbiniekiem. Gandrīz tikpat liels skaits darbinieku ir norādījuši ziņojumu apmaiņas kanālus kā galveno komunikācijas kanālu, kas ir 18% jeb 37 darbinieki. Daudz retāk kā galvenais komunikācijas kanāls tika norādīts All2gether žurnāls, iekšējie mediji un citi kanāli.



3.7. att. Komunikācijas kanālu izmantošana uzņēmumā (%)

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz anketēšanas rezultātiem

Tālākie jautājumi tika vēltīti, lai izpētītu darbinieku komunikāciju ar tiešo vadītāju. Sākotnēji tika noskaidrots kā darbinieki kopumā vērtē savu komunikāciju ar tiešo vadītāju (skat. att. 3.8.). Aptaujātie darbinieki uzņēmumā “Allnex Latvija” savu komunikāciju ar tiešo vadītāju ir novērtējuši ar vidēji 7,99 ballēm. Kā redzams, tad visaugstāk savu komunikāciju ar tiešo vadītāju ir novērtējuši darbinieki iepirkumu nodaļā un personāldaļā, ar attiecīgi 8,55 un 8,6 ballēm. Savukārt zemāk par vidējo vērtējumu uzņēmumā savu saziņu ar tiešo vadītāju ir novērtējuši darbinieki IT nodaļā un Finanšu nodaļā. Tas skaidrojams ar to, ka daļa vadītāju, kuru pakļautība ir darbinieki šajās nodaļās, ikdienā atrodas ārzemēs. Tāpat arī finanšu nodaļa ir lielākā nodaļa uzņēmumā, un lielā darbinieku skaita dēļ komunikācija ar tiešo vadītāju varētu būt apgrūtināta.

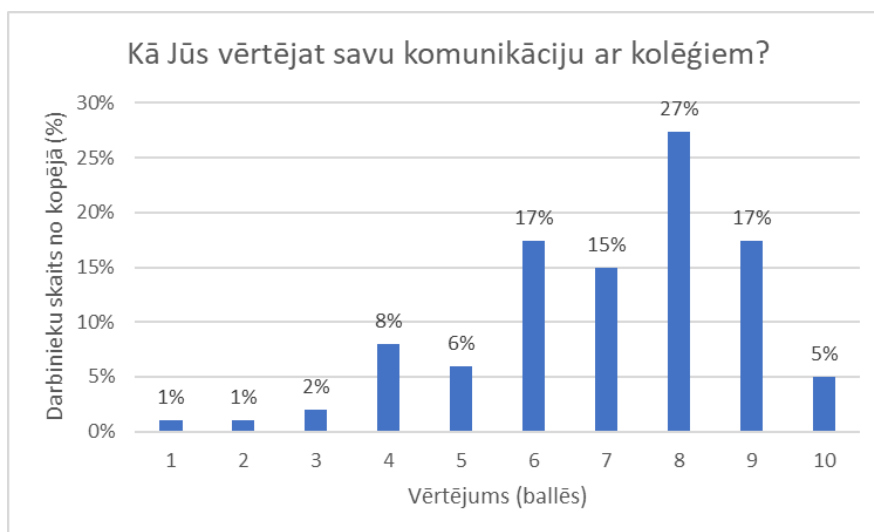


3.8. att. Komunikācijas ar tiešo vadītāju novērtējums (balles)

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz anketēšanas rezultātiem

Tāpat arī darbiniekiem tika uzdots jautājums, vai komunicējot ar tiešo vadītāju viņi jūtas brīvi. No visiem uzņēmuma darbiniekiem 74% jeb 148 darbinieki jūtas brīvi, komunicējot ar savu tiešo vadītāju. Brīvāk nekā uzņēmumā vidēji, komunicējot ar savu tiešo vadītāju jūtas darbinieki personāldaļā un iepirkumu nodaļā, kas ir attiecīgi Savukārt procentuāli mazāks skaits darbinieku Finanšu nodaļā, Klientu apkalpošanas nodaļā un IT nodaļā ir norādījuši, ka jūtas brīvi komunicējot ar tiešo vadītāju, salīdzinot ar vidējo rādītāju uzņēmumā. Tie ir 71% jeb 68 darbinieki Finanšu nodaļā, 72% jeb 46 darbinieki Klientu apkalpošanas nodaļā, un 70% jeb 7 darbinieki IT nodaļā.

Tāpat arī būtisks iekšējā komunikācijas aspekts ir komunikācija ar darba kolēģiem. Lai noskaidrotu kāda ir šī komunikācija attālinātā darba laikā, darbiniekiem tika lūgts novērtēt savu komunikāciju ar kolēģiem attālinātā darba laikā (skat.att.3.9.). Darbinieku savu komunikāciju ar kolēģiem novērtēja ar vidēji 7,05 ballēm.

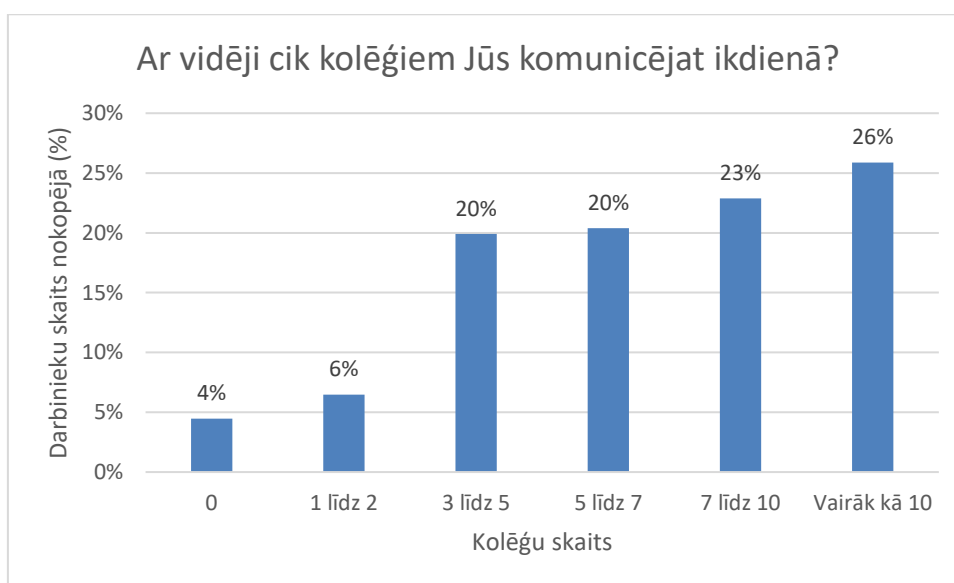


3.9. att. Komunikācijas ar kolēģiem novērtējums (%)

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz anketēšanas rezultātiem

Kā redzams attēlā, tad pārliecinoši lielākā daļa jeb 165 darbinieki savu komunikāciju ar kolēģiem ir novērtējuši ar 6 ballēm vai augstāk. Vislielākais skaits darbinieku – 55 darbinieki jeb 27% komunikāciju ir novērtējuši ar 8 ballēm. Tas nozīmē, ka lai gan darbiniekiem nav iespējas satikt kolēģus klātienē, tiem tiek piedāvāti dažādi komunikācijas kanāli, lai attālinātā darba apstākļos komunicētu ar kolēģiem efektīvi.

Anketēšanas laikā tika noskaidrots arī vidējais kolēģu skaits, ar ko darbinieki komunicē ikdienā. Rezultāti redzami attēlā 3.10. Šajā ietilpst gan formālā, gan neformālā komunikācija.



