

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETAS
KOMUNIKACIJOS INSTITUTAS

OVIDIJA FERENCIENĖ

Komunikacijos ir kūrybinių technologijų studijų programa, KKTvmis 21-1 gr.

VIDINĖS KOMUNIKACIJOS STRATEGIJOS RENGIMAS NEAPIBRĖŽTUMO
SĄLYGOMIS: X ORGANIZACIJOS ATVEJIS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Magistrinio darbo vadovas:

Doc. dr. Gintarė Žemaitaitienė

Vilnius, 2023

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
PRIEDŲ SĄRAŠAS	5
SĄVOKOS	6
ĮVADAS.....	7
1. VIDINĖ KOMUNIKACIJA NEAPIBRĖŽTUMO SĄLYGOMIS	11
1.1 Ketvirtoji pramonės revoliucija, VUCA ir BANI realijos.....	11
1.2 Organizacijų vidinės komunikacijos samprata	13
1.3 Vidinės komunikacijos funkcija ir tikslai.....	14
1.4 Vidinės komunikacijos funkcijos priskyrimas organizacinėje struktūroje.....	18
1.5 Veiksmingos organizacijų vidinės komunikacijos samprata.....	20
2. ORGANIZACIJŲ VIDINĖS KOMUNIKACIJOS POKYČIAI NEAPIBRĖŽTUMO SĄLYGOMIS.....	26
2.1 Komunikacijos pasidalinimas į realią ir virtualią realybę	26
2.2 Vidinės organizacijų komunikacijos pasikeitimas kaip neapibrėžtumo pasaulio išdava	27
3. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS STRATEGIJOS RENGIMAS NEAPIBRĖŽTUMO SĄLYGOMIS: ORGANIZACIJOS X ATVEJO EMPIRINIS TYRIMAS.....	31
3.1 Organizacijos x atvejo aprašymas	31
3.2 Komunikacijos strategijos gairių kūrimo neapibrėžtumo sąlygomis organizacijoje x atvejo tyrimo metodologija	31
3.3 Tyrimo atvejo rezultatų analizė: organizacijos x strategijos kūrimo pagrindas	38
3.3.1 Tyrimo atvejo analizė: organizacijos x oficialios strateginės kryptys ir tikslai.....	39
3.3.2 Tyrimo atvejo rezultatų analizė: vadovų patirtys.....	39
3.3.3 Tyrimo atvejo vadovų patirtimis grįstas siektinas pokytis organizacijoje.....	45
3.3.4 Tyrimo atvejo vadovų patirtimis grįstas neapibrėžtumo laikmečio poveikis organizacijos x komunikacijai	51
IŠVADOS.....	61
SIŪLYMAI	63
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	64
SANTRAUKA	68
PRIEDAI	70

LENTELIŲ SĄRAŠAS

Eil. Nr.	Lentelės pavadinimas	Psl.
1.	Komunikacijos funkcijų klasifikavimas	17
2.	Klausimai, į kuriuos turi atsakyti asmuo, planuojantis vidinės komunikacijos veiksmus	23
3.	Dažniausi vidinės komunikacijos kanalai ir jų paskirtys	24
4.	Vidinės komunikacijos strategijos rengimo neapibrėžtumo sąlygomis gairės: organizacijos x atvejo tyrimo organizavimas ir eiga	32
5.	Operacinio tikslo kategoriją bei paslaugų perkėlimo ir veiklos užtikrinimo subkategoriją grindžiantys teiginiai	40
6.	Operacinio tikslo kategoriją bei veiklos efektyvinimo ir vystymo subkategoriją grindžiantys teiginiai	40
7.	Operacinio tikslo kategoriją ir orientacijos į klientą subkategoriją grindžiantys teiginiai	41
8.	Žmogiškųjų išteklių kategoriją ir profesinių kompetencijų subkategoriją grindžiantys teiginiai	42
9.	Žmogiškųjų išteklių kategoriją ir organizacinės kultūros subkategoriją grindžiantys teiginiai	43
10.	Oficialių ir vadovų įvardintų tikslų bei siekių palyginimas	44
11.	Vadovų organizacijos x tikslų nežinojimo faktoriaus egzistavimą grindžiantys teiginiai	45
12.	Informacijos valdymo kategoriją ir turinio subkategoriją grindžiantys teiginiai	46
13.	Informacijos valdymo kategoriją ir savybių subkategoriją grindžiantys teiginiai	47
14.	Informacijos valdymo kategoriją ir komunikacijos kanalų subkategoriją grindžiantys teiginiai	48
15.	Poveikio elgsenoms kategoriją ir įsitraukimo subkategoriją grindžiantys teiginiai	50
16.	Poveikio elgsenoms kategoriją ir bendrumo subkategoriją grindžiantys teiginiai	50
17.	Poveikio elgsenoms kategoriją ir komunikacijos veiksmingumo subkategoriją grindžiantys teiginiai	51

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Eil. Nr.	Paveikslų pavadinimas	Puslapis
1.	Strateginių kryptų ir bendrųjų atributų apjungimas komunikacijos pagalba	16
2.	Komunikacijos klasifikacija grindžiama teorinėmis studijomis	19
3.	Septyni veiksmingos komunikacijos elementai	21
4.	VUCA korporatyvinės komunikacijos transformacija	29
5.	Vidinės komunikacijos vertė kuriant vidinį organizacijos atsparumą	29
6.	Kokybinio tyrimo procesas	34
7.	Tyrimo temos, kategorijos ir subkategorijos	38
8.	Strateginių kryptų temos, kategorijos ir subkategorijos	39
9.	Organizacijoje x siektino pokyčio temos, kategorijos ir subkategorijos	46
10.	Neapibrėžtumo laikmečio temos, kategorijos ir subkategorijos	52

PRIEDŲ SĄRAŠAS

Eil. Nr.	Priedo pavadinimas	Puslapis
1	Duomenų rinkimo instrumentai	70
2	Įmonės vadovo sutikimas atlikti tyrimą organizacijoje x	74
3	Akademinio sąžiningumo deklaracija	74
4	Struktūruoto interviu klausimynas ir sutikimo dalyvauti tyrime aprašymas	75
5	Struktūruoto interviu duomenų apdorojimo lentelė strateginių tikslų temoje	78
6	Struktūruoto interviu duomenų apdorojimo lentelė siektino pokyčio temoje	80
7	Struktūruoto interviu duomenų apdorojimo paveikslas komunikacijos kanalų subkategorijoje	85
8	Pusiau struktūruoto interviu klausimai ir atsakymų transkripcija	85
9	Organizacijos x oficialios strateginės kryptys ir tikslai	94

SĄVOKOS

BANI - akronimas anglų kalba reiškiantis trapumą, nerimą, netiesiškumą, nesuvokiamumą (ang. Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible), naudojamas apibrėžti situacijas tampančias vis labiau įprastomis, suprantant, kad sąvokos nepastovumas ar dviprasmiškumas, jau tampa nepakankamos siekiant suvokti kas vyksta. Situacijos tampa ne nestabilios, o chaotiškos, kai rezultatus ne tik sunku prognozuoti, bet jie tampa visiškai nenuspėjami (Cascio, 2020).

Komunikacijos kanalai – spausdintiniai (prieinami popierine versija), skaitmeniniai (prieinami elektroninėmis priemonėmis) ir akis į akį (tarpasmeniniai) (Welch, 2012).

Organizacijos vidinė komunikacija – apsikeitimas informacija ir idėjomis organizacijos viduje (Raubienė, 2013, p. 213).

Strategija - sprendimų visuma, susidedanti iš proceso, kuris apima tokius etapus – aplinkos analizė, tikslų nustatymas, planavimas, įgyvendinimas, įvertinimas (Varttala, Varttala, 2010).

VUCA – akronimas anglų kalba reiškiantis nepastovumą, neapibrėžtumą, kompleksiskumą ir dviprasmiškumą (ang. Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), naudojamas kaip galinga metafora, kuri reiškia iš esmės pasikeitusią padėtį nepriklausomai nuo pramonės šakos ar organizacijos (Aris, Omar, Hashim, 2021).

ĮVADAS

Temos aktualumas. XXI a. trečiame dešimtmetyje visuomenės, organizacijos ir individai gyvena vadinamajame nepastovumo, neapibrėžtumo, kompleksiško ir dviprasmiško (VUCA) pasaulyje (Aris, Omar, Hashim, 2021). Besikeičiantis organizacinis verslo pasaulis po Covid-19 pandemijos didina vidinės komunikacijos svarbą organizacijose, šį teiginį patvirtina Stranzl, Einwiller (2022) teigdami, kad įsivyravus stipriam neapibrėžtumo jausmui pasaulyje bei nuotoliniam darbui, vidinė komunikacija tapo gyvybiškai svarbi ne tik siekiant dalintis informacija, bet ir kuriant prasnę, emocinę lauką, empatiją, užtikrintumą, rodant lyderystės kryptį, bei siekiant parodyti organizacijos kompetenciją ir atsparumą (Stranzl, Einwiller, 2022, p. 86). Ypač neramiais laikais, tokiais kaip permainingų ir krizių metu, darbuotojai atsigręžia į savo vadovus, siekdami gauti daugiau informacijos, užtikrintumo ir paramos (Falkheimer, Heide, 2022).

Nepaisant revoliucinės technikos ir technologijų plėtros keičiančios žmonijos patirtį, darbuotojai vis dar išlieka pagrindinis išteklius siekiant organizacijos tikslų ir dominuojantis konkurencinio pranašumo veiksnys (Petković, Rapajić, 2021). Technologijų amžiuje vidinė komunikacija leidžia įgalinti žmonių intelektualius ir kūrybinius gebėjimus organizacijose, siekiant kurti vertę, o jos svarba atsiskleidžia padedant įgyvendinti įmonės strategiją (Quirke, 2017, p. 10, 17). Atsiradusios naujos lanksčios darbo santykių formos ir populiarėjantis paslaugų teikimas bendradarbiaujant su išorės tiekėjais arba iš verslo centrų, sukuria naujus iššūkius vidinei komunikacijai siekiant išlaikyti įmonės įvaizdį ir prekės ženklo vientisumą, pažadą klientui (Quirke, 2017, p. 7). Vidinės komunikacijos funkcija pasikeitė, nes organizacijos susiduria su be precedentiniu spaudimu išlikti rezultatyvioms nuolat besikeičiančioje aplinkoje, organizacijos greitai supranta, kad joms nebepakanka tik funkcijas atliekančių darbuotojų, joms reikia kur kas daugiau: sudominti protą, kūrybiškumą, energiją ir sužadinti įsipareigojimo jausmą, o verslas gali pasiekti geriausių rezultatų tik nukreipiant visų energiją viena linkme (Quirke, 2017, p. 23). Dar iki Covid-19 pandemijos Stagaroiu ir Talai (2014) analizėje buvo manoma, kad organizacijų investuojančių į darbuotojų įsitraukimo gerinimą ir turinčių darbuotojus tikinčius darbdavio kultūra, savanoriški darbo rezultatai viršija numatytą minimalų pareigybinį kriterijų, o darbuotojų įsitraukimas gerina bendradarbiavimą ir teigiamai veikia organizacijos našumą bei didina pelningumą.

Taigi galima teigti, kad nuolatinės krizės – karas, Covid 19 padariniai ir aktyviai besivystantis technologijų pasaulis sukuria iššūkius tiek pavieniams asmenims, tiek organizacijoms. Todėl įmonių vidinės komunikacijos veiksmingumas tampa vis aktualesne tema, o asmenys ir organizacijos turi rasti naujų būdų prisitaikyti ir judėti pirmyn, tuo pačiu demonstruodamos atsparumą išorės veiksniams. Vidinė įmonių komunikacija matoma kaip kurianti pridėtinę vertę, prisidedanti įgyvendinant įmonių strateginius tikslus, įgalinanti kūrybiškumą, padedanti išlaikyti prekės ženklo reputaciją, darbdavio vertės pasiūlymą, bei suteikianti konkurencinį pranašumą ir efektyvumą.

Temos iširtumas: Vidinė organizacijų komunikacija yra tyrinėjama tema, randama mokslinės literatūros, tiriančios vidinės komunikacijos sampratą ir fenomeną anglų ir lietuvių kalbomis. Tačiau mokslinių tyrimų tiriančių organizacijų komunikaciją nuolatinių krizių laikotarpiu (4 pramonės revoliucija, Covid-19 pandemija ir 2022 metais prasidėjęs karas Ukrainoje) - trūksta. Straipsnių rinkinyje „Politikos ir komunikacijos sankirtoje: tendencijos, diskursai, efektai“ yra apibrėžiamas besikeičiantis komunikacinis laukas ir komunikacijos funkcijos, tačiau rinkinys analizuoja komunikaciją politikos, o ne organizacijų kontekste (Bielinis, 2022). Mokslininkė Danuta Diskienė (2010) tyrinėja informaciją ir žinių vadybą verslo organizacijose, o Aurelija Raubienė (2013) analizuoja efektyvios komunikacijos sampratą organizacijoje, tačiau ne VUCA sąlygomis. Taip pat yra publikuotų baigiamųjų magistro darbų nagrinėjančių vidinės komunikacijos atvejus organizacijose Lietuvoje. Odilijos Murauskaitės apgintas magistro baigiamasis darbas nagrinėja organizacijų vadovų komunikaciją su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis (Murauskaitė, 2023). 2016 metais parašytas ir apgintas Deimantės Grigaliūnaitės magistro darbas, analizuojantis Pasyvios korporatyvinės komunikacijos modelį korporatyvinės reputacijos formavimo kontekste, analizuojantis UAB „Lidl Lietuva“ atvejį (Grigaliūnaitė, 2016). Greta Šaduikytė (2022) apgynė magistro darbą, kuriame gilinasi į nuotolinio ir kontaktinio darbo keliamus iššūkius projektų vadovams VUCA veikiamame pasaulyje, o Ernestos Baltėnaitės (2022) apgintas magistro baigiamasis darbas tiria vadovų komunikavimo su darbuotojais iššūkius nuotolinio darbo kontekste.

Nors vidinės komunikacijos teigiama įtaka organizacijų veiklos efektyvumui yra įrodyta mokslškai, yra įmonių kurios vis dar neteikia prioriteto komunikacijai. Šis baigiamasis magistro darbas yra **naujas**, nes tiria kaip neapibrėžtumo ir nuolatinių pokyčių laikotarpiu organizacijos įtraukia savo narius į bendrą vertybių puoselėjimą, susitelkimą į strateginių verslo kryptų formulavimą, bei darbuotojų mobilizavimą komunikacijos pagalba siekiant organizacijos tikslų. Šiame baigiamajame darbe yra analizuojama tarptautinės organizacijos x verslo centro atvejis, kur tiriama, ar organizacijos x vadovai žino organizacijos strategines kryptis ir tikslus, kokia komunikacijos kanalų sistema yra naudojama ir pageidautina informacijos mainams, bei kokio pokyčio organizacijoje tikimasi komunikacijos pagalba. Šis tyrimas taip pat galės būti praktiškai pritaikomas atliekant kitų organizacijų komunikacijos vertinimą ir strateginių komunikacijos tikslų iškėlimą. Universitetui šis tiriamasis darbas bus naudingas vystant ir plečiant mokslines žinias apie vidinę įmonių komunikaciją neapibrėžtumo pasaulyje. Lietuvai šis darbas bus naudingas efektyvinant įmonių veiklą ir įmonėms priimant su vidine komunikacija susijusius sprendimus. Šis tyrimas pasižymi tarpdalykiškumu, susiję mokslai: psichologija, žmogiškieji ryšiai, vadyba.

Problema: vidinės komunikacijos strategijos trūkumas ir siekis ją sukurti. Komunikacijos strategija turi būti susieta su organizacijos tikslais, komunikacija vykdoma centralizuotai, pro aktyviai, atitikti organizacijos poreikį, aiškiai identifikuoti komunikacijos kanalus bei priemones tinkamas

norimiems komunikacijos tikslams ir auditorijoms pasiekti. Tiriamoje organizacijoje x, kuri Lietuvoje veiklą vykdo ketverius metus, komunikacija buvo vykdoma epizodiškai, reaktyviai, dėl to nukentėdavo veiklos tikslų įgyvendinimas, darbuotojų pasitenkinimas, prasmės suvokimas, asmeninių ir organizacijos tikslų sugretinimas, įsitraukimas bei darbuotojų mobilizacija siekiant bendrų organizacijos tikslų. Vadovai ir darbuotojai komunikacijos nesiejo su konkrečiais įmonės tikslais, komunikacija buvo vykdoma skirtingų funkcijų atstovų.

Tyrimo klausimai: kokie yra organizacijos vidinės komunikacijos poreikiai? Ar vadovai žino organizacijos strategines kryptis ir tikslus? Kokio pokyčio yra tikimasi organizacijoje komunikacijos pagalba? Kokiems komunikacijos kanalams teikiama pirmenybė? Kokią įtaką neapibrėžtumo laikmetis daro organizacijos komunikacijos poreikiams.

Darbo objektas: vidinė komunikacija.

Tyrimo tikslas: nustatyti organizacijos vidinės komunikacijos priemonių poreikius, pagal kuriuos bus kuriamos vidinės komunikacijos strategijos gairės, atitinkančios organizacijos tikslus.

Uždaviniai:

1. Dokumentų analizės metodu pateikti neapibrėžtumo laikmečio ir vidinės komunikacijos sampratas, aprašyti ir susisteminti komunikacijos funkcijas, pateikti apibendrintą sampratą, kas yra laikoma veiksminga vidine komunikacija, išskirti galimus vidinės komunikacijos tipus, procesus bei komunikacijos kanalus;
2. Dokumentų analizės metodu apibūdinti, kaip keičiasi organizacijų vidinė komunikacija neapibrėžtumo sąlygomis.
3. Sukurti organizacijos vidinės komunikacijos strategijos gaires remiantis interviu metu surinktais duomenimis ir refleksijomis.

Tyrimo metodologija: pasirinkta kokybinė tyrimo prieiga, nes kokybinis tyrimas taikant interviu metodą leidžia surinkti duomenis iš pavienių organizacijos asmenų ir gauti naujas prasmes apie organizacijos komunikacijos poreikius ir tikslus, suteikia galimybę analizuoti temą į gylį. Kokybinio tyrimo tikslas „identifikuoti socialiai konstruojamas prasmes apie šį reiškinių ir kontekstą, kuriame jis egzistuoja“ (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 37). Darbe naudojama atvejo analizė, nes tiriama organizacijos x vidinė komunikacija. Atvejo analizė yra tinkama tyrimo strategija, nes siekiama išanalizuoti kelis klausimus bandant suprasti selektyvinę sistemą išlaikant realaus gyvenimo įvykių holistines charakteristikas, tiriant empirinius reiškinius (Tellis, 1997). Naudojama filosofinė prieiga - konstrukcionizmas, kadangi bus tiriama subjektyvi žmonių prasmų kūrimo svarba neatmetant jų objektyvumą atspindinčių teiginių (Berger, Luckmann, 2016), t.y. interviu metu dalyviai dalinsis savo subjektyvia patirties sukonstruota nuomone konkrečiame kontekste, iš kurios bus daromi objektyvūs apibendrinimai.

Tyrimo metodai: baigiamajame magistro darbe bus naudojami teoriniai ir empiriniai tyrimo metodai. Teorinėje darbo dalyje dokumentų analizės pagalba bus aptariamoms tyrimo sąvokoms, pateikiamoms darbe naudojamos komunikacijos teorijos, taikomi sisteminimo, lyginimo ir apibendrinimo metodai. Empirinėje darbo dalyje bus taikomas struktūruoto ir pusiau struktūruoto interviu metodas. Duomenų analizei atlikti bus vadovaujama indukcine logika, taikant kokybinę turinio analizę. Turinio analize bus siekiama atskleisti tiriamos organizacijos x vidinės komunikacijos poreikius pagal kuriuos, bus kuriamos vidinės komunikacijos strategijos gairės ir teikiami komunikacijos gerinimo siūlymai.

Darbo struktūra:

Magistro baigiamąjį darbą sudaro 3 dalys: įvadas, teorinė ir empirinė darbo dalys. Visose darbo dalyse siekiama įgyvendinti iškeltą tikslą, remiantis numatytais uždaviniais.

Darbo apimtis – 69 p. teksto be priedų, 10 paveikslų., 17 lent., 9 priedai; naudoti 45 literatūros šaltiniai.

Šio tyrimo pagrindu buvo skaitytas pranešimas Tarptautinėje socialinių inovacijų mokslinėje konferencijoje „SOCIN’22” tema „Įgalink savo studijas „Vidinės komunikacijos strategijos kūrimo atvejis“.

1. VIDINĖ KOMUNIKACIJA NEAPIBRĖŽTUMO SĄLYGOMIS

Šio skyriaus tikslas yra atlikti dokumentų analizę, aprašyti ir pateikti XXI a. trečiojo dešimtmečio neapibrėžtumo laikmečio ir vidinės komunikacijos sampratą. Aprašyti, išanalizuoti ir susisteminti vidinės komunikacijos funkcijas, pateikti jos apibendrintą sampratą. Aprašyti, kas yra laikoma veiksminga vidine komunikacija, išskirti galimus vidinės komunikacijos tipus, procesus bei komunikacijos kanalus ir sugretinti skirtingų autorių pateikiamą komunikacijos funkcijos priskyrimą organizacijoje. Apibūdinti kaip keičiasi organizacijų vidinė komunikacija neapibrėžtumo sąlygomis.

1.1 Ketvirtoji pramonės revoliucija, VUCA ir BANI realijos

Šiame poskyryje yra apžvelgiamas XXI a. trečiojo dešimtmečio laikmetis keičiantis pasaulio suvokimą, organizacijas, individus ir komunikaciją. Literatūroje šis laikmetis dar vadinamas *nepastovumo*, *neapibrėžtumo*, *kompleksiškumo* ir *dviprasmiškumo* laikmečiu (angl. akronimas VUCA). Pirmą kartą VUCA akronimas buvo pristatytas 1987 m. Jungtinių Amerikos Valstijų armijos karo koledže siekiant apibūdinti nestabilias geopolitines sąlygas pasibaigus šaltajam karui, o po ketvirtos pramonės revoliucijos šis akronimas buvo plačiai naudojamas įvairiose srityse, tokiose kaip verslas ir organizacijos, siekiant apibūdinti chaotišką, neramią ir greitai besikeičiančią verslo aplinką (Murugan, Rajavel, Aggarwal, ir Singh, 2020). Pats VUCA akronimas vėliau buvo pritaikytas ir pradėtas naudoti siekiant apibūdinti naujus iššūkius su kuriais susidūrė verslai, organizacijos ir individai, apie tai kalba Sinha ir Sinha, vartojantys terminą VUCA iliustruoti gyvenimą kaip perpildytą chaoso ir neramumų, nenuspėjamumo tapusio kasdienybe, kai viskas aplink atrodo tarsi nuolatinio srauto būsena ir esame įstrigę nesibaigiančio permainų ciklono sukuryje, o žmonija balansuoja ties išgyvenimo riba (Sinha ir Sinha, 2020). VUCA akronimas savo vietą atrado ir strateginės verslo lyderystės srityje apibūdinti chaotišką, neramią, nuolat besikeičiančią verslo aplinką, kuri tapo „nauja norma“ (Lawrence, 2013, p. 3). VUCA pasaulis pasižymi nepastovumu, neapibrėžtumu, kompleksiškumu ir dviprasmiškumu dėl krizių sukeltų COVID-19 pandemijos, geopolitinio nestabilumo, tiekimo grandinės sutrikimų, netinkamo maisto atsargų paskirstymo ir socialinių neramumų (Santalainen ir Baliga, 2022). MJV Team (2021) apibrėžia šiuos **VUCA ypatumus**:

- **V (volatility) - nepastovumas** reiškia pramonės šakos, rinkos ar apskritai pasaulio pokyčių greitį. Jis susijęs su paklausos svyravimais ar neramumais. Kuo nepastovesnis pasaulis, tuo greičiau viskas keičiasi.
- **U (uncertainty) - neapibrėžtumas** siejamas su žmonių negebėjimu suprasti. Neapibrėžtumo aplinka yra tada kai nėra galimybių prognozuoti. Kuo labiau neapibrėžtas pasaulis, tuo sunkiau prognozuoti ateitį.

- **C (complexity) - kompleksiskumas** reiškia veiksmų, į kuriuos turime atsižvelgti, kad galėtume priimti efektyvesnius sprendimus, skaičių, jų įvairovę ir jų tarpusavyje ryšius: kuo daugiau veiksmų, tuo didesnė jų įvairovė ir kuo labiau jie tarpusavyje susiję, tuo sudėtingesnė aplinka.
- **A (ambiguity) - dviprasmiškumas** susijęs su aiškumo stoka siekiant ką nors interpretuoti. Tai ne apie didelio duomenų kiekio analizę; tai yra apie pažangos analitiką, skirtą tinkamiems KPI. Situacija yra dviprasmiška, pavyzdžiui, kai informacija yra neišsami, prieštaringa arba pernelyg netiksli, kad būtų galima padaryti aiškias išvadas (MJV Team, 2021).

Tačiau pasak antropologo ir futuristo Jamais Cascio (2020) Covid-19 pandemija net VUCA akronimą pavertė nepakankamu norint apibūdinti naujus iššūkius su kuriais susiduria pasaulis ir organizacijos, jis pristatė naują akronimą **BANI** (anglų kalba - *Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible*), kuris į lietuvių kalbą verčiasi kaip **trapumas, nerimas, netiesinis, nesuvokiamas**. Jamais Cascio šį akronimą sukūrė galvodamas apie pokyčius, kuriuos atnešė Covid-19 pandemija (Cascio, 2020; MJV Team, 2021). Jamais Cascio sąmoningai išvedė BANI kaip paralelę VUCA. BANI yra sistema, skirta apibrėžti situacijas tampančias vis labiau įprastomis, suprantant, kad sąvokos nepastovumas ar dviprasmiškumas, jau tampa nepakankamos siekiant suvokti kas vyksta. Situacijos tampa ne nestabilios, o chaotiškos, kai rezultatus ne tik sunku prognozuoti, bet jie tampa visiškai nenuspėjami (Cascio, 2020). **BANI akronimo išaiškinimas** pagal Jamais Cascio:

- **B (angl. brittle) trapus** – kažkas yra trapus ir jautrus staigiai ir katastrofiškai nesėkmei. Trapūs daiktai atrodo stiprūs, gali net būti stiprūs, kol nepasiekia lūžio taško kai viskas sugriūna arba - trapios sistemos yra tvirtos tol kol subyra.
- **A (anxious) - nerimas** arba nerimastingumas, nešantis bejėgiškumo jausmą, baimę, kad nesvarbu ko imsime vis tiek bus blogai. Nerimastingame pasaulyje kiekvienas pasirinkimas atrodo potencialiai pražūtingas. Tai glaudžiai siejasi su depresija ir baime.
- **N (nonlinear) - netiesinis** – netiesiniame pasaulyje priežastys ir pasekmės atrodo nesusiję arba neproporcingos viena kitai. Sistemos gali trukdyti, užtemdyti, atsirasti paslėptai histerezei ar atotrūkiui tarp matomos priežasties ir poveikio. Netiesiniame pasaulyje atliktų ar neatliktų veiksmų rezultatai gali viską stipriai išbalansuoti. Maži sprendimai gali turėti globalias pasekmes (tiek teigiamas, tiek neigiamas).
- **I (incomprehensible) - nesuvokiamas** – siekiama gauti atsakymus, tačiau jie yra beprasmiški, o papildoma informacija negarantuoja geresnio suvokimo. Nesuvokiamumas gali būti ir informacijos pertekliaus pasekmė (Cascio, 2020).

Anot Audronės Nugaraitės (p. 81) šis dešimtmetis pasižymi dar ir tuo, kad vyksta „Skaitmeninės tinklaveikos pramonės revoliucija (**Pramonė 4.0**) nešanti didžiuosius duomenis, daiktų internetą, robotiką, dirbtinį intelektą yra ne tik naujas ekonominės raidos etapas, stulbinantis greičiu, plėtra ir įvairove. Tai laikas kai keičiasi visos visuomenės sistemos, profesinės veiklos, valdymas ir

komunikacija“. Ji įvardina, kad dabar bendravimas pasidalina į komunikaciją *virtualioje erdvėje ir realybėje* (Nugaraitė, 2022, p. 81). Nugaraitė taip pat mini, kad „skaitmenizacija ne tik iš esmės pakeitė realų bendravimą, bet ir sukūrė virtualią visuomenę, toliau einančią į metavistą“ ir pabrėžia, kad šiame procese stiprėja komunikacijos vaidmuo informacijos rinkimui, teikimui ir valdymui bei atsiranda papildomas poreikis kritinių situacijų metu ne tik *paaiškinti, informuoti*, bet ir *nuraminti visuomenę* (Nugaraitė, 2022, p. 91).

Galime reziumuoti, kad trečiasis XXI a dešimtmetis atnešė ne tik 4-tąją pramonės revoliuciją, kai pasaulis pasidalino į realią ir virtualias erdves, bet ir sudarė naujas situacijas su kuriomis verslai nebuvo susidūrę ir turėjo prisitaikyti bei reaguoti greitai siekiant išlikti konkurencingais. Gyvenimas naujo normalumo VUCA ir BANI pasaulio sąlygomis keičia visuomenes, organizacijas ir individus, bei kelia naujus komunikacinius iššūkius tiek dėl gyvenimo pasidalinimo į realią ir virtualią erdvę, tiek formuoja naują komunikacijos poreikį ne tik perduoti informaciją, bet ir nuraminti, suteikti užtikrintumo bei nukreipti darbuotojų energiją siektinų tikslų linkme.

