

DIGITĀLIE RISINĀJUMI IEKŠĒJĀS KOMUNIKĀCIJAS ORGANIZĒŠANĀ COVID-19 VĪRUSA IZPLATĪBAS LAIKĀ

DIGITAL SOLUTIONS ORGANIZING INTERNAL COMMUNICATION DURING THE SPREAD OF COVID-19 VIRUS

Maira Kalniņa, Sabiedriskās attiecības, PRL3D1, maira.kalnina@gmail.com

ABSTRACT

The subject: *Digital solutions for internal communication during the spread of the COVID-19 virus.*

The aim: *Find out what challenges and digital solutions are being used to ensure internal organisation communication during the spread of the COVID-19 virus.*

Tasks:

1. Explore theoretical guidelines on internal communication, organising it during the spread of the COVID-19 virus and the digital tools used.
2. Organise semi-structured interview, clarify the views and experience of the representatives/field experts of 3 different organisations on internal communication provision and the digital tools used during the spread of COVID-19 virus.
3. Collect data from an empirical study, analyse the digital tools used by organisations to ensure internal communication.
4. Develop recommendations for the conditions to be followed for the successful implementation of remote work by organisations, as well as for the selection of digital communication tools for internal communication.

Research methodology: *The development of the empirical part used a quantitative study method – semi-structured interviews. The representatives of the three organisations/field experts answered the four open questions.*

The main results obtained during the development of the work: *Analysing the theoretical material researched during the work and the interview the author concludes that the internal communication activities and use of digital solutions of the organizations Swedbank, The Bank of Latvia and Citadele bank correspond to the theory. Analysing the interview's with three experts of communication, the author concludes that while working remotely, organisations are paying even more attention to the importance of internal communication, using different digital solutions to inform, consolidate a team and answer to employee questions. During virus spread companies more often conduct surveys to find out the emotional well-being of employees.*

The study paper consists of an introduction, 5 chapters, conclusions, proposals, list of used literature and sources, as well as appendice of transcripts of interviews. The volume of the study work is 10 pages.

Key words: *internal communication; digital tools; internal communication tools; COVID-19; organization*

Ievads

Lai gan pēdējās desmitgades laikā internets un digitalizācija ir mainījusi visas komunikācijas jomas organizācijās, un darbinieki izmanto digitālos kanālus, lai sazinātos ne tikai darba vietā, bet arī personiskajā dzīvē, 2020. gada sākumā negaidītā vīrusa COVID-19 izplatība pārsteidza iedzīvotājus un organizāciju vadītājus visā pasaulē. Ikviens uzņēmums (vairāk vai mazāk) saskārās ar pēkšņiem un varbūt pat nebijušiem izaicinājumiem darba procesa organizēšanā un komunikācijas nodrošināšanā, kā arī tika pārbaudīta gatavība pielāgoties esošajai un neparedzamajai situācijai nākotnē.

Uzņēmumu pastāvēšanas nolūkos kā viena no svarīgākajām prioritātēm bija nepieciešamība pārnest un nodrošināt visu iekšējo komunikāciju digitālajā vidē. Pērnā gada situācija virziena uz digitālo transformāciju ir bijis pamatots iemesls uzņēmumiem attīstīties, investēt tehnoloģijās, kā arī gan vadītājiem, gan darbiniekiem papildus apgūt jaunas prasmes.

Gada laikā, pateicoties straujajam digitalizācijas procesa paātrinājumam, ir mainījusies ikvienas organizācijas darba vide. Vēl vairāk kā jebkad agrāk organizāciju vadītāji atzinuši iekšējās komunikācijas nozīmi. Pārdomāta un mērķtiecīga komunikācija ir nepieciešama, lai uzņēmumi veiksmīgi funkcionētu, savukārt, nepārdomāta komunikācija vai tās trūkums var radīt darbiniekos neizpratni, baumas un demotivāciju.

Attālinātais darbs vairākos uzņēmumos ir jaunā norma, kas vadītājiem liek pievērst pastiprinātu uzmanību vairākiem iekšējās komunikācijas jautājumiem, piemēram, kā nodrošināt un vadīt savstarpējo saziņu, sadarbību un savlaicīgu informācijas apriti, vienotu pieeju informācijai, darba un sapulču organizēšanu, darbinieku motivēšanu, psiholoģisko noturību, noturētu darba produktivitāti u.c.

Autore vēlas izpētīt organizāciju iekšējās komunikācijas nozīmi COVID-19 vīrusa izplatības laikā, apzināt izaicinājumus, kā arī digitālo rīku lietojumu dažādās organizācijās. Pēdējā gada laikā organizāciju pastāvēšana ir atkarīga no dažādu digitālo rīku apzināšanas, izmantošanas un integrēšanas darba vidē un tas kalpo kā nenovērtējams palīgs attālinātā darba nodrošināšanai, darbinieku iesaistei un motivēšanai.

Pētījuma jautājums: Ar kādiem izaicinājumiem saskarās un kādi digitālie risinājumi tiek izmantoti organizāciju iekšējās komunikācijas nodrošināšanai COVID-19 vīrusa izplatības laikā?

Darba mērķis ir noskaidrot, ar kādiem izaicinājumiem saskarās un kādi digitālie risinājumi tiek izmantoti organizāciju iekšējās komunikācijas nodrošināšanai COVID-19 vīrusa izplatības laikā.

Lai šo mērķi sasniegtu, ir jāveic šādi uzdevumi:

1. Izpētīt teorētiskās nostādnes par iekšējo komunikāciju, tās organizēšanu COVID-19 vīrusa izplatības laikā un izmantotajiem digitālajiem rīkiem.
2. Ar daļēji strukturētās intervijas metodi noskaidrot 3 dažādu organizāciju pārstāvju/ jomas ekspertu viedokli un pieredzi par iekšējo komunikācijas nodrošināšanu un izmantotajiem digitālajiem rīkiem COVID-19 izplatības laikā.
3. Apkopot empīriskajā pētījumā iegūtos datus, analizēt organizācijās izmantotos digitālos rīkus iekšējās komunikācijas nodrošināšanai.
4. Izstrādāt ieteikumus nosacījumiem, kas jāievēro, lai organizācijas veiksmīgi īstenotu attālināto darbu, kā arī digitālo komunikācijas rīku izvēlei iekšējās komunikācijas nodrošināšanai.

Pētījuma metodes: Empīriskās daļas izstrādē tika izmantota kvantitatīvā pētījumu metode – daļēji strukturētas intervijas. Trīs organizāciju pārstāvji/ jomas eksperti atbildēja uz četriem atvērtajiem jautājumiem (ar intervējamo piekrišanu sarunas tika ierakstītas).

1. Iekšējās komunikācijas nozīme organizācijā

Veiksmīgai informācijas aprītei ir ļoti liela nozīme organizācijas darbā. (Oliverio, 2013, 3) Lai varētu pastāvēt nacionālajā vai starptautiskajā tirgū, uzņēmumam ir jāspēj elastīgi reaģēt uz aizvien jaunām izmaiņām, tāpēc svarīgi, lai darbiniekiem īstajā laikā un vietā būtu pieejama nepieciešamā informācija. “Sabiedrisko attiecību zelta likums ir: efektīva ārējā komunikācija ir iespējama tikai tad, kad ir ieviesta kārtība organizācijas iekšienē. Eiropā divas trešdaļas komunikācijas speciālistu atzīst, ka darbinieki ir vissvarīgākie korporatīvās informācijas rupori. Un tikai pēc tam ir minēti klienti, blogeri un citi avoti. Kārtība organizācijā nozīmē noregulētu un efektīvu iekšējo komunikāciju.” (Kazaka, 2019:32)

Iekšējā komunikācija uzņēmumā nav tehnisks darbinieku informēšanas process, kas aprakstāms sarežģītās procedūrās, bet tā centrālais elements ir cilvēki ar savām emocijām, attieksmi un attiecībām. Mūsdienās darbiniekiem, it īpaši jauniešiem, ļoti svarīga ir jēgpilna

rīcība darba pienākumu izpildē, tāpēc uz iekšējo komunikāciju jāskatās, kā uz savstarpējās iesaistes, iedvesmošanas, uzticības veidošanas procesu. (*Innovative Processes Within Communication and Motivation, Work Environment Care and Creativity Support of Human Resources*, 2020)

Gandrīz katrā pētījumā tiek uzsvērtā iekšējās komunikācijas nozīme organizācijā. (*The Importance of Internal Communication for Management of an Organisation*, 2019)

Iekšējās komunikācijas nodrošināšana ir līderības neatņemama sastāvdaļa par kuru, pirmkārt, ir atbildīga organizācijas vadība un tikai pēc tam vidējā līmeņa vadītāji un sabiedrisko attiecību speciālisti. Iekšējā komunikācija balstās uz organizācijas misiju, redzējumu un vērtībām, kas atbalsta organizācijai raksturīgo kultūru. Organizācijas vērtības ļauj uzturēt un attīstīt organizācijas identitāti. Ideālā gadījumā darbinieku vērtībām jābūt identiskām organizācijas vērtībām, nacionālā kultūra ietekmē organizatorisko kultūru. (Herbsts, 2007, 13) Tātad par vienu no svarīgākajiem vadības uzdevumiem ir kļuvusi darbinieku informēšana, kas ir viens no motivējošiem faktoriem darbiniekiem, lai viņi veiksmīgi sasniegtu darba mērķus.