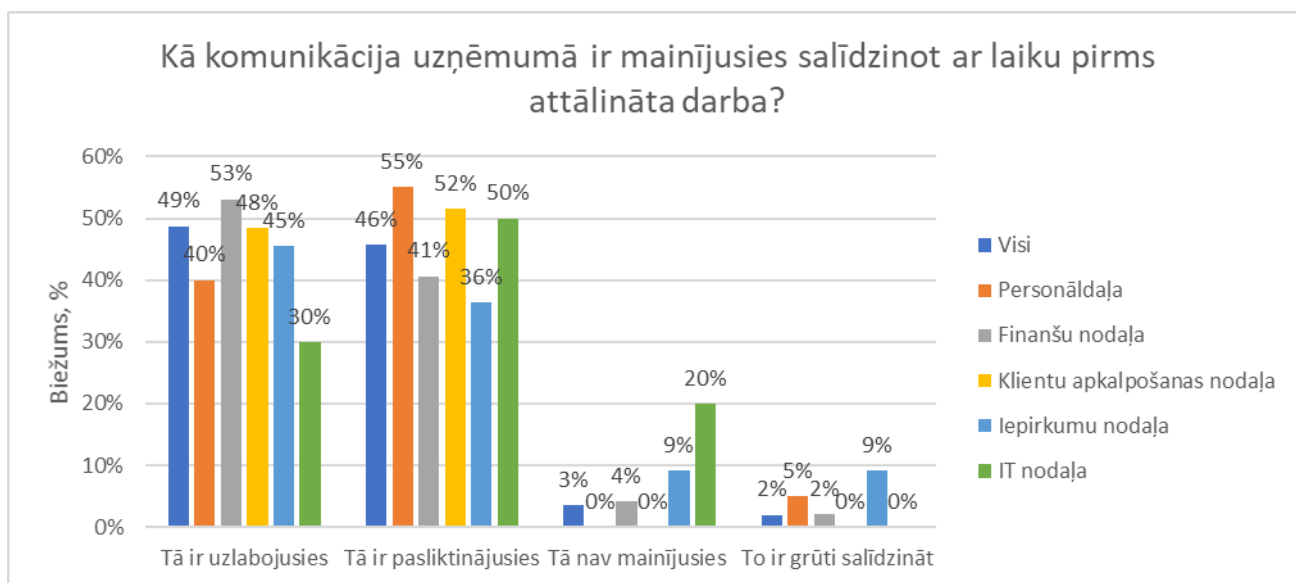
3.10. att. Komunikācija ar kolēģiem (%)

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz anketēšanas rezultātiem

Rezultāti liecina, ka vien ļoti neliela daļa uzņēmuma darbinieku ikdienā komunicē ar mazāk kā 3 trīs kolēģiem. Visvairāk darbinieki 26% jeb 52 darbinieki ikdienā komunicē ar vairāk kā 10. Savukārt nedaudz mazāk par to - 23% jeb 46 no uzņēmuma darbiniekiem ikdienā komunicē ar 7 līdz 10. Darba autore secina, ka uzņēmuma darbinieki ikdienā komunicē ar lielu skaitu kolēģu, jo viņu darbība saistīta ar servisa sniegšanu - uzņēmums sniedz administratīvos pakalpojumus citām “Allnex Holding S.A.R.L” apakšvienībām.

Lai saliedētu komandas biedrus un uzlabotu komunikāciju to starpā, uzņēmums piedāvā komandām rīkot savus saliedēšanās pasākumus. Arī attālinātā darba laikā šo iespēju izmanto liels skaits uzņēmuma darbinieku. 65% jeb 130 no uzņēmuma darbiniekiem aptaujā ir norādījuši, ka arī attālinātā darba laikā viņu komanda rīko saliedēšanās pasākumus. Starp nodaļā visvairāk saliedēšanās pasākumus rīko personāldaļa – 70%, bet vismazāk IT nodaļa – vien 30%. Taču šie rezultāti ir neviennozīmīgi, jo dažādi darbinieki ar šo jēdzienu var saprast atšķirīgas lietas.

Tālāk darbiniekiem tika lūgts salīdzināt komunikācijas procesu pirms attālināta darba uzsākšanas un tā laikā. Kā redzams attēlā 3.11. līdzīgs skaits darbinieku uzskata gan, ka komunikācija ir uzlabojusies, gan, ka komunikācija ir pasliktinājusies



3.11. att. Komunikācijas izmaiņas attālināta darba laikā (%)

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz anketēšanas rezultātiem

Rezultāti parāda, ka 49% no uzņēmuma darbiniekiem uzskata, ka komunikācija ir uzlabojusies. Vien nedaudz mazāk 46% uzskata, ka komunikācija ir pasliktinājusies. Ka komunikācija nav mainījusies, vai arī, ka tā ir pasliktinājusies, uzskata ļoti neliels skaits respondentu, attiecīgi 3% un 2%. Būtiskas izmaiņas nav vērojams arī rezultātus apskatot pa uzņēmuma nodaļām. Izņēmums ir IT nodaļa, kur 20% respondentu ir atbildējuši, ka komunikācija attālinātā darba laikā nav mainījusies, kā arī mazāks skaits respondentu salīdzinot

ar uzņēmumu kopumā uzskata, ka komunikācija ir uzlabojusies. Tie ir vien 30% no nodaļas darbiniekiem. Darba autore secina, ka atbildes uz šo jautājumu ir ļoti atšķirīgas. Līdzīgs darbinieku skaits uzskata gan, ka komunikācija attālinātā darba laikā ir pasliktinājusies, gan, ka tā ir uzlabojusies.

Darbiniekiem tika uzdots arī jautājums, vai, viņuprāt, uzņēmumam ir komunikācijas problēmas. 69% jeb 139 darbinieki atbildēja, viņuprāt, uzņēmumam nav komunikācijas problēmas. Tas nozīmē, ka lielāka daļa darbinieku uzskata, ka uzņēmumam nav komunikācijas problēmas. Savukārt 31% jeb 62 darbinieki ir norādījuši, ka, viņuprāt, uzņēmumam ir iekšējās komunikācijas problēmas.

Gadījumā, ja atbilde uz šo jautājumu bija pozitīva, respondentiem tika uzdots papildjautājums par to, kā viņi aprakstītu šīs problēmas. Jautājums bija atvērs, un viena no biežākajām atbildēm, kura tika saņemta, bija, ka uzņēmums nenodrošina laicīgu informāciju par izmaiņām uzņēmumā. Informācijai vertikālajā komunikācijā ir dažādi šķēršļi līdz tā nonāk pie darbiniekiem, Tā pat arī vairākkārt atkārtojās atbilde, ka komunikācija nāk par vēlu un tā ātrāk tiek uzzināta no neformālām sarunām, nevis tiešā vadītāja vai oficiālajiem uzņēmuma komunikācijas kanāliem. Vēl viena problēma, kas parādījās atkārtoti, bija tā, ka darbiniekiem trūkt informācijas par dažādu lēmumu pieņemšanas iemeslu. Darbinieki tiek informēti par to, ka lēmums ir pieņemts, taču netiek izskaidrots, ko tieši tas ietekmēs. Šīs problēmas uzņēmuma vadībai būtu jāņem vērā pārskatos komunikācijas procesu uzņēmumā.

Noslēdzošajā jautājumā darbiniekiem tika jautāts, kā būt iespējams uzlabot komunikāciju (skat. att. 3.12.). Līdzīgi kā iepriekšējā jautājumā, arī šajā jautājumā darbinieki kā galveno faktoru, kā uzlabot komunikāciju, min savlaicīgu informācijas sniegšanu. To kā veidu kā uzlabot iekšējo komunikāciju min 38% darbinieku. 35% darbinieku uzskata, ka iekšēji komunikāciju varētu uzlabot vairāk uz klausot darbiniekus. Pārējās komunikācijas uzlabošanas iespējas nebija tik populāras starp darbiniekiem. 16% no darbiniekiem uzskata, ka komunikāciju varētu uzlabot sniedzot atgriezenisko saiti, 8% vēlētos, lai uzņēmums pieņem darbā komunikatoru, savukārt vismazākā darba darbinieku jeb 3% uzskata, ka komunikāciju varētu uzlabot, veicot izmaiņas uzņēmuma kultūrā.



