

LIETUVOS BANKAS

Efektyvi vidinė komunikacija organizacijoje

Giedrė Simanauskaitė ir Paulius Valiulis

2015-08-21

Santrauka

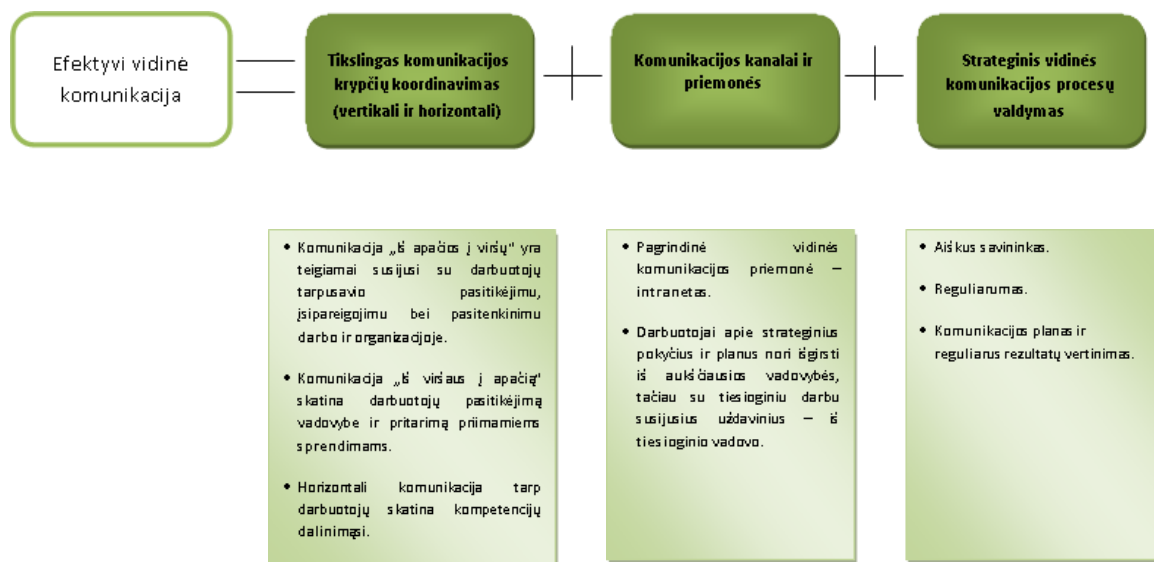
„Kurk Lietuvai“ komanda per keturis mėnesius trunkančią rotaciją: ištyrė didžiųjų komercinių įmonių Lietuvoje bei Centrinųjų bankų Šiaurės ir Baltijos šalyje vidinės komunikacijos gerąsias praktikas, Lietuvos banke atliko vidinės komunikacijos auditą bei pateikė veiksmų planą vidinės komunikacijos efektyvinimui, kurį patvirtino Lietuvos banko valdyba.

Šiame dokumente aprašomos dalis gerųjų praktikų taikomų komercinių įmonių Lietuvoje bei kitų šalių centriniuose bankuose. Taip pat aptariama, kas buvo pasiekta Lietuvos banke rotacijos metu.

Vidinės komunikacijos tyrimo Lietuvos banke rezultatai bei veiksmų planas jai gerinti yra patvirtinti Lietuvos banko valdybos bei įteikti Lietuvos banko Komunikacijos departamentui ir Personalo departamentui, tačiau neįtraukti į šį dokumentą.

Vidinė komunikacija organizacijoje

Efektyvi vidinė komunikacija yra vienas svarbiausių organizacijos sėkmingo funkcionavimo elementų, užtikrinančių sklandžią veiklą, kuriančių darnius darbuotojų ir vadovybės tarpusavio santykius bei darančių įtaką sprendimo priėmimo procesams. Tyrimai rodo, jog darbuotojai įdeda du kartus daugiau pastangų atlikdami savo darbą ir beveik keturis kartus dažniau teigiamai atsiliepia apie savo organizaciją kitiems, kai jie yra patenkinti organizacijoje vykstančiais vidinės komunikacijos procesais. Efektyvus informacijos valdymas lemia darbuotojų įsitraukimą, pasitenkinimą ir mažina jų kaitą.



Lietuvos centrinis bankas

Lietuvos banko pagrindinis tikslas yra palaikyti kainų stabilumą. Siekdamas šio tikslo Lietuvos bankas yra nepriklausomas nuo Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir kitų valstybės įstaigų.