1.2 Organizacijų vidinės komunikacijos samprata

Šiame poskyryje apibrėžiamos sąvokos kas yra komunikacija bei vidinė organizacijų komunikacija, apžvelgiami ir palyginami mokslininkų vartojami vidinės komunikacijos apibrėžimai ir išskiriami skirtumai. Lietuvių kalbos žodynas pateikia tris komunikacijos žodžio reikšmes „(lot. communicatio - pranešimas, perdavimas < communico - padarau bendrą, bendrauju): 1. palaikymas ryšių su tolimomis vietovėmis oro, žemės ar vandens keliais; 2. keliai, transportas, padedantys palaikyti tuos ryšius; 3. socialinės sąveikos rūšis - bendravimas, keitimasis informacija, mintimis; informacijos perdavimas (Lietuvių kalbos žodynas internete, 2023). Šie komunikacijos sąvokos apibrėžimai atskleidžia žodžio daugiareikšmiškumą, kuris atsiskleis ir tolimesnėje turinio analizėje. Šio darbo tikslas yra komunikacijos sampratą išanalizuoti ir apibendrinti organizacijų kontekste, todėl šio darbo apimtyje bus žvelgiama ne tik į komunikaciją kaip į sąvoką ir jos reikšmę, bet ir kontekstą, kuriame jis vartojamas.

Moksliniame diskurse vidinė organizacijų komunikacija yra apibrėžiama skirtingai. Šiame skyriuje bus apžvelgti ir sugretinti įvairūs organizacijų vidinės komunikacijos apibrėžimai. Mokslininkė Raubienė organizacijos vidinę komunikaciją apibrėžia kaip apsikeitimą informacija ir idėjomis organizacijos viduje (Raubienė, 2013, p. 213). Tuo tarpu Verčič ir Verčič publikacijos pagrindu galima išplėsti Raubienės teiginį ir papildyti, su kuo organizacijoje yra keičiamasi informacija t.y. jie teigia, kad vidinė komunikacija yra organizacijos valdoma komunikacijos sistema, kurioje darbuotojai yra laikomi vidine publika ar suinteresuota šalimi (Verčič ir Verčič, 2012). Yeomans ir FitzPatrick organizacijos valdomą komunikacijos sistemą apibūdina dar ir kaip kanalų ir veiksmų įvairovę susidedančią iš naujienlaiškių, skelbimų lentų, darbuotojų susirinkimų, intraneto ir t.t. (Yeomans ir FitzPatrick, 2017, p. 27). Kiti mokslininkai dar labiau išplečia komunikacijos sampratą ir į komunikaciją žiūri kaip į procesą

padedanti surasti bendrą siekį, sutarti ir dirbti dėl bendrų tikslų, taip pat jie išdėsto mintį, kad organizacijos *kultūrinis tonas* išreiškiamas per komunikaciją. Šių teiginių autorių manymu, komunikacija organizacijos viduje vyksta nepaisant nuo to ji yra valdoma ar ne (Yeomans ir FitzPatrick, 2017, p. 3). Kituose moksliniuose darbuose komunikacija yra iliustruojama kaip organizacijų kraujotaka, be kurios ji neišgyventų nei dienos, arba *vidiniu rūpesčiu* išreiškiamu per informacijos sklaidą, kuria kuriamas *supratimo bei jaudulio/ įsipareigojimo jausmas* ir idealiu atveju padedanti pasiekti norimų rezultatų (FitzPatrick, Valskov, 2014). Komunikacijos būtinybė pabrėžiama teiginiu jog organizacija neegzistuoja jei komunikacija nevyktų visais lygmenimis (Stevanović ir Gmitrović, 2016 p. 302). Tuo tarpu Bucăța ir Rizescu į organizacijų vidinės komunikacijos apibrėžimą įtraukia ir komunikacijos būdus bei jos siekius t.y. komunikacija organizacijų kontekste yra procesas apimantis *verbalinę ir neverbalinę sąveiką* tarp dviejų ar daugiau organizacijos šalių siekiant perduoti ir pasikeisti informacija. Jie organizacijų komunikaciją apibūdina dar ir kaip dviejų ar daugiau šalių *reikšmių apsikaitimo ir įtakos darymo* vieni kitiems procesu, bei *būtinu elementu* siekiant optimalaus žmonių kolektyvo veikimo. Jų nuomone, komunikaciją sudaro informacijos perdavimas, priėmimas, saugojimas, apdorojimas ir naudojimas (Bucăța ir Rizescu, 2017). Moksliniame diskurse randama kitų vidinės komunikacijos sampratų įtraukiančių ir tarpdiscipliniškumo aspektą. Bharadwaj organizacinę komunikaciją apibrėžia kaip tarpdisciplininę sritį apjungiančią verslo *komunikaciją, organizacinę elgseną, psichologiją, žmogiškųjų išteklių vadybą* ir t.t. (2014). O Bucăța ir Rizescu komunikaciją apibūdina kaip funkcinį žmonių *psichosocialinės sąveikos būdą*, pasiekiamą naudojant apibendrintos socialinės tikrovės simbolius ir reikšmes, siekiant individų ir grupių *stabilios elgsenos pokyčių metu* (2017). Pasak Somacescu ir Barbu vidinė komunikacija koncentruojasi į prigimtinius santykius tarp organizacijos darbuotojų (2017).

Apibendrinant, į vidinę organizacijų komunikaciją yra būtina žvelgti kompleksiskai ir tarpdiscipliniškai: tiek kaip nevaldomą informacijos kaitos procesą, tiek kaip į su informacijos valdymu susijusius procesus, sistemą, skirtingus raiškos būdus per verbalinę ir neverbalinę sąveiką, bei sritį apjungiančią skirtingus organizacijų ir žmonių elgsenos aspektus siekiant bendrų tikslų. Be to, vidinė komunikacija atlieka ypač svarbią funkciją neapibrėžtumo ar pokyčių metu siekiant stabilumo, užtikrintumo, supratimo, ji padeda valdyti pokyčius ir ja yra išreiškiamas rūpestis, perduodama prasmė bei yra motyvuojami darbuotojai.

1.3 Vidinės komunikacijos funkcija ir tikslai

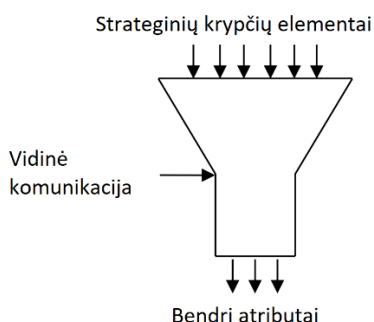
Šiame poskyryje apžvelgiama vidinės komunikacijos funkcija ir jai keliami tikslai. Vidinė organizacijų komunikacija, kaip ir pačios organizacijos veikiančios 4.0 pramonės revoliucijos, VUCA ir BANI pasaulyje, susiduria su naujomis neįprastomis situacijomis ir turi būti pritaikoma, kad atlieptų organizacijų nuolat besikeičiančius poreikius. Quirke patvirtina teiginį, kad besikeičiantis pasaulis keičia

ir komunikacijos poreikį. Jis mano, kad vidinės komunikacijos rolė pasikeitė nes organizacijos susiduria su beprecedenčiu spaudimu būti rezultatyvioms nuolat besikeičiančioje aplinkoje (2017, p. 3). Literatūroje nėra vieno sutartinio komunikacijos funkcijos apibrėžimo. Pasak Quirke, kiekvienoje organizacijoje vidinės komunikacijos funkcija priklausys nuo organizacijos poreikio, todėl labai svarbu, kad vadovybė aiškiai apibrėžtų ko norima pasiekti vidinės komunikacijos pagalba (2017, p. 27). Taigi vidinės komunikacijos funkcijos tikslai priklausys nuo konkrečios organizacijos poreikio. Nepaisant to, kad organizaciniai poreikiai gali skirtis, šiame darbe apžvelgsime ir susisteminsime galimas pagrindines organizacijų vidinės komunikacijos funkcijas.

Stevanović ir Gmitrović (2016, p. 302) komunikacijos funkciją organizacijoje mato kaip mediatorių tarp vadovybės ir darbuotojų siekiant *verslo tikslų* bei įrankiu padedančiu darbuotojams *patenkinti socialinius ir psichologinius poreikius*. Joms antrina ir Bucăța ir Rizescu (2017, p. 54-56) komunikaciją įvardijantys kaip vadovybės įrankį *palaikyti santykius* tarp žmonių, skirtą sukurti aplinką palankią vidiniams organizacijos *tikslams siekti*. Petković ir Rapajić (2021, p. 258) išsako panašią idėją, kad komunikacija yra pagrindinė priemonė siekiant *patenkinti darbuotojų saugumo, bendruomeniškumo ir savęs įprasminimo poreikius* ir būtinybė siekiant *motyvuoti darbuotojus*. Anot jų, komunikacijos sistema turi būti sukurta *stimuliuoti ir motyvuoti darbuotojus darant įtaką jų elgsenai*, siekiant nukreipti *jų ir organizacijos potencialą maksimalių rezultatų siekimui*. Panašias idėjas išsako Bucăța ir Rizescu (2017, p. 54) teigdami, kad viena iš organizacijos vidinės komunikacijos funkcijų yra užtikrinti informacijos perdavimą, siekiant *sužadinti darbuotojų norą veikti ir skatinti darbuotojus siekti organizacijos tikslų*. Bei anot Stevanović ir Gmitrović (2016, p. 302) yra labai svarbu, kad gera ir kokybiška vidinė komunikacija skatintų darbuotojų komandinį darbą, o įvairios komandinio darbo formos leidžia žmonėms iš skirtingų organizacijų dalių tiesiogiai bendrauti ir taip *išspręsti problemas*.

Dar vieną komunikacijos funkciją atskleidžia Quirke (2017, p. 10) – **strategijos įgalinimą**, anot jo, didžiausia komunikacijos funkcijos vertė yra verslo *strategijos pavertimas veiksmais*. Jo manymu, norint turėti sėkmingą verslo strategiją žmonės turi ją suprasti, žinoti jos kontekstą bei loginį pagrindimą. Negana to, labai svarbu, kad kiekvienas darbuotojas žinotų konkrečią jo rolę bei veiksmus, kurių jis turėtų imtis padedant įgyvendinti strategiją, o darbuotojai, kurie supranta bendrą vaizdą yra labiau linkę prisidėti prie įmonės sėkmės (Quirke, 2017, p. 10). Organizacijose misija, vizija, vertybės ir strateginiai tikslai paprastai vadinami kryptingomis strategijomis, nes jie nurodo strategams kryptį priimant reikšmingus sprendimus (Ginter ir kt., 2013, cit. iš Yiğit, 2022, p. 48). Pasak Stagaroiu ir Talai (2014, p. 64) vidinė komunikacija turi patarėjo funkciją vidaus komunikacijos klausimais, susijusiais su strateginių planų ir projektų įgyvendinimu. Jam antrina ir Yeomans ir FitzPatrick (2017, p. 3) sakydami, kad organizacijos privalo užtikrinti, jog darbuotojai suprastų organizacinius tikslus bei prioritetus. Tačiau anot Yiğit, žinojimas yra pirmas žingsnis siekiant priėmimo ir pasidalinimo ir tik per vidinę

komunikaciją darbuotojai gali sužinoti apie strategines kryptis, todėl pasak jo, vidinė komunikacija gali tapti ir kliūtimi (Yiğit, 2022, p. 48), šią kliūtį iliustruoja schema žemiau.



Paveikslas Nr. 1. Strateginių kryptų ir bendrųjų atributų apjungimas komunikacijos pagalba (Cummings ir Davies, 1994, p. 149 iš Yiğit, 2022, p. 48)

Iš paveikslo galime daryti išvadą, kad organizacija turi aiškius strateginių kryptų elementus ir vidinės komunikacijos pagalba gali kryptis paversti bendrais atributais arba netinkamai / nepakankamai komunikuojant tapti kliūtimi, dėl kurios strateginių kryptų elementai netaps bendrais atributais arba jų bus mažiau.

Dar viena komunikacijos funkcija yra **kūrybiškumas** – tokią idėją išsako Stevanović ir Gmitrović tvirtindamos, kad gera vidinė komunikacija yra bet kokios organizacijos gerų santykių pagrindas, o geri santykiai sukuria pozityvią atmosferą, iš kurios kyla teigiama energija, o iš teigiamos energijos gimsta entuziazmas ir kūrybiškumas. Jos taip pat mano, kad komunikacijos funkcija yra *padėti kurti gerus santykius*, tik labai motyvuoti ir lojalūs darbuotojai, turintys išsivysčiusį priklausymo organizacijai jausmą, bei kurie susitapatina su organizacija, yra pasirengę dirbti su didele aistra siekiant savo tikslų, nes jie tapatina savo sėkmę su organizacijos sėkme (Stevanović ir Gmitrović, 2016, p. 302).

Kita vidinės komunikacijos funkcija yra prisidėti prie **pokyčių valdymo**. Tik verslas, kuris moka greitai ir efektyviai prisitaikyti prie pokyčių, bus konkurencingas, o efektyvi vidinė komunikacija gali *prisidėti prie pokyčių valdymo, palengvinti ir pagreitinti pokyčių įgyvendinimą, sumažinti pasipriešinimą pokyčiams ir užtikrina lyderystę* (Quirke, 2017, p. 10). Būtent pokyčių valdymas turi ypatingą reikšmę verslams gyvenant neapibrėžtumo sąlygomis. Vidinė komunikacija turi padėti darbuotojams suprasti *kodėl* organizacijose vyksta pokyčiai (Yeomans ir FitzPatrick, 2017, p. 6). Be to Quirke manymu (2017) tikroji vidinės komunikacijos vertė atsiskleidžia: *pokyčių valdyme, lankstume, inovacijose, kokybiškesnių sprendimų priėmimo, informacijos dalinimesi ir motyvuotoje darbo jėgoje* (p. 3). Apibendrintai jis pateikia, kaip vidinė komunikacija gali prisidėti prie organizacijos tikslų siekimo: vykdyti informacijos sklaidą, sužadinti aistrą darbui, suderinti darbuotojų pastangas, žinojimą paversti veiksmu ir įgalinanti darbuotojus įgyvendinti verslo strategiją (Quirke, 2017, p. 4), bei turinio pateikimu, susiejimu su kontekstu, bendro supratimo pasidalinimu bei grįžtamojo ryšio surinkimu siekiant išsiaiškinti ar norima informacija buvo suprasta taip kaip ir tikėtasi (Quirke, 2017, p. 18).

Lentelė Nr. 1. Komunikacijos funkcijų klasifikavimas:

Autorius, metai	Funkcija	Funkcinė kategorija
Yeomans ir FitzPatrick, 2017, p. 9;	Užtikrinti organizacijos atitiktį teisiniams įsipareigojimams bendrauti su darbuotojais;	Atitiktis teisiniam reguliavimui
Yeomans ir FitzPatrick, 2017, p. 9; Quirke, 2017; Yeomans, 2009;	Padėti sėkmingam pokyčių įgyvendinimui;	Pokyčių valdymas
Petković, Rapajić, 2021;	Saugumo jausmui sukurti;	Emocinė gerovė
Petković, Rapajić, 2021;	Padėti sukurti savęs įprasminimo jausmą;	
Stevanović ir Gmitrović, 2016 p. 302;	Patenkinti socialinius ir psichologinius poreikius;	
Stevanović ir Gmitrović, 2016 p. 302;	Sukurti susitapatinimo su organizacija jausmą;	
Quirke, 2017;	Padeda suprasti organizacijos strategiją;	Žinojimas
Yeomans ir FitzPatrick, 2017, p. 9; Bucăța ir Rizescu, 2017; Quirke, 2017; Stevanović ir Gmitrović, 2016 p. 302;	Padeda užtikrinti, kad darbuotojai žinotų ko iš jų tikimasi ir kaip pasiekti jiems keliamus tikslus;	
Stagaroiu ir Talai, 2014, p. 64;	Patarti strateginiais ir projektiniais klausimais;	
Yeomans, 2009;	Aukščiausios vadovybės patikimumo užtikrinimas ir palaikymas;	
Yeomans ir FitzPatrick, 2017, p. 9; Bucăța ir Rizescu, 2017; Quirke, 2017; Stevanović ir Gmitrović, 2016 p. 302;	Dalintis informacija;	
Yeomans, 2009;	Perteikti aukščiausios vadovybės pranešimus;	
Yeomans, 2009;	Informuoti apie verslo misiją, viziją, vertybes;	
Yeomans, 2009;	Padėti suprasti verslo problematiką ir prioritetus;	
Yeomans, 2009;	Padėti ugdyti vadovų komunikacijos įgūdžius;	
Quirke, 2017;	Susieti strategiją su aiškiais elgsenomis ir požūriais, kurie padės pasiekti tikslų;	

Quirke, 2017;	Kurti norimą kultūrą;	
Petković, Rapajić (2021); Quirke, 2017; Yeomans, 2009;	Padėti motyvuoti darbuotojus;	
Petković, Rapajić (2021);	Daryti įtaką elgsenai siekiant nukreipti jų ir organizacijos potencialą siekiant maksimalių rezultatų;	
Yeomans ir FitzPatrick, 2017, p. 9; Petković, Rapajić, 2021; Stevanović ir Gmitrović, 2016;	Skatinti bendradarbiavimą ir bendruomeniškumo jausmą darbo vietoje;	
Yeomans ir FitzPatrick, 2017, p. 9; Petković, Rapajić, 2021; Stevanović ir Gmitrović, 2016;	Skatinti darbuotojų įsitraukimą;	
Yeomans, 2009;	Skatinti darbuotojus pasilikti organizacijoje;	
Quirke, 2017;	Įgalinti darbuotojus verslo strategijos įgyvendinimui;	
Yeomans, 2009;	Grįžtamojo ryšio skatinimas;	
Quirke, 2017;	Padėti darbuotojams suprasti prekės ženklo pažadą;	Konkurencinis pranašumas
Quirke, 2017;	Inovacijų / naujų produktų kūrimas ir naujų rinkų paieška;	
(Stevanović ir Gmitrović, 2016, p. 302	Kūrybiškumo skatinimas per pozityvią aplinką;	
Quirke, 2017;	Reputacijos valdymas;	

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis Quirke, Yeomans, FitzPatrick, Petković, Rapajić, Stevanović ir Gmitrović, Bucăța ir Rizescu šaltiniais.

Atlikta dokumentų analizė rodo, kad vidinės komunikacijos funkcijos samprata yra labai plati, pateikiami skirtingi jos apibrėžimai apimantys šias sritis: darbuotojų motyvaciją, emocinę gerovę bei pozityvią aplinką, įmonės strateginių / organizacijos tikslų supratimą bei noro juos siekti sužadimą, pokyčių ir reputacijos valdymą, konkurencinio pranašumo užtikrinimą per inovacijų skatinimą bei pažado klientui išlaikymą. Darbe remiamasi atrinktomis ir apžvelgtomis minimame skyriuje funkcijų sampratomis.

1.4 Vidinės komunikacijos funkcijos priskyrimas organizacinėje struktūroje

Šiame poskyryje bus atlikta literatūros analizė siekiant išsiaiškinti ir apibrėžti kokiam struktūriniam organizacijos vienetui ar skyriui turi būti priskiriama komunikacijos funkcija. Zaumane ir

Leščevica (2021) teigia, kad nepaisant įrodyto ryšio tarp vykdomos vidinės komunikacijos ir geresnių verslo rezultatų - daug įmonių vis dar nevertina vidinės komunikacijos indelio siekiant strateginių įmonės tikslų. Tačiau yra ir priešingų nuomonių dėl komunikacijos svarbos vertinimo. Literatūroje aptinkama mokslininkų manančių, kad retas įmonės vadovas nemato komunikacijos kaip būtinos jų pareigybės funkcijos organizacijoje ir pabrėžia, kad dabar komunikacija yra matoma kaip pamatas siekiant įgyvendinti įmonių strategiją ir verslo tikslus (FitzPatrick ir Valskov, 2014, p. 3). Zaumane ir Leščevica atlikusios tyrimą kokiems struktūriniais vienetams Latvijos organizacijos priskiria vidinės komunikacijos funkciją pateikia išvadą, kad skirtingose organizacijose komunikacijos funkcija priskiriama skirtingiems padaliniais. Anot jų, dažniausiai komunikacijos funkcija yra priskiriama šiems organizaciniais struktūriniais vienetams: *aukščiausiai vadovybei, žmogiškiems ištekliams/ viešiesiems ryšiams, komunikacijos ir rinkodaros padaliniais*. Pagal Zaumane ir Leščevica atliktą analizę, skirtingas komunikacijos funkcijos priskyrimas rodo jog pati komunikacijos funkcija yra tarpdisciplininė, o bendradarbiavimas tarp skirtingų padalinių gali suteikti pridėtinės vertės siekiant organizacijos tikslų, tačiau jos pabrėžia, kad praktikoje šias disciplinas suderinti yra sudėtinga dėl skirtingų padalinių funkcinių vizijų ir prioritetų (Zaumane ir Leščevica, 2021).



Paveikslas Nr. 2. Komunikacijos klasifikacija grindžiama teorinėmis studijomis sudaryta Zaumane ir Leščevica, 2021.

FitzPatrick ir Valskov taip pat nepateikia aiškaus atsakymo, prie ko vidinės komunikacijos funkcija turi būti priskirta, jų manymų vidinė komunikacija turi būti priskirta pagal tai kokiam tikslui ji yra kuriama organizacijoje (2014, p. 21). Panašų klausimą kelia ir Mishra, Boynton, ir Mishra (2014) – „vidinė komunikacija turi būti bendros strateginės komunikacijos ar organizacinės komunikacijos dalis?“ Jie teigia, jog akademinė bendruomenė laikosi vienodos nuomonės, kad vidinė ir išorinė komunikacijos turi būti nuoseklios ir komunikuoti vienodas žinutes tiek suinteresuotoms šalims, tiek darbuotojams. Tačiau praktikoje tai skiriasi t.y. vidinė komunikacija priskiriama prie žmogiškųjų išteklių valdymo, o išorinė komunikacija išorinei komunikacijai (Mishra, Boynton, ir Mishra, 2014, p. 184). Taigi galima daryti išvadą, kad nepaisant vidinės komunikacijos kuriamos pridėtinės vertės

organizacijoms, nėra vieno nusistovėjusio požiūrio kokiam departamentui ar skyriui turi būti priskirta vidinės komunikacijos funkcija dėl jos tarpdiscipliniškumo, ko pasėkoje vidinės komunikacijos funkcijos efektyvumas gali būti veikiamas tiek teigiamai, tiek ir neigiamai t.y. vidinė komunikacija bendradarbiaujant su skirtingomis organizacijos funkcijomis gali prisidėti prie bendrų tikslų siekimo, tačiau ir gali būti užgožiama kitų funkcijų tikslų, taip pat kyla grėsmė, kad atskyrus vidinę komunikaciją nuo išorinės komunikacijos gali susidaryti neatitiktis tarp komunikuojamų žinučių išorinėms suinteresuotoms šalims ir vidinėms.

1.5 Veiksmingos organizacijų vidinės komunikacijos samprata

Šiame poskyryje bus aprašoma ir apibendrinama veiksmingos komunikacijos samprata. Miller teigimu, veiksminga komunikacija gali padėti organizacijoms sukurti tvirtus pagrindus su svarbiausiais resursais - žmonėmis, o tai didina pasitikėjimą tarp vadovų ir darbuotojų, gerina tarpusavio pagarbą, organizacijos supratimą, sukuria mokymuisi ir tobulėjimui palankią aplinką, bei padeda siekti nustatytų komandinių tikslų (Miller, 2012). Šiame poskyryje toliau išanalizuosime veiksmingos komunikacijos sampratą atsižvelgiant į komunikaciją per turinio pateikimą ir jo poveikį, galimus komunikacijos elementus, formas ir kanalus.

Organizacijos tikisi matyti rezultatus, o komunikacijos specialistai yra raginami galvoti apie kuriamos komunikacijos **poveikį** (teigiama įtaka), o ne apie **produktus** (kuriamą turinį) (Yeomans ir FitzPatrick, 2017, p. 15). Galima sakyti, kad vidinės komunikacijos veiksmingumas neturėtų būti vertinamas kiekybiškai pagal išleistų produktų kiekį, o kokybiškai pagal tai kokį poveikį tie produktai padarė tikslinei auditorijai. Tuo tarpu Stagaroiu ir Talai kreipia dėmesį ne į komunikacijos poveikį, o išskiria veiksmingos komunikacijos elementus: komunikacija turi būti *grindžiama politikomis*, kurios yra žinomos komandoms, komunikuojant turi būti naudojamas visiems *suprantamas žodynas*, o komandos vadovai turi aiškiai iškomunikuoti komandoms *ko iš jų tikimasi*. Be to, komunikuojant yra būtina atsižvelgti į *žmonių skirtumus*, nes skirtingi žmonės bendrauja skirtingais būdais, bei teikia prioritetus skirtingiems komunikacijos kanalams, o darbo aplinkoje, sudarytoje iš 4 kartų, organizacijos turi taikyti daugiakanalę komunikaciją siekiant jas visas pasiekti (2014, p. 64). Quirke antrina ir papildo jog svarbu ne tik atrinkti tinkamus komunikacijos kanalus, bet ir valdyti komunikacijos srautą siekiant išvengti komunikacijos triukšmo, teigdamas, kad, komunikacijos kanalai turi būti tikslingai valdomi atrenkant konkrečią informaciją konkrečiam kanalui, taip sumažinant nesvarbių žinučių kiekį ir taupant brangų darbuotojų laiką, o organizacijos turi atrinkti ir pritaikyti žinutes tikslinei auditorijai, kad jos atitiktų jų poreikius bei lūkesčius (Quirke, 2017, p. 26).

Vidinės komunikacijos strategija gali padėti siekiant turėti veiksmingą vidinę komunikaciją. Pasak Quirke daugelis organizacijų daro gerus dalykus atskirose savo vidinės komunikacijos procesų dalyse, tačiau netenka naudoti, nes nesusieja jų tarpusavyje (Quirke, 2017, p. 21). Pasak jo,

strategavimas, lyderystė ir planavimas bei prioretizavimas padės susieti verslo ir komunikacijos strategijas tarpusavyje, o kanalų valdymas, turinio kūrimas, vidinės komunikacijos rolė, gyva komunikacija ir poveikio matavimas padės sukurti efektyvius procesus atnešančius didžiausią naudą verslui (Quirke, 2017, p. 21). Vidinės komunikacijos strategijoje turėtų būti nurodyti komunikacijos kanalai padėsiantys komandoms išrinkti tinkamiausią aplinką vidinei komunikacijai (Stagaroiu ir Talai, 2014, p. 66). Schemoje Nr. 3 pateikiami septyni elementai būtini siekiant veiksmingos organizacijos komunikacijos.



Paveikslas Nr. 3. Septyni veiksmingos komunikacijos elementai pagal Quirke, 2017, p. 22

- *Strategija.* Organizacijos turi turėti aiškią strategiją, požiūrius ir elgsenas, kurių jiems reikia iš žmonių norint ją įgyvendinti ir to siekti komunikacijos pagalba (Quirke, 2017, 22).
- *Lyderystė* turi nurodyti kryptį, įkvėpti kitus, sukurti įsipareigojimo jausmą siekti bendrų tikslų. Norint vadovams informaciją paversti veiksmais: naudojamas turinio pateikimas, informacijos susietumas su kontekstu, dialogo palaikymas padedant suprasti žinutes ir grįžtamojo ryšio rinkimas tikrinant ar pranešimai buvo suprasti kaip norėta (Quirke, 2017, 23).
- *Planavimas ir prioretizavimas.* Neplanuojant sudėtinga suvaldyti žmonių reakciją į pokytį. Jei komunikacija nedalyvauja verslo sprendimų priėmime, ji gali neteisingai formuluoti pranešimus akcentuojantis į *ka* vietoj *kodėl*, todėl norint verslui greičiau prisitaikyti prie pokyčių yra svarbu komunikacijos planus peržiūrėti kas ketvirtį. Vadovybė turėtų tvirtinti vidinės komunikacijos planus, o komunikacija būti pro aktyvi, rodyti sąsajas tarp skirtingų iniciatyvų siekiant sukurti bendrą vaizdą organizacijoje (Quirke, 2017, 25).
- *Kanalų valdymas ir turinio kūrimas.* Komunikacija yra apie prasmės perdavimą iš žmogaus žmogui. Įmonės, kurios nori sukurti supratimą – turi komunikuoti reikšmę, o ne žinutes. Komunikacijos kanalai turi būti geriau valdomi siekiant nukreipti informaciją reikiama linkme ir taupyti darbuotojų laiką sumažinant nesusijusių pranešimų keliamą informacinį triukšmą. Tam padės tinkamas

komunikacijos kanalų parinkimas tikslingo tipo informacijai. Organizacijos turi pritaikyti pranešimus pagal suinteresuotų šalių interesus ir problemas (Quirke, 2017, 26).