3.12. att. Komunikācijas uzlabošanas iespējas (%)

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz anketēšanas rezultātiem

Uzņēmuma spēja, pielāgot iekšējo komunikāciju attālinātajam darbam, kopumā vērtējama pozitīvi. Lielākā daļa darbinieku uzņēmuma spēju nodrošināt savlaicīgu, pārredzamu saziņu ir novērtējuši vidēji augstu. Lielākā daļa darbinieku arī attālinātā darba laikā regulāri sazinās ar lielu skaitu kolēģu. Iekšējās komunikācijas problēmas biežāk novērojams nodaļās, kurās liela daļa vadītāju atrodas ārpus Latvijas. Galvenās problēmas ir lēna informācijas nodošana no augstākajiem vadības līmeņiem. Uzņēmuma vadībai tas būt jāņem vērā un jāizstrādā stratēģija kā savlaicīgi informēt visus darbiniekus pat jaunumiem un izmaiņām organizācijā. Tāpat arī ir nepieciešams nodrošināt apmācības uzņēmuma vadītājiem par komunikāciju attālinātā darba laikā, lai viņi spētu efektīvi komunicēt ar darbiniekiem

3.3. Vadītāju aptaujas rezultātu analīze

Vadītāju anketa tika izveidota, lai noskaidrotu vadītāju viedokli par iekšējās komunikācijas procesu komandā. Anketu aizpildīja 38 no 46 uzņēmuma vidējā un zemākā līmeņa vadītājiem. Vadītāju anketas rezultāti tiek analizēti apkopotā veidā, lai nodrošinātu anonimitāti.

Vadītājiem anketas sākumā tika lūgts novērtēt savu komunikāciju ar darbiniekiem 10 balļu skalā, kur 1 ir neefektīva komunikācija, bet 10 ir ļoti efektīva komunikācija. Vadītāji savu komunikāciju ar darbiniekiem novērtēja ar vidēji 8,03 ballēm. Trīs vadītāji savu komunikāciju novērtēja kā ļoti efektīvu, piešķirot tai 10 balles, kā arī divi vadītāji savu komunikāciju ievērojami zemāk katrs piešķirot attiecīgi 4 un balles.

Tas nozīmē, ka vadītāji savu komunikāciju ar darbiniekiem vērtē kā ļoti labu, taču tajā ir iespējami arī uzlabojumi. Šis vērtējums ar nedaudz augstāks kā par to, kā komunikāciju vidēji novērtēja darbinieki (7 balles), taču atšķirība nav nozīmīga.

Tālāk darba autore vēlējas izpētīt kādus komunikācijas kanālus, lai komunicētu ar darbiniekiem ikdienā. Komunikācijas kanāli un to izmantošanas biežums aplūkojams 3.1. tabulā. Tabulā ir procentuāli no kopējā vadītāju skaita parādīts, cik bieži tiek izmantos konkrētais komunikācijas kanāls.

3.1.tabula

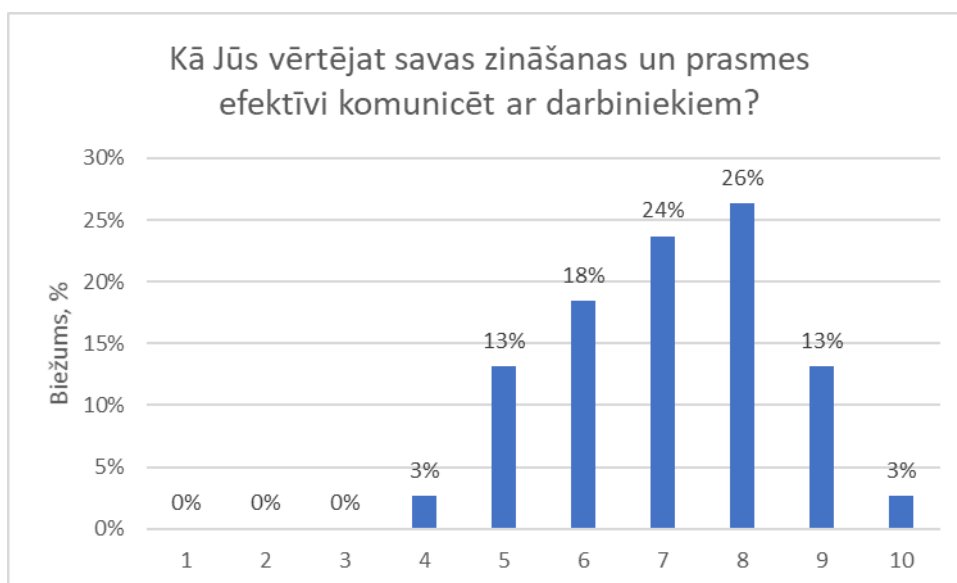
Komunikācijas kanālu lietojums (%)

	Nepārtraukti (vairākas reizes dienā)	Vienreiz dienā	2-3 reizes nedēļa	Reizi nedēļā	Retāk kā reizi nedēļā	Nekad
Klātienēs tikšanās	0	0	3	18	68	11
E-pasts	11	53	21	13	3	0
Digitālās sapulces (MS Teams, Zoom)	3	18	37	32	11	0
Ziņapmaiņas kanāli(MS Teams)	63	26	8	3	0	0
Telefona zvani un balss pasts	3	3	5	8	45	37
Cits (neoficiālie)	0	3	8	5	79	5

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz anketēšanas rezultātiem

Kā redzams 3.1.tabulā, tad kanāls, kuru vadītāji izmanto visbiežāk, ir ziņapmaiņas kanāls MS Teams. 63% jeb 24 vadītāji šo kanālu izmanto nepārtraukti, lai komunicētu ar saviem darbiniekiem. Tāpat arī vadītāji ļoti bieži izmanto e-pastu ziņas, lai komunicētu ar saviem darbiniekiem. 53% jeb 20 vadītāji ar saviem darbiniekiem e-pastos sazinās vismaz vienu reizi dienā. Kā retākos komunikācijas kanālus, lai sazinātos ar darbiniekiem, vadītāji ir norādījuši klātienēs tikšanās, telefona zvanus un balss pastu, kā arī citus neoficiālos kanālus.

Lai novērtētu vadītāju zināšanas un prasmes efektīvi komunicēt ar darbiniekiem, vadītājiem tika lūgts tās novērtēt 10 ballu skalā, kur 1 ir ļoti vājas un 10 ļoti labas. Vadītāji savas zināšanas novērtēja ar vidēji 7,07 ballēm. Kā redzams 3.12. attēlā 26% jeb 10 vadītāji savas zināšanas un prasmes komunikācijā ar darbiniekiem ir novērtējuši ar 8 ballēm.



3.12. att. Vadītāju zināšanas un prasmes komunikācijā ar darbiniekiem (%)

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz anketēšanas rezultātiem

Lai gan vadītāju zināšanas un prasmes varētu vērtēt kā labas, joprojām ir vieta izaugsmei, tāpēc uzņēmuma būtu nepieciešamas nodrošināt apmācības vadītājiem par komunikāciju ar darbiniekiem, īpašu uzmanību liekot uz komunikāciju attālinātā darba laikā.

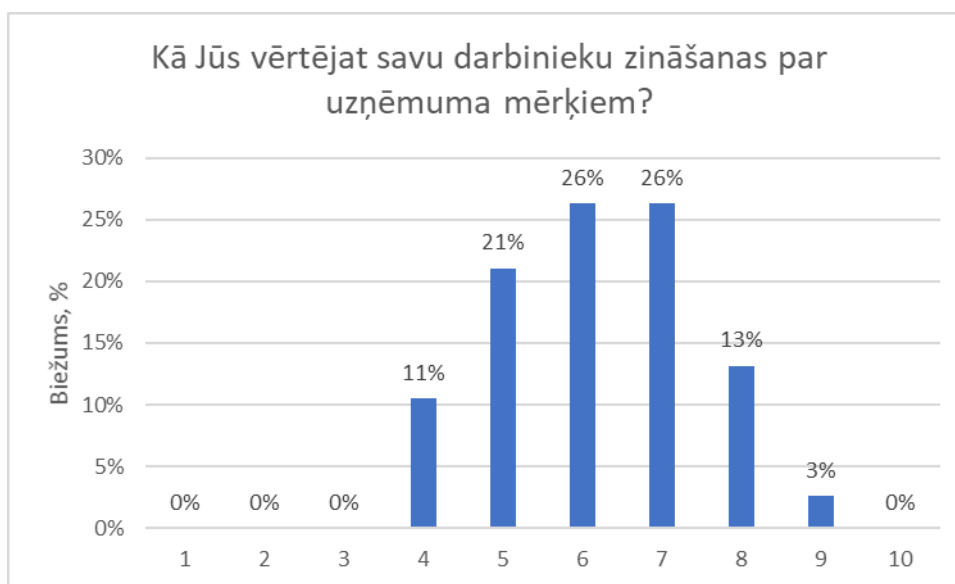
Lai efektīvi komunicētu ar darbiniekiem un nodotu tiem informāciju par notikumiem organizācijā, vadītājiem pašiem ir jābūt informētiem par šiem procesiem. Vadītājiem tika uzdots jautājums par to, vai viņiem ir pietiekami daudz informācijas par procesiem organizācijā, ko tālāk nodot darbiniekiem. Vien 34% jeb 13 vadītāji apgalvo, ka viņiem ir pietiekami daudz informācijas par procesiem organizācijā, ko nodot tālāk saviem darbiniekiem. Savukārt absolūti lielākā daļa vadītāju jeb 66% uzskata, ka viņiem nav pietiekami daudz informācijas.