Lietuvos Centriniam banke dirba virš 600 darbuotojų, kurių darbo vietos yra trijuose padaliniuose: Gedimino/ Totorių g. ir Žirmūnų g. Vilniuje bei atskiras padalinys

Kaune. Banke veikia penkios tarnybos, joms nepriklausantys trys departamentai ir trys savarankiški skyriai.

Prieš keletą metų banke buvo atlikta reorganizacija, kurios metu banko darbuotojų skaičius sumažėjo nuo 900 iki 600. Banke antrus metus iš eilės vykdomas "Darbuotojų įsitraukimo tyrimas", vienas darbuotojas 0.6 etato yra atsakingas už vidinę komunikaciją banke.

Rotacijos tikslai ir uždaviniai

"Kurk Lietuvai" rotacijos tikslas – efektyviai veikianti kryptinga informacijos sklaida Lietuvos banke, skatinanti darbuotojų įsitraukimą bei motyvaciją.

Gairės:

1. Gerosios praktikos analizė ir pritaikomumas. Lietuvos banko vidinės komunikacijos auditas
2. Strategijos rengimas vidinės komunikacijos procesų tobulinimui
3. Vidinės komunikacijos procesų įgyvendinimo užtikrinimas

Veiklos eiga (4 mėnesiai):



Stambių organizacijų Lietuvoje ir kitų centrinių bankų geroji praktika

Siekiant geriau suprasti didelių organizacijų veikimo principus ir patirtis, kaip organizuojama kryptinga informacijos sklaida joje, buvo pasirinktos komercinės, paslaugas teikiančios įmonės Lietuvoje. Gerą patirtimi pasidalino komerciniai bankai: SEB, Swedbank, Barclays; draudimo kompanijos: If, ERGO; telekomunikacijų bendrovės: TEO ir Omnitel. Apie vidinę komunikaciją MAERSK ir MARS sužinojome analizuodami kitų atliktus tyrimus bei susisiekę su kompanijos darbuotojais, atsakingais už vidinę komunikaciją. Kadangi Lietuvos bankas lygiuojasi į Baltijos ir Šiaurės šalių centrinius bankus, taip pat analizavome Danijos, Švedijos, Norvegijos, Suomijos, Latvijos, Estijos centrinių bankų gerąsias praktikas.








Tyrimo metu tirta:








- Vidinės komunikacijos savininkas
- kaip vidinė komunikacija yra organizuojama kompanijoje, kaip veikia komunikacija iš viršaus į apačią (vadovai – darbuotojai, informacijos kaskadavimas), iš apačios į viršų (darbuotojai – vadovai), horizontali komunikacija (tarp darbuotojų, bendradarbiavimas tarp padalinių).
- Organizacijos vertybių, planų, rezultatų komunikacija darbuotojams. Kaip įveikiamos krizės organizacijoje, kokia pokyčių komunikacija
- Vidinė komunikacija vs. Išorinė komunikacija: kaip balansuojama, kuriai auditorijai ir kokia informacija išeina pirmiau
- Priemonės vidinei komunikacijai: naujienlaiškiai, intraneto organizavimas, informacijos srautų valdymas
- Socialinės iniciatyvos, jų organizavimas ir sukuriama vertė

Pagrindinės gerosios praktikos

Vidinės komunikacijos savininkas

Visose tyrime dalyvavusiose įmonėse ar centriniuose bankuose dirbo žmonės, atsakingas už vidinę komunikaciją, kai kuriose įstaigose, pavyzdžiui Latvijos, Suomijos ir Norvegijos centriniuose bankuose už vidinę komunikaciją buvo atsakingi papildomi žmonės iš Personalo departamento, Informacinių technologijų departamento ar Komunikacijos departamento.

Centriniai bankai							
Darbuotojai	600 +	400	350	540	245	500	370
Etatas VK	0,6	1 + 2x 0,5+ 0,5 web	1,5	1 + 0,2 HR + 2 x 0,5 web	1	1	1,5

Verslo įstaigos LT							
Darbuotojai	150	650	800	1800	2300	2500	1300
Etatas VK	0,5	0,5	1	1	1	4	ieškomas

Tiek verslo įmonės, tiek kiti centriniai bankai dalį užduočių perleidžia trečiosioms šalims, pavyzdžiui interaktyvių infografikų kūrimas, video konferencijų transliavimas, naujienlaikraščio apipavidalinimas ir pan.