- *Vidinės komunikacijos rolė* - verslo strategiją paversti veiksmais (Quirke, 2017, 27).
- *Gyva komunikacija*. Nepaisant technologijų prieinamumo - veiksmingas bendravimas yra tiek pat susijęs su sąveika, kiek su informacija. Technologijos gali padėti greičiau gauti informaciją žmonėms, tačiau jos nepakeičia bendravimo akis į akį, o darbuotojai iki šiol teikia prioritetą gyvam bendravimui. Akis į akį bendravimo efektyvumas priklauso nuo pokalbio, leidžiančio informaciją pateikti kontekste. Pokalbio kokybė priklauso nuo tarpusavio sąveikos. Veiksmai kalba garsiau nei žodžiai, o tai, kaip elgiasi vadovai, yra galingiausia komunikacija (Quirke, 2017, p. 27-28).
- *Poveikio matavimas*. Bet kurios komunikacijos programos tikslas yra turėti poveikį, tačiau tai galima nustatyti tik įvertinus rezultatus pagal pradinį ketinimą (Quirke, 2017, p. 28).

Galima apibendrinti, kad įgalinus visus komunikacijos elementus nurodytus aukščiau vidinė organizacijų komunikacija bus valdoma veiksmingai, tačiau toks komunikacijos elementų skirstymas neatsako pilnai į klausimą kaip konkrečiai visi elementai turi būti įgyvendinami organizacijose, todėl toliau šiame skyriuje į veiksmingą vidinę organizacijų komunikaciją pažvelgsime per komunikacijos formų, elgsenos formavimo, turinio kūrimo ir komunikacijos kanalų analizę.

Norint rasti tinkamą komunikacijos būdą siekiant nustatyti tikslų, svarbu žinoti ir galimas komunikacijos formas, kurios padės daryti reikiamą poveikį elgsenai. Stagaroiu ir Talai (2014) komunikaciją skirsto į: **verbalinę ir neverbalinę** (p. 65). Anot jų, **verbalinė komunikacija** gali būti žodinė arba rašytinė kalba naudojama siekiant dalinti informaciją su kitais:

- **Žodinės komunikacijos formos**: *dialogas, diskusija ir pokalbis. Skirtingos formos naudojamos skirtingiems tikslams. Žodinė komunikacija ir gyvi susitikimai yra kupini informacijos perteikiamos emocijų bei užtikrina be tarpišką grįžtamąjį ryšį.*
- **Rašytinė komunikacijos forma** geriausiai tinka norint perteikti detales, ypač techninio pobūdžio (Stagaroiu ir Talai, 2014, p. 65).

Neverbalinė komunikacija: *informacijos dalinimasis be žodžių siekiant atskleisti žinutę. Neverbalinės komunikacijos formos: proksemika, kinezika, veido ir akių judesiai bei parakalbystė.*

- **Proksemikoje** tiriama kaip erdvė naudojama žmonių sąveikoje, pavyzdžiui kėdžių išdėstymas salėje. Norint paskatinti bendradarbiavimą žmonės turėtų susėsti vienas greta kito.
- **Kinezika** tiria kaip perteikti kūno kalba reikšmes ir žinutes. Barbenimas pirštais gali reikšti nervingumą, o rankų glostymas ar krumplių trynimasis signalizuoti stresą.
- **Veido ir akių judesiai** yra dar viena neverbalinė komunikacijos forma pvz. akių kontakto vengimas gali reikšti ne atvirumą, tačiau, priklausomai nuo kultūros, gali būti traktuojamas skirtingai.
- **Parakalbystė** susideda iš balso tembro, kalbėjimo greičio ir garsumo pvz. garsi greitakalbystė gali indikuoti pyktį ar nervingumą (Stagaroiu ir Talai, 2014, p. 65).

Svarbu ne tik žinoti, kokios yra komunikacijos formos, bet ir kokiems tikslams jos gali pasitarnauti. Žodinė bei rašytinė komunikacijos formos gali atverti išsamias informacijos pateikimo ir grįžtamojo ryšio surinkimo galimybes, rašytinė komunikacija padėti perteikti tikslias detales. Proksemika, kinezika, veido ir akių judesiai bei parakalbystė gali padaryti įtaką elgsenai neverbaliniais būdais. Taip pat, prieš planuojant komunikaciją, anot, Yeomans ir FitzPatrick reikia aiškiai įsivardinti kokį poveikį norime padaryti komunikacijos pagalba (2017, p. 15). Žemiau lentelėje Nr. 2 pateikiami klausimai į kuriuos, pasak Yeomans ir FitzPatrick turėtų atsakyti kiekvienas planuojantis komunikaciją.

Kaip žmonės turi elgtis paveikti mūsų komunikacijos	Kaip žmonės turi jaustis ar kuo tikėti paveikti mūsų komunikacijos	Ką žmonės turi sužinoti iš mūsų komunikacijos
VALINIS	AFEKTINIS	KOGNITYVINIS
Ar yra specifinės elgsenos, kurias organizacija nori skatinti pvz. klientų aptarnavimas, darbo sauga ar naujų produktų pardavimas?	Kuo žmonės turi patikėti siekiant norimos elgsenos pvz. geras klientų aptarnavimas yra svarbu, saugumas yra kiekvieno atsakomybė, iš naujų produktų uždirbsim geresnius komisinius.	Kokios informacijos žmonėms reikia siekiant pakeisti jų nuostatas? Tai gali būti duomenys apie klientų pasitenkinimą, nelaimingų atsitikimų darbe tyrimai ar naujų pardavimų komisinių tvarka.

Lentelė Nr. 2. Klausimai, į kuriuos turi atsakyti asmuo, planuojantis vidinės komunikacijos veiksmus (Yeomans ir FitzPatrick, 2017, p. 16-17).

Mokslininkų teigimu, svarbiausia dedamoji yra ne pranešimų ar žinučių kiekis, o kokį efektą: valinį, afektinį ar kognityvinį jos sukels (Yeomans ir FitzPatrick, 2017, p. 16-17). Taigi, prieš renkant komunikacijos formas, reikėtų numatyti, kokį elgsenos pokytį norime pasiekti savo komunikacija.

Planuojant vidinės komunikacijos procesus ne mažiau svarbu yra ir informacijos sklaida organizacijoje. Siekiant gerinti informacijos sklaidą organizacijoje, yra būtina naudoti kelis komunikacijos kanalus (Stagaroiu ir Talai, 2014, p. 66). Renkant komunikacijos kanalus reikia atkreipti dėmesį ne į tai ką juose galima atlikti (produktus), o į tikslus, kurių su jais galime pasiekti (FitzPatrick, 2017, p. 27). Be to reikėtų nepamiršti, kad tyrimai rodo, jog žmonės pirmenybę teikia gyvai komunikacijai, nes toks komunikavimas sumažina nesusipratimų tikimybę (Stagaroiu ir Talai, 2014, p. 64). Toliau apžvelgsime siūlomą komunikacijos grupavimą pagal tikslus.

Yeomans ir FitzPatrick (2017) komunikacijos grupavimas pagal tikslus:

- **Skleisti informaciją** pvz., naujienos, įmonės rezultatai arba politikos ir procedūrų pakeitimai;
- Suteikti informacijos **prieinamumą jos prireikus;**

- Padėti **suprasti**, dažnai norime patikrinti ar gerai išgirdome arba padėti suprasti kaip asmenys vertina vadovų asmeninius pranešimus;
- Suburti **bendruomenę**: padėti žmonėms pajusti, kad jie yra bendruomenės dalis ir padrašinti prašyti pagalbos ar kolegų idėjų;
- Sukurti aplinką **diskusijoms** apie problemas ir sudaryti sąlygas darbuotojams klausti (p. 27).

Komunikaciją galima grupuoti pagal tikslus ir norimą veiksmą, kurio tikimės iš tikslinės auditorijos, vienas būdas yra informacijos skleidimas, kitas talpinimas ten kur ji būtų pasiekama jos prireikus, arba informacijos rinkimas padedantis surinkti duomenis kaip auditorijos suprato pateiktą informaciją, bei tam tikrų bendruomenių ar aplinkų kūrimas padedantis kurti norimas kultūras ir dvikryptį komunikavimą organizacijose. Šioje lentelėje Yeomans ir FitzPatrick pateikia **komunikacijos kanalų** grupavimą pagal norimą pasiekti tikslą.

Lentelė Nr. 3. Dažniausi vidinės komunikacijos kanalai ir jų paskirtys

Tikslas	Komunikacijos kanalas arba būdas
Informacijos sklaida	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Darbuotojų elektroninis paštas; ➤ Intraneto naujienų puslapis; ➤ Naujienlaiškis ar žurnalas; ➤ Vidiniai TV; ➤ Skelbimų lentos; ➤ Atmintinės ant stalų; ➤ Trumposiomis (sms) žinutės;
Informacijos prieinamumas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intranetas; ➤ Video turinys intranete; ➤ Pokyčių čempionai, kolegos gerai išmanantys sritį ar įvykius;
Supratimas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Komandiniai susirinkimai; ➤ Mokymai; ➤ Gyvi renginiai (pietūs su generaliniu direktoriumi, vidinės parodos);
Bendruomeniškumas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intraneto naujienos; ➤ Renginiai; ➤ Bendros veiklos, korporatyvinės socialinės atsakomybės iniciatyvos; ➤ Instagramas; ➤ Yammer (ar pan.)
Diskusija	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yammer (ar pan.); ➤ Virtualūs forumai ir seminarai; ➤ Gyvi renginiai (konferencijos, tikslinės (fokus) grupės).

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Yeomans ir FitzPatrick, 2017, p. 28-29.

Mokslininkai nurodo skirtingus būdus kaip siekti veiksmingos komunikacijos, vieni orientuojasi į poveikį elgsenai, kiti į komunikacijos formų numatymą, turinio pritaikymą auditorijai bei jo kontekstualizavimą ar kanalų parinkimą, todėl vidinės komunikacijos veiksmingumui svarbu atsižvelgti į visas dedamąsias ir prieš pradėdant vykdyti komunikaciją pirmiausia įsivertinti kokio tikslo ir poveikio

auditorijai siekiame ir tik tuomet planuoti formą, turinį bei aplinkas, kuriuose bus komunikuojama. Taip pat svarbu ne tik turėti gerai veikiančius procesus, planuoti komunikaciją, atrinkti tinkamus kanalus, bet ir susieti veiksmus tarpusavyje, o tam geriausiai gali padėti aiški, su verslo tikslais susieta komunikacijos strategija ir pamatuojami rezultatai.

2. ORGANIZACIJŲ VIDINĖS KOMUNIKACIJOS POKYČIAI NEAPIBRĖŽTUMO SĄLYGOMIS

Šiame skyriuje bus atlikta dokumentų analizė ir aprašomas komunikacijos pasidalinimas į realią ir virtualią realybę kaip išdava 4-tosios pramonės revoliucijos bei VUCA ir BANI realijų. Bus atlikta dokumentų analizė, siekiant apibrėžti, palyginti ir apibendrinti organizacijų vidinės komunikacijos neapibrėžtumo sąlygomis ypatumus, tendencijas ir pokyčius.

2.1 Komunikacijos pasidalinimas į realią ir virtualią realybę

Šiame poskyryje bus apžvelgiamas ir aprašomas pasaulio pasidalinimas į realią ir virtualią realybes ir kokią įtaką šis pokytis padarė organizacijų komunikacijai. Müller manymu (2020) skaitmeninių pokyčių ypatybė, be technologinių komponentų, apima ir darbo rinką. Vykstant skaitmeninei transformacijai įmonės siekia būti *Agile* (liet. lanksčios) organizacijos, tam yra išbandomos naujos darbo formos pvz.: projektinis ir komandinis darbas, nauji organizavimo ir darbo procesai pvz. plokščių hierarchijų organizacijos. Pasak mokslininkės, viso to išdava yra komunikacijos procesų greitėjimas reikalaujantis naujų įgūdžių. Skaitmenizavimo megatendencija veda prie „Darbo 4.0“ / „Naujo darbo“ keičiančio lyderystės kultūrą ir supratimą. Klasikiniai hierarchiniai lygiai ir vaidmenų supratimas transformuojasi į *Agile*, įgalinimą ir dalyvavimą, taip pat pasitikėjimą ir bendradarbiavimą (p. 388). Mokslininkų manymu Covid-19 pandemija atskleidė verslų įsisenėjusius trūkumus ir ribotumus, ypač kaip atlikti kasdienę veiklą žvelgiant į fizines ir virtualias sąveikas (Ancillo, Val Nunez ir Gavrila, 2021, p. 2298). Pasak Grzegorzcyk ir kitų mokslininkų krizė kirto visiems stipriai, bet tuo pačiu ir sukūrė galimybę, kuri įrodė jog darbuotojai galintys dirbti iš namų tai daro veiksmingai, be neigiamų pasekmių produktyvumui ar rezultatyvumui. Taip pat krizinė situacija sukūrė poreikį apsaugoti darbuotojų gerbūvį, bei užtikrinti vienodas sąlygas ir karjeros galimybes tiek nuotoliniams darbuotojams, tiek dirbantiems biuruose (Grzegorzcyk ir kt., 2021). Pasak Grzegorzcyk ir kt. esant hibridiniam darbo modeliui organizacijoje svarbu užtikrinti, kad organizacijos matomos korporatyvinės kultūros dalis būtų vienodai matoma tiek darbuotojams dirbantiems nuotoliniu, tiek ne nuotoliniu būdu pvz. įmonės vizija, misija, tikslai, vertybės turi būti perkelti į skaitmeninę erdvę (intranetą, vidinius naujienlaiškius ar ekranų užsklandas). Taip pat, anot jų, svarbu skatinti spontanišką ir neformalų bendravimą per skaitmeninius kanalus, jie priduria, kad pasitikėjimas ir savarankiškumas yra esminės hibridinės darbo kultūros dalys, o lyderiai privalo pereiti nuo kontrolės prie pasitikėjimo (Grzegorzcyk ir kt., 2021). Tačiau darbuotojams darosi vis sunkiau išlaikyti ir pasitikėjimą ir sveiko darbo ir gyvenimo balansą dirbant nuotoliniu būdu dėl nykstančios ribos tarp namų ir darbo, sudarančios visuomet prisijungusio darbuotojo kultūrą, kuriai padarė įtaką informacinės komunikacijos technologijos (Derks cit., 2016, Waizenegger ir kt., 2020). Todėl labai svarbu įmonėms ir darbuotojams aiškiai apibrėžti darbo kultūrą,

laiko bei vietos ribas. Grzegorzcyk ir kt. (2021) *pateikia hibridinio darbo laiko ir vietos susitarimus (apart įprastų darbdavio ir darbuotojų darbo sutarčių), kuriuos reikėtų apsibrėžti:*

- *Darbo erdvės lankstumą. Minimalus ir (arba) maksimalus darbo laikas nuotoliniu būdu arba biure, įskaitant specifiką kur geografiškai gali būti nuotolinė darbo vieta (nacionaliniu arba tarptautiniu lygiu).*
- *Erdvės ir laiko lankstumo fiksavimo ir sekimo sistemas. Laiko nuostatai kiek leidžiama dirbti nuotoliu ar asinchroniškai (skaičiuojamas kas savaitę, mėnesį, ketvirtį ar metus), ir apribojimus, į kuriuos turi atsižvelgti asmuo, įskaitant nustatytas darbo dienas skirtas komandoms, skyriams ar visai organizacijai.*
- *Nuotolinės darbo vietos užtikrinimas. Užtikrinti, kad nuotolinė darbo vieta yra saugi ir sveika.*
- *Užtikrinti gyvenimo ir darbo balansą. Užtikrinti, kad gerbiamos ribos tarp darbo valandų ir asmeninio gyvenimo (Grzegorzcyk ir kt., 2021).*

Mokslininkai atlikę literatūros analizę identifikavo dešimt nuotolinio darbo faktorių, kurių kombinacijos lemia skirtingus nuotolinio darbo rezultatus: *laiko planavimo įgūdžiai, galimybė dirbti produktyviausiu laiku, mažiau bendraujama su kolegomis, galimybė dirbti iš namų ligos atveju, vadovo pasitikėjimas, vadovo palaikymas, galimybė sutaupyti kelionių išlaidoms, galimybė pasirūpinti šeimos nariais, darbo vietos tinkamumas namuose ir galimybė prieiti prie organizacijos dokumentų iš namų.* Pagal jų pateiktą informaciją, svarbiausi komunikaciniai faktoriai lemiantys skirtingus nuotolinio darbo rezultatus yra sumažėjusi komunikacija tarp kolegų, bei vadovų pasitikėjimas bei palaikymas. Jų atliktas tyrimas parodė, kad sumažėjęs bendravimas su kolegom **padidina darbo našumą** ir gali būti priešingas argumentas prieš dažnai akcentuojamą neigiamą nuotolinio darbo aspektą – darbuotojų izoliaciją, o vadovų pasitikėjimas ir palaikymas turi ypatingą svarbą darbuotojų našumui (Nakrošienė ir kt., 2019).

Skaitmeniniai pokyčiai keičia ir greitina komunikaciją, stiprina darbuotojų įgalinimą ir dalyvavimą, taip pat kuria pasitikėjimo ir bendradarbiavimo kultūrą, mažina atskirtį tarp vadovo ir darbuotojo. Darbuotojams įrodžius lygiavertį darbo našumą nuotoliu kaip ir iš biuro, susikūrė nauji pasitikėjimu grįsti santykiai, kilo poreikis vadovams ieškoti būdų įtraukčiai ir vienodų sąlygų užtikrinimui visoms darbuotojų grupėms, įskaitant naujai atsiradusią - dirbančių iš namų. Dėl naujų technologijų ir nuotolinio darbo formos pradėjo nykti ribos tarp namų, asmeninio gyvenimo ir darbo. Atsirado nauji poreikiai darbuotojų lanksčių darbo sąlygų, saugumo, psichinės gerovės užtikrinimui. Bei kyla vadovo kuriančio pasitikėjimą svarba.

2.2 Vidinės organizacijų komunikacijos pasikeitimas kaip neapibrėžtumo pasaulio išdava

Pasaulis keičiasi ir tai nėra kažkas naujo, bet šiandien dėl pasaulinio globalaus tarpusavio ryšio ir vis didėjančio pokyčių tempo, žmonėms darosi vis sunkiau neatsilikti nuo technologinių, ekonominių ir socialinių pokyčių (Hollaus, 2016, p. V). Šiame pažeidžiamumo kontekste organizacijoms tapti

atsparioms padės lankstumas ir augimas stiprinant komandas, bendradarbiavimas, prisitaikymas prie aiškiai apibrėžtų struktūrų ir investavimas į mokymus (MJV Team, 2021). Išgyventi nuolat besikeičiančioje aplinkoje gali padėti komunikacija, kuri yra svarbi dedamoji dalis **pokyčių valdyme** (Quirke, 2017; Yeomans ir FitzPatrick, 2017; Yeomans, 2009). Hollaus teigia, kad nepaisant kompleksinių organizacinių struktūrų, komunikacijos tikslas pokyčių metu yra **skleisti kuose asmeniškąs žinutes kaip įmanoma arčiau gavėjo** (tiesiogiai), o pranešimų **nuoseklumas, autentiškumas ir tęstinumas** yra ypatingai svarbūs faktoriai sėkmingai komunikacijai, galintys sumažinti darbuotojų juntamą neapibrėžtumo jausmą. Jo teigimu, nepaisant pasirengimo ar komunikacijos planų, yra būtina atsižvelgti į įtakos faktorius ir prisitaikyti prie kiekvienos situacijos individualiai, o komunikacijos kanalai turėtų suteikti galimybę atsakyti į kylančius klausimus (Hollaus, 2016, p. V). Mokslininkai Le Roux ir Sutton (2022) teigia, kad BANI pasaulio realybėje reikia sutelkti dėmesį į **socialinius įgūdžius** bei **santykius** - tai paaiškina kodėl pandemijos metu, kai darbuotojai išsiskirstę dirbo iš namų, vidinė komunikacija pasidarė gyvybiškai svarbi organizacijoms. Nuolatinio neapibrėžtumo pasaulyje **prasmės kūrimas, emocijų konstravimas ir lyderystė**, dažnu atveju, tapo svarbiau nei dalinimasis informacija. Vidinė komunikacija greitai tapo **empatijos, užtikrintumo ir prasmės suteikimo** įrankiu, kuris atskleidžia organizacijos kompetenciją ir atsparumą (p. 86). Pasak Müller (2020) neapibrėžtumo laikotarpiu organizacijų komunikacijoje svarbiausia remtis trimis vidinės komunikacijos charakteristikomis - **nuoseklumu, darnumu ir aiškumu** (p. 387). Išsamus Müller paaiškinimas pateikiamas žemiau:

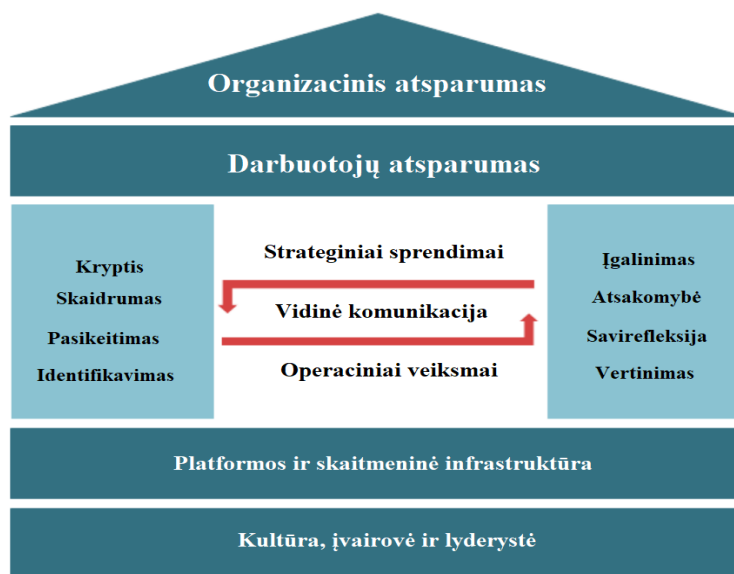
- **Nuoseklumas** apibrėžiamas kaip identiteto formavimas per pranešimus. Jei turinys yra vieningas, identiškas ir nuoseklus keliuose komunikacijos pranešimuose, pranešimas laikomas nuosekliu ir suvokiamas kaip atskaitingas.
- **Darnumas** susideda iš nuoseklumo vidinių pranešimų kontekste, pavyzdžiui, jei viešai skleidžiamoms korporatyvinės kultūros vertybės ir vertybės, kurios iš tikrųjų yra įkūnytos realybėje nesutampa, pranešimai tampa nenuoseklūs ir praranda savo patikimumą.
- **Aiškumas** reiškia, kad įmonės pranešimas turėtų būti aiškus, glaustas ir be jokių loginių prieštaravimų ar paradoksų (2020, p. 386). O suinteresuotos šalys skirtingose rinkose turi įsivertinti komunikacijos poreikius ir norimas elgsenas, nes kiekvienai tikslinei grupei reikia suteikti unikalų **nuoseklumą, darnumą ir aiškumą** (Müller, 2020 p. 387).

Pasak mokslininkės Müller, VUCA realija pakeitė nusistovėjusias geriausias komunikacijos praktikas į geriausią mąstymą, o priimti sprendimus reikia drąsos, noro kurti naujoves ir klysti (Müller, 2020 p. 391). Kadangi dėl sudėtingų kontekstinių sąlygų VUCA realijoje darosi sunku išlaikyti **nuoseklumą, darną ir aiškumą**, kaip strateginį atsaką į VUCA pasaulį, Müller siūlo keisti VUCA akronimo interpretavimą kaip pavaizduota lentelėje žemiau (Müller, 2020 p. 391).

V	Nepastovumas (angl. volatility)	➔	Vizija (angl. vision)	V
U	Neapibrėžtumas (angl. uncertainty)		Supratimas (angl. understanding)	U
C	Kompleksiškumas (angl. complexity)		Aiškumas (angl. clarity)	C
A	Dviprasmiškumas (angl. ambiguity)		Judrumas (angl. agility)	A

Paveikslas Nr. 4. VUCA korporatyvinės komunikacijos transformacija (Müller, 2020 p. 391).

Müller (2020) konstatuoja, kad aukščiau lentelėje pateikta VUCA akronimo keitimo strategija yra puiki tuo, kad ji siūlo daug atspirties taškų, kurie yra naudingi ir korporatyvinei komunikacijai neapibrėžtumo laikotarpiu. Anot jos, nepastovumui tampant vizija, ji turi būti suformuluota aiškiai, nuosekliai ir nedviprasmiškai, ir būti nuosekliai komunikuojama visuose organizaciniuose padaliniuose. Neapibrėžtumą keičiant supratimu, labai svarbu įsivertinti kultūrinius organizacinių vienetų skirtumus. Perėjimas nuo sudėtingumo prie aiškumo susijęs su įmonės komunikaciniais gebėjimais sudėtingumą paversti suprantamumu ir valdomumu. Dviprasmybę keičiant **Agility**, turi kisti ir vadovų bei darbuotojų mąstysena – vadinasi reikėtų bent iš dalies kvestionuoti nusistovėjusias hierarchijas (p. 391). Dėl **Agility** svarbos neapibrėžtumo sąlygomis antrina ir Buchholz, Knorre (2023) sakydami, kad reaguojant į naujuosius iššūkius įmonių vadovai daugiausiai dėmesio skiria **Agility** (liet. judrumui), ko pasėkoje, dėl savo nepaprasto prisitaikymo, įmonės geba veikti ryžtingai ir iniciatyviai net pokyčių metu. Pasak Buchholz, Knorre, **Agility** yra svarbus vidinės komunikacijos komponentas, nes tai yra į komunikaciją nukreiptas veiksmas, kuris vadovaujasi keturiais su komunikacija susijusiais valdymo kintamaisiais: **tikslas** (prasmė ir orientacija), **mąstysena** (požiūris ir veiksmų logika), **ryšys** (bendradarbiavimas ir ryšių mezgimas) ir **kompetencija** (žinios ir įvairovė) (p. 21).



Paveikslas Nr. 5. Vidinės komunikacijos vertė kuriant vidinį organizacijos atsparumą (Ahrenberg, Bausch, Reitner, Steglich, Számadó, ir Weber, 2021, p. 25).

Anot Ahrenberg ir Webe (2021) vidinė komunikacija tai tiltas tarp individų ir organizacijų: vadovų ir komunikacijos potencialas yra krypties parodyme ir kuriant vertę organizacijose ugdant atsparius darbuotojus, o ilgalaikėj perspektyvoj ir atsparias organizacijas. Paveiksle Nr. 5 platformos ir skaitmeninė infrastruktūra skirtos informacijos dalinimuisi ir grįžtamojo ryšio rinkimui, o **kultūra, įvairovė ir lyderystė** yra būtinieji elementai sprendžiant ar organizacija gali tapti atsparia (p. 25, 26).

Apibendrinant galima teigti, kad neapibrėžtumo laikotarpiu komunikacijai svarbu persiorientuoti ir daugiausia dėmesio skirti į socialinius įgūdžius, santykius, prasmės kūrimą, emocijų konstravimą ir lyderystę, empatiją, užtikrintumą, nuoseklumą, darną, aiškumą ir Agile kultūros organizacijoje kūrimą.

3. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS STRATEGIJOS RENGIMAS NEAPIBRĖŽTUMO SĄLYGOMIS: ORGANIZACIJOS X ATVEJO EMPIRINIS TYRIMAS

Empirinėje darbo dalyje bus aprašomas organizacijos x atvejis, joje atlikto vidinės komunikacijos strategijos rengimo neapibrėžtumo sąlygomis gairių tyrimo metodologija, duomenų rinkimo metodai, instrumentai, duomenų apdorojimo būdai. Tai pat bus pateiktos išvados ir siūlymai komunikacijos veiklai organizacijoje gerinti pasitelkiant vidinės komunikacijos strategiją.

3.1 Organizacijos x atvejo aprašymas

Organizacija x yra tarptautinės vienos didžiausių pasaulio trąšų gamintojų verslo centras Lietuvoje. Organizacija yra įvardijama x, nes organizacijos vadovė prašė neatskleisti įmonės pavadinimo šiame magistro darbe, tačiau suteikė leidimą atskleisti įmonės veiklos sritį. Organizacijos x vadovės sutikimas pateikiamas priede Nr. 2. Organizacijos x įmonių grupės gaminamų trąšų tiekimo grandinės užtikrinimas tapo ypatingai svarbus dėl 2022 metais kilusios bado grėsmės pasaulyje, kuriai įtaką padarė prasidėjęs karas Ukrainoje. Todėl išitraukusių, atsparių ir gebančių greitai prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos darbuotojų poreikis tapo ypač didelis. Iš viso organizacijos x įmonių grupėje dirba 17 000 darbuotojų, įmonė veiklą vykdo 60 šalių. Organizacija x veiklą Lietuvoje vykdo nuo 2018 metų. Atvejo tyrimo vykdymo metu 2022 ir 2023 metais organizacijoje x dirbo apie 500 darbuotojų. Organizacija x teikia klientų aptarnavimo, logistikos, žmogiškųjų išteklių, apskaitos ir kitas paslaugas tarptautinei įmonių grupei. Organizacijoje x dirba 42 skirtingų tautybių darbuotojai, kurie kalba 14 kalbų, darbuotojų amžiaus vidurkis - 32 metai. Identifikuotos šios tikslinės komunikacijos grupės organizacijoje x: įmonių grupės darbuotojai, organizacijos x vadovai, darbuotojai, neformalus nuomonės formuotojai organizacijoje, darbuotojai turintys papildomų funkcijų (superuseriai), darbo taryba, vaiko priežiūros atostogose esantys darbuotojai, buvę darbuotojai. Organizacijoje x iki 2022 metų nebuvo komunikacijos funkcijai atlikti skirto specialisto. Organizacijoje x buvo suformuota necentralizuotos komunikacijos praktika, kai kiekvienas skyrius komunikuoja savo nuožiūra, komunikacijai nebuvo keliami strateginiai tikslai ar kuriami ilgalaikiai planai, matuojami pasiekimai.