Iekšējās komunikācijas būtība dažādās organizācijās atšķiras, tāpēc vadītājam ir svarīgi apzināt organizācijas darba specifiku, iekšējo auditoriju un to vajadzības. “Organizācijā iekšējai komunikācijai ir vairākas funkcijas. Organizācijas kontekstā sešas no tām ir dominējošas: informēt, regulēt, integrēt, pārvaldīt, pārliecināt un socializēt.” (*The Importance of Internal Communication for Management of an Organisation*, 2019)

2. Iekšējās komunikācijas organizēšana organizācijā COVID-19 laikā

Daudzu nozaru darbu būtiski ir skārusi jaunā COVID-19 vīrusa izplatība. Ja vien ir bijusi iespēja, uzņēmumi ir pārgājuši uz attālinātu darba vidi, un darbinieki izmanto portatīvos datorus, mobilos tālruņus un videokonferences, lai nodrošinātu nepārtrauktu darba procesu, kā arī daudziem uzņēmumiem nācies saīsināt darbinieku darba laiku, atlaist darbiniekus vai pat pārtraukt darbību. Neatkarīgi no tā, kā uz to skatās, gandrīz visi un viss ir pandēmijas ietekmēti – organizācijas visā pasaulē ir skārušas pārmaiņas. (401(K) *Plans: How to Prevent COVID-19 from Infecting Your* 401(k) Plan, 2020)

Ierasti pārmaiņas sākas ar nolūku kaut ko mainīt. Uzņēmumu īpašnieki vai organizāciju vadītāji kaut kādu iemeslu dēļ pieņem lēmumu, ka ir jāmaina darbības pieeja, piemēram, jāuzlabo produktivitāte, jāsakārto procesi, jāmaina struktūra, birojs vai kultūra, jāsamazina darbinieku skaits, jāattīsta jauns darbības virziens, jāapvienojas ar citu uzņēmumu u.tml. Visas šīs situācijas ir saistītas ar pārmaiņām, tikai katra savā veidā atšķiras ar pārmaiņu vadības un komunikācijas pieeju. Uzņēmumi, ieviešot pārmaiņas, saskaras ar grūtībām, galvenokārt saistītām ar darbinieku neizpratni, nevēlēšanos pieņemt pārmaiņas un pat apzinātu pretošanos. Tāpēc šis ir pirmais un svarīgākais punkts – saprast, kas ir mūsu organizācijas pārmaiņas? Ko tieši gatavojamies mainīt? Šķiet ļoti elementārs jautājums, taču, kad vadītāji sāk iedziļināties savā pārmaiņu nolūkā, var atklāties dažādas nozīmīgas nianšes, kas maina komunikācijas pieeju ar darbiniekiem un ļauj ieraudzīt riskus pārmaiņu vadības procesā. (Iekšējā komunikācija ir veiksmīga pārmaiņu atslēga, 2019)

Attālinātais darbs un darbs no mājām nodrošina dažādas saziņas iespējas ar tiem, kuri nav klātesoši vienā telpā vai pat pilsētā/ valstī — komunikāciju, izmantojot mobilo tālruni, datoru, korporatīvo tīklu - intranetu. Daži darba devēji pieprasa darbiniekiem pieslēgties komunikācijas tīklam, no kura ir skaidrs, vai darbinieks strādā tiešsaistē vai ir nē (atskaites par bezdarbības ilgumu).

Neformālajai komunikācijai vienmēr ir bijusi būtiska loma organizāciju iekšējās komunikācijas procesos. "Neformālā komunikācija ir apmaiņšanās domām “šķērsām”, ignorējot dienesta pakāpes. Īsi komunikācijas ceļi un ātra informācijas plūsma ir ļoti svarīga, lai priekšlikums tiktu ieviests praksē bez liekas kavēšanās.” (Herbsts, 2007, 62) Svarīgi ir ņemt vērā šo veiksmīgas komunikācijas procesa daļas neesamību kā vienu no šī brīža organizāciju iekšējā klimata izmaiņu negatīvajām sekām – darbinieku trauksmes, spriedzes, neuzticības, nedrošības sajūtas, pārpratumu veidošanās u.c. “Jāapzinās, ka iekšējās komunikācijas

pasliktināšanos var radīt ne tikai attiecības starp vadītājiem un to padotajiem, bet arī starp darbiniekiem, saspringtās emocionālās situācijas dēļ, ko radījusi pašreizējā situācija. To var izraisīt, piemēram, bažas par darba zaudēšanu, darba tiesību samazināšana, naudas plūsmas zuduma dēļ utt. (Švec & Mura, 2020)

Pētījums, kurā tiek izvērtēta karantīnas ierobežojumu psiholoģiskā ietekme uz cilvēkiem, kuri visu laiku atrodas noteiktā vietā, piemēram, mājās, liecina, ka ierobežojumi veikt ikdienišķas darbības un aktivitātes var izraisīt vilšanos, garlaicību un sociālās nošķirtības sajūtu. (*Staying connected while physically apart: Digital communication when face-to-face interactions are limited*, 2021)

Digitālie rīki var nodrošināt elastību un autonomiju, bet tie var arī palielināt darba apjomu un radīt neskaidras robežas starp darba un privāto dzīvi. Pētījumi liecina, ka pat asinhronā saziņā bieži ir normatīvs spiediens reaģēt nekavējoties, kas var izpausties, piemēram, atkārtotās saziņas darbībās vai ziņojuma kopijas sūtīšanā citiem cilvēkiem, lai piespiestu adresātu ātri atbildēt. Šāds spiediens var radīt jau iepriekš minētās sekas uz darbinieku veselību un emocionālo labsajūtu. Vairāku uzdevumu apvienošana ietver ne tikai pārslēgšanos starp uzdevumiem, bet arī pārslēgšanos starp sakaru kanāliem un sakaru partneriem. (*Communication in the Digital Work Environment: Implications for Wellbeing at Work*, 2018)

3. Digitālo rīku izmantošana komunikācijā COVID-19 laikā

Informācija pēc pieprasījuma, dialogs un attālinātā komunikācija videokonferencēs (strādājot no mājām) šobrīd daudzos uzņēmumos ir kļuvusi par ikdienu. Šodien, pateicoties telekomunikācijām, vairāki komunikācijas palīg līdzekļi (internets, intranets, e-pasts, telefons u.c.) ir apvienotas vienā ierīcē. Rezultātā ir nākuši klāt papildus rīki, kas šobrīd ir ikdienas digitālās komunikācijas sastāvdaļa.

Jau pirmajās pandēmijas nedēļās nozares ziņojumi liecināja, ka cilvēki arvien biežāk izmanto sociālos medijus un ziņojumapmaiņas lietotnes, jo īpaši videokonferenču rīkus. Digitālā saziņa (piemēram, sociālie mediji, ziņojumapmaiņa, video un balsis zvanu programmas, tiešsaistes spēles) var radīt kopības sajūtu, palīdzēt uzturēt attiecības un tādējādi attīstīt sociālo saikni

Pēdējo gadu desmitu laikā tehnoloģiju izmantošana darba vietās un digitālie prezentācijas kanāli ir ievērojami palielinājušies. (*Impact of COVID-19 on innovation of internal communication and information sharing among employees*, 2020; *Changing the Channel: From Face to Face to Digital Space: "Framing" the Foundations of Video Based Presentation & Meeting Channels*, 2019) Informācijas un komunikācijas tehnoloģiju (IKT) attīstība izraisījusi informācijas un komunikācijas izmaksu samazināšanos, ļaujot automatizēt ikdienas uzdevumus, kas tiek aizstāti ar datorprogrammām. Uzņēmumos regulāri tiek integrētas jaunas tehnoloģijas ar mērķi uzlabot darbinieku produktivitāti. Vairākos pētījumos minēta darbinieku biežā nepieciešamība pielāgoties jaunajiem digitālajiem rīkiem, kā arī nepietiekami resursi jaunu tehnoloģiju apguvei un pieaugošā darba noslodze, ko rada jaunu rīku izmantošana. Šie jaunie līdzekļi, kas paredzēti digitālās komunikācijas veicināšanai, cilvēkiem šķiet pietiekami sarežģīti, piemēram, sadarbības rīki, kas nodrošina līdzekļus komunikācijai un koplietošanai, kā arī citiem mērķiem. Minēts arī spiediens sekot līdzi jaunākajām tehnoloģijām, taču pētījuma respondenti uzskata ka organizācijās trūkst apmācību, kā arī tika minētas negatīvas lietotāja pieredzes. (*Communication in the Digital Work Environment: Implications for Wellbeing at Work*, 2018; *Impact of COVID-19 on innovation of internal communication and information sharing among employees*, 2020)

Pētījumā, kurā tika analizēta iekšējās komunikācijas nozīme organizācijā (*Digital communication channels in industry 4.0 implementation: The role of internal communication*, 2020) digitālie kanāli tiek iedalīti sešās jomās: tūlītējā ziņojumapmaiņa, uzņēmumu sociālie mediji, elektroniskie plašsaziņas līdzekļi, iekštīkla (intraneta) zināšanas un veiktspējas pārvaldība, straumēšana un tiešsaistes profili u.c. Tūlītējās ziņojumapmaiņas piemēri ir visas tērzēšanas iespējas, piemēram, Messenger, Gmail tērzēšana, Skype u.c. Sociālie mediji var būt

publiski un iekšēji, piemēram, Facebook, LinkedIn, Twitter pret Salesforce.com, Chatter, Slack, MS Teams u.c. Arī uzņēmumu sadarbības tīkls, piemēram, Microsoft Yammer ir salīdzinoši jauns risinājums. Elektroniskie mediji var iekļaut e-pasta ziņojumus, tīmekļvietnes, bet straumēšana ietver video un audio materiālus, ko var piegādāt dažādas platformas, piemēram, Skype, Acrobat Connect u.c.