Vertikalios komunikacijos organizavimas (vadovai – darbuotojai)

- Visų darbuotojų (*Town – hall*) susitikimai

Dažna praktika, kurią taiko komercinės įmonės ir centriniai bankai yra Bendrų susitikimų su visais įstaigos darbuotojais organizavimas (*town hall*). Susitikimų metu

vadovybė pristato strateginius tikslus ir planus, pasidalina bei aptaria pasiektus rezultatus, apdovanoja geriausius darbuotojus, pristato naujus žmones, atsako į klausimus. Pasak apklaustų vidinės komunikacijos specialistų, tokio tipo susitikimai padeda organizacijai “kalbėti viena kalba”, turėti bendrą viziją ir betarpiškai bendrauti tarpusavyje. Suomijos, Švedijos, Danijos ir Norvegijos centriniuose bankuose tokie susitikimai yra organizuojami 3-4 kartus per metus, jie organizuojami taip pat krizių valdymo metu (pvz. Finansinė situacija Graikijoje).

- Vadovų susitikimų protokolas visiems darbuotojams

Tam, jog visi darbuotojai žinotų vieningą informaciją ir siekiant išvengti gandų ar “sugedusio telefono” efekto, vadovų susitikimo protokolas yra patalpinamas intranete. Kai kuriuose įmonėse, šią informaciją prieš tai peržiūri teisininkai, siekiant nenutekinti jautraus pobūdžio informacijos.

- Vadovo tinklaraštis (*blogas*) intranete

Vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai kiekvieną savaitę parengia tekstą tinklaraštyje, kuriame aptaria pagrindines aktualijas, susitikimus, iššūkius. Kai kuriuose įstaigose, tinklaraštį veda tik įmonės vadovas, kitose – keletas skirtingas pareigas užimančių darbuotojų. Tokiu būdu darbuotojai neformaliai sužino pagrindines aktualijas, o komentuodami, gali dalyvauti diskusijose.

- Ketvirtinių ataskaitų tiesioginės transliacijos, interaktyvios ataskaitos

Dažnai įstaigose ir įmonėse ataskaitos būna didelės apimties, sudėtingos kalbos dokumentai, kurie perskaitomi tik riboto kiekio žmonių. Siekiant, jog informacija būtų labiau suprantama ir vartotojui patogi naudotis, ji yra supaprastina išskiriant pagrindinius pasiekimus bei sritis, kuriose reikia pasitempti. Taip pat pasirenkamas patrauklesnė pristatymo forma: video pranešimai iki 10 minučių ir/arba interaktyvios vieno ar dviejų lapų ataskaitos su pagrindiniais rezultatais. Tokia forma naudojama ne tik vidinėje komunikacijoje, bet transliuojama ir į išorę.

Vertikalios komunikacijos organizavimas (darbuotojai – vadovai)

- Paskyra “klausk” intranete

Kiekvienas darbuotojas atsakymą į sau rūpimą klausimą gali rasti intranete. Klausimas yra išsiunčiamas per vidinę platformą, vidinės komunikacijos atstovas randa kompetetingą asmenį jį atsakyti, o atsakymą patalpiną intranete. Klausimų įvairovė plati, o po kurio laiko iš užduodamų klausimų atsiranda bazė “dažniausiai užduodami klausimai”.

- Vadovų pusryčiai

Kartą per mėnesį darbuotojai gali registruotis, ar yra pakviečiami drauge pusryčiauti su įmonės vadovais bei aptarti rūpimus klausimus. Panaši iniciatyva yra organizuojama “atvirų durų” pavidalu, kai darbuotojai gali tiesiogiai sau rūpimus klausimus aptarti su kompanijos ar įstaigos vadovybe

- Idėjų bankas

Darbuotojai skatiname pateikti savo idėjas, kaip efektyvinti darbo aplinką ar kokiomis socialinėmis iniciatyvomis užsiimti. Vietoj išorinių konsultantų samdymo, pasitelkiamos darbuotojų įžvalgos, kurios yra įgyvendinamos gavus kompanijos kolektyvo pritarimą. Kai kuriuose kompanijose, geriausių idėjų autoriai sulaukia iki 5% metinio atlygio dovanos.

Horizontali komunikacija (tarp darbuotojų, skirtingų padalinių)

- Ambasadorių klubas

Metinio pokalbio metu, darbuotojai, kurie ieško naujų iššūkių, yra pakviečiami prisijungti prie ambasadorių klubo, kuriame kuria naujas socialines iniciatyvas, įgyvendina projektus, yra sąjungininkai vidinės komunikacijos specialisto. Ambasadorių klubas turi ne tik užduotis, tačiau ir privilegijas: biudžetą iniciatyvų įgyvendinimui, savo išlaidoms (kava, vidiniai renginiai, pvz. Komandos formavimui). Dalyvavimas ambasadorių klube pozityviai prisideda prie metinio darbuotojų vertinimo.