3.2 Komunikacijos strategijos gairių kūrimo neapibrėžtumo sąlygomis organizacijoje x atvejo tyrimo metodologija

Anot Ingos Gaižauskaitės ir Natalijos Valavičienės, kokybinis tyrimas yra priemonė skirta suprasti socialinį pasaulį, tiriant kaip jį interpretuoja jo dalyviai, o pats tyrimas padeda atskleisti reiškinio visumą jo įprastame kontekste (2016, p. 14). Šio darbo tikslui pasiekti buvo pasirinkta kokybinių tyrimų strategija – **atvejo analizė**, kurios pagrindu bus daromos išvados ir teikiami siūlymai organizacijos x komunikacijai gerinti. Pasirinkta **kokybinė tyrimo prieiga**, padėsianti nustatyti kokias subjektyvias perspektyvas bei sampratas apie komunikacijos poreikį turi organizacijoje x dirbantys vadovai jiems

įprastoje aplinkoje. Pasirinkta atvejo analizė nes tai yra lanksčiausia tyrimo strategija, kuri leidžia išlaikyti realaus gyvenimo įvykių holistines charakteristikas, tiriant reiškinius. Atvejo analizė yra selektyvinė, sutelkianti dėmesį į kelis klausimus, kurie yra esminiai, siekiant suprasti nagrinėjamą sistemą (Tellis, 1997).

Lentelė Nr. 4. Vidinės komunikacijos strategijos rengimo neapibrėžtumo sąlygomis: organizacijos x atvejo tyrimo organizavimas ir eiga

Tyrimo žingsniai	Pradžia	Pabaiga	Reikalingos priemonės ir (ar) sąlygos ir (ar) kiti ištekliai	Papildoma informacija
Formuluojami bendrieji tyrimo klausimai	2022 m. gegužės 28 d.		Informacinės komunikacinės priemonės	Formuluojami remiantis magistro darbo tema
Dokumentų analizė siekiant sudaryti organizacijos poreikius atitinkantį klausimyną	2022 m. gegužės 28 d.	2022 m. liepos 1 d.	Informacinės komunikacinės priemonės, prieiga prie komunikacijos kanalų, prieiga prie įmonėje vykdomų apklausų, prieiga į biurą	
Dalyvių atranka	2022 m. liepos 1 d.	2022 m. liepos 13 d.	Vadovaujančias pareigas vykdančių darbuotojų sąrašas	
Struktūruoto interviu klausimyno sudarymas	2022 m. liepos 1 d.	2022 m. liepos 13 d.	Informacinės komunikacinės priemonės, Microsoft Forms	
Būsimo tyrimo tikslų pristatymas žodžiu tyrimo dalyviams	2022 m. liepos 14 d.		Informacinės komunikacinės priemonės, MS Power Point ir MS Teams aplinkos	Siekiant informuoti respondentus ir sužadinti norą dalyvauti tyrime
Duomenų rinkimas - struktūruoto interviu klausimyno išsiuntimas ir vykdymas raštu	2022 m. liepos 14 d.	2022 m. liepos 29 d.	MS Office programos, Microsoft Forms, interneto ryšys	Vidutiniškai interviu truko 44 minutes. Respondentai buvo kelis kartus raginami atsakyti į interviu klausimus raštu
Duomenų apdorojimas ir turinio analizė	2022 m. liepos 29 d.	2022 m. rugsėjo 1 d.	Informacinės komunikacinės priemonės	
Mokslinių dokumentų analizė	2022 m. rugsėjo 1 d.	2023 m. vasario 1 d.	Informacinės komunikacinės priemonės, prieiga prie duomenų bazių	

Tiesioginio pusiau struktūruoto interviu klausimyno sudarymas ir tikslinimas	2023 metų vasario 1 d.		Informacinės komunikacinės priemonės	
Tiesioginio pusiau struktūruoto interviu vykdymas	2023 m. kovo 1 d.	2023 m. kovo 27 d.	Informacinės komunikacinės priemonės, biuro patalpos, įrašymo priemonė mob. telefonas	Interviu trukmė nuo 10 iki 25 min.
Interviu transkribavimas	2023 metų kovo 30 d.		Mobilusis telefonas, informacinės komunikacinės	
Duomenų apdorojimas ir turinio analizė	2023 m. kovo 30 d.	2023 m. balandžio 25 d.	Informacinės komunikacinės priemonės	Vykdomas teiginių priskyrimas temoms, kategorijoms ir subkategorijoms identifikuojančioms teksto vienetams
Rengiamos išvados ir siūlymai	2023 m. gegužės 1 d.		Informacinės komunikacinės priemonės	

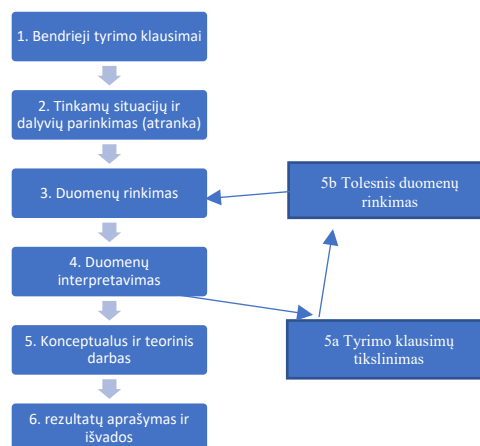
Šaltinis: sudarytas autorės

Remiantis Gaižauskaite ir Valavičiene (2016, p. 20) kokybinio interviu pagrindas yra atviri klausimai, o siekiant gauti atsakymus į tuos pačius klausimus, tokia pačia tvarka naudojamas struktūruotas interviu. Šiame empiriniame tyrime bus atliekami du kokybiniai interviu tyrimai. **Tyrimo klausimai, juos grindžiantys mokslininkų teoriniai teiginiai, interviu klausimai bei jų tikslai yra pateikti priedų lentelėje Nr. 1.** Pirmojo kokybinio struktūruoto interviu tyrimo klausimai buvo parengti iš anksto, visiems dalyviams užduoti vienodi klausimai, jų eiliškumas išlaikytas toks pat, išsiųsti atsakyti raštu. Anot Gaižauskaitės ir Valavičienės, mokslininkai nėra priėję bendros nuomonės dėl informacinių komunikacijos technologijų ir kokybinių interviu dermės (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 238), tačiau jos mato tokios tyrimo formos privalumų ir vadovėlyje cituoja mokslininkus teigiančius, kad interviu pasitelkiant ryšio priemones leidžia išplėsti ir praturtinti kokybinių interviu repertuarą (Bampton ir kt. 2013, cit. iš Gaižauskaitės ir Valavičienės, 2016, p. 238, 239). „*Ryšio priemonės gali suteikti tyrimams daugiau įvairiapusiškumo: sumažina erdvinius atstumus, leidžia plėsti tarptautiškumą be papildomų išlaidų kelionėms ir gali būti naudingi tiek tyrėjams, kurie nori į tyrimą įtraukti grupes, sunkiai prieinamas kitais būdais, pavyzdžiui, apribotas judėti fiziškai (cit. O'Connor ir kt. 2008) arba žmones gyvenančius kitoje šalyje*“ (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 239). Renkant struktūruoto interviu formą buvo atsižvelgta į tyrimo metu esantį metų laiką – vasarą – bei įmonės, kurioje buvo atliekamas tyrimas vyraujantį hibridinį darbo modelį, dėl kurio, dauguma darbuotojų vasaros metu dirba nuotoliniu būdu ir nėra galimybės gauti interviu tiesiogiai. Todėl, nuotolinė struktūruoto interviu forma

raštu buvo tinkamiausia siekiant sudarytis vienodas sąlygas visiems tyrimo dalyviams atsakyti į klausimus jiems patogiu laiku. Pirmas tyrimas buvo atliekamas pasitelkiant kompiuterį, internetą ir Microsoft Forms aplinką. Struktūruotą interviu sudaro 26 klausimai. Į tyrimo turinio analizę pasirinkta įtraukti 4 atviro tipo klausimus ir 2 uždaro tipo klausimus, kurie padeda išsamiausiai atskleisti keliamus tyrimo tikslus. Uždaro tipo klausimai pasirinkti dėl supaprastinto turinio apdorojimo ir baigtinio galimų atsakymų skaičiaus (komunikacijos kanalų pasirinkimas), tačiau siekiant išlaikyti interviu siektiną galimybę kuo platesniam atsakymų spektrui - palikta vieta ir atviram atsakymui. Klausimų tikslai grupuojami pagal siekius: nustatyti vadovų strategijos ir strateginių tikslų išmanymą ir įsitraukimą į jų įgyvendinimą, komunikacijos kanalų naudojimo įpročius ir prioritetus, norimo pokyčio organizacijoje komunikacijos pagalba identifikavimą. Pilnas struktūruoto interviu klausimynas pateiktas priede Nr. 4. Turinio analizę grindžiantys vadovų teiginiai pristatomi prieduose Nr. 5 ir 6.

Antras kokybinis interviu buvo atliekamas praėjus 6 mėnesiams po pirmojo, identifikavus poreikį surinkti papildomų duomenų dėl neapibrėžtumo laikmečio poveikio organizacijos x vidinei komunikacijai. Antras tyrimas buvo atliekamas pusiau struktūruota tiesiogine interviu forma dėl atsiradusios galimybės iš įmonės darbuotojų imti interviu kontakto būdu (pasikeitus metų laikui ir tyrimo dalyviams ėmus lankytis įmonės biure). Interviu sudarytas iš 6-ių atviro tipo klausimų, kurių tikslas nustatyti kintančią komunikacijos bei lyderio funkciją organizacijoje x neapibrėžtumo sąlygomis, visi klausimai bei respondentų atsakymai pateikti priedų lentelėje Nr. 8. Pusiau struktūruoto interviu metu buvo apklausti 4 organizacijos x aukščiausio lygio vadovai. Jų refleksijų turinio analizė atskleis VUCA ir BANI juntamą arba nejuntamą poveikį komunikacijai, bei padeda sukurti laikotarpį atitinkančias ir aktualias komunikacijos strategijos gaires. Kokybinių tyrimų atlikimo eiga buvo vykdoma remiantis paveiksle Nr. 6 pateiktu proceso modeliu. Išsamus tyrimų eigos aprašymas pateikiamas lentelėje Nr. 4.

Paveikslas Nr. 6. Kokybinio tyrimo procesas



Šaltinis: Bryman 2008, cit. iš Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 24.

Bendrieji tyrimo klausimai. Kadangi atliekamas atvejo tyrimas - pirmiausia buvo atlikta dokumentų analizė siekiant suprasti organizacijos x kontekstą, identifikuoti taikomas komunikacijos priemones, darbuotojų demografiją, kultūrinius aspektus bei veiklos specifiką. Tada buvo suformuluoti

bendrieji tyrimo klausimai, kurie, autorės manymu, padėjo pasiekti išsikeltą **tyrimo tikslą** - nustatyti organizacijos vidinės komunikacijos priemonių poreikius, pagal kuriuos bus kuriama vidinės komunikacijos strategija, atitinkanti organizacijos tikslus. Tyrimo tikslo buvo siekiama keliant šiuos tyrimo klausimus: Kokie yra organizacijos vidinės komunikacijos poreikiai? Ar vadovai žino organizacijos strategines kryptis ir tikslus? Kokio pokyčio yra tikimasi organizacijoje komunikacijos pagalba? Kokiems komunikacijos kanalams teikiama pirmenybė? Kokią įtaką neapibrėžtumo laikotarpis daro organizacijos komunikacijos poreikiams.

Tinkamų situacijų ir dalyvių parinkimas. Norint atrinkti tinkamus tyrimui dalyvius ir situacijas organizacijoje x buvo siekiama nustatyti vyraujančią organizacinę kultūrą, skaitmeninių komunikacijos priemonių prieinamumą bei naudojimą (formalus ar neformalus bendravimas vyrauja, ar laikomasi hierarchinės / linijinės struktūros, ar darbuotojai linkę naudotis skaitmeninėmis priemonėmis, kokios priemonės yra prieinamos). Pirminėje tyrimo atlikimo stadijoje nuo 2022 metų gegužės 28 dienos iki 2022 metų liepos 1 dienos buvo nustatyta, kad įmonės darbuotojai laisvai ir noriai šnekučiuojasi virtuvėlėse, vadovai bendrauja su pavaldiniais bendrose patalpose, vyrauja neformali bendravimo kultūra. Darbo vietos yra įrengtos atviro tipo erdvėse, visi vadovai išskyrus įmonės vice prezidentę dirba bendrose atvirose erdvėse. Įmonėje yra propaguojama atvirumo politika, darbuotojams sudaromos galimybės išreikšti savo nuomonę ar suteikti grįžtamąjį ryšį įvairiais skirtingais komunikacijos kanalais (vykdoma kas mėnesinė Peakon darbuotojų įsitraukimo apklausa, kasmetinė darbuotojų įsitraukimo apklausa, klausimams ir atsakymams skiriamas laikas kiekvieno įmonės visuotinio susirinkimo metu, sudaryta galimybė pateikti klausimus ar pageidavimus darbo tarybai anonimiškai arba ne anonimiškai per Microsoft Forms platformą).

Anot mokslininkų „*Kokybinio tyrimo dalyviai pasirenkami todėl, kad jie turi tam tikrų charakteristikų ar patirties, kuri prisideda prie geresnio tiriamojo reiškinių supratimo.*“ (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 37). Taip pat, atliekant kokybinius tyrimus atranka įvardijama kaip tikslinė, kai strategiškai ir tikslingai atrenkami informatyviausi atvejai, ji yra lanksti, ją galima tikslinti, tobulinti dalyvių tipus per duomenų rinkimo procesą, nebūtina laikytis sudaryto atrankos plano (Hennink ir kit. 2011, cit iš Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 37). Aprašomu atveju tyrimo dalyviais buvo pasirinkti visi 52 organizacijoje x vadovaujančias pareigas einantys asmenys, nes vadovai yra viena svarbiausių komunikacijos grandžių organizacijoje ir turi sukaupę daugiausiai žinių apie komunikaciją ir jos poreikį. Iš viso į struktūruoto interviu klausimyną raštu atsakė 40 vadovaujančias pareigas einančių respondentų, vienas nesuteikė leidimo naudoti atsakymus moksliniais tikslais. Į pusiau struktūruotą tiesioginį interviu buvo atrinkti ir atsakė 4 aukščiausio lygio vadovai. Taip pat, buvo atliktas komunikacijos kanalų auditas, kurio metu buvo identifikuoti šie komunikacijos kanalai:

Skaitmeniniai: vidinis intranetas Pulse, MS Teams grupės ir pokalbių langai, elektroninis paštas, TV ekranai biuro patalpose, vaizduoklio užsklandos, naujienlaiškiai, socialinės medijos kanalai

(LinkedIn, Facebook, Instagram), Yammer, vebinarai, per MS Teams transliuojami visuotiniai įmonės susirinkimai (Town Hall), išorinė interneto svetainė, kasmėnesinė darbuotojų apklausa per Peakon platformą, darbuotojų išėinančių iš darbo interviu raštu, žiniasklaidos priemonės Lietuvoje.

Neskaitmeniniai: formalus ir neformalus bendravimas tarp kolegų / vadovų, kasdieniai 20 minučių komandų susirinkimai kitaip dar vadinami „Huddles“ (vykdomi hibridiniu būdu), metiniai veiklos pokalbiai, įmonės renginiai, mokymai.

Atlikus pirminę dokumentų analizę paaiškėjo, kad darbuotojų įsitraukimas į vidinį intranetą yra žemas. Imant laikotarpį nuo 2021 metų liepos 1 dienos iki 2022 metų liepos 1 dienos buvo paskelbta 17 įrašų Pulse intranete, kurių vidutinis peržiūrų skaičius yra 182 neunikalios peržiūros. Tuo metu organizacijoje x dirbo apie 400 darbuotojų. Toks žemas darbuotojų įsitraukimas į skaitmenius komunikacijos kanalus parodė, kad interviu metu yra būtina identifikuoti, kokius komunikacijos kanalus tyrimo dalyviai naudoja ir, kuriais norėtų, kad juos pasiektų korporatyvinė informacija. Atliekant Peakon kasmėnesinės darbuotojų apklausos ir išėjimo iš darbo anketinių duomenų analizę, nebuvo aptikta su komunikacija susijusių duomenų, todėl šio magistro darbo apimtyje išsami šių dokumentų analizė nebus aprašoma.

Duomenų rinkimas. Duomenų rinkimas vykdomas keliais etapais: struktūruoto ir pusiau struktūruoto interviu metodu. Struktūruotam interviu buvo sudaryti **26 klausimai** remiantis teorinėje dalyje išdėstytais teoriniais teiginiais, kurie autorės manymu, geriausiai padės atskleisti organizacijos poreikius, kurių pagrindu bus kuriama vidinės komunikacijos strategija. Interviu atlikti buvo naudojamosi kompiuteriu, Microsoft Forms platforma, internetu. Tiesioginis pusiau struktūruotas interviu buvo atliekamas gyvai, pasitelkiant dialogo formą, 6 iš anksto paruoštus, bet neapribojančius respondentus, klausimus. Tyrimui naudojami instrumentai: įrašymas mobiliuoju telefonu, kompiuteris, Microsoft Forms, užrašams naudojama MS Word programa, uždaras susitikimų kambarys organizacijos x biure, internetas, klausimų bei klausimus grindžiančių teorinių teiginių lentelė priedas Nr.1.

Duomenų apdorojimas. Visi tyrimo duomenys buvo apdoroti pasitelkiant turinio analizę. Šio atvejo tyrimo apimtyje turinio apdorojimui buvo atrinkti 6 klausimai iš 26, kuriuos respondentai atsakė išsamiausiai ir, kurie tikslingiausiai atskleidžia gaires būtinas komunikacijos strategijos kūrimui. Duomenų analizei atlikti bus vadovaujamosi indukcinė logika, emic perspektyva (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 315-316), taikant kokybinę turinio analizę.

Tyrimo etika. Visi respondentai buvo informuoti, kad tyrimas yra atliekamas, siekiant išsiaiškinti esamą organizacijos x komunikacijos poreikį. Taip pat paaiškinta, kad surinkti duomenys bus naudojami kuriant organizacijos vidinės komunikacijos strategijos gaires, bei priimant išskirtinai tik su komunikacija susijusius sprendimus organizacijoje x. Buvo gautas struktūruoto interviu respondentų leidimas naudoti tyrimo duomenis moksliniais tikslais pateikiamas priede Nr. 4. Respondentai buvo informuoti, kaip ir kodėl buvo pakviesti dalyvauti tyrime. Struktūruotam interviu raštu naudojami

respondentų atrankos kriterijai - neatsitiktinė tikslinė organizacijos vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų imtis. Neatsitiktinė tikslinė imtis sudaroma siekiant užtikrinti kuo didesnę lyties, amžiaus, darbo stažo organizacijoje bei vadovaujančių pareigybių įvairovę. Dalyvavimas tyrime nebuvo privalomas, neapmokamas, prieš priimdami sprendimą dalyvauti ar ne, tyrimo dalyviai galėjo užduoti klausimus apie tyrimą. Taip pat buvo informuoti apie galimybę bet kuriuo metu pasitraukti iš tyrimo, apie savo sprendimą informuojant anketoje nurodytu Ovidijos Ferencienės el. paštu. Bet kokie tyrimo duomenys, iš kurių gali būti identifikuoti respondentai: IP adresas, lytis, darbo stažas yra traktuojami kaip asmens duomenys ir yra tvarkomi užtikrinant konfidencialumą, o šioje darbo apimtyje respondentai įvardijami kaip Resp. 1, Resp. 2 ir kt. Kadangi organizacija x yra tarptautinė ir joje dirba įvairių tautybių atstovai, nebūtinai mokantys lietuvių kalbą, struktūruoto interviu klausimai buvo formuluojami tiek lietuvių, tiek anglų kalbomis, suteikiant galimybę atsakyti į klausimus abejomis kalbomis. Struktūruoto ir pusiau struktūruotas interviu žodžiu buvo atlikti užtikrinant tyrimo dalyvių konfidencialumą ir saugumą, vykdomi nepažeidžiant tyrimo dalyvių interesų.

Pusiau struktūruotam interviu atrinkti 4 aukščiausio lygio vadovai, kurie gali pateikti daugiausiai išsamios informacijos reikalingos tyrimui atlikti. Tyrimo rezultatai pateikiami korektiškai atskleidžiant tyrimo visumą. Abiejų tyrimų metu tyrimo dalyviai nenukentėjo, jiems padaryta žala nebuvo. Organizacijos vice prezidentė davė raštišką sutikimą, jog tyrimo rezultatai būtų viešinami nenurodant įmonės pavadinimo – susitarimui patvirtinti buvo gautas patvirtinimas elektroniniu paštu, sutikimas pateikiamas priede Nr. 2. Siekiant užtikrinti įmonės vice prezidentės konfidencialumą, jos vardas, pavardė ir elektroninio pašto duomenys yra panaikinti priede Nr. 2.

Atliekant tyrimą, buvo taikomi bendrieji atitikties mokslinių tyrimų etikai principai, kurie reikalingi pasitikrinti, kaip sprendžiamos etinės problemos ir kaip pasirengta jas spręsti. Tyrimo metu buvo vadovautasi patikimumo, sąžiningumo, pagarbos ir atskaitomybės principais nurodytais atitikties mokslinių tyrimo etikai vertinimo gairėse (Atitikties mokslinių tyrimų etikai vertinimo gairės, 2020).

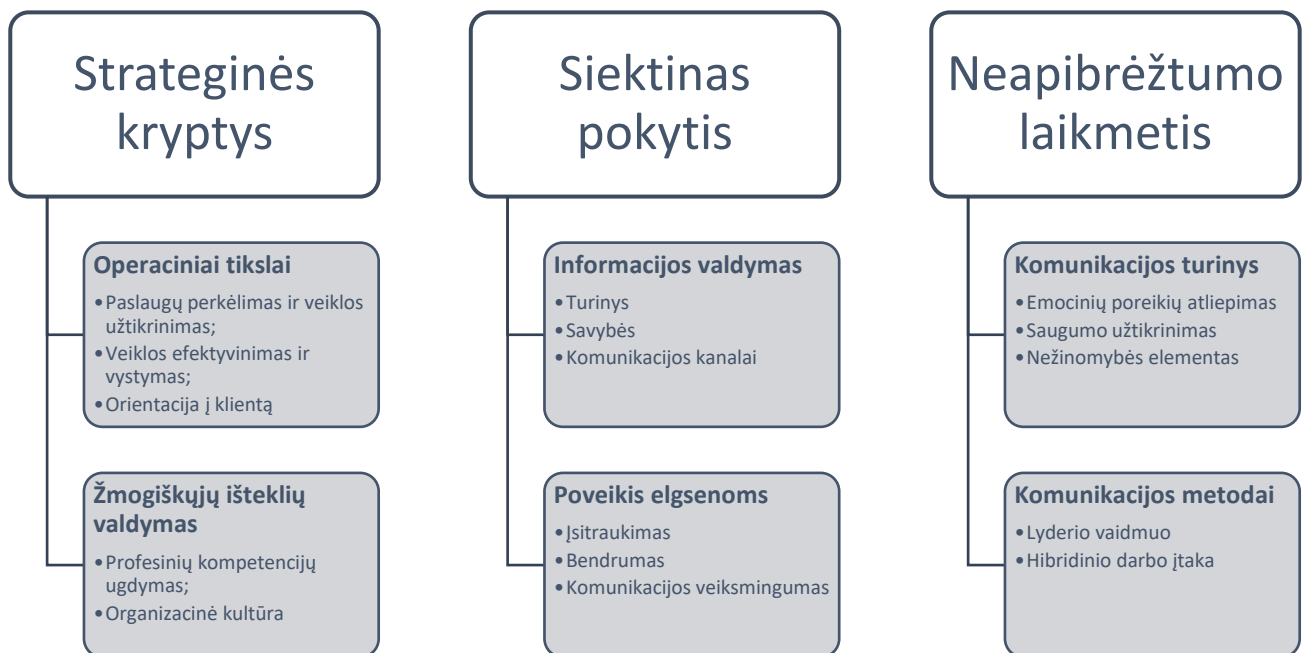
Tyrimo ribotumai. Pirmas tyrimas - struktūruotas interviu raštu išsiunčiant respondentams klausimus per Microsoft Forms. Tokiu būdu atliekant tyrimą nėra galimybės užtikrinti, kad į tyrimo klausimus atsakė būtent tie respondentai, kuriems ir buvo siunčiami interviu klausimai, tačiau tikimybę, kad atsakė būtent tie vadovai padidina tai jog siunčiama buvo darbiniu elektroniniu paštu, prie kurio prieigos neturi niekas kitas nei konkretus asmuo. Pirmasis tyrimas buvo vykdomas dviem kalbomis (anglų ir lietuvių). Į interviu klausimus dauguma tyrimo dalyvių pasirinko atsakyti anglų kalba, todėl šiame darbe yra pateikiami darbo autorės vertimai, galintys turėti nežymių prasminių nuokrypių. Dalis respondentų į struktūruoto tyrimo klausimus atsakė trumpai, lakoniškai, vykdant interviu žodžiu, tikėtina, atsakymai būtų išsamesni. Į klausimą kokio pokyčio tiktės organizacijoje komunikacijos pagalba dalis respondentų atsakė taip pat kaip ir į klausimą ką pakeistų organizacijos komunikacijoje. Ne visi tyrimo dalyviai įsigilino į klausimo esmę ar šių dviejų klausimų esminius prasminius skirtumus.

Vienas respondentas nesutiko leisti naudoti tyrimo duomenų moksliniais tikslais, todėl jo atsakymai yra neįtraukti į tyrimo imtį. Pagrindinis ribotumas yra atvejo tyrimo pritaikomumas kitiems kontekstams, nes kiekviena organizacija yra unikali ir gali būti susidūrusi su kitais tuo metu vyraujančiais iššūkiais, todėl atvejo analizė sunkiai pritaikoma kitiems kontekstams.

3.3 Tyrimo atvejo rezultatų analizė: organizacijos x strategijos kūrimo pagrindas

Tyrimo metu tematinė analizė apie organizacijos strategijos kūrimo gaires atskleidė tris pagrindines temas: strateginės kryptys, siektinas pokytis, neapibrėžtumo laikmetis. Pagrindines temas apima šios kategorijos: operaciniai tikslai, žmogiškųjų išteklių valdymas, komunikacijos priemonės, siektinos elgsenos, komunikacinis pokytis, santykiai. Temos taip pat siejasi ir su tyrimo klausimais, pateikiamais tyrimo instrumente (žr. Priedą Nr. 1).

Paveikslas Nr. 7. Tyrimo temos, kategorijos ir subkategorijos



Šaltinis: sudaryta autorės

Pirmoji tema yra **organizacijos x strateginės kryptys**. Dokumentų analizės metodu yra siekiama nustatyti oficialias organizacijos x strategines kryptis ir tikslus. Kokybinio interviu turinio analize yra siekiama išsigryninti svarbiausias strategines kryptis ir organizacijos tikslus, kuriuos įvardina vadovai, palyginti vadovų išsakytas strategines kryptis ir tikslus su oficialiais organizacijos strategijoje numatytais verslo tikslais ir apibendrinti į kuriuos tikslus bus fokusuojamasi kuriant vidinės komunikacijos strategiją. Antroji tema yra **siektinas pokytis**, analizuojant interviu būdu surinktus duomenis siekiama identifikuoti siektiną organizacijoje x pokytį, kurio pagrindu bus kuriama komunikacijos sistema įtraukiama į komunikacijos strategijos gaires. Taigi, šioje kategorijoje bus

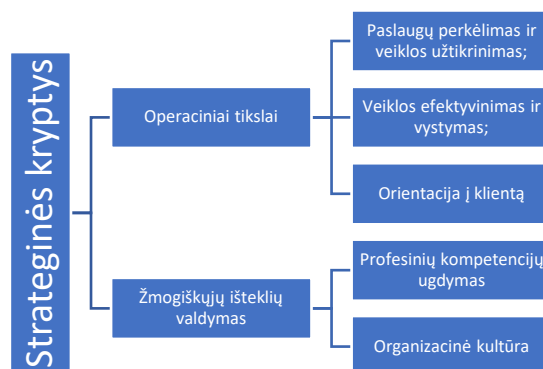
atsižvelgta į tai ką įvardina vadovai kaip siektiną pokytį organizacijoje (elgsenoms, priemonėms), kuriam įtaką galime padaryti komunikacijos pagalba. Trečioji tema yra **neapibrėžtumo laikmetis**. Laikmetis daro įtaką komunikacijos priemonių bei temų pasirinkimui todėl, kuriant komunikacijos strategijos gaires bus atsižvelgta į laikmečio daromą įtaką organizacijos poreikiams.