Kā jau darbinieku aptaujā tika noskaidrots, uzņēmums saskarās ar problēmu, ka informācija no augstākajiem vadības līmeņiem netiek nodota tālāk. Būtu nepieciešams pārskatīt šo procesu, un noteikt atbildīgās personas, kurām informācija par procesiem un izmaiņām uzņēmumā ir jānodod tālāk darbiniekiem.

Tālākie jautājumi anketā tika uzdoti, lai noskaidrotu, kā vadītāji uzskata, cik informēti darbinieki ir par dažādiem procesiem organizācijā. Vadītājiem tika uzdots jautājums, vai informācijas apmaiņa uzņēmumā ir labi organizēta, lai darbinieki būtu informēti par uzņēmuma mērķiem. Rezultāti šajā jautājumā ir sadalījušies diezgan līdzvērtīgi, jo 45% vadītāju uzskata,

ka informācijas apmaiņa ir labi organizēta, taču 55% vadītāju uzskata, ka informācijas apmaiņa par uzņēmuma mērķiem nav labi organizētā.

Lai labāk izprastu situācija, vadītājiem tika lūgts arī novērtēt 10 baļļu skalā (1-ļoti slikti informēti, 10-ļoti labi informēti), cik informēti, viņuprāt, ir darbinieki par uzņēmuma mērķiem. Vadītāji savu darbinieki informētību novērtēja ar vidēji 6,18 ballēm. Salīdzinoši šis rādītājs ir nedaudz zemāks salīdzinot ar darbinieku pašu vērtējumu par savām zināšanām. Kā redzams 3.13.attēlā lielākā daļa vadītāju savu darbinieku zināšanas ir novērtējuši ar 6 un 7 ballēm.

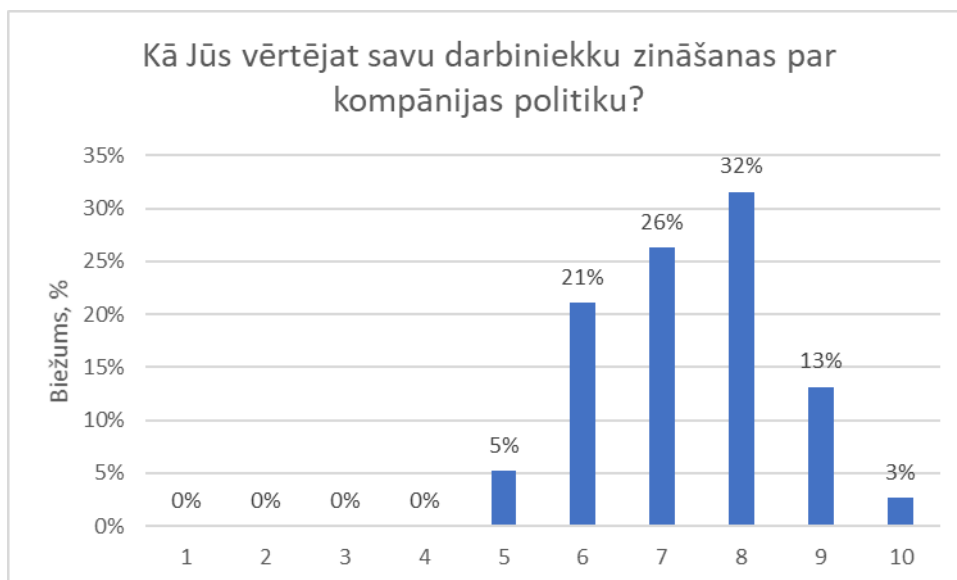


3.13. att. Darbinieku informētība par uzņēmuma mērķiem (%)

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz anketēšanas rezultātiem

Tāpat arī ar anketas palīdzību tika noskaidrots vadītāju viedoklis par to, vai, viņuprāt, informācijas apmaiņa uzņēmumā ir labi organizēta, lai darbinieki būtu informēti par uzņēmuma politiku. 55% vadītāju uzskata, ka informācijas apmaiņa ir organizēta labi, savukārt 45% vadītāju uzskata, ka informācijas apmaiņa, lai darbinieki būtu informēti par uzņēmuma politiku, nav organizēta labi.

Vadītājiem tika lūgts novērtēt arī cik informēti, viņuprāt, ir darbinieki par uzņēmuma politiku 10 baļļu skalā, kur 1-ļoti slikti informēti un 10-ļoti labi informēti (skat. att.3.14.). Vadītāji savu darbinieki informētību par uzņēmuma politiku novērtēja ar vidēji 7,34 ballēm. Visvairāk vadītāju savu darbinieku informētību novērtēja ar 8 ballēm. Neviens no vadītājiem darbinieku informētību nenovērtēja zemāk kā ar 5 ballēm.



3.14. att. Darbinieku informētība par uzņēmuma politiku (%)

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz anketēšanas rezultātiem

Vēl viens jautājums, kas tika uzdots, lai noskaidrotu, ko vadītāji domā par savu darbinieku informētību par procesiem uzņēmumā ir “Vai Jūsaprāt, informācijas apmaiņa uzņēmumā ir labi organizēta, lai darbinieki būtu informēti par svarīgām izmaiņām uzņēmumā?” 66% vadītāju uzskata, ka informācijas apmaiņa uzņēmuma ir labi organizēta, lai darbinieki būtu informēti par svarīgām izmaiņām uzņēmumā, savukārt 34% vadītāju uzskata, ka tā nav labi organizēta.

Arī par šo tematu vadītājiem tika lūgts novērtēt darbinieku informētību. Vadītāji savu darbinieku zināšanas par svarīgākajām izmaiņām kompānijā novērtēja ar vidēji 7,5 ballēm.



3.15. att. Darbinieku informētība par svarīgākajām izmaiņām uzņēmumā (%)

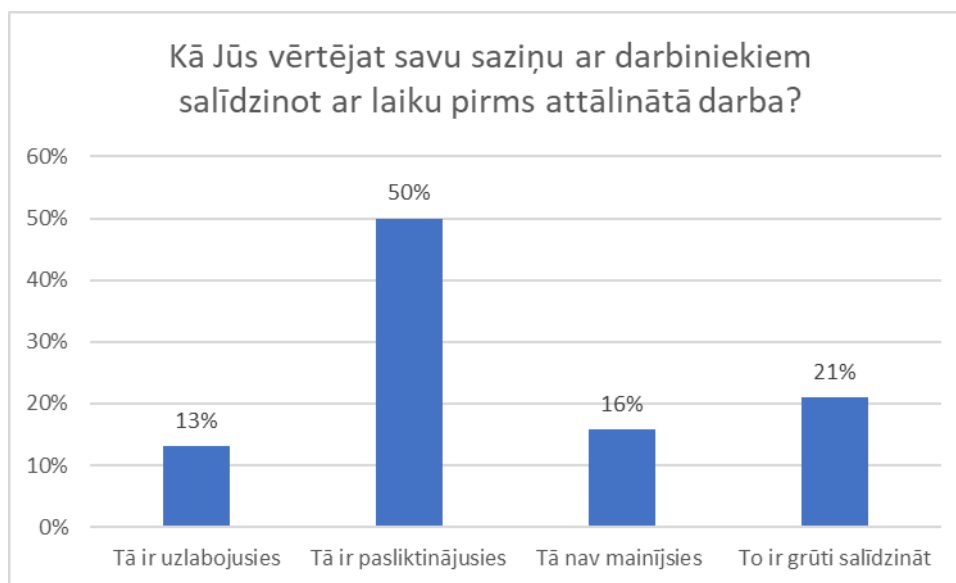
Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz anketēšanas rezultātiem

Lai gan atšķirība nav liela, šajā jautājumā vadītāju novērtējums par darbinieku zināšanām ir augstāks, jo atbilstoši uzņēmuma politikai tā ir vadītāja atbildība informēt

darbiniekus par svarīgākajām izmaiņām uzņēmumā. Tas nodrošina arī to, ka vadītāji labāk pārzina, cik informēti ir darbinieki šajā jomā.