Tādas platformas kā Skype, Zoom, Cisco Webex, Google Hangouts un Microsoft Teams sniedz organizācijām visā pasaulē iespēju savienot savus talantus un resursus jaunos un dinamiskos veidos. “*Forbes insights*” pētījumā, kurā piedalījās top vadītāji, tiek apstiprināts, ka videokanāli palīdz veicināt saiknes sajūtu starp darbiniekiem attālinātā darba laikā. Integrējot digitālos prezentāciju kanālus, uzņēmumu vadītāji tiecas samazināt izmaksas, uzlabot efektivitāti un palielināt produktivitāti, vienlaikus paplašinot tīklus un veicinot spēcīgākas un bieži vien attālākas attiecības. (*Forbes insights*, 2017)

4. Pētījuma metodoloģija

Šī pētījuma mērķis ir apzināt un analizēt izaicinājumus, ar kādiem saskarās organizācijas un digitālos risinājumus organizāciju iekšējās komunikācijas nodrošināšanā COVID-19 vīrusa izplatības laikā.

Empīriskās daļas izstrādē tika izmantota kvantitatīvā pētījumu metode – daļēji strukturētas intervijas. Laika posmā no 2021. gada 22. – 28. martam, izmantojot Zoom platformu, autore intervēja trīs komunikācijas ekspertus: *Citadele banka* korporatīvās komunikācijas vadītāju Kristīni Menniku, *Swedbank* iekšējās komunikācijas vadītāju Diānu Oleiņičenko, *Latvijas banka* komunikācijas pārvaldes vadītāju Ivaru Svilānu. Visi speciālisti pārstāv biznesa sektoru.

Eksperti intervijās atbildēja uz četriem atvērtajiem, autores izveidotajiem intervijas jautājumiem:

1. Jūsu raksturojums par to, kā mainījušies iekšējās komunikācijas principi šajos pārmaiņu laikos?
2. Kādas ir Jūsu domas, vai šajā pārmaiņu laikā pasliktinājās vai uzlabojās iekšējā komunikācija (kolēģu starpā)?
3. Kas ir ierastie veidi/ kanāli, kā Jūsu organizācijā tiek nodrošināta iekšējā komunikācija? Varbūt bija kādi īpaši pasākumi? Kādi?
4. Vai iekšējās komunikācijas nodrošināšanai izmantojāt arī kādus digitālos rīkus? Ja jā, kādus?

Ar speciālistu piekrišanu, intervijas tika ierakstītas.

5. Komunikācijas ekspertu viedoklis par iekšējās komunikācijas nozīmi un digitālajiem risinājumiem organizācijā

Šajā nodaļā tiek analizēti *Swedbank*, *Citadele banka* un *Latvijas banka* komunikācijas ekspertu viedokļi un pieredze par izaicinājumiem organizācijā mirklī, kad valstī pirmo reizi izsludināja ar COVID-19 pandēmiju saistītos ierobežojumus, kā arī par to, kā organizācijas darbojas gadu pēc šīs situācijas. Šis laiks pamudinājis uzņēmumu vadību un komunikācijas ekspertus pārorientēties uz “citādāku” darba vidi, strādājot gan attālināti, gan klātienē, kā arī apzināt un pielāgot digitālos risinājumus darba organizēšanā un komunikācijā starp vadību, vadību un darbiniekiem un darbiniekiem savā starpā

Latvijas banka komunikācijas pārvaldes vadītājs Ivars Svilāns skaidro, ka iekšējā komunikācija ir izvietota tādā kā trijstūrī - starp sabiedriskajām attiecībām, personāla vadību un top vadību. Viņaprāt, iekšējā komunikācija ir visgrūtākā no visām komunikācijas jomām, tāpēc vadībai jāsāk piešķirt tai lielāka nozīme - ir jāsāk runāt ar saviem cilvēkiem. Pīramīdā, ejot no lejas uz augšu, tehniskās lietas (informācijas ieviešanu utt.) var uzturēt asistenti un praktikanti; stratēģijas izveidei jābūt komunikācijas vadītāja kompetencei, savukārt, par iekšējo komunikāciju organizācijā ir atbildīgs top vadītājs, jo, ja augstākā vadība iekšējai komunikācijai nepiešķir pietiekami lielu nozīmi, var rīkot visādus pasākumus, bet darbiniekiem

vienmēr būs sajūta, ka neviens neko nezina, nav informēts par pārmaiņām utt. Eksperts uzsver ka top vadītāja galvenā funkcija ir viena - nevis stāstīt, kā jādara, bet kādēļ un citē *SEB banka* vadītāju Maiklu Volfu: "Jo augstāk tu kāp pa karjeras kāpnēm, jo vairāk tavā darbā ir komunikācija, bet ja tu esi pašā augšgalā, tad tavš vienīgais darbs ir komunikācija."

Pielāgošanās jaunajiem darba apstākļiem

Intervijā ar *Swedbank* iekšējās komunikācijas vadītāju Diānu Oleiņičenko, autore atklāja, ka konkrētajai organizācijai attālinātais darbs jeb neklātienes moments vienmēr ir bijis aktuāls, jo uzņēmuma darbinieki strādā visā Latvijā, tāpat arī *Citadele banka* ātri pielāgojās situācijai un 90 % darbinieki pāris nedēļu laikā sāka strādāt no mājām.

Organizācijas sāk novērtēt to, cik daudz no lēmumu veidošanas procesa notiek neformālajā rīvēšanās procesā (pie kafijas automāta, pirms/ pēc sapulcēm, gaitenī, ieejot pie kāda kabinetā, satiekot pusdienās utt.). Pārejot vēl vairāk uz attālināto darbu, iekšējās un neformālas sadarbības kultūras veidošanu nevarēs atstāt pašplūsmā, kā tas, lielākoties, organizācijās ir bijis līdz šim. Tika izteikt apgalvojums, ka organizācijas labi var funkcionēt attālinātajā darbā (no darba viedokļa), **bet, savukārt, tērē iepriekš uzkrātās kultūras rezerves. Tas, ko nevar dabūt strādājot attālināti, ir socializācija, ideju mētāšana utt.** Speciālisti uzsvēra, ka neformālā komunikācija ir tā, kas ikvienam darbiniekam visvairāk pietrūkst – tā ir ofisa dzīve. Visās organizācijās tiek uzsvērtā "virtuālo kafijas paužu" nozīme, kad vai nu starp nodaļām tiek organizēta sazvānīšanās, vai nu tiek atvēlēts brīvais laiks neformālām sarunām pirms darba videokonferencēm.

Pandēmijas laikā uzņēmumos, attālinātajā formātā, tika organizēti darbinieku atpūtas pasākumi (ar muzikālu priekšnesumu, diskžokeju, viktorīnām utt.), darbinieku semināri (par iepriekšējā gada sasniegumiem un rezultātiem), vadītāju diskusiju dienas. **Papildus komunikācijā nāca klāt arī skaidrošanas process. Bija atklāta nepieciešamība pēc regulāras komunikācijas ar vadītājiem,** tādēļ visos uzņēmumos regulāri tiek rīkoti semināri, iekšējās tiešraides (jautājumu un atbilžu sesijas), kurās banku vadītāji darbiniekiem skaidroja, cilvēcīgā valodā, kas notiek organizācijā, kā dzīvot tālāk, nomierināja cilvēkus. Bija netipiska, pastiprināta interese arī par iekšējiem rakstiem. *Swedbank* iekšējās komunikācijas vadītāja Diāna Oleiņičenko: "Ja ikdienas ziņu lasījumi bija 30 līdz 40 %, ja tika ziņots par konkursiem, pasākumiem, dāvanām - 60 līdz 70 %, bet krīzes komunikāciju, kas šajā gadījumā ir COVID-19 informācija, ziņas lasīja ap 90% darbinieku, bija aktīva iesaiste, komentāri, lejupielādes ar jautājumiem un atbildēm (Q&A)." Šādas sesijas notika vismaz reizi mēnesī vai pat biežāk, tika nodrošināts video ieraksts, Q&A materiāli saglabāti darbinieku lietošanai. Informācijas nodošanai, tika izmantota arī ēka un vide, lifti, kafijas stūrīši, ēdnīca.