3.3.1 Tyrimo atvejo analizė: organizacijos x oficialios strateginės kryptys ir tikslai

Organizacijos x oficialiuose dokumentuose nurodomos šios strateginės kryptys: **augimas organizacijoje x, operacinis meistriškumas, skaitmeninė transformacija**. Augimas organizacijoje x siaurinamas iki versliškumo ir skirstosi į šiuos tikslus: darbdavio vertės pasiūlymo formuluoatė, „Kartu geriau“ projekto įgyvendinimas, lyderystės elgsenų skatinimas, mokymo centro įkūrimas. Operacinio meistriškumo kryptyje yra nurodoma orientacija į klientą, kuri skirstosi į šiuos tikslus: nuolatinis procesų tobulinimas, pardavimų ir įplaukų proceso valdymas, klientų kelionės gerinimas (NPS). Trečia strateginė kryptis yra skaitmeninė transformacija. Ji siaurinama į efektyvias operacijas, kurios skirstosi į šiuos tikslus: Projekto „Connect“ įgyvendinimas, CRM 2.0 diegimas, „Enable“ projektas, projektų portfelio struktūros projektas ir programos Celionis įdiegimas. Strateginių krypčių dokumentas pateikiamas 9 priede.

3.3.2 Tyrimo atvejo rezultatų analizė: vadovų patirtys

Paveikslas Nr. 8. Strateginių krypčių temos, kategorijos ir subkategorijos



Šaltinis: sudaryta autorės

1-oji tema – „**Strateginės kryptys**“. Šią temą atskleidžia dvi kategorijos ir penkios subkategorijos. Kategorijos: **operaciniai tikslai** ir **žmogiškųjų išteklių valdymas**. Detalus subkategorijų aprašymas pateikiamas tekste žemiau.

Operacinių tikslų kategorija. Prie operacinių tikslų yra priskiriami kokybinio tyrimo turinio analizės metu aptikti vadovų teiginiai, kurie siejasi su paslaugomis, procesais ir projektais. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad organizacijoje x vadovų nurodyti operaciniai tikslai pagal temas gali būti skirstomi subkategorijomis: paslaugų perkėlimas ir veiklos užtikrinimas, veiklos efektyvinimas ir vystymas, orientacija į klientą. Toliau apžvelgsime nustatytas kategorijas bei subkategorijas ir jų

tikslius. Lentelėse pateikiami vadovų teiginių fragmentai. Pilnos temas, kategorijas ir subkategorijas grindžiančių teiginių lentelės yra pateiktos 5 priede.

Lentelė Nr. 5. Operacinio tikslo kategoriją bei paslaugų perkėlimo ir veiklos užtikrinimo subkategoriją grindžiantys teiginiai

Operacinio tikslo kategorija	Pagrindžiantis atsakymas
Paslaugų perkėlimo ir veiklos užtikrinimo subkategorija	„Finansų paslaugų perkėlimas“_Resp 2
	„Finansų perkėlimą“_Resp 5
	„Finansinių procesų perkėlimas iš Europos“_Resp 16
	„Sėkmingas organizacijos x finansų departamento sukūrimas ir integravimas į naują finansų organizaciją“_Resp 9
	„Sėkmingai perimti paslaugas“_Resp 11
	„Perkelti finansų paslaugas į organizaciją x“_Resp 14
	„Pilnas logistikos paslaugų suteikimas“_Resp 4
	„Užtikrinti sklandžias operacijas“_Resp 30
	„Užtikrinti veiklos tęstinumą“_Resp 38
„Procesų įgyvendinimas“_Resp 40	

Šaltinis: sudaryta autorės. Visi respondentų atsakymai pateikiami 5 priede.

Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacijoje vyksta finansinių paslaugų perkėlimas: „Finansų paslaugų perkėlimas“_Resp 2, „Finansinių procesų perkėlimas iš Europos“_Resp 16 ir kt. iš Europos į organizaciją x, kuri vadovai išskiria kaip vieną iš strateginių operacinių organizacijos x tikslų. Taip pat respondentai nurodo, kad jų tikslas yra finansų departamento įkūrimas bei integravimas į naują finansų organizaciją, kas indikuoja struktūrinius pokyčius ir gali reikalauti pokyčių valdymo bei vidinės komunikacijos indėlio padedant formuluoti ne tik kas keičiasi, bet ir kodėl keičiasi organizacijoje (prasmės žinutes). Vadovų atsakymai taip pat atskleidžia, kad organizacijos tikslas yra užtikrinti sklandžias esamas operacijas bei suteikti visapusiškas logistikos paslaugas: „Užtikrinti veiklos tęstinumą“_Resp 38, bei „Pilnas logistikos paslaugų suteikimas“_Resp 4. Taigi pirmoje subkategorijoje yra nustatyti **finansų veiklos perkėlimo ir departamento įsteigimo, perkeltų paslaugų tęstinumo užtikrinimo bei logistikos paslaugų suteikimo tikslai.**

Lentelė Nr. 6. Operacinio tikslo kategoriją bei veiklos efektyvinimo ir vystymo subkategoriją grindžiantys teiginiai

Operacinio tikslo kategorija	Pagrindžiantis atsakymas
Veiklos efektyvinimo ir vystymo subkategorija	„Projektų sinchronizavimas“_Resp 7
	„Įgyvendinti "Connect" projektą su visomis tiekimo grandinės komandomis“_Resp 14
	„Darbo procesų harmonizavimas skirtingose rinkose“_Resp 7

	„Harmonizuoti perkeltus procesus“ _Resp 10
	„Perkelus procesus ieškoti geriausio veiklos būdo ir automatizuoti procesus, kuriuos galima automatizuoti“ _Resp 13
	„Optimizuoti operacijas peržiūrint procesus nuo pradžios iki galo“ _Resp 37
	„Pereiti prie skaitmeninio įsitraukimo ir automatizuotų sprendimų“ _Resp 37
	„Skatinti nuolatinį gerinimą“ _Resp 30
	„Standartizuoti vidinius procesus“ _Resp 40
	„Tapti tiekimo grandinės valdymo centru Europoje“ _Resp 18
	„<...>Tapti aukščiausio lygio verslo centru“ _Resp 16
	„Tapti didžiausiu procesų kompetencijos centru Europoje“ _Resp 15
	„Užauginti organizaciją x ir perimti daugiau skirtingų sričių atsakomybių“ _Resp 7
	„Dirbti su organizacijos x vizija“ _Resp 22
	„Skleisti informaciją apie organizaciją x organizacijoje“ _Resp 22
	„Turėti centralizuotą verslo centrą Europoje, kuris teikia paslaugas skirtingoms šalims“ _Resp 35
	„Tapti vertinama motininės įmonės dalimi“ _Resp 35
	„Kompetencijų centras kuriantis vertę motininei įmonei“ _Resp 18

Šaltinis: sudaryta autorės. Visi respondentų atsakymai pateikiami 5 priede.

Iš lentelėje Nr. 6 pateiktų respondentų teiginių analizės paaiškėjo, kad vadovai siekia į organizaciją x perkeltus procesus ir paslaugas standartizuoti / harmonizuoti, optimizuoti bei automatizuoti: „Optimizuoti operacijas peržiūrint procesus nuo pradžios iki galo“ _Resp 37 ir kt. Įmonėje taip pat yra skatinama procesų gerinimo kultūra, kitaip dar vadinama „Continuous improvement culture“, yra įgyvendinamas projektas „Connect“. Be to, respondentai nori skleisti informaciją apie organizaciją x globalios įmonių grupės mastu ir vystyti organizacijos x viziją bei veiklą siekiant jog organizacija x taptų visos tiekimo grandinės valdymo centru Europoje, aukščiausio lygio valdymo centru, ar didžiausiu procesų kompetencijos centru Europoje. Iš viso aptinkamos 9 skirtingos veiklos vystymo formuluotės. Taigi veiklos efektyvinimo ir vystymo subkategorijoje nustatyti šie tikslai: **paslaugų standartizavimas, harmonizavimas, optimizavimas bei automatizavimas, įmonės įvaizdžio gerinimas globalios įmonių grupės mastu ir veiklos išplėtimas į kompetencijų ar procesų valdymo centrą Europoje.**

Lentelė Nr. 7. Operacinio tikslo kategoriją ir orientacijos į klientą subkategoriją grindžiantys teiginiai

Operacinio tikslo kategorija	Pagrindžiantis atsakymas
	„Padidinti klientų pasitenkinimą“ _Resp 4
	„Tapti patikimu partneriu“ _Resp 8

Orientacijos į klientą subkategorija	„Siekti klientų pasitenkinimo, tapti klientų orientuotu centru“ _Resp 14
	„Tapti geriausiu klientų aptarnavimo centru“ _Resp 31
	„Padidinti orientaciją į klientą naudojant eNPs“ _Resp 32
	„Koncentruotis į klientus“ _Resp 36
	„Tapti organizacija, kuri yra orientuota į klientą“ _Resp 37

Šaltinis: sudaryta autorės. Visi respondentų atsakymai pateikiami 5 priede.

Kita respondentų išsakyta operacinio tikslo kategorijos **orientacijos į klientą subkategorija** yra aptinkama kokybinio tyrimo analizėje ir pagrindžiama respondentų atsakymais pateiktai lentelėje Nr. 8. Iš pateiktų atsakymų matosi, kad organizacijos x vadovai išskiria klientą ir kliento pasitenkinimą kaip vieną iš jų veiklos tikslų. Taip pat galima matyti jog organizacija naudoja eNPS klientų pasitenkinimo matavimo tyrimo įrankį ir siekia klientų grįžtamojo ryšio, dvikryptės komunikacijos. Orientacijos į klientą subkategorijoje yra nustatyti šie tikslai: **padidinti klientų pasitenkinimą, persiorientuoti į klientą, tapti geriausiu klientų aptarnavimo centru.**

Taigi turinio analizė atskleidė šias 1-osios temos - **strateginių krypčių operacinių tikslų subkategorijas**: paslaugų perkėlimas ir veiklos užtikrinimas, veiklos efektyvinimas ir vystymas, orientacija į klientą, bei joms keliamus šiuos tikslus. Finansų veiklos perkėlimas, perkeltų paslaugų tęstinumo užtikrinimas, logistikos paslaugų suteikimas, paslaugų standartizavimas, harmonizavimas ir optimizavimas (Connect projektas), automatizavimas, įmonės įvaizdžio gerinimas globalios įmonių grupės mastu, veiklos išplėtimas į kompetencijų ar procesų valdymo centrą, klientų pasitenkinimo didinimas, siekis tapti geriausiu klientų aptarnavimo centru.

Turinio analizė atskleidė 2-ąją strateginių krypčių kategoriją: **žmogiškieji ištekliai**. Tai kategorija, kurioje vadovų išsakyti tikslai grupuojami į šias subkategorijas: **profesinių kompetencijų ugdymas ir organizacinė kultūra**.

Lentelė Nr. 8. Žmogiškųjų išteklių kategoriją ir profesinių kompetencijų subkategoriją grindžiantys teiginiai

Žmogiškųjų išteklių kategorija	Pagrindžiantis atsakymas
Profesinių kompetencijų ugdymo subkategorija	„Darbuotojų ugdymas“ _Resp 33
	„Ugdyti ekspertškumą<...>“ _Resp 24
	„Didinti žinias ir ekspertškumą organizacijoje x“ _Resp 34
	„Auginti ekspertškumą ir profesines kompetencijas savo srityse“ _Resp 40
	„Auginti žmones ir ugdyti srities ekspertus“ _Resp 11
	„Auginti regionines ir ekspertines komandas finansų departamente“ _Resp 9

Šaltinis: sudaryta autorės. Daugiau respondentų atsakymų pateikiama priede Nr. 6.

Pirmoji žmogiškųjų išteklių subkategorija, kurią atskleidė turinio analizė yra profesinės kompetencijos. Šios subkategorijos grindžiamieji vadovų išsakyti tikslai yra: **ekspertiškumo organizacijoje didinimas, profesinių kompetencijų kėlimas.**

Lentelė Nr. 9. Žmogiškųjų išteklių kategoriją ir organizacinės kultūros subkategoriją grindžiantys teiginiai

Žmogiškųjų išteklių kategorija	Pagrindžiantis atsakymas
Organizacinės kultūros subkategorija	„Lyderystės ugdymas, darbuotojų įgalinimas“ _Resp 34
	„Sukurti dinamišką ir įvairią kultūrą įmonėje“ _Resp 13
	„Verslus požiūris į darbą“ _Resp 39
	„Bendradarbiavimas su vietinėmis komandomis“ _Resp 8
	„Užtikrinti bendradarbiavimą finansuose ir už jų ribų“ _Resp 9
	„Tapti patraukliu darbdaviu“ _Resp 21
	„Užtikrinti darbuotojų stabilumą ir išlaikymą“ _Resp 24

Šaltinis: sudaryta autorės.

Turinio analizė atskleidė, kad 2 vadovai nurodo darbdavio įvaizdžio gerinimą kaip vieną iš organizacinių tikslų. Darbdavio įvaizdis prasideda nuo organizacijos kultūros prie kurios gali prisidėti vidinės komunikacijos funkcija. Darbdavio įvaizdžio formuotojais gali tapti organizacijos darbuotojai, kurie tiek grįžę namo ar patekę į kitas aplinkas tampa įmonės ambasadoriais, todėl tai kaip jie jaučiasi organizacijoje yra svarbi dedamoji dalis formuojant darbdavio įvaizdį. Taip pat vienas respondentas nurodė, kad organizacijos tikslas yra užtikrinti darbuotojų stabilumą ir išlaikymą (Resp 24). Be to, 4 respondantai turi siekį keisti organizacinę kultūrą, jie išskiria lyderystę, darbuotojų įgalinimą, verslumo skatinimą, bendradarbiavimą kaip siektiną kultūrinį pokytį organizacijoje. Apibendrinus galime išskirti šiuos organizacinės kultūros subkategorijos tikslus: darbdavio įvaizdžio gerinimas, darbuotojų kaitos mažinimas (stabilumas) ir lyderystės, verslumo, įgalinimo bei bendradarbiavimo skatinimas.

Kokybinio tyrimo turinio analizė parodė, kad strateginės kryptys ir jų operacinių tikslų bei žmogiškųjų išteklių kategorijos susideda iš šių subkategorijų: paslaugų perkėlimo ir veiklos užtikrinimo, veiklos efektyvinimo ir vystymo, orientacijos į klientą, profesinių kompetencijų ir organizacinės kultūros kūrimo. Visos subkategorijos skirstosi į šiuos tikslus: finansų veiklos perkėlimą, perkeltų paslaugų tęstinumo užtikrinimą, logistikos paslaugų suteikimą, paslaugų standartizavimą, harmonizavimą ir optimizavimą (Connect projektas), automatizavimą, įmonės įvaizdžio gerinimą globalios įmonių grupės mastu, veiklos išplėtimą į kompetencijų ar procesų valdymo centrą, klientų pasitenkinimo didinimą, siekį tapti geriausiu klientų aptarnavimo centru, ekspertiškumo organizacijoje didinimą, profesinių kompetencijų kėlimą, darbdavio įvaizdžio gerinimą, darbuotojų kaitos mažėjimą

(stabilumą) ir lyderystės, verslumo, įgalinimo bei bendradarbiavimo elgsenų skatinimą. Gauti duomenys atskleidžia vadovų įvairialypiškumą, tikslų poliarizaciją.

Lentelė Nr. 10. Oficialių ir vadovų įvardintų tikslų bei siekių palyginimas

Oficialios strateginės kryptys ir tikslai	Vadovų įvardinamos strateginės kryptys ir tikslai:	Skirtumai
<p>Strateginė kryptis: augimas organizacijoje x orientuotas į verslumo kultūros kūrimą.</p> <p>Tikslai: darbdavio vertės pasiūlymo formuluotė, „Kartu geriau“ projekto įgyvendinimas, lyderystės elgsenų skatinimas, mokymų centro įkūrimas.</p>	<p>Strateginė kryptis: žmogiškieji ištekliai: profesinių kompetencijų ir organizacinės kultūros kūrimas.</p> <p>Tikslai: ekspertškumo organizacijoje didinimas, profesinių kompetencijų kėlimas, darbdavio įvaizdžio gerinimas, darbuotojų kaitos mažėjimas (stabilumas) ir lyderystės, verslumo, įgalinimo bei bendradarbiavimo elgsenų skatinimas, įmonės įvaizdžio gerinimas globalios organizacijos mastu</p>	<p>Kartu geriau projektas įvardinamas tik oficialiuose tiksluose. Bendradarbiavimo elgsenų skatinimas įvardinamas tik vadovų. Oficialiuose tiksluose nėra įvardinama: įmonės įvaizdžio gerinimas globalios organizacijos mastu. Skiriasi tikslų formuluotės.</p>
<p>Strateginė kryptis: operacinis meistriškumas per orientaciją į klientą.</p> <p>Tikslai: nuolatinis procesų tobulinimas, pardavimų ir įplaukų proceso valdymas ir klientų kelionės gerinimas (NPS)</p>	<p>Strateginė kryptis: operaciniai tikslai.</p> <p>Tikslai: paslaugų perkėlimas ir veiklos užtikrinimas, veiklos efektyvinimas, ir vystymas, orientacija į klientą, finansų veiklos perkėlimas, perkeltų paslaugų tęstinumo užtikrinimas, logistikos paslaugų suteikimas, paslaugų standartizavimas, harmonizavimas ir optimizavimas (Connect projektas), automatizavimas, veiklos išplėtimas į kompetencijų ar procesų valdymo centrą, klientų pasitenkinimo didinimas, persiorientavimas į klientą, NPS projektas, tapimas geriausiu klientų aptarnavimo centru.</p>	<p>Oficialiuose tiksluose nėra įvardinama: procesų tęstinumas ar perkėlimas, veiklos išplėtimas į kompetencijų ar procesų valdymo centrą, tapimas geriausiu klientų aptarnavimo centru. Taip pat skiriasi tikslų formuluotės..</p>
<p>Strateginė kryptis: skaitmeninė transformacija orientuota į efektyvias operacijas.</p> <p>Tikslai: Projekto „Connect“ įgyvendinimas, CRM 2.0 diegimas, „Enable“ projektas, projektų portfelio struktūros projektas ir programos Celionis įdiegimas</p>	<p>paslaugų suteikimas, paslaugų standartizavimas, harmonizavimas ir optimizavimas (Connect projektas), automatizavimas, veiklos išplėtimas į kompetencijų ar procesų valdymo centrą, klientų pasitenkinimo didinimas, persiorientavimas į klientą, NPS projektas, tapimas geriausiu klientų aptarnavimo centru.</p>	

Šaltinis: sudaryta autorės.

Lentelėje Nr. 10 pateiktų duomenų palyginimas atskleidžia, kad vadovų ir oficialiai strategijoje nurodytų tikslų (strateginių kryptų ir tikslų) formuluotės skiriasi. Taip pat vadovai identifikuoja daugiau tikslų nei numato oficiali strategija. Vadovai neįvardina „Kartu geriau“ projekto, tačiau išskiria kitus tikslus: bendradarbiavimo elgsenų skatinimas, procesų (finansų) perkėlimas, veiklos užtikrinimas, įmonės įvaizdžio gerinimas globalios organizacijos mastu ir veiklos išplėtimas į kompetencijų ar procesų

valdymo centrą, tapimas geriausiu klientų aptarnavimo centru. Turinio analizė atskleidė oficialius ir vadovų įvardinamus organizacijos x tikslus bei jų skirtumus. Viena iš galimų priežasčių dėl ko nėra pasiekiami organizaciniai tikslai yra jų nežinojimas, nesupratimas, bei nematymas bendro vaizdo. Šis tyrimas atskleidė, kad 9 iš 39 respondentų nenurodė jokių organizacinių tikslų, arba teigė, kad jiems trūksta informacijos:

Lentelė Nr. 11. Vadovų organizacijos x tikslų nežinojimo faktoriaus egzistavimą grindžiantys teiginiai

Strateginių tikslų tema	Pagrindžiantis atsakymas
Nežinojimas	„Tiesą pasakius nežinau, kokie organizacijos x tikslai, žinau tik globalios organizacija tikslus, vizijas ir t.t.“_Resp 3;
	„Informacija apie ateinančius projektus dažniausiai nėra su manimi pasidalinama iš anksto, žinau tik pavadinimus iš pokalbių su srities ekspertais ofise“_Resp 5;
	„Globalios organizacijos vizija, misija yra daugiau mažiau žinoma man, tačiau neturiu supratimo apie organizacijos x strateginius tikslus“_Resp 6.

Šaltinis: sudaryta autorės

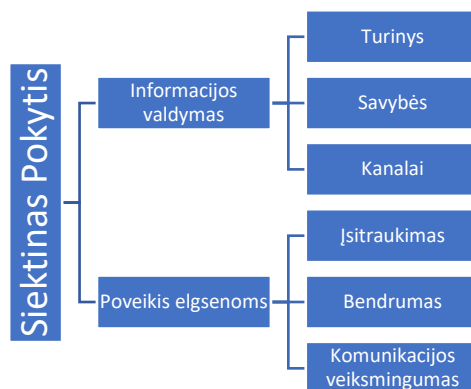
Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė informacijos apie organizacijos strategiją ir tikslus trūkumą. Resp_3 ir Resp_6 teigia, kad jie žino tik globalios organizacijos viziją, misiją ir tikslus, bet nežino organizacijos x tikslų. Tokia situacija galėjo susidaryti dėl informacijos trūkumo ir to, kad organizacija x teikia paslaugas globaliai (motininei) įmonei ir įmonių grupei, bet pati negamina produktų ar neteikia paslaugų į rinką, todėl tikslai yra sunkiau apčiuopiami ir išreiškiami materialine verte. Be to organizacija x savo veiklą vykdo tik 4 metus, o globali (motininė) įmonė 118 metų ir jos misija, vizija yra vizualiai pateikiama organizacijos x biuro patalpose, ko pasėkoje gali kelti sumaištį darbuotojams. Respondentas_5 teigia, kad jis iš viso negauna informacijos apie projektus ir apie juos išgirsta iš kitų. Šie respondentų atsakymai bei oficialių strateginių tikslų bei jų formuluočių nesutapimas su vadovų įvardintais tikslais indikuoja informacijos apie organizacijos strategiją bei jos keliamus tikslus, trūkumą. Atsižvelgiant į tai, kad interviu dalyviai yra vadovaujančias pareigas užimantys asmenys, kurie turėtų ne tik gerai išmanyti organizacijos strategiją ir tikslus, bet ir iškomunikuoti juos bei jų pagrindimą savo darbuotojams, kuriant komunikacijos strategiją yra būtina įtraukti organizacijos x vizijos ir strateginių tikslų komunikavimą.

3.3.3 Tyrimo atvejo vadovų patirtimis grįstas siektinas pokytis organizacijoje

Rengiant komunikacijos strategijos gaires buvo siekiama nustatyti kokio pokyčio vadovai tikisi komunikacijos pagalba. Tyrimo metu tematinė analizė atskleidė šias siektino pokyčio kategorijas: informacijos valdymas ir poveikis elgsenoms, bei jų subkategorijas: turinio, savybių, kanalų, įsitraukimo, bendrumo ir komunikacijos efektyvumo. Toliau apžvelgsime nustatytas kategorijas bei

subkategorijas ir jų tikslus. Lentelėse pateikiami vadovų teiginių fragmentai. Pilnos temas, kategorijas ir subkategorijas grindžiančių teiginių lentelės yra pateiktos priede Nr. 6.

Paveikslas Nr. 9. Organizacijoje x siektino pokyčio temos, kategorijos ir subkategorijos



Šaltinis: sudaryta autorės

2-oji tema – „**siekimas pokytis**“. Šią temą atskleidžia dvi kategorijos ir šešios subkategorijos. Kiekviena kategorija ir jų subkategorijos yra aprašomos žemiau.

Lentelė Nr. 12. Informacijos valdymo kategoriją ir turinio subkategoriją grindžiantys teiginiai

Informacijos valdymo kategorija	Pagrindžiantis atsakymas
Turinio subkategorija	„Didinti žinomumą apie tai kas vyksta su projektais“_Resp 12
	„Dalintis asmeninėmis istorijomis“_Resp 32
	„Daugiau komunikacijos iš HR, daugiau faktų“_Resp 7
	„Padėti mums visiems turėti tą pačią informaciją, tai padės pasiekti bendrus tikslus“_Resp 18
	„Geriau komunikuoti strateginius tikslus ir pasiekimus“_Resp 24
	„Komunikuoti apie visų tikslų pasiekimus, net menkiausių“_Resp 37
	„Geresnės komunikacijos tarp veiklos sričių, departamentų ir pačioje organizacijoje x“_Resp 5.
	„Koncentruotis į tai ką darome gerai“_Resp 2
	„Daugiau informacijos apie mūsų komandų ir darbuotojų pasiekimus“_Resp 31
	„Daugiau informacijos apie artėjančius didelius pokyčius, nelaikyti informacijos tik aukščiausios vadovybės lygmenyje, įtraukti žmones iš žemesnio hierarchinio lygmens, kad pagerėtų priklausymo jausmas“_Resp 5
	„Įtraukti ir informuoti visus organizacijos narius pradedant ir vykdant projektus, ypač kai tai apima bendras rinkas pvz. „Connect“ projektas“_Resp 12
„Informuoti visas komandas apie pokyčius SAP“_Resp 38	

	<i>„Taip pat dėl pokyčių, IT pokyčiai neturi būti vykdomi ne informavus apie tai iš anksto el.paštu“_Resp 20</i>
	<i>„Informuoti apie naujus darbuotojus“_Resp 31</i>
	<i>„Informuoti apie oficialius vadovų pasikeitimus“_Resp 4</i>
	<i>Informuoti apie svarbius pokyčius_Resp 34</i>

Šaltinis: sudaryta autorės. Visi respondentų atsakymai pateikiami priede Nr. 6.

Atvejo tyrimo analizė rodo, kad **informacijos valdymo kategorijos turinio** subkategorijoje yra informacijos trūkumas susijęs su įgyvendinamais projektais („Connect“) (Resp 12) ir strateginiais tikslais (Resp 24). Taip pat identifikuojamas poreikis didesnei informacijos sklaidai tarp departamentų bei skirtingų veiklos sričių, išreiškiamas dalinimosi faktais iš personalo skyriaus pageidavimas. Be to, matomas noras dalintis pozityviomis žinutėmis, pasiekimais bei sėkmės istorijomis organizacijoje x. Atsakymuose pateikiamuose lentelėje Nr. 12 nurodomas poreikis sklandesnei komunikacijai vykdant pokyčius: nuo pokyčių darbuotojų samdoje iki pakeitimų IT sistemose ar SAP atnaujinimuose. Taigi, didžiausias siektinas pokytis organizacijoje x informacijos valdymo turinio subkategorijoje yra sklandesnis informacijos dalinimasis IT, personalo, pasiekimų, projektinės („Connect“) informacijos bei pokyčių vykdymo srityse.

Lentelė Nr. 13. Informacijos valdymo kategoriją ir savybių subkategoriją grindžiantys teiginiai

Informacijos valdymo kategorija	Pagrindžiantis atsakymas
Savybių subkategorija	<i>„Informacijos nuoseklumas kai kažkas daro poveikį visai organizacijai x“_Resp 33</i>
	<i>„Informacija turi būti aiški ir skaidri, galbūt praverstų anoniminės klausimų atsakymų galimybes“_Resp 36</i>
	<i>„Daugiau skaidrumo ir aiškumo <...>“_Resp 5</i>
	<i>„Padidinti skaidrumą“_Resp 33</i>
	<i>„Daugiau aiškumo, lengviau suprantamos komunikacijos“_Resp 1</i>
	<i>„Aiškios ir savalaikės komunikacijos vietoj gandy skleidimo“_Resp 11</i>
	<i>„Aiški komunikacija kokia informacija turi būti dalinamasi su komandomis, o kokia ne ir gairės“_Resp 36</i>
	<i>„Atviros diskusijos apie strateginius sprendimus“_Resp 9</i>
	<i>„Nesiųsčiau svarbios informacijos mėnesio gale“_Resp 11</i>
	<i>„Organizacija x turi atnaujinti informaciją Pulse“_Resp 17</i>
	<i>„Savalaikiškumas. Norėčiau, kad komunikacija vyktų sklandžiau“_Resp 18</i>
	<i>„Įvairių temų reguliarumas“_Resp 25</i>
	<i>„Savalaikiškesnės komunikacijos, perimti atitinkamų temų valdymą“_Resp 30</i>
<i>„Sukurti informacijos srautą, kuriuo visi būtų informuoti laiku“_Resp 20</i>	
<i>„Reikiama informacija pasiektų laiku“_Resp 27</i>	

Šaltinis: sudaryta autorės. Visi respondentų atsakymai pateikiami priede Nr. 6.