Tā kā liela nozīme iekšējā komunikācijā ir tam, cik brīvi darbinieki jūtas komunicējot ar tiešajiem vadītājiem, vadītājiem tika lūgts atbildēt uz jautājumu: “Vai, jūsuprāt, darbinieki jūtas brīvi komunicējot ar jums ikdienā?”. 82% vadītāju uzskata, ka darbinieki jūtas brīvi komunicējot ar viņiem ikdienā, un vien 18% jeb 7 vadītāji norādīja, ka, viņuprāt darbinieki nejūtas brīvi, komunicējot ar viņiem ikdienā, taču jāpiemin, ka neliela daļa vadītāju savu darbu kā komandu vadītāji ir sākuši tikai attālinātā darba laikā, kas varētu būt traucēklis viņiem nodibināt attiecības, kas ļautu brīvi komunicēt ar darbiniekiem ikdienā. Vadītāju skaits, kas norādījuši, ka, viņuprāt, darbinieki jūtas brīvi komunicējot ar viņiem ir lielāks, salīdzinot ar darbinieku atbildēm, kurās tika secināts, ka tikai 74% darbinieku jūtas brīvi komunicējot ar savu tiešo vadītāju. Šeit gan jāņem vērā, ka daļas darbinieku tieši vadītāji atrodas ārzemēs un šajā aptaujā nepiedalījās, kā arī vadītāji atbildēja par savas komunikāciju komandā kopumā nevis komunikāciju ar katru darbinieku individuāli.

Vadītājiem tika lūgts novērtēt kā komunikācija ar darbiniekiem ir mainījies salīdzinot ar laiku pirms attālinātā darba. Rezultāti redzami 3.16.attēlā.



3.16. att. Darbinieku informētība par svarīgākajām izmaiņām uzņēmumā (%)

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz anketēšanas rezultātiem

Apkopojot rezultātus ir redzams, ka 50% no vadītājiem uzskata, ka komunikācija attālinātā darba laikā ir pasliktinājusies, kā arī tikai neliela daļa – 13% uzskata, ka komunikācija ar darbiniekiem ir uzlabojusies. Šie rezultāti ievērojami atšķiras, salīdzinot ar darbinieku aptaujas rezultātiem, norāda, kur darbinieku atbilžu vairākus gandrīz vienlīdzīgi sadalījās starp to, ka komunikācija ir uzlabojusies, un to, ka komunikācija ir pasliktinājusies. Tas varētu

nozīmēt, ka, lai gan darbinieki to neizjūt, vadītājiem ir grūtības nodrošināt efektīvu komunikāciju ar darbiniekiem attālināta darba laikā.

Noslēdzošajā jautājumā bija atvērta tipa un tajā vadītājiem tika lūgts dot savus ieteikumus, kā komunikācija ar darbiniekiem varētu tikt uzlabota. Vadītāju ieteikumi, kā viņi varētu uzlabot komunikāciju ar darbiniekiem ir:

- Apmeklēt apmācības par komunikāciju ar darbiniekiem tiešsaistē;
- Izsūtīt strukturizētu informāciju darbiniekiem par jaunumiem un izmaiņām uzņēmumā;
- Veidot biežākas sapulces ar darbiniekiem gan komandām, gan individuāli;
- Sazināties ar darbiniekiem individuāli vienu reizi nedēļā konkrētā laikā;
- Organizēt neoficiālas sarunas, informācijas apmaiņu ar darbiniekiem;
- Pārrunāt ar darbiniekiem, kā jūtās ārpus darba uzdevumu veikšanas;
- Veidot grupu sarakstes ziņojumapmaiņas kanālos, kuros sarakste notiek nepārtraukti;
- Izmantot uzņēmuma sociālos medijus komunikācijas veikšanai;
- Veidot biežākas sapulces vidējo vadītāju starpā;
- Operatīvāk nodot informāciju no augstākajiem vadības līmeņiem;

Apkopojot vadītāju aptaujas rezultātus darba autore secina, ka vadītāji savai komunikācijai ar darbiniekiem piešķir vidēji 8,03 bales. Lielākā daļa vadītāju ar saviem darbiniekiem komunicē vismaz vienu reizi dienā, kas ļauj vadītājiem uzskatīt, ka viņi ir informēti par to, kas notiek ar viņu darbiniekiem, galvenokārt, izmantojot e-pastu un ziņojumapmaiņas kanālus. Kā retākos komunikācijas kanālus, lai sazinātos ar darbiniekiem, vadītāji ir norādījuši klātienes tikšanās, jo tā pēdējā gada laikā ir ietekmējusi situācija valstī un uzņēmuma iekšējā politika, kā arī telefona zvanus, balss pastu un citus neoficiālos kanālus. Lielākā daļa jeb 55% vadītāju uzskata, ka informācijas apmaiņa uzņēmumā nav labi organizēta, lai darbinieki būtu informēti par uzņēmuma mērķiem. Taču lielāk daļa vadītāju uzskata, ka informācijas apmaiņa uzņēmumā ir labi organizēta, lai darbinieki būtu informēti par uzņēmuma politiku un svarīgām izmaiņām kompānijā. Tā uzskata attiecīgi 55% un 66% no aptaujātajiem vadītājiem. Rezultāts par informācijas apmaiņa svarīgām izmaiņām kompānijā ir labāks, jo uzņēmuma vadlīnijas nosaka, ka informēt vadītājus par svarīgākajām izmaiņām kompānijā ir vadītāja pienākums. Lai uzlabotu komunikāciju ar darbiniekiem, vadītāji ir iesnieguši savu ieteikumus, kas iekļauj apmācību apmeklēšanu, biežākas sapulces un informācijas izsūtīšanu, kurā darbinieki tiek informēti par jaunumiem uzņēmumā, operatīvāku informācijas nodošanu, kā arī citas aktivitātes.

Salīdzinot darbinieku un vadītāju aptaujas rezultātus redzams, ka vadītāji savu komunikāciju ar darbiniekiem vērtē kā ļoti labu, vidēji tai piešķirot 8,03 bales. Šis vērtējums

ar nedaudz augstāks kā par to, kā komunikāciju vidēji novērtēja darbinieki (7 balles), taču atšķirība nav nozīmīga. 82% vadītāju uzskata, ka darbinieki jūtas brīvi komunicējot ar viņiem ikdienā, savukārt tikai 74% darbinieku savās atbildēs ir norādījuši, ka jūtas brīvi komunicējot ar tiešo vadītāju. Tas varētu būt skaidrojams ar to, ka vadītāji atbildēja par savas komunikāciju komandā kopumā nevis komunikāciju ar katru darbinieku individuāli, kā arī daļas aptaujāto darbinieku tieši vadītāji atrodas ārzemēs un šajā aptaujā nepiedalījās.

Salīdzinot, kā darbinieki vērtē savas zināšanas un kā vadītāji vērtē savu darbinieku zināšanas par dažādiem uzņēmuma virzības aspektiem, redzams, ka novērtējumi visās trīs kategorijās - zināšanas par uzņēmuma mērķiem, zināšanas par uzņēmuma politiku un zināšanas par svarīgākajām izmaiņām uzņēmumā- ir ļoti līdzīgi. Lielā atšķirība vērojama jautājumā par zināšanām paar svarīgākajām izmaiņām uzņēmumā. Vadītāji šis savu darbinieku zināšanas ir novērtējuši gandrīz par balli augstāk nekā paši darbinieki, jo vadītāju atbildībā ir informēt darbiniekus par šīm izmaiņām.