Digitālo rīku izmantošana iekšējā komunikācijā

Pielāgojoties ierobežotajiem klātienes apstākļiem, uzņēmumi izmanto gan esošus, gan jaunus digitālos risinājumus, kā arī ievieš pasākumus darbinieku informētībai un labsajūtas uzturēšanai. Papildus kompetences, kas komunikācijas speciālistiem nāca klāt pandēmijas laikā, bija apzināt iespējamus risinājumus attālināto pasākumu rīkošanai.

Uzņēmumos ar iekšējo komunikāciju nodarbojas vairāki organizācijas darbinieki, kā arī abās organizācijās iekšējā komunikācijā jau vairākus gadus tiek nodrošinātas tiešraides dažādiem pasākumiem, lekcijām, finanšu rezultātu paziņošanai, kā arī rīkotas spēles tiešsaistē un izmantotas citas interakcijas vietnes. **Komunikācijas speciālisti apmācīja, atbalstīja, iedrošināja vadītājus jaunu digitālu rīku izmantošanā, kā arī uzlaboja jau esošos risinājumus.** Vadītāji tika apmācīti izmantot un lietot tādus rīkus kā *Kahoot*, *Mentimeter*. Uzņēmumi iegādājās lietotņu maksas profilus, kurus var izmantot vairāki cilvēki, un vadītāji tika apmācīti, kā parastu iknedēļas tikšanos var padarīt interesantāku.

Visas organizācijas iekšējā komunikācijā izmanto intranetu, bet tā kā informācijas daudzums dažādos kanālos bija apjomīgs, divās organizācijās tika ieviests informatīvs izdevums, kur vienā e-pastā tika saliktas visas intraneta aktivitātes, īss kopsavilkums par aktualitātēm, kā arī *Latvijas banka* šobrīd uzsākts intraneta pārveidošanas projekts, uzsverot, ka platforma nevar būt tikai normatīvo aktu un rīkojumu krājums, jābūt ir arī “cilvēciskajām” sadaļām, kur cilvēki var novērtēt un komentēt saturu. Svarīgi arī veidot uz lietotāju orientētu saturu, kā arī pielāgot platformas lietojamību mobilajās ierīcēs.

Uzņēmumā *Swedbank*, īsziņas, kā jauns formāts. Darbiniekiem tika sūtīta informācija par dāvanām (bezmaksas kodi saldējumiem, kafijai, tējai, kakao), jo tajā laikā uzņēmums sadarbojās ar kompāniju “Narvesen”. **Papildus ierastajiem digitālajiem risinājumiem, darbinieki tika aicināti izmantot citas platformas no ierastajām (*MS Teams, Google meet, Zoom u.c.*).** Tas bija nepieciešams, lai nenoslogotu serverus un mainītu uztveri (pārslēdzoties no darba ierīces uz privāto). Papildus tam notika darbinieku izglītošana, lai brīvajā laikā no darba datora neskatītos *Netflix* filmas vai *Youtube* video.

Rūpes par darbinieku fizisko un emocionālo labsajūtu

Vadītāju aptaujas rezultāti pārsteidz ar to, ka šobrīd daudz grūtāk ir nomērīt to, kā darbinieki jūtas. Ierastajās darbinieku aptaujās, iekšējo klimatu un darbinieku pašsajūtu darba vietā **tika pievienots jautājums par to, kā darbinieks jūtas.** E-pastam tika pievienoti baneri, kas veda uz rakstiem par to, “kā savākties” un pārvarēt pirmo stresu, vēlāk tika aicināti arī vieslektori. Organizāciju speciālisti sāka mainīties, dalīties ar pieredzi.

Pandēmijas pirmajā vilnī neviens nezināja, cik šis vīruss ir bīstams, un visi bija ļoti piesardzīgi (bailes), darbiniekiem, kuriem jāstrādā uz vietas klātienē, bija jūtama neizpratne par to, ja šis vīruss ir tik bīstams, tad kādēļ viņiem ir jānāk uz darbu. **Speciālisti uzsvēra, ka svarīgi bija atbalstīt šos darbiniekus ne tikai emocionāli, bet arī fiziski. Pandēmijas izplatība valstī lika pielāgot dažādus ikdienas pasākumus un “pārnest” tos uz digitālo vidi vai nodrošināt loģistiku tā, lai darbinieki varētu saņemt “bonusus” arī mājās.** Ja iepriekš dāvanas un “bonusi”, kā arī kūkas svētkos tika nodotas darbiniekiem personīgi, noliekot uz galda, vai izsūtot ar iekšējiem kurjeriem, tad tagad tika apzināts loģistikas process un sūtītas šīs lietas uz mājām. ***Swedbank* svarīgi bija nosargāt “pirmās frontes” darbiniekus - tie kuri strādā klātienē, jo filiāles aizvērt nevarēja.** Darbinieki tika apgādāti ne tikai ar visiem nepieciešamajiem aizsardzības līdzekļiem, bet arī sūtīti papildus vitamīni (medikamenti, ogas) veselības uzturēšanai. Tas ne tikai uzlaboja omu, bet arī stiprināja organismu. Bankas ēkā ir sporta klubs, kur darbinieki varēja nodarboties ar fiziskajām aktivitātēm (kad tas bija atļauts), un vīrusa izplatības laikā tika rīkotas papildus jogas un meditācijas nodarbības. Arī veselības apdrošināšanā tika iekļauti 10 psihoterapeita apmeklējumi, kas bija ļoti vajadzīgs tajā laikā (tika secināts pēc aptaujas datiem).

Tika organizēti dažādi semināri, aktivitātes, lai uzlabotu darbinieku pašsajūtu - lekcijas par to, kā sadzīvot ar bērniem, strādājot no mājām, vēlāk, kad sākās izdegšanas posms, speciālisti sāka domāt, kā saliedēt komandu attālināti - organizētas aktivitātes, kuras var darīt kopā ar ģimeni (soļošanas spēles, izmantota “Endomondo” aplikācija, ārpakalpojums no www.cilpo.lv). Jau kopš 2020. gada marta, *Citadele banka* darbinieki, darba laikā, trīs reizes nedēļā tiešsaistē varēja nodarboties ar fiziskajām aktivitātēm. 2021. gadā tika izveidots jauns koncepts “*Wellbeing at Citadele*”, kur apakšprogrammas ir esošās sporta aktivitātes, “*Ergonomics at Citadele*”, kur cilvēki tika izglītoti par ergonomiku un darba vides iekārtošanu. Tika organizēti semināri, kur darbiniekiem dalīties ar informāciju un izaicinājumiem savā starpā. 2021. gadā, lai veicinātu atgriezeniskās saites kultūru organizācijā, tika ieviests “*Pero app*”. Lietotne tika pārsaukta par “*VIA Citadele app*” - speciāla lietotne gan telefonā, gan datorā. Katram darbiniekam mēnesī tiek piešķirtas virtuālas 250 eiro monētas, ko viņš var aizsūtīt kādam ar “paldies”. Aplikācija ir pakārtota uzņēmuma četrām vērtībām. Lai gan lietotne ir integrēta tikai salīdzinoši nesen, šo rīku aktīvi izmanto jau 60 % no darbiniekiem.

Citadele banka izmantoja uzņēmuma “Benefit” piedāvāto risinājumu un izveidoja iekšējo tematisko radio - “Midsummer radio”, atzīmējot 2020. gada vasaras saulgriežus, “Birthday radio” augustā, uz bankas dzimšanas dienas svinībām un “Christmas radio” Ziemassvētku laikā. Uzņēmums “Benefit” piedāvāja diskžokeju, visa diena bija saplānota un 4-5 stundas tika atvēlētas uzdevumiem, kur cilvēki varēja piezvanīt uz radio. Šim pasākumam bija liela darbinieku iesaiste un atsaucība.