Atvejo tyrimo rezultatai atskleidė tematinę **savybių** subkategoriją informacijos kategorijoje. Vadovai indikuoja poreikį ne tik atsižvelgti į pateikiamos informacijos turinį, žinutę, bet ir atsižvelgti į norimos pateikti informacijos formą. Analizuojant **savybių** subkategoriją aptinkami šie raktiniai žodžiai: nuoseklumas, aiškumas, atvirumas, skaidrumas, suprantamumas, reguliarumas ir savalaikiškumas. Vadovams norisi daugiau aiškumo, informacijos pateikimo kuo paprastesne kalba bei laiku, taip pat nurodoma, kad norisi diskusijos kai kalba eina apie strateginius sprendimus, ko pasėkoje, tikėtina, didėtų ir skaidrumas. Taip pat nurodomas poreikis informacijos dalinimosi gairių, vadovams kyla neaiškumų ir nesklandumų sprendžiant kada bei su kuo informacija galima ir reikia dalintis, o kuri informacija yra skirta tik vadovų lygmeniui.

Lentelė Nr. 14. Informacijos valdymo kategoriją ir komunikacijos kanalų subkategoriją grindžiantys teiginiai

Informacijos valdymo kategorija	Pagrindžiantis atsakymas
Komunikacijos kanalų subkategorija	„Informacija susijusi su personalu/ politikomis turėtų būti komunuojama centralizuotai visai organizacijai x“_Resp 33
	„Ne visa informacija pasiekia visus, nes turim PER DAUG komunikacijos šaltinių“_Resp 28
	„Mažiau žinučių Teams ar pokalbių kambariuose, daugiau informacijos el.paštu“_Resp 10
	„Pasirinkti vieną, daugiausiai 2 kanalus informacijai 😊“_Resp 13
	„Nenaudoti Teams kanalų oficialios informacijos sklaidai. Oficialiai informacijai turi būti naudojamas el. paštas. Svarbu atsiųsti pranešimus kai kažkas yra publikuojama Pulse“_Resp 20
	„Daugiau struktūros kur informacija yra talpinama ir ja dalinamasi“_Resp 22
	„Mažiau kanalų. Viskas turėtų būti vienoje vietoje pvz. Pulse puslapyje“_Resp 24
	„Aiškūs kalantai kiekvienai temai“_Resp 25
	„Palikti vieną pagrindinį komunikacijos šaltinį pvz. Teams arba Outlook“_Resp 31
	„Norėtusi daugiau harmonijos informacijos mainuose. Susirinkimai ir gyvos sesijos yra gerai, tačiau tai negali būti vienintelis informacijos šaltinis, nes visuomet bus žmonių, kurie juos praleis. Turime Yammerį, Pulse, kitus šaltinius tokius kaip YMS kur informacija yra chaotiška ir neaiški“_Resp 34
	„Siūlau visą svarbią informaciją pateikti el. paštu ir pakartoti "Pulse" puslapyje, paaiškinti ir turėti platformą klausimams apie šią informaciją susitikimų metu, o visiems vidiniams dokumentams ir procedūroms mums reikia tik vieno aiškaus ir glausto intraneto tinklalapio“_Resp 34
„Norėčiau gauti visą informaciją el.paštu“_Resp 35	

	<i>„Sudėtinga rasti informaciją jei praleidi kažką pvz. įmonės susirinkimus (Town Hall), elektroninį laišką, reikia mažiau informacijos šaltinių“_Resp 39</i>
	<i>„Daugiau informacijos ekranuose“_Resp 40</i>
	<i>„Asmeniškai as esu patenkintas/a šiuo metu naudojamais komunikacijos kanalais“_Resp 26</i>
	<i>„Peržiūrėti gavėjų grupes, galbūt, kažkas iš vietinių turėtų būti įtrauktas į komunikaciją. Ne visa atsakomybė turėti visą informaciją turi būti perleista komandos vadovams“_Resp 20</i>

Šaltinis: sudaryta autorės. Visi respondentų atsakymai pateikiami priede Nr. 6.

Trečia siektino pokyčio temos informacijos kategorijos subkategorija yra **komunikacijos kanalai**. Ši subkategorija sulaukė daugiausia teiginių iš vadovų. Iš viso išsakyti 43 skirtingi teiginiai komunikacijos kanalų tema iš 39 respondentų. Detalius vadovų atsakymus grindžiantis paveikslas pateikiamas priede Nr. 7. Didžiausias identifikuojamas norimas pokytis yra komunikacijos kanalų susisteminimas. Pagrindinė identifikuojama problema - per didelis kiekis skirtingų komunikacijos kanalų bei struktūros trūkumas informacijos mainuose. Kaip teigia atsakymų autoriai, informacija yra dubliuojama skirtinguose kanaluose, prireikus tampa sunku ją surasti. Yra nurodoma, kad nėra aišku, kokiomis temomis kuriame kanale yra dalinamasi informacija. Respondentas_40 norėtų matyti daugiau informacijose biuro patalpose esančiuose tv ekranuose, tuo tarpu respondentas_35 nori informaciją gauti tik elektroniniu paštu. Taip pat yra matomas rašytinės informacijos trūkumas. Apie jį kalba keli respondentai (33, 34, 39), jų teigimu trūksta informacijos pasidalinimo po susirinkimų, kuriuose ji buvo pateikta žodine forma. Poreikis juntamas kai nėra galimybės dalyvauti susirinkimuose. Taip pat, indikuojamas poreikis rašytinės informacijos susijusios su personalu ar politikomis, bei nurodoma, kad tam praverstų vienas glaustas intraneto Pulse puslapis. O respondentas_20 kalba apie poreikį peržiūrėti informacijos gavėjų grupes, nes jos šiuo metu nėra tikslingos, bei įtraukti žemesnio lygio grandis į komunikacijos mainus, nuimant dalį šios atsakomybės nuo vadovų. Yra manančių, kad reikia palikti tik vieną komunikacijos šaltinį, kuriuo yra dalinamasi informacija.

Siekiant išsiaiškinti organizacijos komunikacijos kanalų susisteminimo poreikį ir ištirti informacijos kanalų naudojimo įpročius, respondentų buvo klausta apie jų **naudojamų** komunikacijos kanalų įpročius. Tyrimo atvejo rezultatai nustatė, kad dauguma pagrindiniais informacijos šaltiniais laikė visuotinius įmonės susirinkimus (36 respondentai), vidinį Pulse puslapį (30 respondentų), tiesioginį vadovą (28 respondentai), bei susirinkimus (25 respondentai). Toliau rikiuojasi elektroninis paštas ir MS Teams grupės bei kiti komunikacijos kanalai. Respondentų taip pat buvo paprašyta nurodyti pagrindinius pageidautinus šaltinius iš kurių jie norėtų gauti informaciją apie organizaciją x. Duomenų analizės metu išryškėjo du šaltiniai, kuriais vadovai labiausiai norėtų **gauti informaciją** t.y. visuotiniai susirinkimai (26 respondentai) ir elektroninis paštas (26 respondentai). Trečioje vietoje liko tiesioginis vadovas (20 respondentų). Turinio analizės metu paaiškėjo atotrūkis tarp to kaip informacija pasiekia gavėjus ir to

kaip jie pageidauja, kad juos ji pasiektų. T.y. vadovai gauna informaciją per visuotinius įmonės susirinkimus ir vidiniu Pulse puslapiu, bet norėtų gauti visuotinių susirinkimų metu ir elektroniniu paštu.

Kuriant komunikacijos strategijos gaires buvo siekiama nustatyti ne tik ką vadovai nori pakeisti komunikacijoje, bet ir **kokio poveikio** nori pasiekti komunikacijos pagalba. Antra pokyčio temos kategorija yra **poveikis elgsenoms**, kuri suskirstyta į šias subkategorijas: **įsitraukimas, bendrystė, efektyvumas**.

Lentelė Nr. 15. Poveikio elgsenoms kategoriją ir įsitraukimo subkategoriją grindžiantis teiginiai

Poveikio elgsenoms kategorija	Pagrindžiantis atsakymas
Įsitraukimo subkategorija	„Darbuotojų įsitraukimo padidėjimas“ _Resp 32
	„Itraukti darbuotojus, lyderius į komunikaciją“ _Resp 32
	„Norėčiau geresnės savo vadovo komunikacijos“ _Resp 3

Šaltinis: sudaryta autorės

Atvejo kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad **poveikio elgsenoms** kategorijoje vadovai nori matyti organizacijoje x didėjančią darbuotojų **įsitraukimą**, bei lyderių ir darbuotojų įtraukimą į komunikaciją. Respondentas Nr. 3 atskleidė, kad norėtų geresnės komunikacijos iš savo vadovo. Šioje kategorijoje aiškiai identifikuojamas poreikis didinti darbuotojų įsitraukimą į darbą bei darbuotojų ir vadovų įsitraukimą į komunikaciją.

Lentelė Nr. 16. Poveikio elgsenoms kategoriją ir bendrumo subkategoriją grindžiantys teiginiai

Poveikio elgsenoms kategorija	Pagrindžiantis atsakymas
Bendrumo subkategorija	„Organizuoti renginius sustiprinančius įmonės žinutes, renginių regularumas“ _Resp 32
	„Bendrumo jausmą tarp departamentų“ _Resp 14
	„Būti viena finansų komanda“ _Resp 9
	„Skatinti darbuotojų grįžtamąjį ryšį ir t.t.“ _Resp 14
	„Daugiau refleksijų iš visų“ _Resp 25

Šaltinis: sudaryta autorės

Atvejo kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad **poveikio elgsenoms** kategorijoje vadovai nori matyti pokytį kuriant **bendrumo jausmą** organizacijoje x. Respondentai įvardino pokyčio

poreikį: bendros organizacijos kūrimą, bendrumo jausmą tarp departamentų, būti viena komanda ir skatinti organizacijoje grįžtamąjį ryšį bei refleksijas.

Lentelė Nr. 17. Poveikio elgsenoms kategoriją ir komunikacijos efektyvumo subkategoriją grindžiantys teiginiai

Poveikio elgsenoms kategorija	Pagrindžiantis atsakymas
Komunikacijos veiksmingumo subkategorija	„Žmonės turi jausti atsakomybę už informaciją ir ką jie gali komunikuoti savo pareigybėje“ _Resp 20
	„Svarbu, kad prieš komunikuodami žmonės pagalvotų apie tai, kas jų suinteresuotosios šalys, kokia tema ir kam ji gali turėti įtakos, komunikuotų apgalvotai“ _Resp 10
	„Aiški strategija ir komunikacijos modelis, ne tik dalinimasis naujienomis laikas nuo laiko“ _Resp 28
	„Išmokinkit žmones komunikuoti trumpai, efektyviai ir aiškiai“ _Resp 1

Šaltinis: sudaryta autorės

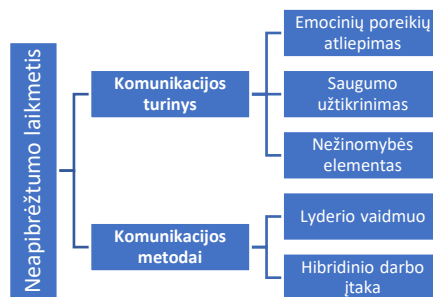
Paskutinė atvejo kokybinio tyrimo rezultatais atskleista **poveikio elgsenoms** kategorijos subkategorija - **komunikacijos veiksmingumas**. Respondentai įvardino šį pokyčio poreikį: atsakomybės jausmo kūrimą dėl kuriamos komunikacijos, tikslinių auditorijų įsivardinimo gebėjimą, komunikacijos įtakos numatymą. Bei vienas vadovas nurodė jog norėtų pokyčio jog žmonės organizacijoje x komunikuotų trumpai ir aiškiai, o kitas vadovas nurodė jog reikia aiškios komunikacijos strategijos vietoj nereguliaraus pasidalinimo naujienomis.

Taigi, siektinas pokytis organizacijoje yra sklandesnis informacijos dalinimasis IT, personalo, pasiekimų, projektinės informacijos (pvz. Connect), sklandesnės informacijos pokyčių vykdymo srityse. Nustatytas poreikis nuoseklesnei, savalaikiškesnei, skaidresnei, reguliariesnei, atviresnei ir paprastesnei komunikacijai su aiškiomis nuorodomis kam informacija yra skirta bei kur galima ją rasti. Didžiausio pokyčio organizacijoje tikimasi įvedant struktūrą į komunikacijos kanalų naudojimą bei jaučiamas poreikis informacijos dalinimosi gairių. Be to, vadovai norėtų matyti didėjantį darbuotojų įsitraukimą, lyderystę komunikacijoje (vadovų ir darbuotojų lygmeniu), sukurti bendrumo jausmą organizacijoje, komunikuoti turint aiškią komunikacijos strategiją bei kompetentingus komunikuojančius asmenis.

3.3.4 Tyrimo atvejo vadovų patirtimis grįstas neapibrėžtumo laikmečio poveikis organizacijos x komunikacijai

3-oji tema – „**Neapibrėžtumo laikmetis**“. Atlikus tematinę struktūruoto interviu turinio analizę paaiškėjo, kad šią kategoriją atskleidžia 2 kategorijos ir penkios subkategorijos. Kategorijos: **komunikacijos turinys ir metodai**. Detalus subkategorijų aprašymas yra pateikiamas toliau tekste.

Paveikslas Nr. 10. Neapibrėžtumo laikmečio temos kategorijos ir subkategorijos



Šaltinis: sudaryta autorės

Atvejo kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad **komunikacijos turinio** kategorijoje vadovų atsakymai gali būti grupuojami į **emocinių poreikių atliepimo subkategoriją**. Respondentas 1 teigia, kad neapibrėžtumo laikmečiu komunikacijoje atsirado poreikis greitai ir aiškiai atliepti darbuotojų poreikį komunikacijos pagalba, bei iškomunikuoti lūkesčius darbuotojams: „<...> buvo irgi gan staigus momentas kada reikėjo iškomunikuoti visiems aiškiai ir tiksliai kokia yra situacija ir ko iš kiekvieno yra tikimasi duotoj situacijoj. Faktas, kad poreikis tos informacijos, staigios ir tikslios, laiku ir vietoje, tikrai buvo labai didelis, ir aišku, iš vadovų pusės tai didelis darbas yra sudėti ir laiku atreaguoti tą tinkamą komunikaciją“. Taip pat krizių laikotarpiu komunikacija keičiasi ir ji tampa pritaikoma prie emocinių darbuotojų poreikių, vadinasi neapibrėžtumo laikotarpiu įsiklausymo į darbuotojų poreikius reikšmė auga, nes kaip teigia respondentas Nr. 4 darbuotojų emocinė būklė dėl išorinių veiksnių atsispindi jų darbo efektyvume: „<...> aš sakyčiau, kad keičiasi labai, ir adaptuojant pagal poreikį į tai kokios baimės, galbūt, ir kokie lūkesčiai yra iš darbuotojų komunikuojami, nes labai dažnai girdim, kad darbuotojų darbą, jų efektyvumą darbo įtakoja kas vyksta aplinkui“ _Resp 4. Jam antrina ir kitas vadovas teigdamas, kad išorės veiksniai kartais tampa svarbesni už vidinius ir pabrėžia įmonės vizijos, misijos, vertybinės linijos susiejimo su išoriniais veiksniais būtinybę, taip darant įtaką darbuotojų emocinei būsenai: „<...> labai svarbu krizinėse situacijose – tai turėti aiškią išgrynintą įmonės misiją ir viziją ir vertybinę liniją, ir kažkaip bandyti susieti <...> su tais būtent išoriniais veiksniais ir pabandyti prisibelsti prie žmonių ir pasakyti kaip tai ką mes darome kažkuo atliepia tai kas nutinka, ir kas nutinka, ir kas, galbūt, kelia žmonėms <...> kalbėti ne tik apie įmonei aktualius dalykus, bet nebūt abejingam ir tiems išoriniam veiksniam <...>“ _Resp 5.

Be to, respondentai nurodė, kad neapibrėžtumo laikmečiu tapo labai svarbu dvikryptė, dialogo komunikacija atliepianti darbuotojų poreikius: „<...> daugiau to dvipusio komunikavimo norėjosi, nežinau kiek man visada tas pavyko, kad ne tik man siųsti žinutes, bet ir išgirsti kas kitiems aktualu ir pagal tai pakomunikuoti ir atliepti, ir galbūt, ne viską galima iškart atsakyti, tai tada sugrįžti, dar vat tokio, irgi būtent neapibrėžtume, buvo įdomu sužinoti, va, ką žmonės jaučia, kaip jie jaučiasi, kas jiems yra aktualu, tai va, tai, turbūt, tokie esminiai man momentai“ _Resp 5. O atsiradus dažnesnės dvikryptės komunikacijos poreikiu atsiranda naujos rutinos jai atliepti. Neapibrėžtumo laikotarpiu vadovai aktyviai

ir atvirai komunikuoja su darbuotojais. Kaip teigia respondentas Nr. 2 „<...> daugeliu atvejų su kovidu ir su karu, bet ir dabar su market specifika yra tokia, kad mes iškart reaguojam ir, kad mūsų organizacijoje mes esam labai atviri klausimams. Yra aišku daug tų platformų, yra anoniminė, ar, ar, susitikimai įvairūs kai žmonės turi galimybę užduoti įvairius klausimus, o mes esam priversti, ir gerai, kad esam priversti atsakinėti į tuos klausimus, tai manau, kad mes esam susikūrę tokią infrastruktūrą susitikimų arba tų interfacų su darbuotojais, kad jie turi galimybę paklausti, o mes reaguojam“ _Resp 2.

Taip pat respondentas 5 atskleidė, kad kriziniu laikotarpiu pagerėjo bendradarbiavimas ir dalinimasis informacija tarp trečiųjų šalių: „kas liečia komunikaciją tai e išorinių šaltinių pasitelkimas, nes lygiai taip pat, turbūt, kaip kažko neapibrėžtume nežinojom mes kaip organizacija, tai buvo labai gerai, tas toks aplinkinių forumas, kiti, kitų įmonių vadovai, ir pasikalbėti, pasižiūrėti kaip jie daro, kas, galbūt, ne taip operatyviai, ne taip greitai vykdavo ir gal ne taip dažnai žmonės dalindavosi, tai vat, tai jutau, kad tas irgi labai pasikeitė ir labai buvo tie forumai visai mūsų kontekste, nu pavyzdžiui, mūsų shared service centrų Lietuvos forumų buvo tokių, galima buvo išgirst, o ką kiti daro, pavyzdžiui, ir ką kiti komunikuoja, kaip komunikuoja“ _Resp 5.

Antra turinio analize atskleista informacijos turinio subkategorija yra **saugumo užtikrinimas**. Organizacijoje x pereinama nuo verslo tipo komunikacijos prie emocinio saugumo: „<...> iš dalies žmonės tikisi supratimo, paguodos, palaikymo ir iš tokio biznio tipo palaikymo pereinam prie emocinio“ _Resp 1. Jam antrina ir kitas vadovas manantis, kad keičiasi turinys ir emocinio saugumo tema tampa dominuojanti: „<...> biznio ta day to day routines eina į šoną ir mes iš tikrųjų koncentruojamės į tai ką žmonės išgirdo, kaip jie jaučiasi dėl to, koks tai bus impact/ poveikis kiekvienam ir komunikuojam būtent tą suportą, nu palaikymą, ar ne, būtent turime kalbet apie tai kaip mes kaip organizacija turime užtikrinti čia esančių savo darbuotojų saugumą. Sutelkti juos organizaciniam tikslams, kad būtų kuo mažiau blaškymosi ir laiko nerimui“ _Resp 2. Taip pat pradedama komunikuoti apie saugumo priemones bei daugėja dėmesio psichologiniam darbuotojų saugumui, emocijas atliepiančiai komunikacijai, vadovų atsakymuose kartojasi žodis daug, vadinasi komunikacija vykdoma dažnai: „<...> komunikuojama yra apie tai, kad mes kaip įmonė darome viską, kad užtikrinti iš tikrųjų darbuotojų saugumą, yra visos sistemos saugumo vietoje, tam kad stebėti kokia yra situacija ir apie bet kokią kylantį, galimai, pavojų, apie kažką kas iškilt galėtų, mes iškart darbuotojus nedelsiant informuotume, tai mes tiesiog adaptuojam pagal laikmetį, kita vertus, aišku, labai daug skiriam dėmesio psichologiniam saugumui žmonių ir labai daug apie tai komunikuojam, nes matom, kad žmonės be galo išbalansuoja“ _Resp 4. Tokios pačios nuomonės yra ir kitas vadovas: „<...> atnešti saugumo ir užtikrintumo savo darbuotojams vienokiom ar kitokiom žinutėmis, statementais arba pasirinkimais“ _Resp 3. Atvejo tyrimo rezultatai rodo, kad neapibrėžtumo laikotarpiu darbuotojams reikia žymiai daugiau saugumo bei užtikrintumo iš vadovo, o psichologinis saugumas tampa viena

pagrindinių komunikacijos temų: „Reikia <...> suteikti žmonėms saugumo jausmą, ko nereikėtų tiek daug normaliu atveju, kada viskas vyksta gerai, ne kriziniu atveju, bet kai tu matai, kad žmogus ateina visas drebėdamas, nes jis tiesiog rūpinasi, kaip jo paties ateitis bus, koki dalykai gali kažką įtakoti, jo šeimą, kaip ten toliau viskas bus, tu tada tiesiog turi šitoj vietoj jam irgi stengtis komunikuoti ant tiek užtikrintai iš savo kaip lyderio pusės, kad suteikti tą užtikrintumą, kad labai daug fokuso dedam į tą psichologinį saugumą ir žmogui į tą jausmo perteikimą“ _Resp 4.

Trečia turinio analizėje atsiskleidusi informacijos kategorijos subkategorija yra **nežinojimo komunikacija**. Respondentų vertinimu, įsivyrėja naujas nežinojimo, pasimetimo elementas organizacijoje x, lyderio vaidmenyje ir komunikacijoje bei kyla poreikis kuo įmanoma greičiau išėiti iš nežinojimo stadijos. Taip vertina vadovas teigdamas: „<...> sakyčiau, kad organizacijos labai stipriai pasimeta, ane, nes visiems būna ta šoko būseną, ir manau, kad labai greitai kaip organizacija pasikeičia, tai, kad ji yra priversta labai greitai mobilizuotis ir priimti tam tikrus sprendimus, tai vat, tai, iš to kaip įmanoma greičiau išėiti, iš to pasimetimo“ _Resp 3. Vienas iš vadovų nurodo, kad kyla nauji lūkesčiai prognozėms, ateities numatymui: „<...> niekas to nelaukė ir niekas apie tai nežinojo, ką daryti, tai, automatiškai žmonės laukė, kad kažkas ir ateis, ir pasakys kaip bus, numatys gal net ateitį kitą kartą, ane, tai kada čia baigsis, kuo tai baigsis, kokias tai turės pasekmes mum, kompanijai galų gale <...>“ _Resp 2. Nepaisant to, kad vadovai teigia jog organizacijoje x komunikuoja daugiau ir greičiau neapibrėžtumo laikotarpiu, organizacijoje x įsivyravo nežinojimas ne tik dėl to kas vyksta pasaulyje ar išorėje, bet ir tarp vadovų atsirado nežinojimas ar jų žinutės pasiekia gavėją, nes tarp darbuotojų auga skepticizmas ir abejonės „<..> gal tie barjerai yra visgi tokie, aš nežinau ar ta žinutė pasiekia tą respondentą tokia kokia jinai turėjo būti, ir kita dalis, kad žmonės krizės akivaizdoje, jie irgi patys būna, patys įsitempę ir aišku, kad to skepticizmo ir to challenginimo yra daugiau tai pačiai žinutės minčiai“ _Resp 3. Vadovams tam pat darėsi sunku jausti savo darbuotojus, tai atitinkamai ir kėlė nerimą bei sunkumus lyderiams: „<...> jutausi labai izoliuotas nuo žmonių ir jutau vidinę tokią ne baimę, bet nerimą, kad aš nelabai seku jų pulsą“ _Resp 5. Organizacijoje x atsirado suvokimas, kad komunikacija apie nežinojimą irgi turi vertę ir yra būtina neapibrėžtumo laikotarpyje: „<..> bent jau man atvėrė akis, būtent neapibrėžtumo laikotarpyje, ką seniau suvokiau kitaip, kad pasakyti, kad nežinau arba pasakyti, kad dar čia neaišku kažkas yra - irgi komunikacija. Ir gal neverta to bijoti ir vengti tą žinutę išleisti, arba kažkokį meetą padaryt ar susitikimą, vien dėl to, kad seniau, galbūt, būdavau įpratęs labiau jau turėti suformuotą poziciją ir, galimai, atsakymus, ir tik tada daryti susirinkimą, o neapibrėžtume, na, tas yra gana sudėtinga, bet to susitikimo gali būti, kad net labiau reikia“ _Resp 5. Atsiranda poreikis naujų kompetencijų ugdymui susijusių su nežinojimu ir pasirengimu krizei: „<...> viena iš organizacijų tarptautinių <...> išrinko metų žodžiu pernai toks permacrisis, ir tada supratau, kad tai nėra karas konkrečiai, tai nėra kovidas, tai labiau laikai, kurie mūsų laukia going forward, tai žiūrint į tai organizacijos, turbūt, turi turėti mechanizmą kaip nuolat besikeičiant, labai skirtingom sritim, vieną

dieną karas gali būti, kitą dieną kovidas, turbūt, visų kitų elementų mes net nežinom šiandien, ane, kaip ir pernai, užpernai, niekas nebūtų prognozavęs šitų dviejų dalykų, tai čia turbūt labiau apie buildinimą procesų taip, kad mes būtume pasiruošę bet kokiai krizei. Tai gali būti su žmonėmis susiję, su geopolitika, su konkurentais, galbūt, šiaip su market tendencijom ir, ir, visa kita, tai, turbūt, nauja kompetencija, kurią organizacijos jau turi turėti“ _Resp 2.

Apibendrintai, kokybinis tyrimas atskleidė organizacijos x vadovų patirtis, kad neapibrėžtumo laikmetyje keičiasi komunikacijos turinys, įsivyrėja emocinio ir fizinio saugumo užtikrinimo, supratimo, paguodos ir palaikymo temos organizacijos x komunikacijoje. Yra rengiama komunikacija skirta atliepti ir prisitaikyti prie žmonių emocinių poreikių, kyla darbuotojų emocinės gerovės svarba. Operacinę komunikaciją keičia į darbuotojo gerovės užtikrinimą ir nuraminimą orientuota komunikacija. Išorės veiksniai ima tapti svarbesni už įmonės vidaus veiksnius. Organizacijos x vertybinė bazė t.y. misija, vizija ir tikslai yra susiejami su išoriniais veiksniais, taip padedant nuraminti darbuotojus. Daugėja dvikryptės komunikacijos priemonių, didėja atvirumas, gerėja bendradarbiavimas su trečiosiomis šalimis informacijos mainų klausimu ir formuojasi naujų kompetencijų poreikis dėl darbo nežinomybės sąlygomis.

Atvejo tyrimo rezultatai parodė, kad vadovų požiūriu, neapibrėžtumo laikmečiu keičiasi ir **komunikacijos metodai**. Informacijos metodai yra antroji neapibrėžtumo laikmečio temos kategorija. Turinio analizė atskleidė, kad informacija krizių metu turi būti dažnesnė, pateikiama laiku bei kuo arčiau žmonių, o vadovas turi būti kuo labiau matomas ir prieinamas darbuotojams, nyksta hierarchiniai atstumai, o standartinės komunikacijos priemonės, tokios kaip elektroninis paštas, ima būtų neveiksmingos: „*Mano akimis neapibrėžtumo laikotarpyje komunikacija turi būti dažnesnė, čia toks pirmas dalykas, antras dalykas – jinai turi tapti artimesnė, tai aš manau, kad labai tų krizių, neapibrėžtumų kontekste, išryškėjo, kad tokios labiau standartinės priemonės, ten kaip emailai dar kažkas, nu, aš nebesu tikras ar pasiekia žmones, dėl to, aš maniau, kad labai, kažkaip, buvo svarbiau kaip lyderiui būti arčiau žmonių, ir būti labiau present, labiau matomu, nu kiek situacija leistų.*“ _Resp 5. Jam antrina kitas vadovas teigdamas, kad žinutes reikia nuolat kartoti ir skirtingais kanalais, bei vadovas turi padėti susidaryti platesnį vaizdą ir paiškinti veiksmų priežastinius ryšius: „*<...> nebeužtenka vieną kartą visus surinkti ir pasakyti, ane, tai reiškias, kad tu nuolat turi vis tas pačias žinutes, arba žinutes, kurias tu nori pasakyt darbuotojams, transliuoti labai skirtingais kanalais ir kartoti jas. Tai, turbūt, nebeužtenka kažkur ant lentos užkabinti primintuką kai visi praeidami matys, bet čia labiau vadovas turi dirbti tuo tokiu primintuku, kuris sujungia tuos taškelius darbuotojų galvose. Tai reiškia nuolat kartoja, nuolat pabrėžia, kodėl, nuolat pasakoja tą visą story line, ane, kodėl darom, ką darom, kas bus ir kartais, atrodo, kad nu jau gi vakar pakalbėjom, jau gi vakar paaiškinau, bet gal kažkas, nežinau, nematė, kažkas multitaskino <...> tai mes turim kartoti, kartoti ir daryti tai labai kryptingai“ _Resp 2. Kitas vadovas taip pat teigia, kad ima komunikuoti dažniau ir plačiau net jei nėra*

konkrečių žinių, bet komunikuojama vien tam, kad parodyti rūpestį ir tai jog kažkas yra daroma: „<...> aš pradėdau komunikuoti daug daugiau ir <...> daug dažniau ir daug jo, ir daug plačiau savo darbuotojam, tam, kad jie, nu, žinotų, kad, jo, ta komunikacija jinau yra, kažkam, žodžiu, rūpi, kad sprendžiam, statusas ir taip toliau“ _Resp 3.