Salīdzinot vadītāju un darbinieku vērtējumus par komunikācijas izmaiņām attālinātā darba laikā, redzams, ka puse no vadītājiem (50%) uzskata, ka komunikācija attālinātā darba laikā ir pasliktinājusī. Savukārt līdzīgs darbinieku skaits uzskata gan, ka komunikācija attālinātā darba laikā ir pasliktinājusies, gan, ka tā ir uzlabojusies, attiecīgi 49% un 46%. Gan mazākā daļa darbinieku gan vadītāju uzskata, ka komunikācija nav mainījies vai arī to ir grūti salīdzināt.

Problēma, uz kuru ir norādījuši gan darbinieki, gan vadītāji, ir ļoti lēna informācijas izplatība no augstākajiem vadības līmeņiem. Uzņēmuma augstākajiem vadītājiem ir pieejama informācija par jaunumiem un izmaiņām uzņēmumā, taču viņi neuzskata, ka viņu pienākumiem ietilptu informēt par to sev pakļautos darbiniekus. Šī ir viena no galvenajām uzņēmuma komunikācijas problēmām, kurai būtu nepieciešams rast risinājumu.

Darba autore secina, ka uzņēmums ir spējis pielāgot komunikāciju attālinātā darba režīmam, taču darbinieku un vadītāju novērtējums tam ir nedaudz augtāks par vidējo, tāpēc šai komunikācijai ir nepieciešami uzlabojumi.. Būtu nepieciešams organizēt apmācības vadītājiem par efektīvu komunikāciju ar darbiniekiem attālinātā darba laikā, lai darbinieki būt informēti par notiekošo uzņēmumā. Informēti darbinieki justos piederīgāki uzņēmuma un būtu motivētāki veikt savus darba pienākumus. Uzņēmuma būtu nepieciešams izstrādāt efektīvas komunikācijas stratēģiju darba attālinātā režīmā, kurā būtu noteikti konkrēti kanāli un atbildīgās personas

SECINĀJUMI

Veiktā pētījuma rezultātā autore ir nonākusi pie šādiem secinājumiem:

1. Komunikācija ir informācijas apmaiņas process, kura gaitā saņemtā informācija ir saprotama abiem tās dalībniekiem. Ir būtiski, ka tās veidošanā iesaistās ne tikai sūtītājs, bet arī informācijas saņēmējs, sniedzot atgriezenisko saiti.

2. Iekšējā un ārējā komunikācija pastāv vienlaicīgi jebkurā organizācijā. Šīm jomām ir potenciāls vienai otru attīstīt, taču ļoti bieži iztrūkst sadarbība starp tām, kas var kavēt arī uzņēmuma stratēģisko mērķu izpildi

3. Iekšējā komunikācija ir ikvienas organizācijas pamats, jo tas nodrošina darbinieku informētību par organizācijas mērķiem un vīziju.

4. Ikvienā organizācijā paralēli pastāv divas iekšējās komunikācijas sistēmas – formālā un neformālā, taču bieži robeža starp tām ir grūti nosakāma.

5. Darbībām, kas saistītas ar komunikācijas sistēmas pilnveidošanu, būtu jābūt vērstām uz risku atpazīšanu, novēršanu un ticamas un drošas komunikācijas palielināšanu. Viena no lielākajām iekšējās komunikācijas problēmām ir panākt, lai darbinieki patērē informāciju, un izdomāt piemērotu tehnoloģiju kombināciju, lai to izdarītu.

6. Attālinātā darba laikā iekšējai komunikācijai bija divi ļoti nozīmīgi aspekti - iekšējās komunikācijas speciālistu un vadītāju prasme vadīt komunikāciju attālinātā režīmā, kā arī informācija tehnoloģiju piedāvātās iespējas. Šobrīd vadītājiem un par komunikāciju atbildīgajām personām ir jāpapildina savas zināšanas par to, kā efektīvi komunicēt digitālajā vidē.

7. Uzņēmuma SIA “Allnex Latvija” galvenā funkcija ir nodrošināt administratīvo atbalstu un datu apstrādi, palīdzot nodrošināt citu uzņēmuma struktūrvienību darbību, tāpēc iekšējās komunikācijas problēmas tam var radīt nopietnas sekas.

8. SIA “Allnex Latvija” darbība nebūtu iedomājama bez nodaļu veiksmīgas sadarbības un komunikācijas savā starpā. Katrai no struktūrvienībai ir nozīmīga loma globālā uzņēmuma darbības nodrošināšanā.

9. Viena no SIA “Allnex Latvija” iekšējās kultūras pamatvērtībām ir atvērta komunikācija, kas nodrošina, ka darbinieki jūtas brīvi gan komunicējot viens ar otru, gan uzņēmuma vadību.

10. Šobrīd visa iekšējā komunikācija uzņēmumā SIA “Allnex Latvija” notiek elektroniski. Uzņēmuma darbinieki izmanto dažādus elektroniskos saziņas kanālus lai veiktu visa veida formālo komunikāciju – gan horizontālo, gan vertikālo.

11. Uzņēmuma darbinieki savlaicīgu un pārredzamu iekšējo komunikāciju ir novērtējuši vidēji novērtē ar 7 ballēm. Tas ir optimāls rādītājs, taču parāda, ka komunikācija nav perfekta un tajā pastāv trūkumi, ko iespējams uzlabot.

12. Aptaujas anketu rezultāti parāda to, uzņēmumā informācija galvenokārt tiek izplatīta caur pastiem un ziņojumapmaiņas kanāliem. Taču darbiniekiem nav skaidras informācijas, kad un kādu informāciju tie var sagaidīt.

13. Kopumā darbinieku zināšanas par dažādiem uzņēmuma attīstībai nospraustiem virzieniem ir viduvējas. Tās ir augstākas personāla daļā. Lielas daļas IT nodaļas un Finanšu nodaļas darbinieku tiešo vadītāju atrodas ārpus Latvijas, kas var ietekmēt pašu darbinieku informētību par procesiem organizācijā.

14. 82% vadītāju uzskata, ka darbinieki jūtas brīvi komunicējot ar viņiem ikdienā, savukārt tikai 74% darbinieku savās atbildēs ir norādījuši, ka jūtas brīvi komunicējot ar tiešo vadītāju. Šāda atšķirība vērojama, jo vadītāji atbildēja par savas komunikāciju komandā kopumā nevis komunikāciju ar katru darbinieku individuāli, kā arī daļas aptaujāto darbinieku tieši vadītāji atrodas ārzemēs un šajā aptaujā nepiedalījās.

15. 49% uzņēmuma darbinieki ikdienā komunicē ar vismaz 7 kolēģiem, jo viņu darbība saistīta ar servisa sniegšanu. Lai gan darbiniekiem nav iespējas satikt kolēģus klātienē, tiem tiek piedāvāti dažādi komunikācijas kanāli, lai attālinātā darba apstākļos komunicētu ar kolēģiem efektīvi.

16. Kā iekšējās komunikācijas problēmas darbinieki ir norādījuši kavētu informācijas nodošanu no vadītāju puses, lēnu informācijas nodošanu no augstākajiem vadības līmeņiem un informācijas trūkumu par dažādu lēmumu pieņemšanas iemeslu.

17. Puse no vadītājiem uzskata, ka komunikācija attālinātā darba laikā ir pasliktinājusies. Savukārt līdzīgs darbinieku skaits uzskata gan, ka komunikācija attālinātā darba laikā ir pasliktinājusies, gan, ka tā ir uzlabojusies.

PRIEKŠLIKUMI

Pēc veiktā pētījuma un izdarītajiem secinājumiem darba autore sniedz šādus priekšlikumus:

1. Uzņēmuma vadības komandai katras uzņēmuma darbinieku informatīvās sapulces (*townhall session*) laikā atgādināt informāciju par uzņēmuma mērķiem, politiku un svarīgām izmaiņām uzņēmumā visiem uzņēmuma darbiniekiem, lai tie būtu informēti par notiekošo uzņēmumā un tā attīstības virzienu.