- Pažink savo įmonę

Karjeros dienos, vykstančios organizacijos viduje. Siekiant, jog karjera organizacijoje būtų ne tik vertikali, bet ir horizontali, darbuotojai susipažįsta su kolegų darbo specifika, sužino apie laisvas darbo pozicijas, susitinka vadovus iš kito departamento. Tokių renginių metu, darbuotojai ne tik gauna asmeninės naudos, tačiau padeda darbuotoją išlaikyti organizacijos viduje, neprarandant jo kompetencijų išėjus dirbti į kitą įmonę bei skatina bendradarbiavimą bei informacijos dalinimąsi tarp darbuotojų.

- Pyragų diena

Siekiant glaudesnio bendradarbiavimo tarp padalinių, inicijuojami ne tik bendri susitikimai, tačiau ir bendra kava su pyragu susitikimu metu. Susitikimai turi nustatytą temą ir numatytą rezultatą.

- Bendros sporto iniciatyvos

Tinklinis, kartingai, krepšinis ir visos kitos sporto šakos, kuriomis darbuotojai yra kviečiami užsiimti po darbo, nes interesai vienija žmones. Taip pat siūlomos ir bendros veiklos darbo metu: stuburo treniruotės, joga. Kai kuriuose kompanijose organizuojami turnyrai tarp padalinių arba rungtynės tarp žmonių : daugiausiai kalorijų sudeginęs organizacijos darbuotojas – laimi kvietimą į sporto klubą.

Vertybių komunikacija

- Paskaita “kam organizacijai reikalingos vertybės”
- Salių pavadinimai, darbuotojų kavos puodeliai pažymėti organizacijos vertybėmis
- Dirbtuvės – kaip žmonės praktiškai suvokia organizacijos vertybes

Vidinė komunikacija ir Išorinė komunikacija

Absoliuti dauguma aplankytų organizacijų ir įstaigų teigė, jog didžioji dalis pranešimų spaudai (kartais išskyrus finansines ataskaitas) pirmiausia ištransliuojama organizacijos viduje, o tik vėliau išorėje.

Esant kritinei situacijai, naujam produktui, įmonių darbuotojai pirmiausia informuojami kokia yra organizacijos pozicija, jiems leidžiama susipažinti su nauja paslauga/produktu, jį išbandyti. Vidinės komunikacijos specialistai pabrėžia, jog kiekvienas darbuotojas yra organizacijos vardo ambasadorius, todėl turi žinoti bei situaciją suprasti geriau nei tikslinė produkto, problemos ar paslaugos auditorija.

Priemonės vidinei komunikacijai

- Naujienlaiškis

Kartą per savaitę darbuotojai gauna pagrindinių naujienų suvestinę, kuri apima pagrindines vidines naujienas, pasirodymus žiniasklaidoje, rinkos naujienas, socialines organizacijos veiklas.

- Intranetas

Intranetas daugelyje organizacijų yra socialinė bendravimo platforma bei darbo įrankis. Naujienos dažniausiai yra kategorizuojamos, o siekiant atkreipti dėmesį į svarbiausią informaciją, ji yra pažymima spalviniu ar dydžio kodavimu, aktualesnės naujienos yra laikomos ilgesnį laiką portalo viršuje, taip pat naudojami video, infografikai ir pan.

Aplankytose įmonėse žinučių skaičius intranete svyruoja nuo 3-9 per savaitę, tačiau dažniausiai pasitaikantis srautas 4-5 žinutės per savaitę. Už informacijos turinį intranete yra atsakingas vidinės komunikacijos specialistas, tačiau dažnai yra įtraukiami žmonės iš padalinių, kurie yra atsakingi už informacijos perdavimą laiku vidinės komunikacijos specialistui.

Siekiant įsitraukimo, o ne pasyvaus dalyvavimo intranete yra kuriami forumai, diskusijų kambariai, kurie pasak aplankytų organizacijų, nėra labai efektyvūs. Pusėje

aplankytų organizacijų galima naujienas komentuoti ir jas vertinti (like) arba reitinguoti (žvaigždutės).