Taipogi organizacijoje x respondentų teigimu atsiranda poreikis ne tik dažnai, bet ir kokybiškai, koncentruotai, savalaiki ir pritaikytai prie tikslinių grupių komunikacijai. Komunikacija užima vis didesnę dalį vadovo dienos: „Ne tik, kad daugiau komunikuoti, bet įnešti daugiau kokybės į tą komunikaciją, įnešti daugiau fokuso, kad tai būtų just in time, tai turi būti labai susifokusuota į labai skirtingas žmonių grupes, nes visi mes, nu, skirtingi žmonės, tai turi būti pritaikyta irgi tam tikram kontekstui, ane, nes specialistai vieną kontekstą turi, vidurinėsios grandies vadovai kitą, seniorai gal dar kitą kontekstą turi“ _Resp 2. Be to hibridinio darbo aplinkoje tampa ypač svarbu komunikuoti ne tik apie operacinius dalykus, bet sutelkti dėmesį į ryšio kūrimą, bendravimą, suburti žmones kartu praleisti laiką neformalioje aplinkoje, mokymuose ir pažvelgti į ateities planus, tikslus: „<...> rasti forumų aptarti tam tikrus dalykus, kurie yra outside KPI, arba outside kažko, bet rasti em forumą kur kalbėti šiek tiek daugiau negu apie kasdienybę, kalbėti apie tą ateitį, kur mes einam, kur mus veda tai kas mūsų laukia <...> sakyčiau komunikacijoj, sakyčiau, nenuvertinti asmeninio ryšio, nes kartais mes sakom taip hibridinis darbo modelis, taip, mes prisitaikėm, taip, darbai pasidaro, bet kai eina kalba apie aukštesnius tikslus, arba apie kažkokias ateities perspektyvas, arba apie sunkių laikų overcomingą. Taip ir tai tada jau nebeužtenka per atstumą bendrauti, tada mes turim turėti galimybę žmones suburti, ar puodeliui kavos kitą kartą, ar kažkokiam susitikimui, ar vorkšopui, ar mokymui, ar tiesiog kažkokiam pasivaikščiojimui, ane, kur žmogus galėtų išsipasakoti, tai ok, kas on his table, ane, kas jo kasdienybėje jam neduoda ramybės“ _Resp 2.

Tematinėje komunikacijos metodo turinio analizėje išryškėjo ir **lyderio vaidmens subkategorija**. Interviu gauti duomenys rodo, kad vadovai neapibrėžtumo laikmečiu turi būti pasitikintys savimi ir brandūs, kad galėtų suteikti žmonėms reikiamą saugumo ar paguodos jausmą, net jei jie kažko ir nežino - kaip jau buvo minėta duomenų analizėje aukščiau: „Reikia rodyti daug daugiau pasitikėjimo savimi, brandos ir suteikti žmonėms saugumo jausmą<...>“ _Resp 4. Bet tuo pačiu neapibrėžtumo laikotarpiu atsiskleidžia ir žmogiškoji vadovų pusė, per tai, kad vadovas irgi yra ne visai žinis, ne visagalys, mažėja atstumas tarp pavaldinių ir vadovų: „<...> sakyčiau, kad lyderio virsmas įvyko ir, turbūt, iš tos sužmogėjimo prizmės, parodymo savęs kaip žmogaus, nebijojimo parodyti savo silpnumo arba ten pavyzdžiui familiarumo kartais ir šiek tiek atsikratymas to senovinio šablono, na, kad lyderis tai yra superhero, ten kaip pavyzdys seniau būdavo, tai aš kaip tik sakyčiau, kad gan smarkiai tą pajutau ir nu bent jau kas man asmeniškai, kaip jau ir minėjau prieš, tai tapo darbe svarbu stengtis būti kuo arčiau tikrųjų žmonių, kaip įmanoma, per komunikacijos kontekstą“ _Resp 5. Vienas vadovas mano, kad vadovo darbas darosi sudėtingesnis: „<...> vadovo darbas tik tampa labiau kompleksiškas ir

komunikacija, aš taip įsivaizduoju, užima vis didesnę ir didesnę svarbą tam job description, arba tam visam pareigy, responsibiličių spektre pas vadovą“_Resp 2 ir įvardina atstumo keliamus ypatumus, tokius kaip darbuotojams kylanti baimė, nepasitikėjimas, kurį vadovams darosi sunkiau pajauti. Vadovas neapibrėžtumo laikmečiu tarsi turi gebėti užbėgti įvykiams už akių ir proaktyviai komunikuoti arba reaguoti į darbuotojų nuotaikas pvz. jei juntama jog tam tikri darbuotojai tampa mažiau aktyvūs, vadovo funkcija išsiplečia į psichologo ir tampa sudėtingesnė: <...>„sakyčiau nauja dimensija yra to atstumo arba darbo iš namų, kai žmogus yra vienas tai jis daugiau ir prigalvoja, nenoriu sakyti bauby, bet, turbūt, apipina tas visas žinutes, arba pokyčiu nu savo interpretacijom, tai, turbūt, va tas ir yra, kad mes turim gebėti dar ir atspėti ir užbėgti įvykiams už akių, tos nuotaikos, turbūt, yra labai svyruojančios ir tos nuotaikos yra tokios, kad mes turim labai reaguoti, ir kitą kartą, jei mes matom, kad žmogus nesureagavo, tai irgi kitą kartą yra ženklas, kad reikia reaguoti, nes galbūt praleido, galbūt atsiribojo, nes mes visi labai skirtingai reaguojam į tas bauginančias aplinkybes, vieni, galbūt, pabėga, kiti stoja į atvirą kovą, kiti, treti ten pradeda kažkaip jaustis auka ir taip toliau, labai daug skirtingų, tai, turbūt, va toks ir netgi savotiškas psichologas turėtų būti, suprasdamas tas reakcijas, nuotaikų kaitą darbuotojų, ir taip dar labiau prideda tos kompleksijos apie kurią jau minėjau anksčiau vadovo darbe <...>“_Resp 2.

Trečia, paskutinė tematinė komunikacijos metodo subkategorija yra **hibridinio darbo ypatumai**. Kaip teigia vadovai, nuotolinis darbas vadovams ir jų komunikacijai kelia iššūkius siekiant darbuotojams suteikti saugumo bei užtikrintumo jausmą ir vadovai įvardina, kad per Teams tą padaryti sunkiau nei gyvai: „<...> yra žmonių, kurie ypatingai, galbūt, ane, karo pradžios atveju, labai pergyveno eiti į ofisą - ar tai yra saugu, ypatingai dėl to, kad organizacijos x ofisas Ukrainoje buvo bombarduotas, tai tai aišku, turėjo tokį didžiulį tą veiksnį, vadinkim, ir įtakos padarė ar čia pas mus pakankamai saugu, tai natūralu, kad yra pakankamai sunku tada komunikuoti per Teamsus, ar tau sunku komunikuoti kitais kanalais, nes kai tu pasižiūri žmogui į akis ir kai tu stengiesi parodyti jam, kad tu tikrai esi kartu su juo ir padarysi viską kas nuo tavęs kaip vadovo, kas nuo organizacijos priklausu, kad suteikti tą psichologinį saugumą žmonėms. Daug lengviau tada tą padaryti gyvai, tai kai mes to negalim padaryti ir dar papildomai turim galvoti kaip tą žmogų atsikalbinti, prisikalbinti į ofisą, tada sakyčiau, nu, vadinčiau tai irgi komunikaciniu iššūkiu“_Resp 4. Jam antrina kitas vadovas, teigdamas, kad nuotolinis darbas yra trukdis bandant pajauti žmonių nusiteikimą. Jis teigia, kad jei betarpiška komunikacija skambučiais ar visuotiniu susirinkimu dar buvo veiksminga, bet MS Teams programos pokalbių langais, ar elektroniniais laiškais žmones pasiekti ir pajusti tampa labai sudėtinga: „<...> yra tas remote work, nuotolinis darbas ir kai iš tikrųjų buvo labai sunku jausti žmonių pulsą ir kas su jais vyksta. Ir dar ką labai jutau, kad nebūdavau niekad tikras praktiškai ar komunikacija pasiekia žmones, nebent tai ir būtų ta tiesioginė komunikacija, tai arba skambutis, arba susirinkimas Town Hallas, bet pavyzdžiui, išsiuntimas laiško ar net Teams tos instant messages vadinamos, nu aš tiesiog jausdavau, kad nepasiekia

žmonių, tai tam tikra komunikacija, jina iš viso tapo neveiksminga <...> tos senosios komunikacijos priemonės, jutau, kad tampa ne efektyvios <...>“_Resp 5. Kitas respondentas mano, kad atstumas dėl nuotolinio darbo neprideda asmeniškumo ir dėl to komunikacija turi būti dažnesnė: <...> *tas atstumas, nežinau, kitą kartą irgi neprideda to asmeniškumo, ane, tai mes turim kartoti, kartoti ir daryti tai labai kryptingai*“_Resp 2.

Vadovas teigia, kad jei pavyksta suburti žmones į vieną vietą organizacijoje x yra juntamas skirtumas per įmonės KPI (veiklos rodiklius): <...> *iš tikrųjų daug labiau matosi, kad žmonės yra labiau įsitraukę kada yra galimybė turėti visus žmones vienoje vietoje ir tas pasirodo ir per rezultatus ir per KPIsus įmonės*“_Resp 4. Panašią mintį išsako ir kitas vadovas, teigdamas, kad nepastebi efektyvumo augimo organizacijoje x dėl hibridinio darbo, ypatingai toms užduotims kurioms būtinas komandinis darbas: „<...> *dėl hibridinio darbo efektyvumas išauga, tai aš nebūtinai visada tą pastebiu ir aš net nesiginčysiu, kad žmogui iš asmeninės prizmės tas yra geriau, naudingiau, kad ten galbūt aplinkai tai yra geriau, bet darbo efektyvumo prasme aš nesu iki galo užtikrintas, ypač tose srityse kur vyksta komandinis darbas, tai man didžiulis pokytis buvo, turbūt, tos sritys kur reikėdavo va būtent komandinio darbo, susirinkimų, tada užtikrinimo, kad tie susitikimai, susirinkimai būtų efektyvūs, kad online dalyviai būtų įtraukti, radimas to balanso, medžiagos prieš susirinkimą pasidalinimas, tam, kad jau tuos nuotolinius žmones geriau įjungtų į susitikimą <...>*“_Resp 5. Jis taip pat teigia, kad su hibridiniu darbu įsivyravo neoficialios laisvos darbo valandos ir, kad darbuotojai tapo sunkiau pasiekiami standartinėmis darbo valandomis, sumažėjo jų prieinamumas, prailgėjo problemų sprendimo laikas: „<...> *su hibridinio darbo atėjimu, neoficialiai, taip parašėse, bet labai smarkiai įsivyravo kitas dalykas, tas atrišimas darbo valandų, tai iš tikro bent jau finansų srityse, nors tarsi į darbo sutartį ir pažiūri, kad tas darbas nuo aštuonių iki penkių arba nuo devynių iki šešių, bet, na, labai pailgėjo tos neformalios pertraukėlės ir taip staiga tapo tarsi ir visuotinai priimtina, ten darbo metu išeiti valandai, dviem ten tvarkytis reikalus, ten galbūt vakare atidirbti, dar kažką daryti, tai aš čia jau nemoralizuosiu, bet tai irgi atnešė tam tikrų iššūkių, nes ten pavyzdžiui jeigu reikia kažkoko skubaus dalyko ir ten bam pamatai žmogus away yra gana ilgam laikui <...> tada galvoji, tai kaip pasiekt tą žmogų, kaip iki jo prisibelsti, tai man dar toks atsirado kaip momentas, kad tas toks operatyvinis problemų sprendimo kelias pailgėjo, nes grynai tas žmonių availability sumažėjo, prieinamumas ir, turbūt, atsirado daugiau tokių neaiškių zonų <...>*“_Resp 5. Dar viena ypatybė, įvardinta vieno iš įmonės vadovų yra, kad žmonės pradėjo nebereaguoti į jiems siunčiamas žinutes ir tampa nebeaišku ir siūsta informacija pasiekė gavėją ir ar ji yra aiški ir suprantama: „<...> *sulaukti kažkoko tai patvirtinimo, kad taip aš tą žinutę gavau, supratau, klausimų turiu, neturiu ir taip toliau, tai yra iššūkis numeris vienas*“_Resp 3. Kita vadovo identifikuota hibridinio darbo modelio komunikacinė problema yra sudėtingesnis žinutės prasmės perteikimas per skaitmeninius komunikacijos kanalus, nes dėl nuovargio žmonėms darosi sudėtinga atskirti svarbią informaciją nuo nesvarbios, vienas vadovas mano, kad pletkų metodas virtualioje erdvėje geriau veikia

nei žinučių rašymas: „<...> didžiausias iššūkis virtualiojoje erdvėje yra turėti šimtą chatų su skirtingais žmonėmis ir suprasti, ir vis tiek virtualiojoje erdvėje neperduoti tos žinutės. Ta prasme, jinai, aš galiu ją perduoti, bet ji vis tiek gali būti nepriimta. Netgi, aš taip kartais sakyčiau, kad viena bobutė pasakė ir virtualiojoje realybėje yra vienas iš geriausių komunikacijos būdų, užtikrinti, kad kažkaip iki chebros daeis. Nes žmonės tiesiog pavargsta, nebekapturina jie po to kas svarbu, kas nesvarbu“ _Resp 3. Skirtingą nuomonę pateikia kitas vadovas teigdamas, kad kai reikia greito patikslinimo ar atsakymo - geriausiai veikia MS Teams kanalo pokalbių langas: „<...> kuo artimesnis bendravimas, tuo jis daugiau pasiekia klausytojų, mano personal atveju tai tikrai labiausiai veikia Teamsai, kai tu gali duoti žinių ir pamatyt reakciją, ir tai gan staigiai ir tu pats matai ir girdi kaip žmonės reaguoja <...>“ _Resp 1. Ir paskutinis hibridinio darbo išsakytas iššūkis yra tinkamo komunikacijos kanalo bei komunikacijos formos parinkimas, ši problema taip pat buvo identifikuota skyriuje Nr. 3.3.3: „<...> žinoti kuris komunikacijos kanalas yra geriausias, nes kanalų yra daug, bet galiausiai tarp daugelio kanalų, vis tiek ta žinutė nepasiekia respondento. Ir trečias dalykas, iššūkis, turbūt, yra kokia ta komunikacija turi būti, kad ją pastebėtų“ _Resp 3. Jam antrina kitas pašnekovas teigdamas, kad organizacijai x būtina susisteminti komunikacijos kanalus ir gavėjus: „<...> išsigrūdinimas tų komunikacijos kanalų ir tada dar geras audito padarymas per tuos kanalus, ar tikslinga auditoriją tos žinutės pasiekia“ _Resp 5. Šis vadovas, taip pat mano, kad komunikacija elektroniniu paštu tapo visiškai nebe efektyvi. Tačiau ši nuomonė nesutampa su skyriuje Nr. 3.3.3 pateiktu daugumos vadovų noru sugrįžti prie elektroninio pašto kaip pagrindinio komunikacijos kanalo organizacijoje x. O respondentas Nr. 5 teigia, kad kanalų infrastruktūra kelia komunikacinį triukšmą organizacijoje x. Šis vadovas pateikia siūlymus kas, jo nuomone, gali sudominti hibridiniu būdu dirbančius darbuotojus ir padaryti komunikaciją veiksminga. Jo manymu viskas kas nauja, kūrybiška yra žmonėms įdomu, jis taip pat siūlo pasitelkti multimedijos priemones, organizuoti viktorinas ar panaudoti interaktyvias internetines lentas, seminarus, mokymus siekiant pritraukti darbuotojų dėmesį: „<...> įvairūs teminiai, on the spot improvizaciniai renginiai, kur kažkas šiek tiek kūrybiškesnis, nes tai natūraliai žmonėms yra nauja, įdomu ir tą tokią didesnę susidomėjimą atneša. Tada, turbūt, šiuolaikinės multimedijos tai ten jų pasitelkimas, arba ten tų šiuolaikinių appų į komunikaciją, na čia turbūt banalu, nieko nenustebinsiu su tais kvizais, dar kažkuom, bet galbūt irgi tas menti apklausa, kažkas kas įtraukia auditoriją, tada kaip pavyzdys pora kartų bandžiau ir pats naudoti tas virtualias lentas, kur gali kaip stikerius idėjas žmonės gali kabinti, tai toks interaktyvumo didinimas <...> galbūt, suteikimas skilsų tiems kas komunikuoja, kaip galima dar kūrybiškiau tai padaryti <...>. Ir tada dar komunikacijos perteikimas arba žinutės perteikimas per kažkokius vorkšopus, ir per kažkokius kaip mini trainingus, kaip tokia gaunasi, aa mixed paskirtis ir tada tu tarsi pabildini kokį soft skilsą, pabildini komandą tada ir pateiki žinutę, ir žmonių atvirumas didesnis gaunasi <...>. O komunikacija, kuri visiškai numirė, turbūt, tai emailė kur pasikeitė, nes nu, tiesiog akivaizdu, kad jų yra neskaitoma, ir dar, turbūt, didelė problema yra komunikacijos kanalų

perteklius, tai labai daug jų skirtingų atsirado, bet kartu jaučiu ir asmeniškai ir per kitus žmones, kad tai nu poluting, tarša, nes ten kai pypsi vienas, pypsi kitas, trečias ir tada neaišku kur ko žiūrėtis, tai mūsų įmonės kontekste yra sharepointai, yra teams kanalai, yra tada emailai ir tada dar yra privačios žinutės kur ateina ir tada kiekvienas iš tų kanalų turi dar krūvas savo subkanalių, tai tada bendram kontekste gaunasi tiesiog krūva ir dar aš jau nešneku apie oficialias tvarkas, procedūras, kur eina trečiu dar ten, aštuntu kanalu ir ten taip toliau <...>“_Resp 5.

Taigi atvejo tyrimas parodė, kad neapibrėžtumo laikmečiu informacija turi būti dažnesnė, pateikiama laiku, kuo arčiau žmonių, ima didėti lyderio vaidmuo, jo funkcijoje komunikacija užima vis daugiau vietos ir tampa sudėtingesnė, atsiranda nauji hibridinio darbo modelio keliami komunikaciniai iššūkiai: daug naujų komunikacijos kanalų kelia sumaištį, žinutės ima nepasiekti gavėjo, darosi sunkiau pajauti darbuotojų nuotaikas, sužinoti ar juos pasiekė siūsta informacija, atsiranda komunikacinis triukšmas, kyla poreikis kokybiškai ir koncentruotai bei kiekvienai tikslinei grupei pritaikyti komunikacijai. Kyla būtinybė kūrybiškesnei prieigai prie darbuotojų siekiant juos sudominti, pastebimas teigiamas poveikis įmonės rezultatuose jei pavyksta žmones suburti gyvam susitikimui, tai pat didėja darbuotojų nepasiekiamumas dėl darbo valandų lankstumo, ko pasėkoje ilgėja sprendimų priėmimo laikas organizacijoje x.

IŠVADOS

1. Atlikus teorinę dokumentų analizę apie vidinę organizacijų komunikaciją XXI a. trečiojo dešimtmečio neapibrėžtumo laikmečiu ir komunikacijos efektyvumo sampratą, funkcijas bei BANI, VUCA ir ketvirtosios pramonės revoliucijos įtaką organizacijų vidinei komunikacijai, buvo nustatyta, kad vidinė organizacijų komunikacijos funkcija keičiasi tiek dėl gyvenimo pasidalinimo į realią ir virtualią erdvę, tiek dėl neapibrėžtumo laikmečiu atsiradusio poreikio ne tik perduoti informaciją, bet ir nuraminti, suteikti užtikrintumo bei nukreipti darbuotojų energiją organizacinių tikslų linkme.
2. Neapibrėžtumo laikotarpiu komunikacijai svarbu persiorientuoti ir daugiausia dėmesio skirti į socialinius įgūdžius, santykius, prasmės kūrimą, emocijų konstravimą ir lyderystę, empatiją, užtikrintumą, nuoseklumą, darną, aiškumą ir Agile kultūros organizacijoje kūrimą.
 - 2.1 Taip pat svarbu organizacijose užtikrinti vienodas sąlygas bei įtraukti tiek gyvai, tiek nuotoliu dirbantiems darbuotojams. Tampa būtina apibrėžti darbo, laiko, bei darbo erdvės sąlygas, kurios padėtų darbuotojams išlaikyti darbo ir gyvenimo balansą, kuriam kyla grėsmė dėl nuolatinio skaitmeninio pasiekiamumo (online kultūros) pradėjusių nykti darbo ir asmeninio gyvenimo ribų.
3. Atlikus organizacijos x strateginių kryptių ir tikslų analizę paaiškėjo, kad oficialioje organizacijos strategijoje numatyti tikslai ne pilnai sutampa su įmonės vadovų įvardijamais tikslais, atsiranda ne tik formuluočių, bet ir prasminiai skirtumai. Todėl vidinei komunikacijos strategijai keliami šie tikslai: informuoti, įtraukti ir įkvėpti darbuotojus vadovautis viena bendra organizacijos strategija. Vadovams informuoti, įtraukti ir įkvėpti darbuotojus siektinam kultūriniam pokyčiui: verslumo, lyderystės, atsparumo ir kompetencijų augimo srityse. Kurti vertę kuriančios organizacijos x įvaizdį įmonių grupės kontekste.
 - 3.1 Organizacijoje x nustatytas poreikis komunikacijos strategijoje numatyti priemones sklandesniam informacijos mainų procesui šiose srityse: IT, personalo, pasiekimų, projektų valdymo pvz. „Connect“ ir įgyvendinant pokyčius. Taip pat vadovai nurodė poreikį nuoseklesnei, savalaikiškesnei, skaidresnei, reguliariesnei, ir paprastesnei komunikacijai pritaikytai kiekvienai tikslinei grupei.
 - 3.2 Identifikuotas poreikis organizacijoje naudoti mažiau komunikacijos kanalų ir sukurti informacijos mainų sistemą – komunikacijos kanalų naudojimo rekomendacijas, siekiant mažinti organizacijoje vyraujančią informacinę triukšmą bei nuovargį. Nustatyta, kad daugiausia vadovų pageidauja gauti informaciją per visuotinius susirinkimus ir elektroniniu paštu.
 - 3.3 Nustatyta, kad organizacijos x vadovai siekia didinti darbuotojų įsitraukimą, mažinti darbuotojų kaitą, stiprinti lyderystę, auginti kompetencijas, kurti bendrumo jausmą organizacijoje x, efektyvinti veiklą bei tapti ekspertiškumo centru Europoje, todėl šie tikslai turi būti numatyti vidinės komunikacijos strategijoje.

- 3.4 Kuriant organizacijos vidinės komunikacijos strategiją yra būtina atsižvelgti į neapibrėžtumo laikmečio keliamus iššūkius ir numatyti būdus, kurie padėtų didinti organizacijos atsparumą. Atvejo analizėje tyrimo metu nustatyti šie poreikiai, kurie turi atsispindėti komunikacijos strategijoje: dažna informacijos sklaida, savilaikiškas informacijos pateikimas, žinučių nuoseklumas, prasmės konstravimas, misijos, vizijos bei vertybių susiejimas su išoriniais kontekstais, aiškumo nežinioje suteikimas.
- 3.5 Nustatyta, kad neapibrėžtumo laikmečiu plečiasi vadovų pareigybinės ribos ir atsiranda poreikis daugiau dėmesio skirti darbuotojų emocinei gerovei, žmogiškųjų santykių formavimui, mažinti hierarchinius atstumus. Yra būtinas lyderių kompetencijų ugdymas empatijos, socialinių įgūdžių srityse. Lyderiai turi turėti kompetencijų ne tik informuoti, bet ir suprasti, paaiškinti, nuraminti, sukurti artimą ryšį su darbuotojais, suteikti užtikrintumo, palaikymo.
- 3.6 Nustatytas besikeičiantis darbdavio ir darbuotojų požiūris į fiksuotas darbo valandas dėl įsivyravusio hibridinio darbo modelio. Darbo valandos oficialiai yra numatytos darbo sutartyse, tačiau praktikoje vyrauja lankstus požiūris į jas. Darbuotojai gali darbo metu skirti laiko savo reikmėms, o darbo funkcijas atlikti jiems patogiu laiku, kuris nebūtinai sutaps su oficialiomis darbo valandomis, dėl to didėja darbuotojų nepasiekiamumas ir ilgėja nenumatytų skubių sprendimų priėmimo laikas organizacijoje x.

SIŪLYMAI

- Įmonės vadovams suvienodinti jų ir organizacijos strategijoje keliamus tikslus, susieti darbuotojų KPI su organizaciniais tikslais, iškomunikuoti ir įkvėpti darbuotojus siekti organizacijos tikslų pasitelkiant platesnio vaizdo sudarymą ir pateikiant tikslų loginį pagrindimą suprantama, paprasta kalba.
- Komunikacijos specialistui, kuriant vidinės komunikacijos strategiją, sukurti komunikacijos kanalų struktūrą, kuri apimtų: komunikacijos kanalus, nurodytų atsakingus asmenis ar struktūras atsakingas už informacijos sklaidą konkrečiame komunikacijos kanale, numatytų tikslines auditorijas ir poveikius kokių siekiama komunikacija tame kanale.
- IT skyriui sukurti dinamines elektroninių paštų grupes organizacijoje x pagal funkcinis vienetus, taip užtikrinant informacinio triukšmo mažinimą.
- Komunikacijos specialistui sukurti organizacijos komunikacijos tikslus atitinkantį komunikacijos taktinį planą siekiant užtikrinti aktyvią, sklandžią, nuoseklią, ir darnią komunikaciją organizacijoje.
- Organizacijoje x pritaikyti kūrybiškumą skatinančius sprendimus pvz. interaktyvias mirror lentas, ahaslides, mentimeter, kahoot ar kitas panašaus tipo programas darbuotojų įtraukčiai nuotolinių susitikimų metu.
- Organizacijoje x taikyti suminės darbo valandų apskaitos metodą siekiant turėti praktikoje įsivyravusią darbo valandų lankstumą atitinkančią darbo sutartį.
- Vadovams vadovautis A. Müller pateikiamu VUCA korporatyvinės komunikacijos transformacijos modeliu, siekiant organizacijos atsparumo didinimo neapibrėžtumo laikotarpiu.
- Vadovams ar specialistams po susirinkimų dalintis informacija raštišku būdu siekiant, kad asmenys, kurie nedalyvavo susirinkime, turėtų prieigą prie tos pačios informacijos.
- Už saugą atsakingam asmeniui organizuoti ir su emociene gerovė susijusius užsiėmimus pvz. Mindaugo Grajausko lėtumo filosofijos paskaitas, psichologų paskaitas apie prevenciją nuo perdegimo, gongų, būgnų mušimo sesijas.

13. Cascio, J. (2020). Facing the Age of Chaos. Prieiga per internetą: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
14. Diskienė, D. (2010). Kolektyvinė monografija apie informacijos ir žinių vadybą verslo organizacijoje. *Information & Media*, 54, 158-161.
15. Falkheimer, J., & Heide, M. (2022). *Research Handbook on Strategic Communication*. Edward Elgar Publishing
16. FitzPatrick, L., & Valskov, K. (2014). *Internal communications: a manual for practitioners*. Kogan Page Publishers.
17. Grzegorzczak, M., Mariniello, M., Nurski, L., Schraepen, T., (2021). *Blending the physical and virtual: A hybrid model for the future of work*. <http://hdl.handle.net/10419/251067>
18. Grigaliūnaitė, D. (2016). Pasyvios korporatyvinės komunikacijos modelis korporatyvinės reputacijos formavimo kontekste. UAB „Lidl Lietuva“ atvejo analizė Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka
19. Hollaus, G.A. (2016). Internal Corporate Communication in a VUCA Environment. In: Mack, O., Khare, A., Krämer, A., Burgartz, T. (eds) *Managing in a VUCA World*. Springer, Cham. Prieiga per internetą: https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1007/978-3-319-16889-0_8
20. Yeomans, L and FitzPatrick, L (2017) *Internal Communication*. In: *Exploring Public Relations*. Pearson Education. ISBN 9781292112183, 1292112182
21. Yiğit, S. (2022). The Role of Internal Communication in Setting Strategic Direction. *Turkish Management Review*, Cilt 1 (1), 46-59. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7488303>
22. Lawrence K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. *UNC Executive Development*, 2013, 1-15. Prieiga per internetą: <https://emergingrnleader.com/wp-content/uploads/2013/02/developing-leaders-in-a-vuca-environment.pdf>
23. Le Roux. T, Sutton L. B. (2022). *From a VUCA to a BANI world: Has the view and practice of internal communication changed through the pandemic?* *Managing in a VUCA World*. Springer. Prieiga per internetą: [BledCom+2022+BoA \(3\).pdf](#)
24. Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
25. Murauskaitė, O (2023). Organizacijų vadovų komunikacija su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka. Prieiga per internetą: <https://www.lvb.lt/permalink/f/16nmo04/ELABAETD152910871>.
26. Müller, A. (2020). Corporate communication–Consistency, coherence, and clarity of corporate messages. *Megatrendy a médiá*, 7(1), 386-397.