2. Uzņēmuma vadības komandai veidot iknedēļas sapulces ar uzņēmuma vidējā un zemākā līmeņa vadītājiem, kurā viņi tiem tiek pastāstīts par jaunumiem organizācijā, lai viņi šo informāciju varētu nodot tālāk saviem darbiniekiem.

3. Uzņēmuma komunikācijas komandai izstrādāt skaidru komunikācijas stratēģiju, kurā ir definēti un noteikti komunikācijas mērķi, biežumu un kanāliem, lai aptvertu un informētu visus uzņēmuma darbiniekus.

4. Uzņēmuma komunikācijas komandai izveidot sistēmu, kā darbinieki varētu atšķirt informāciju, kuru nepieciešams zināt, no informācijas, kuru būt labi zināt. To iespējams izdarīt izmantojot atšķirīgus komunikācijas kanālus vai vizuālos noformējumus tematiskajos komunikācijas e-pastos, piemēram, dažādām krāsām atbilstoša informācijas nozīmības pakāpe.

5. Uzņēmuma personāldaļai, sadarbojoties ar ārpalpojumu sniedzējiem, kas piedāvā apmācību vadīšanu, piedāvāt nodrošināt apmācības izveidot apmācību kursu vadītājiem par komunikāciju ar darbiniekiem, īpašu uzmanību pievēršot komunikācijai attālinātā darba laikā, lai uzlabotu vadītāju spēju efektīvi komunicēt ar darbiniekiem.

6. Komandu vadītājiem organizēt iknedēļas sapulces MS Teams platformā ar katru darbinieku individuāli, lai noskaidrotu, kā darbinieki jūtas un ar kādām problēmām saskarās, kā arī atbildētu uz darbiniekam neskaidriem. Tādā veidā palielinātos darbinieku piederības sajūta uzņēmuma un viņi justos novērtēti

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

1. Allnex intranet vietne. Pieejams: <https://allnex.sharepoint.com/locations/Riga/Pages/default.aspx>
2. Allnex mājaslapa. Pieejams: https://careers.allnex.com/content/Our-values/?locale=en_US
3. Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M. and Joustra, I. (2007), "Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, pp. 173-90.
4. Berger, B. (2008). Employee/organizational communications. Institute for Public Relations. Pieejams: <http://www.instituteforpr.org/topics/employeeorganizational-communications/>
5. Cartwright, R (2002). *Communication*. Oxford: Capstone Publishing, 107lpp.
6. Çakir, M. (2020). A Study on Techniques That can be Used to Identify and Solve Communication Problems in Organizations. *Journal of business research-turk.*, 12(1), 973-989
7. Christensen, L. T., & Cornelissen, J. (2011). Bridging corporate and organizational communication. *Management Communication Quarterly*, 25, 383-414
8. Deloitte. (2012). The digital workplace: Think, share, do Transform your employee experience.
9. Downs, C.W. and Adrian, A.D. (2004), *Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits*, *The Guilford Press*, New York, NY.
10. Dubkēvičs, L. (2009). *Organizācijas kultūra*. Jumava, Rīga, 184.lpp.
11. Ezera, I. (2007). *Lietišķā komunikācija*. Rīga: Multineo, 114.lpp.
12. Hargie O., Tourish D. (2009). *Auditing Organizational Communication*. London and New Yourk: Routledge, 497. lpp.
13. Hendriks, C.M. (2006). "Integrated Deliberation: Reconciling civil society's dual role in deliberative democracy". *Political Studies*, 54(3),486–508
14. Herbsts D. (2007). *Komunikācija uzņēmumā*. Rīga: Zvaigzne ABC, 119lpp.
15. Humanyze. (2020). Understanding the Impacts of Remote Work on Organizational Health With Workplace Analytics
16. Jain, R. (2008). The barriers to effective communication. Pieejams: <https://ezinearticles.com/?The-Barriers-to-Effective-Communication&id=1210011>
17. Kim, J., & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23, 243-268

18. Kristina Kovaite, K., Šūmakaris, P., Stankevičienė, J. (2020). Digital communication channels in industry 4.0 implementation: the role of internal communication, EBSCOhost, pieejams: <http://datubazes.lanet.lv:3537/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=3a9f73a4-f34b-475a-a6ff-0142fea2363a%40sdc-v-sessmgr02>
19. KPMG. (2002). Programme Management Survey. pieejams https://www.mosaicprojects.com.au/PDF/KPMG_PMO_Survey_2002_Report.pdf
20. Linjuan R.M. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*. Vol 28 (2), 264-284.
21. Men, L.R. (2014) Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2) 264–284
22. Managament Study Guide. Centralization and Decentralization. Pieejams: https://www.managementstudyguide.com/centralization_decentralization.htm
23. PM Study circle. What is a Functional Organization Structure?, Pieejams: <https://pmstudycircle.com/2012/08/what-is-a-functional-organization-structure/>
24. Postmes, T. (2003), “A social identity approach to communication in organizations”, in Haslam, S.A., Van Knippenberg, D., Platow, M.J. and Ellemers, N. (Eds), *Social Identity at Work – Developing Theory for Organizational Practice*, Psychology Press, New York, NY, pp. 81-98
25. Praude, V. (2012). *Menedžments*. Rīga: Burtene, 498.lpp.
26. Pressman, H., & Schneider, J. (2009). Overcoming communication barriers in emergency situations
27. Raupp, J. (2011). Organizational communication in a networked public sphere. *Studies in Communication*, 1, 15-36.
28. Richard K. Thomas, R., K. (2006). *Health Communication*. New York: Springer Science+Business Media, Inc., 212lpp.
29. Schultze, U., & Orlikowski, J. W. (2004). A practice perspective on technology-mediated network relations: The use of Internet-based self-serve technologies. *Information Systems Research*, 15(1), 87-106.
30. Shannon and Weaver Model of Communication, pieejams <https://www.communicationtheory.org/shannon-and-weaver-model-of-communication/>
31. Sievert, H., & Scholz, C. (2017). Engaging employees in (at least partly) disengaged companies. Results of an interview survey within about 500 German corporations

on the growing importance of digital engagement via internal social media. *Public Relations Review*, 43(5), 894–903.

32. SIMPLER (2021). State of Internal Communications During COVID-19.

33. Ukolovs A., Mass A., Bistrjakovs I. (2006) *Vadības teorija*. Rīga: Jumava, 246. lpp.

34. Uzņēmumu datu bāze Lursoft. SIA Allnex Latvia. Pieejams: <https://company.lursoft.lv/en/allnex-latvia/40103815035>

35. Verčič, & Vokić. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885–893.

36. Wehmeier, S., Winkler, P. (2013). Expanding the Bridge, Minimizing the Gaps: Public Relations, Organizational Communication, and the Idea That Communication Constitutes Organization. *Management Communication Quarterly* 27(2) 280–290

37. Whitworth, B. (2011). Internal communication. In T. Gillis (Ed.), *The IABC handbook of organizational communication* (2nd ed., pp. 195-206). Jossey-Bass

38. Yates, J., & Orlikowski, W. J. (1992). Genres of organizational communication: A structural approach to studying communication and media. *Academy of Management Review*, 17, 299–326.

PIELIKUMI

Aptaujas anketa SIA “Allnex Latvija” darbiniekiem

Sveicināti! Mani sauc Kristiāna Kazakupča un es esmu Latvijas Universitātes Biznesa, Vadības un ekonomikas fakultātes bakalaura programmas “Biznesa vadība” 3.kursa studente. Bakalaura darba ietvaros veicu aptauju par tēmu “Iekšējās komunikācijas raksturojums attālinātā darba laikā”. Lūdzu veltīt līdz 10 minūtēm Jūsu laika, lai aizpildītu aptaujas anketu. Anketa ir anonīma. Anketēšanā iegūtie dati tiks izmantoti bakalaura darba statistiskos aprēķinos, apkopotā veidā. Ja ir radušies kādi jautājumi par aptauju, lūdzu rakstiet uz aptaujas veidotājas e-pasta adresi: Kristiana.Kazakupca@allnex.com

Paldies jau iepriekš par Jūsu veltīto laiku!