Secinājumi

1. Priekšrocības ir tiem uzņēmumiem, kuri jau pirms vīrusa izplatības izmantoja digitālos risinājumus uzņēmuma darbībā, jo tas ļāva ātri un veiksmīgi pārorientēties uz jaunajiem, attālinātā darba apstākļiem.
2. Komunikācijas speciālistiem papildus pienākumi bija apzināt esošos un iespējamus digitālos risinājumus attālināto pasākumu rīkošanai uzņēmumā.
3. Organizācijās tika uzlaboti esošie (intranets) un nāca klāt jauni digitālie risinājumi (videokonferenču platformas MS Teams, Zoom, Google meet).
4. Tiek izmantoti digitālie rīki *Mentimeter*, *Kahoot*, *Slido*, lai vadītāji varētu veidot interesantāku attālināto sapulču organizēšanu, atgriezeniskās saites kultūras veicināšanai organizācijā tiek ieviests *Peero app*, tika organizēti attālinātie pasākumi komandas saliedēšanai, izmantojot www.cilpo.lv ārpakalpojumu, *Endomondo* aplikāciju.
5. Neformālās komunikācijas nozīme organizācijās aug, it īpaši attālinātā darba laikā.
6. Pandēmijas laikā tiek rīkoti papildus pasākumi emocionālās un fiziskās labsajūtas veicināšanai (psihoterapeita apmeklējumi (iekļaujot apdrošināšanā), rakstisku materiālu pieejamība, pieaicināti vieslektori, organizēti semināri par to, kā neizdegt strādājot no mājām, kā pārvarēt stresu utt., fiziskās aktivitātes tiešsaistē.
7. Iekšējā komunikācijā papildus nāca klāt skaidrošanas process, palielinājās interese par iekšējiem rakstiem.
8. Tika mērīts iekšējais klimats, aptaujās pievienojot jautājumu “kā Tu jūties?”.
9. Uzņēmumu prioritāte ir komunicēt ar saviem darbiniekiem. Tas tiek īstenots, izmantojot *Q&A* sesijas, informējošos seminārus, kā arī iespēja uzdot jautājumus vadībai, izmantojot intranetu.
10. Darbinieki aicināti izmantot citas platformas no ierastajām. Tas nepieciešams, lai nenoslogotu serverus un mainītu uztveri (atpūta no darba).

Priekšlikumi

1. Uzņēmumu darbībā paredzēt iespēju darbiniekiem strādāt attālināti (nepieciešamības gadījumā, nodrošinot ar portatīvajiem datoriem u.c. digitālajiem risinājumiem).
2. Ieteikums organizācijām turpināt apzināt un izmantot digitālos risinājumus gan organizējot pasākumus attālināti, gan integrējot tos klātienē pasākumos (padarot tos radošākus).
3. Uzlabot, papildināt esošos risinājumus, pielāgojot tos mērķauditorijai – darbiniekiem. Informēt darbiniekus ne tikai par izmaiņām organizācijā, bet pievienot personiskāku saturu (vaļasprieki, vērtības, intereses, hobiji u.c.).
4. Organizēt darbinieku apmācības dažādu digitālo rīku izmantošanā, lai palielinātu auditorijas iesaisti.
5. Strādājot attālināti, apzināti ieplānot pasākumus, neformālās komunikācijas veicināšanai un attiecību uzturēšanai, piemēram, videokonferenču sākumā vai beigās atvēlot tam laiku.
6. Izmantot darbinieku aptaujas, lai izmērītu iekšējo klimatu, darbinieku labsajūtu strādājot organizācijā. Pamatojoties uz aptaujā iegūtajiem datiem, organizēt pasākumus, lai veicinātu vajadzību apmierināšanu.

7. Uzņēmumu vadībai kā prioritāti iekšējā komunikācijā izvirzīt komunikāciju ar darbiniekiem – informēt par izmaiņām, plānotajiem notikumiem u.c. pasākumiem, lai kļiedētu baumu iespējamību un nostiprinātu drošības sajūtu un lojalitāti pret darba vietu.
8. Regulāri veikt darbinieku aptaujas un krīzes situācijās, kad darbinieku pašsajūta ir apdraudēta, darīt to vēl biežāk.
9. Paredzēt iespēju darbiniekiem, kuri nevar būt klātesoši semināros ar vadību vai Q&A sesijās, noskatīties videokonferenču ierakstu atkārtoti, citā laikā. Paredzēt iespējas atbildēt uz ikviena darbinieka jautājumiem.
10. Palielināt organizāciju serveru jaudu, kā arī informēt, apmācīt darbiniekus, kā izmantot citus (no ierastajiem) videokonferenču rīkus.

Izmantotā literatūra un avoti

1. Adetayo, E. I. (2019). Effectiveness evaluation of theories of workplace learning as a supportive learning environment. Iegūts 24.02.2021. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=146922646&site=ehost-live>
2. Bordi, L. (2018). Communication in the Digital Work Environment: Implications for Wellbeing at Work. Iegūts 24.02.2021. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=131575408&site=ehost-live>
3. Duparc, D. (2012). Information and Communication Technologies: Their Impact on Management and Key Functions to Adapt. Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance, 141–147. Iegūts 21.02.2021. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=97820859&site=ehost-live>
4. Forbes insights. (2017). The connected culture: Unleashing the Power of Video in Everyday Collaboration. Iegūts 28.02.2021. https://i.forbesimg.com/forbesinsights/zoom/The_Connected_Culture.pdf
5. Forbes insights. (2017). How to win at digital transformation. Insights from a global survey of top executives. Iegūts 28.02.2021. https://images.forbes.com/forbesinsights/hds_digital_maturity/HowToWinAtDigitalTransformation.pdf
6. Herbsts, D. (2007). Komunikācija uzņēmumā, 119.
7. Jakubiec, M. (2019). The Importance of Internal Communication for Management of an Organisation. Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management. Iegūts 21.02.2021. <https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=fc7024e6-7bad-4a41-be7d-bb2d10bb390c%40sessionmgr102>
8. Kazaka, O. (2019). Pirmā PR grāmata. Trendsetter Publishing, 182.
9. Krūmiņš, G., u.c. (2020). Krīzes laika komunikācija: sabiedrība un pārvaldība. Iegūts 26.02.2021. https://lvportals.lv/wwwraksti/TEMAS/FAILI/KRIZES_KOMUNIKACIJA_COVID19_ESEJA.PDF
10. Kovaite, K., u.c. (2020). Digital communication channels in industry 4.0 implementation: The role of internal communication. Iegūts 01.03.2021. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.1.10>
11. Lusnakova Z., u.c. (2020). Innovative Processes Within Communication and Motivation, Work Environment Care and Creativity Support of Human Resources. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. Iegūts 26.02.2021. <https://doi.org/10.11118/actaun202068020395>

12. McGloin, R., Coletti, A. (2019). Changing the Channel -- From Face to Face to Digital Space: "Framing" the Foundations of Video Based Presentation & Meeting Channels. Iegūts 26.02.2021. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1269458>
13. Meijere, S. (2016). Latvijas gatavība nākotnes tehnoloģijām. Iegūts 21.02.2021. [https://dspace.lu.lv/dspace/bitstream/handle/7/34936/Akademiska Dzive 52 2016 .pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.lu.lv/dspace/bitstream/handle/7/34936/Akademiska_Dzive_52_2016_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
14. Nguyen, M. H. (2021). Staying connected while physically apart: Digital communication when face-to-face interactions are limited. Iegūts 24.02.2021. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1461444820985442>
15. Oliverio, M. E., u.c. (2013). The Office: Procedures and Technology, Sixth Edition, International Edition. South-Western Educational Pub, 516.
16. Švec, M., Mura, L. (2020). Impact of COVID-19 on innovation of internal communication and information sharing among employees. Iegūts 21.02.2021. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=924943>
17. Schultz, D. (2020). 401(K) PLANS: How to Prevent COVID-19 from Infecting Your 401(k) Plan. Iegūts 24.02.2021. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=146406986&site=ehost-live>
18. Zaumane, I. (2019). Iekšējā komunikācija ir veiksmīgu pārmaiņu atslēga. Iegūts 26.02.2021. <https://www.db.lv/zinas/iekseja-komunikacija-ir-veiksmigu-parmainu-atslega-491911>

Pielikumi

1. Pielikums Ekspertu interviju atšifrējums

Swedbank iekšējās komunikācijas vadītāja Diāna Oleiņičenko

Trīs cilvēki (vadītāja, asistents un praktikants) visā bankā organizē cilvēkiem pasākumus, ne tikai galvenajā ēkā, bet visā Latvijā. Kolēģiem no citām nodaļām ir nākušas klāt papildus kompetences. Par to vai sabiedriskajām attiecībām ir nākušas klāt papildus kompetences ir grūti pašai komentēt, bet esmu informēta, ka kolēģiem no citām nodaļām (personāldaļai, jebkuram vadītājam, zem kura strādā darbinieki) gan ir nākuši klāt papildus pienākumi. **Iekšējā komunikācijā jau vairākus gadus nodrošinām gan tiešraides dažādiem pasākumiem, lekcijām, finanšu paziņošanai, gan mums vienmēr ir bijušas online spēles un esam izmantojuši arī interakcijas vietnes**, un tas ir viena iemesla dēļ - jo mēs neatrodamies vienā ēkā, bet esam **“izmētāti” pa visu Latviju, tāpēc mums vienmēr ir bijis aktuāls neklātienes moments**, saliedēt visu banku lai neviens nejutās kā “izmests ārpus laivas”. Šis, mūsu gadījumā, ir bijis liels bonuss. Iestrādnes bija un mums, šajā pandēmijā, nebija nekas papildus jādoma.