Dalis organizacijų, taiko anonimiškumo principą intranete, tačiau svarsto arba jau perėjo prie pokyčių, jog žmogus intranete yra atpažįstamas pagal vardą ir pavardę. Skandinaviško kapitalo įmonėse dažniausiai taikomas principas, jog darbuotojai intranete yra atpažįstami pagal vardą ir pavardę.

Vidinės komunikacijos tyrimas Lietuvos banke

Siekiant išsiaiškinti, kaip vidinę komunikaciją vertina banko darbuotojai, kokie pagrindiniai iššūkiai ir problemos kyla kaskaduojant informaciją, buvo vykdomas vidinės komunikacijos tyrimas.

Vidinės komunikacijos popierines anketas per 3 dienas užpildė 309 banko darbuotojai.

Tyrimo metodologija:

- Tyrimas analizuoja šias sritis Lietuvos banke: strategijos, vertybių ir rezultatų žinomumą darbuotojų tarpe; intraneto atitikimą vartotojų poreikiams; vadovų komunikacijos kompetencijas, bendradarbiavimą tarp departamentų ir padalinių viduje.
- Tyrime be pasirinktų atsakymo variantų buvo du atviri klausimai: kokio informacijos turinio norėtumėte intranete bei kokie yra pasiūlymai dėl vidinės komunikacijos tobulinimo Lietuvos banke.
- Tyrimas buvo atliekamas išdalinus popierines anketas prie Lietuvos banko įėjimų prieš pradėdant darbo dieną bei aplankius visus kabinetus banke, skatinant užpildyti anketas ir įteikiant jas asmeniškai. Anketų surinkimui buvo skiriamos dvi dienos Vilniuje ir viena diena Kaune. Žmonės tyrimo dieną nedirbė banke, neturėjo galimybės užpildyti klausimyno ir nedalyvavo tyrime.

Tyrimo panaudojimas:

Remiantis atliktu vidinės komunikacijos tyrimu bei papildomai aptarus gautus padalinių rezultatus su tarnybų ir trijų departamentų vadovais, buvo parengta Lietuvos banko vidinės komunikacijos strategija ir priemonių planas.

Lietuvos banko vidinės komunikacijos strategija ir priemonių planas

Lietuvos banko tyrimo rezultatai bei siūlomas priemonių planas buvo pristatytas tarnybų vadovams ir savarankiškų padalinių vadovams, kuriuose dirba virš 12 žmonių (siekiant išlaikyti konfidencialumą). Kiekvienas vadovas gavo galėjo pamatyti savo tarbybos darbuotojų apibendrintus rezultatus bei palyginti juos su viso banko rezultatais.

Siūlomos iniciatyvos, kurių dauguma vadovai palaikė, buvo įtrauktos į priemonių planą. Šis dokumentas buvo papildomai aptartas su Personalo departamentu ir Komunikacijos departamentu, bei kitais padaliniais, kurie yra atsakingi už jo įgyvendinimą. Gavus bendrą pritarimą, tyrimo rezultatai kartu su priemonių planu buvo pristatyti Lietuvos banko valdybos nariams. Teiktiems siūlymams buvo pritarta. Tyrimo rezultatai bei siūlomos priemonės viešų susitikimų (town-hall) metu Vilniuje (Žirmūnų ir Gedimino pr. Padaliniuose) buvo pristatyti banko darbuotojams (susitikimuose dalyvavo virš 100 darbuotojų). Taip pat rotacijos metu pasiekti rezultatai buvo patalpinti Lietuvos banko intranete bei spausdintinės kopijos išdalintos darbuotojams, neturintiems kompiuterizuotų darbo vietų.

Pagrindiniai sprendimai:

- Vidinei komunikacijai organizuoti bus skiriamas pilnas etatas Lietuvos banke;
- Balandžio mėnesį vyks bendras banko darbuotojų susitikimas, pristatant banko pasiektus rezultatus ir planus;
- Lietuvos banke įsikurs vidinės komunikacijos ambasadorių klubas;
- Vadovų susitikimų protokolai bus viešinami intranete;
- Kiekvieną savaitę bus leidžiami naujienlaiškiai, apibendrinantys pagrindines Lietuvos banko naujienas

- Kiekvieną mėnesį bus skelbiamas vis kito departamento mėnuo.

Taip pat, Lietuvos banko įsitraukimo komitetas priėmė “Kurk Lietuvai” siūlymus dėl organizacijos vertybių komunikavimo ir įtraukė į „LB Vertybių komunikavimo strategiją“, kuri bus įgyvendinama nuo 2015 rugsėjo mėn.