1. Kā jūs vērtējat uzņēmuma spēju nodrošināt savlaicīgu, pārredzamu saziņu?

(Ļoti neefektīva) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Ļoti efektīva)

2. Kurš no sekojošajiem apgalvojumiem vislabāk atspoguļo, kā jaunumi un informācija tiek organizēti un izplatīti uzņēmumā? (atzīmējiet vienu)

- Informācija tiek galvenokārt izplatīta caur e-pastiem un ziņojumapmaiņas kanālos (MS Teams) ;
- Darbiniekiem ir viegli atšķirt informāciju, kuru ir nepieciešamība zināt no informācijas, kuru ir labi zināt;
- Uzņēmums ir paziņojis darbiniekiem, kad viņi var sagaidīt jaunumus (piemēram, katru dienu noteiktā stundā)
- Ir noteikti skaidri avoti, kuros informācija ir atjaunota un uzticama;
- Tiek iznīcināta novecojušu un neprecīzu informāciju.

3. Kā jūs vērtējat savas zināšanas par uzņēmuma mērķiem?

(Ļoti labas) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Ļoti sliktas)

4. Kā jūs vērtējat savas zināšanas par uzņēmuma politiku?

(Ļoti labas) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Ļoti sliktas)

5. Kā jūs vērtējat savas zināšanas par svarīgākajām izmaiņām uzņēmumā?

(Ļoti labas) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Ļoti sliktas)

6. Kuru no šiem rīkiem uzņēmums galvenokārt izmanto iekšējai komunikācijai?

- E-pastus
- Digitālās sapulces (piemēram, Town hall sesijas, MS Teams meeting)
- Ziņojumapmaiņas kanālus (MS Teams)
- All2gether žurnālu
- Iekšējos medijus/darbinieku komunikācijas lietotnes (piemēram, Yammer, SharePoint)
- Citus

7. Kā Jūs vērtējat savu saziņu ar tiešo vadītāju?

(Ļoti labi) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Ļoti slikti)

8. Vai Jūs jūtaties brīvi, komunicējot ar savu tiešo vadītāju?

- Jā
- Nē

9. Kā Jūs vērtējat savu komunikāciju ar kolēģiem?

(Ļoti labi) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Ļoti slikti)

10. Ar vidēji cik kolēģiem Jūs komunicējat ikdienā?

- 0
- 1 līdz 2
- 3 līdz 5
- 5 līdz 7
- 7 līdz 10
- Vairāk kā 10

11. Vai Jūsu komanda rīko kādas komanda saliedēšanas aktivitātes?

- Jā
- Nē

12. Kā komunikācija uzņēmumā ir mainījiesies salīdzinot ar laiku pirms attālināta darba?

- Tā ir uzlabojusies
- Tā ir pasliktinājusies
- Tā nav mainījiesies
- To ir grūti salīdzināt

13. Vai, Jūsaprāt, uzņēmumam ir iekšējās komunikācijas problēmas?

- Jā
- Nē

13.1. Ja jā, kā jūs to aprakstītu:

14. Kā komunikācija uzņēmumā varētu tikt uzlabota?

- Sniedzot atgriezenisko saiti;
- Veicot izmaiņas uzņēmuma kultūrā;
- Pieņemot darbā komunikatoru(personu, kas nodod informāciju);
- Vairāk uzklausot darbiniekus;
- Sniedzot informāciju savlaicīgāk.

Respondenta profils:

Kurā uzņēmuma nodaļā Jūs strādājat?

- Personāldaļa
- Finanšu nodaļa
- Klientu apkalpošanas nodaļa
- Iepirkumu nodaļa
- IT nodaļa

Aptaujas anketa SIA "Allnex Latvija" vadītājiem

Sveicināti! Mani sauc Kristiāna Kazakupča un es esmu Latvijas Universitātes Biznesa, Vadības un ekonomikas fakultātes bakalaura programmas "Biznesa vadība" 3.kursa studente. Bakalaura darba ietvaros veicu aptauju par tēmu "Iekšējās komunikācijas raksturojums attālinātā darba laikā". Lūdzu veltīt līdz 10 minūtēm Jūsu laika, lai aizpildītu aptaujas anketu. Anketa ir anonīma. Anketēšanā iegūtie dati tiks izmantoti bakalaura darba statistiskos aprēķinos, apkopotā veidā. Ja ir radušies kādi jautājumi par aptauju, lūdzu rakstiet uz aptaujas veidotājas e-pasta adresi: Kristiana.Kazakupca@allnex.com

Paldies jau iepriekš par Jūsu veltīto laiku!

1. Kā Jūs vērtējat savu komunikāciju ar darbiniekiem?

(Ļoti labi) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Ļoti slikti)

2. Cik bieži Jūs komunicējat ar darbiniekiem, izmantojot šos komunikācijas kanālus?

	Nepārtraukti (vairākas reizes dienā)	Vienreiz dienā	2-3 reizes nedēļā	Reizi nedēļā	Retāk kā reizi nedēļā	Nekad
Klātienēs tikšanās						
E-pasts						
Digitālās sapulces (MS Teams, Zoom)						
Ziņapmaiņas kanāli(MS Teams)						
Telefona zvani un balss pasts						
Cits (neoficiālie)						

3. Kā Jūs vērtējat savas zināšanas un prasmes efektīvi komunicēt ar darbiniekiem?

(Ļoti labas) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Ļoti sliktas)

4. Vai jums ir pietiekami daudz informācijas par procesiem organizācijā, ko nodot saviem darbiniekiem?

- Jā
- Nē

5. Vai Jūsaprāt, informācijas apmaiņa uzņēmumā ir labi organizēta, lai darbinieki būtu informēti par uzņēmuma mērķiem?

- Jā
- Nē

6. Kā Jūs vērtējat savu darbinieku zināšanas par uzņēmuma mērķiem?

(Ļoti labas) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Ļoti sliktas)

7. Vai Jūsaprāt, informācijas apmaiņa uzņēmumā ir labi organizēta, lai darbinieki būtu informēti par uzņēmuma politiku?

- Jā
- Nē

8. Kā Jūs vērtējat savu darbinieku zināšanas par kompānijas politiku?

(Ļoti labas) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Ļoti sliktas)

9. Vai Jūsaprāt, informācijas apmaiņa uzņēmumā ir labi organizēta, lai darbinieki būtu informēti par svarīgām izmaiņām kompānijā?

- Jā
- Nē

10. Kā Jūs vērtējat savu darbinieku zināšanas par svarīgākajām izmaiņām kompānijā?

(Ļoti labas) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Ļoti sliktas)

11. Vai, jūsaprāt, darbinieki jūtas brīvi komunicējot ar jums ikdienā?

- Jā

- o Nē

12. Kā Jūs vērtējat savu saziņu ar darbiniekiem salīdzinot ar laiku pirms attālinātā darba?

- o Tā ir uzlabojusies
- o Tā ir pasliktinājusies
- o Tā nav mainījusies
- o To ir grūti salīdzināt

13. Kā Jūs varētu uzlabot komunikāciju ar saviem darbiniekiem?

Bakalaura darbs „**Iekšējās komunikācijas raksturojums attālinātā darba laikā**”
izstrādāts LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autors: _____ Kristiāna Kazakupča _____ .05.2021.
(paraksts) (paraksta atšifrējums) (datums)

Rekomendēju / nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: *Mg. com.*, lektore Laila Stabulniece _____ .05.2021.
(paraksts) (datums)

Recenzents: *Dr. ekon.*, asoc. profesors Vadims Danovičs

Darbs iesniegts LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātes Studiju centrā

Dekāna pilnvarotā persona:

metodiķe _____ Laila Lisenko _____ .05.2021.
(paraksts) (paraksta atšifrējums) (datums)

Darbs aizstāvēts _____ gala pārbaudījuma komisijas sēdē

_____._____._____.
bakalaura / maģistra / valsts

Komisijas sekretārs(e): _____ ._____._____.
(paraksts) (paraksta atšifrējums) (datums)