Skaidrs ka ir nākušas kaut kādas mazās lietas klāt bet, vairāk vai mazāk, **tas cilvēku kodols kas organizē komunikāciju un pasākumus bija uz “Tu” ar visām šīm ekstra lietām un viss kas mums atlika, bija apmācīt vadītājus, iedvesmot, iedrošināt, izlabot šīs te lietas un rīkus**. Mēs ieviesām papildus sazvānīšanos ar personāla pārvaldes partneriem, vadītājiem, kas, varbūt, iepriekš neko tādu nav izmantojuši. Mēs mācījām kā izmantot lietotnes *Kahoot*, *Mentimeter*. Iepirkām lielos profilus, maksas risinājumus (kurus var izmantot vairāki cilvēki), dalījāmies ar parolēm, pieejām un apmācījām kā no parastas, iknedēļas tikšanās var tā, lai tā nekļūst par vienmuļu tikšanos.

Tā kā mēs esam zviedru kompānija, viņiem ļoti populāra ir **“Fika” - kafijas pauze dienas vidū. Paņēmām šo pasākumu un ieviesām online. Ikdienišķās, parastās sapulces aizvietojam ar “Fikām”, kad runā ne tikai par darbu, bet arī ikdienišķām lietām, kas pietrūkst, kad sēdi mājās un vairs nav pieejamas neformālās sarunas pie kafijas automāta**. Šī komunikācija notiek starp dažādām nodaļām, nav iespēja visiem pieslēgties vienā laikā, tādēļ aicinām vadītājus, savas komandas ietvaros, taisīt iezvanus vai čatus, kur var runāt par to, kas cilvēkam dienas laikā “nāk galvā”. **Tie ir mazie joki kas visiem ļoti pietrūkst, tā ir tā biroja dzīve**.

Kas tad mums papildus ir nācis klāt? **Ja mēs iepriekš dāvanas un bonusus darbiniekiem nodevām personīgi, vai nu noliekot uz galda, vai izsūtot ar iekšējiem kurjeriem**. Tāda kopā sanākšana, piemēram, ar kūku sūtīšanu, šobrīd izpaliek un mēs pārgājām uz citu fronti. Visu procesu iemācījāmies, to, kā mēs varam uz mājām sūtīt lietas, piemēram, medikamentus - mēs diezgan daudz sūtījām darbiniekiem vitamīnus kas strādā tajā saucamajā “pirmajā frontē”, filiāļu darbinieki, kuri attālināti nevar strādāt, jo mums klienti ir jāapkalpo klātienē, filiāles mēs nevaram aizvērt, **tāpēc nosargāt šo pirmo fronti bija ļoti svarīgi**. **Apgādājam viņus ne tikai ar visiem nepieciešamajiem aizsardzības līdzekļiem, bet arī sūtījām papildus vitamīnus un tas ir kaut kas jauns, kas man nāca klāt**. Darbinieki bija ļoti priecīgi. Sākumā šiem darbiniekiem bija aizvainojums par to, ka nevarēja strādāt un mājām (ar ko es esmu sliktāks par citiem?), jo ir skaidrs ka pirmajā vilnī, kad bija bailes, jo neviens nezināja kas tas tāds īsti ir un cik šis vīruss ir bīstams, visi ļoti uzmanījās un joprojām tā ir, bet tas nezināmais bija jūtams, jo dažām darbinieku grupām bija tāda neizpratne par to, ka ja jau šis vīruss ir tik bīstams, kāpēc man ir jāiet uz darbu? Tāpēc viņiem bija liels prieks, ka mēs viņus stiprinām ne tikai emocionāli un atbalstoši, bet arī fiziski kaut kas

tieks darīts (papildus vitamīni, ogas), kas uzlabo gan pašam omu, gan stiprina organismu. Uzsvars bija uz tiem darbiniekiem kas ir kritisko funkciju veicēji (IT atbalsta nodaļa, cilvēki, kas apsaimnieko ēku u.c.). Kā, piemērs ir, ja mēs centrālajā ēkā parasti esam kādi 1100 cilvēki, tad uz laiku, lai ievērotu visus drošības pasākumus, bijām maksimums no 350 līdz 400 cilvēkiem. Distances ievērošanas dēļ nav iespēju kopā pusdienot, nevar pat pa stāviem staigāt, jo ja ir risks un kāds tomēr saslimst, tad lielāko darbinieku daļu mēs “noglabājam” un tie palieka drošībā.

Swedbank ēkā ir sporta klubs kur darbinieki var sportot. Pandēmijas laikā nāca klāt papildus nodarbības - jogas, meditācijas, kā arī veselības apdrošināšanā iekļāvām apmaksātus 10 psihoterapeita apmeklējumus, kas bija liels bonuss tam laikam. To, ka tas bija vajadzīgs, secinājām pēc aptaujas datiem. Izsludinājām arī informatīvo kampaņu par to, ka doties pie psihoterapeita ir normāli lai kļiedētu aizspriedumus.

Mēs redzējām ka pastiprinājās interese par iekšējiem rakstiem, tas bija netipiski liels (parasti ikdienas ziņu lasījumiem bija 30 - 40%), ja tiek ziņots kaut kas par pasākumiem konkursiem dāvanām (60 - 70%), ja tiek ziņots par krīzes komunikāciju, kas šajā gadījumā ir COVID-19 informācija, tad tās ziņas lasīja ap 90% darbinieku, bija aktīva iesaiste, komentāri, leļupielādes ar Q&A. Mēs redzējām, ka tā interese ir liela, tāpēc palielinājām jaudu, taisījām iekšējās tiešraides, kuras bija tā saucamie “lielie spēkeri” - gan bankas, gan nodaļu vadītāji. Viņa skaidroja, cilvēcīgā valodā, kas notiek, kā mēs dzīvosim tālāk mums visiem darīt, nomierinājām cilvēkus, bet jāatzīst ka bija grūti, jo mēs paši nezinājām kas notiek.

Mums arī iekšējās aptaujas ir regulāras, vismaz reizi ceturksnī. Ko mēs izdarījām uzreiz ir, ka mēs papildinājām aptaujas ar jautājumiem par pašsajūtu, Jo tie bija pirmie signāli kas mums nāca no personāla pārvaldes, par to kā šī situācija “sitīs pa mentālo”, **tāpēc lai mēs zinātu ko tālāk darīt mums jāzina, kā darbinieks jūtās.** No sākuma bija neliela neizpratne par to kā mēs tos jautājumus integrēsim, un izdomājām ka nerunāsim aplinkus un tā arī jautāsim “kā tu jūties?” Papildus ievietojām arī banerus, kas veda uz rakstiem par to, kā savākties un kā pārvarēt pirmo stresus. tālāk sapratām ka jāiet tālāk un paņēma vieslektoros, jo ne tikai mēs bet arī citi lielie uzņēmumi tā darīja. Mēs sākām apmainīties ar pieredzi, zvanu ar citiem “lielajiem spēlētājiem”, dalījāmies ar visu ko var, jo tad, kaut kas tika palaists garām tas uzreiz tika ieviests. reizi divās nedēļās bija lekcijas par to kā sadzīvot ar bērniem, jo strādājot no mājām bija rūpes par bērniem, jādara mājas darbi un vēl jāstrādā cilvēkiem grūti izšķirt darbu no privātās dzīves. Tad sākās izdegšanas un nākamais solis ko mēs izdarījām, kad pirmais ugunsgrēks tika nodzēsts un ir bāze ar materiāliem, darbinieki var skatīties vai nu “onlainā” vai atkarojumos, vai kaut ko palasīt. Pēc nākamajām aptaujām mēs redzējām, ka cilvēki sāk ilgoties pēc atkal kopā sanākšanas un kā viņi neievēros drošības pasākumus, tāpēc bija jāizdomā kā mēs varam saliedēt komandu attālināti. Domājām spēles, pārgājienus, sadarbojamies ar trešajām pusēm, taisījām aplikācijas, kur cilvēks var būt ar ģimeni bet tajā pašā laikā ir sacensības gars starp komandām un kolēģiem (**soļošanas spēles, Endomondo, “Cilpo”, ko organizē “Eži” (www.cilpo.lv)**) un sanāca noturēt kopības sajūtu, ka esi kopā ar savu darba komandu, bet savāc punktus ar ģimeni. Nosaukumi izmēģinājām iepazīšanās versiju (kas ir publiska), darbiniekiem patīk, pārstrādājam pilnība saturu, izveidojām jautājumus par banku, tādā veidā izglītojam darbinieku ģimenes.

Kad nāca pavasaris pārcēlām “Fikas” uz āru. Ko mēs pamanījām pēc tam, kad lielais info pīķis nokritās, ka nedaudz pārspīlējām ar komunikāciju, jo vienu brīdi bija pārāk daudz informācijas un cilvēki sāka apjukt, sāka kristies būtiski rakstu lasījumi. tas nozīmē tikai to ka cilvēki ir noguruši, nespēju uztvert, pārslēdzāmies no ierastiem kanāliem uz izmantojamu internetu, savu ēku un vidi, liftus, kafijas stūrīšus (plakāti), ēdnīcu, iekšējās tiešraides un intervijas ar vadītājiem, *newsletters*, kas apkopo reizi nedēļā aktuālākās ziņas (e-pastā).

Īsziņas kā jauns formāts, kur sūtījām informāciju par dāvanām, jo sadarbojamies ar uzņēmumu un “Narvesen”. Sūtījām bezmaksas kodus saldējumiem. Tika nošauti divi zaķi ar vienu šāvienu, jo aicinājām iziet ārā un bija patīkamais rūpju moments. Kad nāca aukstais laiks mēs pārslēdzāmies uz kafiju, tēju, kakao. Vēl īsziņas sūtījām informāciju par lielām izmaiņām

iekšējā kārtībā, piemēram, kad pilnībā tika aizvērts ofiss, aicinājumi darbiniekiem palikt mājās. Vēl kā papildinājums ir tas, ka mācītāja vadītājus vairāk komunicēt ar saviem darbiniekiem. Brīdī kad informācijas ir tik daudz, vadītājam ir jāspēj izsecināt kas viņa komandai ir vissvarīgākais.

Vēl aicinājām darbiniekus izmantot papildus platformas no ierastajām, jo pārsvarā organizācijā izmantojām **MS Teams**. gadījumos kad komandu pasākumi vai kādas ārpus darba sazvanīt lai uzturētu vienkārši kontaktu un komandas garu, aicinājām izmantot citas platformas - **Google meet, Zoom**, tādā veidā atslēdzoties no darba un pieslēdzoties no privātās ierīces, kas nedaudz maina “mindsetu”. Otrs iemesls kāpēc mēs to darījām bija lai nenoslogotu tīklus, gandrīz puse no darbiniekiem aizgāja strādāt uz mājām, kas noslogoja sistēmu. Vienā brīdī šķita, ka mēs nevaram to pavilkt un no mājām pastrādāt bet “paldies liels” IT cilvēkiem, kas visu ļoti ātri atrisināja. 2 nedēļu laikā viss tika atrisināts. Papildus tam notika darbinieku izglītošana, lai no darba datora neskatos Netflix, Youtube video, jo kamēr viens skatās video, tikmēr IT darbā nevar palīdzēt kādam citam cilvēkam. Kritiskā situācijā sākām bloķēt pat lapas, bet tagad šis ir atrisināts.

Citadele banka korporatīvās komunikācijas vadītāja Kristīne Mennika

Mēs esam Baltijas līmeņa organizācija un kolēģi ir katrā valstī un mums katrā valstī ir intranets. Mums pamatā arī intranetam ir četras valodas un ar laiku mēs labprāt pārietu tikai uz angļu valodu, bet redzam, ka cilvēki vēlas lasīt informāciju arī latviešu valodā, kā arī savā valodā, tāpēc šobrīd mums pamatā ir četras valodas. Primārais rīks iekšējai komunikācijai ir intranets, tāpat arī tiešie e-pasti, bet ar tiem mēs neaizraujamies, loģiski, jo organizācijā ir 1300 cilvēki un e-pastus mēs izmantojam tikai tādā galējās nepieciešamības gadījumā, ja ir būtiskas pārmaiņas organizācijas līmenī vai arī ir kādas aktualitātes, kuras mēs nosūtam no konkrētiem e-pastiem. Sākoties pandēmijai mēs pārgājām uz attālināto darbu, pāris nedēļās 90% sāka strādāt no mājām un cilvēkiem vairs intranets vairs nebija “sākuma lapa”, tā kā mēs krasi redzējām ka krīt tā lietojamība, tad mēs ieviesām tādu “newsletter” “intranet update”, respektīvi mēs vienā e-pastā salikām visas intraneta aktivitātes, lai tiem, kas neiet intranetā, ir īss kopsavilkums ar aktualitātēm. Pagājušajā gadā sākoties pandēmijai mēs redzējām, ka ir vajadzīgas tādas regulāras sesijas ar vadītājiem, tāpēc mēs ieviesām “Live at Citadele”, kur darbiniekiem caur “Slido” bija iespēja uzdot jautājumus. Tas tika ļoti aktīvi izmantots. Mēs salikām “online” sesijas, kur vadītāji stāstīja par savām aktualitātēm un atbildēja uz dažādiem jautājumiem (piemēram, kad tuvojas finanšu rezultātu izziņošana u.c.). Un tāda stundu sesija bija regulāra, katru otro mēnesi vai pat biežāk. Pirmkārt, jautājumu un atbilžu sesija tika ierakstīta lai cilvēki var piekļūt arī vēlāk, otrkārt uz jautājumiem, kuriem sesijas laikā netika atbildēts, pēc tam atbildējām rakstiski, tad mēs atbildam uz pilnīgi visiem jautājumiem vadībai un, ja kādam ir kāds akūts jautājums tad intranetā ir poga “uzdod vadībai”, kas ir anonīma. cilvēkiem ir iespēja un uzdot jautājumu visai valdei un vismaz reizi mēnesī šāds jautājums ienāk.

Otrkārt, pandēmija arī pamainīja iekšējās struktūras aktivitātes, ja mums katru gadu bija Ziemassvētku balles, bankas dzimšanas dienas svinības, tas viss klātienē tika atcelts un mēs atradām lielisku formātu kā sasniegt vairāk darbiniekus - sadarbojamies ar uzņēmumu “Benefit” un organizējam iekšējo, tematisko radio. Pirmais pilots mums bija 2020. gada Jāņos ar “Midsummer radio”, augustā “Birthday radio”, Ziemassvētkos “Christmas radio”. Benefit piedāvāja DJ un visa diena bija saplānota. Divas nedēļas iepriekš tika izveidota lapa kur darbinieki varēja iesūtīt dziesmu, kuru viņa vēlējas dzirdēt un novēlējumus. Visas dienas laikā šīs dziesmas un novēlējumi tika atskaņoti. Radio programmas ietvaros 4 - 5 laiki bija ieplānoti uzdevumiem, kur cilvēks varēja uzzvanīt uz radio. Šim pasākumam bija liela iesaiste un atsaucība un cilvēkiem tas patika.

Papildus kompetences bija attālināto pasākumu rīkošana digitāli - bija jāsaprot kādi bija risinājumi, kurus varam izmantot, standartā mēs organizētu ziemassvētku balli un tā ir pasākumu rīkošanas kompetence, bet tagad mums vajag to digitālo, iesaistošo aktivitāti.

Mums ir iekšējais EMPS (employees EMPS), katru mēnesi veicam novērtēšanu un tas ir pietiekoši augsts (cilvēks var paust ka viņam patīk būtu organizācijā). Bez visām iepriekš minētajām aktivitātēm mums ir vēl citas regulārās aktivitātes. Piemēram, pagājušā gada maijā mēs palaidām “Sports @Citadele”, lai trīs reizes nedēļā cilvēkiem būtu iespēja sportot darba laikā - tas bija tiešsaistē pieejama sporta aktivitāte. Šogad mēs palaidām programmu “Wellbeing (labesība) @Citadele”, zem kuras ir apakšprogrammas “Sports @Citadele”, “Ergonomics” (īpaši izglītojam par ergonomiku un kā iekārtot darba vidi) organizējam iekšējos seminārus kur darbinieks var dalīties ar darbinieku (piemēram, “Active lifestyle”, kur viens kolēģis otru izaicina ar ziemas peldēm, maratonu) - dažādi vebināri un aktivitātes lai uzlabotu kopējo pašsajūtu.

Vēl viens svarīgs digitālais rīks kuru mēs ieviesām 2021. gada sākumā ir “Peero app”, kuru nosaucām par “VIA Citadele app”, kurš ir atgriezeniskās saites veicināšanas rīks, speciāla lietotne gan telefonā gan datorā, kur tiek piešķirts katram darbiniekam 250 eiro monētas, ko viņš var aizsūtīt kādam ar “paldies”. Aplikācija ir pakārtota uzņēmuma 4 vērtībām. Šo rīku jau aktīvi izmanto 60% no darbiniekiem. Šo aplikāciju popularizējam, lai veicinātu atgriezeniskās saites kultūru organizācijā.

Visas aktivitātes tiek īstenotas uz klausot gan darbinieku, gan vadītāju idejas. Budžeta ietvaros mēs varam brīvi rīkoties un īstenot aktivitātes kuras, mūsaprāt, ir nepieciešamas. Tas nav tikai uzstādījums no vadības mēs paši uzņemamies iniciatīvu un darām.

Manuprāt, kad pandēmija “ies uz beigām” darba vide mainīsies - darbs tiks organizēts gan klātienē, gan mājās un, jebkurā gadījumā, tie digitālie rīki būs aktuāli.

Latvijas banka komunikācijas pārvaldes vadītājs Ivars Svilāns

Mans amats, šobrīd, ir komunikācijas pārvaldes vadītājs un līdz ar to pie manām funkcijām ir apmēram 30 cilvēku un 20 funkcijas, kuras mēs nodrošinām gan bankas iekšienē, gan ārpusē. Iekšējā komunikācija ir tādā kā trīsstūrī starp sabiedriskajām attiecībām, personāla vadību un top vadību. Iekšējā komunikācija ir tā ar kuru visas organizācijas mocās un tā visgrūtākā no komunikācijas jomām, nepārspilējot, jo, pirmkārt, nav neviena organizācija, manā praksē, kura varētu pateikt “mums viss ir slikti, izņemot iekšējā komunikācija”. Vienīgais arguments, ko var pateikt par šo ir tas, ka vadībai ir jāsaņem piešķirt lielāka nozīme šai jomai. Ir jāsaņem runāt ar saviem cilvēkiem. Tajā piramīdā, ejot uz augšu, tehniskās lietas (informācijas ieviešanu) var nokopt, uzturēt asistenti praktikanti; stratēģijas izveidei vajadzētu būt komunikācijas vadītāja kompetencē (jābūt starp personālu un komunikāciju), savukārt, **par iekšējo komunikāciju organizācijā ir atbildīgs top vadītājs.** Vienvārdsakot, ja augstākās vadības līmenī iekšējai komunikācijai nepiešķir nozīmi, tad apakšā var taisīt sporta svētkus, lāču cirkus, Ziemassvētku balles, apbalvot un utt., bet vienmēr visiem būs sajūta, ka neviens neko nezina, neviens ne par ko nerunā, neviens nav informēts par pārmaiņām, neko nesaprot utt., **jo top vadības galvenā funkcija ir viena - nevis stāstīt kas jādara, bet kādēļ.**

Citāts no Seb bankas vadītāja Maikla Volfa: ”Jo augstāk tu kāp pa karjeras kāpnēm, jo vairāk tavā darbā ir komunikācija. Un ja tu esi pašā augšā tad tas vienīgais darbs ir komunikācija.” Tāpēc, ka visi zem tevis zin kā to darīt, ir gudrāki par tevi, bet vienīgais kas viņiem jāzina ir kāpēc tas ir jādara.

Digitālie risinājumi, rīki un pasākumi - uzlabot jau esošie risinājumi, pāreja uz attālināto darba vidi, cilvēciskākām/neformālākām darba attiecībām:

- Jaunums! Reizi ceturksnī “Stunda ar Mārtiņu” (neformālais nosaukums), kur bankas vadītājs MS Teams atbild uz visu darbinieku jautājumiem. Latvijas banka tāda tradīcija nav bijusi tādēļ, sākumā bija tāds kā kultūras šoks par to kā tad prezidents runās ar katru darbinieku. Tur bija tādas kā miksētas sajūtas.

- vadītāju diskusiju diena, vienu reizi trijos mēnešos (ir bijusi par iekšējo kultūru, inovāciju kultūru, jauni darba modeļi u.c.). **Pagājušajā gadā mēs izvērtējam jomas, kuras ir būtiskas tieši Latvijas bankā - sadarbības kultūras veidošana, inovāciju kultūras iedzīvināšana, diskusija par to ka drīkst arī kļūdīties.** Mēs šobrīd redzam, ka maijā vajadzētu organizēt vienošanos par to, **kā vasaru izmantot organizācijas restartam** (piemēram, e-pastu sūtīšanas un atbildēšanas laiki, jo nav normāli, ka virkni e-pastu nosūtu pusdesmitos vakarā un man uzreiz atbild nevis viens, bet trīs vai četri cilvēki). Vadības piemērs ir svarīgs, it īpaši ja iepriekš organizācijas kultūra, ir bijusi vairāk hierarhiska. Svarīgi, kā organizācijas pārorientēsies uz darba režīmu rudenī, kas būs atkarīgs no simts un viena aspekta (skolu režīms utt.). **Manuprāt, būs nepieciešamas jauna veida iekšējās, sociālās vienošanās, kārtības noteikumi, pusdienas laika respektēšana utt.**
- darbinieku (atpūtas) gada pasākums, ar nelielu muzikālu priekšnesumu, dj, viktorīnu (organizēja pasākumu aģentūra)
- Ziemassvētku apsveikums MS Teams valdes un padomes locekļiem (aktieris ieradās ka Ziemassvētku vecītis);
- darbinieku seminārs par iepriekšējā gada sasniegumiem un rezultātiem;
- darbinieku aptaujas jautājumi - vadības cilvēki atbildēja uz darbinieku jautājumiem un iezīmēja nākamā gada lielos plānus;
- **Riki - MS Teams, telefonos, šobrīd uzsākts intraneta pārveidošanas projekts(platforma nevar būt tikai normatīvo aktu un rīkojumu krājums, jābūt ir kaut kādam cilvēciskajām sadaļām, kur cilvēki var novērtēt, komentēt, lai varētu lietot arī mobilās ierīcēs).**

Iekšējā komunikācija, attālinātā darba laikā, ir kļuvusi vēl nozīmīgāka. Šobrīd redzu piemērus no kolēģiem citās organizācijās, plānojot departamenta iknedēļas sapulces, pirmo pusstundu saslēgties ar kafiju, parunāt par neko. Mani pārsteidza iekšējā pētījuma rezultāti (starp vadītājiem), ka šobrīd daudz grūtāk ir nomērīt to, kā darbinieki jūtas.

Pārsteigums, kas šobrīd ir organizācijām ir tāds, ka organizācijas labi var funkcionēt attālinātajā darbā (no darba viedokļa), **bet, savukārt, organizācija šobrīd deldē taukus, tērē izmantoto inerci, kas ir iepriekš uzkrātā kultūra un tas ko tu nevari dabūt strādājot attālināti ir socializācija, ideju mētāšana un tādas lietas.**

Organizācijas sāk novērtēt to cik daudz no lēmumu veidošanas procesa notiek neformālajā rīvēšanās procesā (pie kafijas automāta, pirms/pēc sapulcēm, gaitenī, ieejot pie kāda kabinetā, satiekot pusdienās utt.). Neformālā informācijas aprīte ir diezgan nozīmīga daļa, tā ir kā degviela kas griež zobratu. Tie ir cilvēki kas griež organizāciju nepietiek ar rīkojumu un normatīvu izveidi. Cilvēkiem ir svarīgi saprast “kādēļ!”(vadības funkcija) un tad viņi izdomā “kā”. Pārējot vēl vairāk uz attālināto darbu, iekšējās un neformāla sadarbības kultūras veidošanu nevarēs atstāt pašplūsmā, kā tas, lielākoties, organizācijās ir bijis šobrīd. Otra problēma ir vadītāju un tādu “key” cilvēku pārstrādāšanās - tie kuri nav bakstāmi.

Latvijas banku gaida milzīgs kultūras izaicinājums, mega projekts, telpu pārveides projekts, kur mēģinām spert soli tālāk, lai pārveidotu darba vidi. Mana uzskatā jaunā darba vide sastāvēs no divām lielām vidēm - virtuālā vide, kur pārējie var notikt ļoti ātri jo bankas un fiziskā vide (uz vietas viņi nāks uz sapulcēm, idejošanām utml.) kura būs ļoti mainīga. Jau tagad ir skaidrs ka tas modelis būs citādāks un nebūs vairs darba laiks 5 dienas nedēļā no tikiem līdz tikiem. Nākt uz darbu ar kaut kādu konkrētāku mērķi, viņam varbūt nebūs konkrēta darba vieta bet varbūt der konkrētās sapulču zona, klusuma zona, kur viņš var strādāt.

Vēl svarīgi iekšējā komunikācijā ir saprast, lai ir iekšējais taisnīgums. Manuprāt, organizācijās viena būtiska problēma būs tāda ka, pārējot uz attālināto darbu izdosies tādas kā iekšējās kastes (sliktākajā gadījumā) - vieni, kuri varēs darīt attālināti, otri, kuri strādās uz vietas. Svarīgi būs mērīt iekšējo klimatu, lai nav tā, ka tie, kuri strādā uz vietas domā, ka tie, kuri strādā attālināti sēž pludmalē un sauļojās.

Mani secinājumi būtu šādi: sociālizācija un neformālās saites būs viena problēma, ar ko saskarsies visas organizācijas, it sevišķi skatoties uz priekšu, par attālināto darbu; jārunā biežāk, tiešāk ar darbiniekiem; jādala vairākas mērķauditorijas; kā tiek dizainēta sistēma no lietotāju viedokļa (lietotāji orientēts saturs); attālinātā un elastīgā darba modelis ir uz palikšanu (svarīgi, lai pakalpojums var nodrošināt, neatkarīgi no tā, kur cilvēks atrodas); izaicinājums vadītājiem par to, kā darbiniekiem noteikt mērķus un vienoties par mērķa izpildi, jo noteikt darba laiku ir daudz vieglāk kā kontrolēt mērķu izpildi.