27. Murugan, S., Rajavel, S., Aggarwal, A., & Singh, A. (2020). Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (VUCA) in Context of the COVID-19 Pandemic: Challenges and Way Forward. *International Journal of Health Systems and Implementation Research*, 4(2), 10-16. Prieiga per internetą: <https://ijhsir.ahsas-pgichd.org/index.php/ijhsir/article/view/93>
28. Nugaraitė A., (2022) Populistinė retorika kaip politinis pasirodymas internete. Politikos ir komunikacijos sankirtoje: tendencijos, diskursai, efektai.
29. Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. EmeraldInsight. Prieiga per internetą: 2023, from <https://www-emerald-com.skaitykla.mruni.eu/insight/content/doi/10.1108/IJM-07-2017-0172/full/pdf?title=working-from-home-characteristics-and-outcomes-of-telework>
30. Petković, N. M., & Rapajić, M. M. (2021). The Influence of Internal Communication on Employees Motivation in Organizations in Serbia. *Economic Themes*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.2478/ethemes-2021-0029>
31. Quirke, B. (2017). *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy Into Action: Using Internal Communication to Turn Strategy Into Action*. Routledge.
32. Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public relations review*, 38(2), 294-302
33. Raubienė, A. (2013). Vidinės komunikacijos barjerai ir jų poveikis organizacijoje. Mokslinės minties šventė (212-224). Vilnius: MRU. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/17485>
34. Sinha, D., & Sinha, S. (2020). Managing in a VUCA world: Possibilities and pitfalls. *Journal of Technology Management for Growing Economies*, 11(1), 17-21. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15415/jtmge.2020.111003>
35. Stegăroiu, I., & Talal, M. (2014). The Importance of Developing Internal Communication Strategy. *Valahian Journal of Economic Studies*, 5(1).
36. Stevanović, M. I., & Gmitrović, A. M. (2015). Importance and Role of Internal Communication in Organizations. *Applied Mechanics and Materials*, 806, 302–307. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/amm.806.302>
37. Stranzl, J., & Einwiller, S. (2022). Role perceptions and challenges of internal communication practitioners in facilitating the shift toward a more flexible work environment. *Reboot: Should Organizations Rediscover Communication with Internal & External Stakeholders?* Prieiga per internetą: <https://flore.unifi.it/retrieve/a0072544-6515-4433-a8a3-40f5cf95cd8e/BledCom%202022%20BoA.pdf#page=122>

38. Šaduikytė, G. (2022). *Nuotolinio ir kontaktinio darbo derinimo keliama iššūkiai projektų vadovams bei hibridinio darbo modelio sukūrimas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka.
39. Tellis, W. (1997). *Application of a Case Study Methodology*. Prieiga per internetą: <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol3/iss3/1/>.
40. Varttala, T.V., Varttala, V. (2010). Challenges and successes in multicultural corporate communication. HAAGA-HELIA Publication Series, p. 1-44, Prieiga per internetą: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/96530/challenges_and_successes.pdf?sequence=1
41. Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public relations review*, 38(2), 223-230. Prieiga per internetą: <https://eprints.leedsbeckett.ac.uk/id/eprint/3499/3/>
42. Waizenegger, L., McKenna, B., Cohen, S. A., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442. <https://doi.org/10.1080/0960085x.2020.1800417>
43. Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
44. Zainun, N. F. H., Johari, J & Adnan, Z (2020) Technostress and Commitment to Change: The Moderating Role of Internal Communication, *International Journal of Public Administration*, 43:15, 1327-1339, DOI: 10.1080/01900692.2019.1672180
45. Google duoda kaip Zaumane, I., & Leščevica, M. (2021). Functional Inform onsibility for internal communication management and its integration in contemporary businesses. *International Journal of Organizational Analysis*, (ahead-of-print). Prieiga internetu. <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1934-8835>

SANTRAUKA

Ovidija Ferencienė: Vidinės komunikacijos strategijos rengimas neapibrėžtumo sąlygomis: x organizacijos atvejis. Komunikacijos ir kūrybinių technologijų magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. Gintarė Žemaitaitienė. Mykolo Romerio universitetas, Komunikacijos institutas, 2023, Vilnius.

Technologijų amžiuje bei įsivyravus stipriam neapibrėžtumo jausmui pasaulyje ir nuotoliniam darbui, darbuotojai vis dar išlieka pagrindinis išteklius siekiant organizacijos tikslų. Vidinė komunikacija tapo gyvybiškai svarbi ne tik informaciniams mainams, bet ir siekiant verslo tikslų, kuriant prasmę, emocinį lauką, empatiją ir kuriant organizacinį atsparumą. Todėl labai svarbu sukurti vidinės komunikacijos strategijos gaires atitinkančias tiek organizacijos x tikslus, tiek ir atspindinčias laikmečio aktualijas. Šiame darbe analizuojamas konkretus atvejis – vidinės komunikacijos strategijos gairių rengimas organizacijoje x neapibrėžtumo metu. Mokslinio tyrimo tikslas: nustatyti organizacijos x vidinės komunikacijos priemonių poreikius, pagal kuriuos bus kuriamos vidinės komunikacijos strategijos gairės. Tyrimo uždaviniai - dokumentų analizės metodu pateikti neapibrėžtumo laikmečio ir vidinės komunikacijos sampratas, aprašyti ir susisteminti komunikacijos funkcijas, pateikti apibendrintą sampratą kas yra laikoma veiksminga vidine komunikacija, išskirti galimus vidinės komunikacijos tipus, procesus bei komunikacijos kanalus, apibūdinti kaip keičiasi organizacijų vidinė komunikacija neapibrėžtumo sąlygomis bei sukurti organizacijos vidinės komunikacijos strategijos gaires remiantis interviu metu surinktais duomenimis ir refleksijomis. Šio darbo tikslui pasiekti buvo pasirinkta kokybinių tyrimų strategija – atvejo analizė.

Baigiamąjį magistro darbą sudaro: įvadas, teorinė ir empirinė dalys, išvados ir siūlymai. Pirmojoje dalyje yra analizuojama ketvirtoji pramonės revoliucija, VUCA ir BANI realijos, aprašoma, išanalizuojama ir susistemintos vidinės komunikacijos funkcijos, pateikta jos apibendrinta samprata, aprašyta, kas yra laikoma veiksminga vidine komunikacija, išskirti galimi vidinės komunikacijos tipai, procesai bei komunikacijos kanalai ir sugretinamas skirtingų autorių pateikiamas komunikacijos funkcijos priskyrimas organizacijoje. Antroje dalyje apžvelgiamas komunikacijos pasidalinimas į reali ir virtualią erdvę, bei vidinės komunikacijos pasikeitimas kaip neapibrėžtumo pasaulio išdava. Trečiojoje dalyje yra parenkama ir pateikiama empirinio tyrimo metodologija bei analizuojami organizacijos x vidinės komunikacijos poreikiai ir siekiai, gauti iš 39-nių vadovų struktūruoto interviu metu. Taip pat pateikiamos 4-ių aukščiausio lygio vadovų pusiau struktūruoto interviu metu išsakytos patirtys, refleksijos bei jų apibendrinimai. Remiantis tyrimo rezultatais yra pateikiami siūlymai vidinės komunikacijos strategijos gairėms organizacijoje x.

Raktiniai žodžiai: VUCA, BANI, neapibrėžtumo laikmetis, vidinė komunikacija, komunikacijos strategija.

SUMMARY

Ferencienė, O.: Development of Internal Communication Strategy under Conditions of Uncertainty: Case Study of Organization X. Master's thesis in Communication and Creative Technologies. Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Gintarė Žemaitaitienė. Mykolas Romeris University, Institute of Communication, 2023, Vilnius.

In the age of technology, uncertainty and remote work, employees remain the main resource for achieving organizational goals. Internal communication has become vital not only for information exchange but also for creating meaning, an emotional field, empathy, and organizational resilience. Therefore, it is crucial to develop internal communication strategy guidelines that align with both the goals of Organization X and reflect the current realities of the time. This study analyzes a specific case - the development of internal communication strategy guidelines in Organization X during uncertainty. The research objectives include document analysis to present the definition of uncertainty and internal communication, describe and systematize communication functions, provide a generalized understanding of effective internal communication, identify possible types of internal communication, processes, and communication channels, describe how internal communication in organizations changes under times of uncertainty, and create guidelines for the organization's internal communication strategy based on data and reflections gathered during interviews. To achieve this goal, a qualitative research strategy of a case study was chosen.

The master's thesis consists of an introduction, three main parts, conclusions, and recommendations. The first part analyzes the fourth industrial revolution, VUCA and BANI realities, the concepts of communication, its functions, and definitions of effective communication. The second part analyses the division of communication into the real and virtual worlds and the transformation of internal communication as a consequence of times of uncertainty. The third part presents the methodology of empirical research and analyzes the internal communication needs and objectives of Organization X, obtained from structured interviews with 39 managers. It also presents the experiences expressed by four top-level managers during semi-structured interviews and their summaries. Based on the research results, recommendations are provided for internal communication strategy guidelines in Organization X.

Keywords: VUCA, BANI, uncertainty, internal communication, corporate communication, communication strategy.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Duomenų rinkimo instrumentai

Tyrimo klausimai	Autoriai, teorinės nuostatos	Interviu klausimai	Klausimu siekiama sužinoti
Ar vadovai žino organizacijos tikslus?	Norint turėti sėkmingą verslo strategiją žmonės turi ją suprasti, žinoti kontekstą bei loginį pagrindimą, negana to, labai svarbu, kad kiekvienas darbuotojas žinotų konkrečią jų rolę bei veiksmus, kurių jie turėtų imtis padedant įgyvendinti strategiją Quirke (2017, p. 10) Žinojimas yra pirmas žingsnis siekiant priėmimo ir pasidalinimo ir tik per vidinę komunikaciją darbuotojai gali sužinoti apie strategines kryptis, viziją, misiją, vertybes (Yiğit, 2022, p. 48).	Kokie yra organizacijos x tikslai?	Klausimu siekiama nustatyti kaip gerai vadovai žino įmonės strategiją ir joje keliamus tikslus.
		Kas gali sutrukdyti organizacijai x pasiekti norimus tikslus?	Nustatyti organizacinius tikslus barjerus, kurių šalinimui reikia komunikacijos įsitraukimo.
Kokiems komunikacijos kanalams teikiama pirmenybė organizacijoje?	Vidinės komunikacijos strategijoje turėtų būti nurodyti komunikacijos kanalai, jie padės vidinei komunikacijai parinkti tinkamiausią aplinką informacijos perdavimui komandoms (Stagaroiu ir Talai, 2014, p. 66).	Pažymėkite šaltinį, kuris šiuo metu yra pagrindinis gaunant informaciją apie organizaciją (galimi keli atsakymo variantai).	Uždaro tipo klausimas siekiant nustatyti komunikacijos kanalus, kuriais respondentus pasiekia informacija.
		Pasirinkite kanalus, kuriais norėtumėte, kad Jus pasiektų korporatyvinės naujienos.	Uždaro tipo klausimas siekiant iš esamų komunikacijos kanalų identifikuoti pageidaujamus

			naudoti komunikacijos kanalus organizacijoje.
Kokio pokyčio yra tikimasi organizacijoje komunikacijos pagalba?	Vadovybė turi aiškiai apibrėžti ko norima pasiekti vidinės komunikacijos pagalba (Quirke, 2017, p. 27).	Kokio pokyčio tikėtės organizacijoje vidinės komunikacijos pagalba?	Nustatyti lūkesčius ir organizacinius tikslus, prie, kurių siekimo turi prisidėti vidinė komunikacija.
		Ką pakeistumėte organizacijos komunikacijoje?	Nustatyti kas šiuo metu netenkina esamame vidinės komunikacijos procese.
Kokią įtaką neapibrėžtumo laikotarpis daro organizacijos komunikacijos poreikiams?	BANI pasaulio realybėje reikia sutelkti dėmesį į socialinius įgūdžius bei santykius - tai paaiškina kodėl pandemijos metu, kai darbuotojai išsiskirstę dirbo iš namų, vidinė komunikacija pasidarė gyvybiškai svarbi organizacijoms (Le Roux ir Sutton, 2022, p. 86).	Jūsų nuomone, kaip keičiasi organizacijos ir komunikacija nuolatinių krizių akivaizdoje (pandemija, karas, neapibrėžtumo laikmetis)?	Nustatyti koks yra komunikacinis pokytis ir poreikiai nuolatinių krizių laikotarpyje.
	Besikeičiančio pasaulio išdava yra komunikacijos procesų greitėjimas reikalaujantis naujų įgūdžių (Müller, 2020).		
	Krizė sukūrė poreikį apsaugoti darbuotojų gerbūvį bei užtikrinti vienodas sąlygas bei karjeros galimybes tiek		

	<p>nuotoliniams darbuotojams, tiek dirbantiems biuruose (Grzegorzyc ir kt., 2021).</p>		
	<p>Komunikacijos tikslas pokyčių metu yra skleisti kuo asmeniškėnes žinutes kaip įmanoma arčiau gavėjo (tiesiogiai), o pranešimų nuoseklumas, autentiškumas ir tęstinumas yra svarbūs faktoriai sėkmingai komunikacijai (Hollaus, 2016, p. V)</p>		
	<p>Skaitmenizavimo megatendencija veda prie „Darbo 4.0“ / „Naujo darbo“ keičiančio lyderystės kultūrą ir supratimą (Müller, 2020).</p>	<p>Kaip keičiasi jūsų kaip lyderio vaidmuo ir komunikacija organizacijoje nuolatinių krizių akivaizdoje (pandemija, karas, neapibrėžtumo laikmetis)?</p>	<p>Nustatyti kaip keičiasi lyderio vaidmuo ir komunikacijos poreikiai nuolatinių krizių laikotarpyje.</p>
	<p>BANI pasaulio realybėje reikia sutelkti dėmesį į socialinius įgūdžius bei santykius. Nuolatinio neapibrėžtumo pasaulyje prasmės kūrimas, emocijų konstravimas ir lyderystė, dažnu atveju, tapo svarbiau nei dalinimasis informacija. Vidinė komunikacija greitai tapo empatijos, užtikrintumo ir prasmės suteikimo įrankiu, kuris atskleidžia organizacijos kompetenciją ir atsparumą (Le Roux ir Sutton, 2022, p. 86).</p>	<p>Su kokiais komunikaciniais iššūkiais susidūrėte ir kaip juos įveikėte nuolatinių krizių akivaizdoje (pandemija, karas, neapibrėžtumo laikmetis)?</p>	<p>Nustatyti komunikacinius poreikius nuolatinių krizių akivaizdoje.</p>

<p>Skaitmenizavimas ne tik iš esmės pakeitė realų bendravimą, bet ir sukūrė virtualią visuomenę, toliau einančią į metavistą ir pabrėžia, kad šiame procese stiprėja komunikacijos vaidmuo informacijos rinkimui, teikimui ir valdymui bei atsiranda papildomas poreikis kritinių situacijų metu ne tik paaiškinti, informuoti, bet ir nuraminti visuomenę (Nugaraitė, 2022, p. 91).</p>	<p>Šiandien gyvenimas padalintas į virtualią erdvę ir realybę, kaip jūs tai pastebite organizacijoje?</p>	<p>Nustatyti kaip keičiasi komunikacija padalinta į virtualią erdvę ir realybę.</p>
	<p>Kokius iššūkius dėl komunikacijos kelia naujas šiuolaikinio gyvenimo stilius?</p>	<p>Nustatyti kaip keičiasi komunikacija padalinta į virtualią erdvę ir realybę</p>
	<p>Kaip keičiasi žmonių nuotaikos neapibrėžtumo kontekste ir kaip vidinės komunikacijos sprendimai galėtų labiau mobilizuoti organizacijos veiklai, tikslų siekimui?</p>	<p>Nustatyti veiksmingas komunikacijos formas</p>

Šaltinis: sudaryta autorės

Duomenų interpretavimas. Atlikus organizacijos x komunikacijos analizę ir išnagrinėjus būdingus neapibrėžtumo laikmečio bruožus bei poveikį komunikacijai, atitinkamai toliau pateikiami tyrimo rezultatai gauti interviu metu. Remiantis tyrimo analizės metodu, pateikiamos interviu kategorijos, kurios susijusios su tyrimo klausimais, pateikiamais tyrimo instrumento pagrindime (žr. Lentelę 5). Kategorijos suskirstytos į konkrečias subkategorijas, atsižvelgiant į dalyvių atsakymų temas. 7 Pav. tyrimo rezultatų kategorijos, jų subkategorijos.

2 PRIEDAS

Įmonės vadovo sutikimas atlikti tyrimą organizacijoje x

Dear

Please let me know if _____ agrees to allow Ovidija Ferenciene to conduct the case study research within the scope of company's internal communication process. The case study is being conducted within the scope of a master thesis by Ovidija Ferenciene. All rights regarding the publication and the usage of the case study content are reserved with Ovidija Ferenciene as the rightful owner of the case study and its content.

With the consent _____ on behalf of VP of European Business Services agrees that there is no form of compensation (monetary or otherwise) involved, and agrees to be a part of the case study with no expectation of payment.

Ovidija Ferenciene agrees to publish all information as provided by the respondents in good faith and with utmost accuracy.

_____ agrees to disclose the company name in the case study publication both in text body and title. The identity of the respondents that participate in the study will be treated confidentially. The participation in the case study is voluntary and no harm or potential harm will be caused to participants.

-

Pagarbiai/ Kind regards
Ovidija Ferenciene

to me ▾

Tue, Jan 31, 1:16 PM ☆ ↶ ⋮

🌐 English ▾ > Lithuanian ▾ [Translate message](#)

[Turn off for: English x](#)

Dear Ovidija,

This is to confirm that you can use gathered data indicating segment (GBS) but not company name.

3 PRIEDAS

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Studijų rezultatų vertinimo tvarkos
8 priedas

AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA

2023 - 05 - 05
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

Žmogaus ir visuomenės studijų fakultetas, Komunikacijos ir kūrybinių technologijų studijų programa,
KKTvmis 21-1 gr.

(fakulteto / mokyklos/akademijos, programos pavadinimas)

studentas (-ė) Ovidija Ferencienė,

(vardas, pavardė)

patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas:

„Vidinės komunikacijos strategijos rengimas neapibrėžtumo sąlygomis: x organizacijos atvejis“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Žinau, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už šiurkštų akademinės etikos pažeidimą.


(parašas)

Ovidija Ferencienė
(vardas, pavardė)

4 PRIEDAS

Struktūruoto interviu klausimynas ir sutikimo dalyvauti tyrime aprašymas

Internal Communication Survey

This study is conducted to find out the current status quo of Yara EBS communication and will be used to develop the organization's internal communication strategy. You are invited to participate in this study because you are a part of a non-random sampling group of organization's managers. Participation in the study is not mandatory, you can ask questions about the study before deciding whether to participate. You can withdraw from the study at any time by notifying Ovidija Ferenciene about your decision via e-mail ovidija.ferenciene@yara.com. Any research data from which you can be identified: name, surname, gender or job position will be treated as personal data and will be used in the research ensuring confidentiality. The survey will take approximately 20 minutes to complete. Feel free to choose convenient language for your answers (English or Lithuanian).

* Required

1. Your gender / Jūsų lytis

- Woman
- Man
- Non-binary
- Prefer not to say

2. How long do you work at Yara EBS? /

Koks yra Jūsų darbo stažas Yara EBS?

- Less than a year
- More than a year
- More than 3 years
- Other

3. Your position in the company? /

*Jūsų užimamos pareigos įmonėje? **

- Director and above
- Team Manager
- Team Lead / Supervisor
- Senior / Expert
- Specialist
- Other

4. With regard to your company, how knowledgeable are you about the following?

*Kaip gerai žinate šias įmonės veiklos kryptis? **

	Not at all knowledgeable	Somewhat knowledgeable	Moderately knowledgeable	Highly knowledgeable
Vision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mission	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Policies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategic direction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Please specify what are the goals of Yara EBS? (e.g. to implement 3 years strategy by transferring and harmonizing processes; in 2 years time to provide consulting services for ...; grow expertise in area ... etc.)

*Kokie yra Yara EBS tikslai? (pvz. įgyvendinti 3 metų strategiją perkeltiant ir harmonizuojant procesus; per dvejus metus teikti konsultacines paslaugas...; išugdyti ekspertines kompetencijas srityje ... ir t.t. . **

6. What are possible challenges in order to achieve the desired goals of Yara EBS? /

*Kas gali sutrukdyti Yara EBS pasiekti norimus tikslus? **

- Lack of process ownership
- Low engagement in projects
- Demotivation by not seeing end results
- Realizing that the goal is difficult to achieve
- Do not feel empowerment to take action
- High turnover
- Other

7. Does your personal goals in the organization contribute to achieve Yara EBS strategic goals? /

*Ar Jūsų asmeniškai išsikelti tikslai organizacijoje padeda siekti Yara EBS tikslų? **

- Yes
- No
- Maybe

14. Which communication channels you currently **use** at work and how often? /

Kokiais komunikacijos kanalais šiuo metu **naudojatis** darbe ir kaip dažnai? *

	Daily	Weekly	Monthly	Yearly	Never
Individual meetings (1x1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MS Office Teams group or chat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internal Pubs page	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direct email	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Managers meetings (huddle, other)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Team meetings	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Town hall	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Screens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informal spaces (kitchen, smoking room, lounge, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Newsletter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Live sessions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. If not mentioned above, please include other communication channels you use for communication at work /

Įrašykite kitą naudojamą darbe komunikacijos kanalą (jei nebuvo paminėta aukščiau).

8. Do you know what values Yara EBS possess? /

Ar žinote, kokias vertybes puoselėja Yara EBS? *

- Yes
 No
 Maybe

9. Does company values affect your decision making?

Ar įmonės vertybės daro įtaką Jūsų sprendimų priėmimui? *

- Yes
 No
 Maybe

10. How do you communicate with your manager? /

Kaip bendraujate su savo vadovu? *

11. How do you get feedback from your manager? /

Kaip sulaukiate grįžtamojo ryšio iš savo vadovo? *

12. How would you describe relationships with your stakeholder, if you have one? /

Apibūdinkite santykius su suinteresuotomis šalimis (partneriais), jei tokių turite.

13. How would you rate productivity of the meetings you currently participate in? /

Kaip vertinate susirinkimų, kuriuose šiuo metu dalyvaujate, produktyvumą? *

- Excellent
 Good
 Fair
 Poor
 Other

16. Please choose the main source of information you currently **receive** news about the organization (choose multiple) /

*Pažymėkite šaltinį, kuris šiuo metu yra pagrindinis **gaunant** informaciją apie organizaciją (galimi keli atsakymo variantai).**

- Traditional media
- Social networks
- External Yara webpage
- Internal Puls page
- Yammer
- Town Halls
- Newsletter
- Live sessions
- MS Teams groups
- Direct Email
- Direct Manager
- Meetings
- Screens
- Informal spaces (kitchen, smoking or lounge areas etc.)
- Other

17. Through which channels you **prefer** to receive corporate news? /

*Pasirinkite kanalus, kuriais **norėtumėte**, kad Jus pasiektų korporatyvinės naujienos.**

- Local Puls page
- Yammer
- Newsletter
- Email
- Direct Manager
- Town Hall
- Live sessions
- MS Office Teams groups
- Meetings
- Screens
- Other

Draw | Read aloud | 11 of 14

18. How likely you would like to receive information on the following? /
*Ar norėtumėte gauti žemiau paminėtą informaciją?**

	Not likely	Somewhat not likely	Neither likely nor unlikely	Somewhat likely	Very likely
Company mission, vision, goals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leadership updates	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internal job opportunities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongoing or implemented projects	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Training and career development	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HR related (organization changes, procedures, policies)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personnel related, (success stories, promotions, newcomers etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Events, teambuilding activities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Please include other things you would like to be informed about the organization, if not mentioned above.
Nurodykite kokios dar informacijos apie organizaciją trūksta (jei nepaminėta aukščiau).

20. Rate your level of satisfaction with current communication in organization (1 very satisfied, 5 very dissatisfied) /
*Įvertinkite patenkinimą esama komunikacija organizacijoje (1 - labai patenkintas (-a), 5 - labai nepatenkintas)**

1

2

3

4

5

21. What would you change in the company's communication?
*Ką pakeistumėte organizacijos komunikacijoje?**

22. What do you find positive about the current communication in Yara EBS? /
*Ką vertinate teigiamai esamoje Yara EBS komunikacijoje?**

23. What kind of change would you like to make in organization with the help of communication? /
*Kokio pokyčio tikėtis organizacijoje vidinės komunikacijos pagalba? **

24. How can you contribute to improve company's communication? /
*Kaip galite prisidėti prie komunikacijos gerinimo organizacijoje? **


25. What other company's communication (internal or external) impresses you the most? /
*Kokių kitų įmonių komunikacija (vidinė ar išorinė) Jus žavi labiausiai? **

26. Identify what exactly impresses you about the above mentioned company's communication?
*Kas žavi kitų įmonių komunikacijoje (nurodytų atsakyme aukčiau)? **

27. I have read, understand and agree with the Terms and Conditions stated above and give my consent to use the data provided for scientific purposes.
*Aš susipažinau su taikytomis ir sąlygomis paminėtomis aukčiau bei sutinku, kad pateikti duomenys būtų naudojami moksliniais tikslais **

Agree
 Disagree

This content is neither created nor endorsed by Microsoft. The data you submit will be sent to the form owner.

 Microsoft Forms

5 PRIEDAS

Struktūruoto interviu duomenų apdorojimo lentelė strateginių tikslų temoje

Kategorija	Subkategorija	Atsakymai
Operaciniai tikslai	Paslaugų perkėlimas	Finansų paslaugų perkėlimas_Resp 2
		Finansų perkėlimą_Resp 5
		Finansinių procesų perkėlimas iš Europos_Resp 16
		Sėkmingas organizacijos x finansų departamento sukūrimas ir integravimas į naują finansų organizaciją_Resp 9
		Sėkmingai perimti (...)_Resp 11
		Perkelti finansų paslaugas į organizaciją x_Resp 14
		Perkėlimas_Resp 40
	Veiklos užtikrinimas	Pilnas logistikos paslaugų suteikimas_Resp 4
		Užtikrinti sklandžias operacijas_Resp 30
		Užtikrinti atitimą procedūroms_Resp 30
		Užtikrinti veiklos tęstinumą_Resp 38
	Veiklos efektyvinimas per harmonizavimą, standartizavimą, tobulinimą	Su „Connect“ projektu jautėme, kad kai kurie pakeitimai nebuvo tinkamai komunikuoti nes ne visus esančios tose pačiose pozicijose / komanduose pasiekė vienoda informacija_Resp 5
		Projektų sinchronizavimas (..) _Resp 7
		Standartizuoti vidinius procesus, pasiekti gerus metinius rezultatus_Resp 40
		Žinau planus susijusius su „Connect“ projektu_Resp 12

		Įgyvendinti "Connect" projektą su visomis tiekimo grandinės komandomis _Resp 14
		Įgyvendinti „Connect projektą ir standartizuoti _Resp 31
		„Connect“ projekto įgyvendinimas siekiant procesų harmonizavimo _Resp 32
		Darbo procesų harmonizavimas skirtingose rinkose _Resp 7
		Procesų harmonizavimas _Resp 8
		Harmonizuoti perkeltus procesus _Resp 10
		Harmonizuoti ir standartizuotus Europos procesus _Resp 13
		Harmonizuoti ir standartizuotus finansų procesus _Resp 16
		Harmonizuoti _Resp 17
		Harmonizuoti procesus _Resp 21
		Harmonizuoti _Resp 24
		Harmonizuoti ir pagerinti procesus _Resp 25
		Harmonizuoti procesus _Resp 31
		Procesų harmonizavimas skirtingose rinkose _Resp 34
		Harmonizuoti darbo būdus, procesus, įrankius _Resp 37
		Procesų harmonizavimas skirtingose rinkose _Resp 38
		Procesų gerinimas _Resp 24
		Skatinti nuolatinį gerinimą _Resp 30
		Perkėlus procesus ieškoti geriausio veiklos būdo ir automatizuoti procesus, kuriuos galima automatizuoti _Resp 13
		Optimizuoti operacijas peržiūrint procesus nuo pradžios iki galo _Resp 37
		Pereiti prie skaitmeninio įsitraukimo ir automatizuotų sprendimų _Resp 37
	Orientacija į klientą	Tapti orientuotais į klientą _Resp 4
		Padidinti klientų pasitenkinimą _Resp 4
		Tapti patikimu partneriui _Resp 8
		Siekti klientų pasitenkinimo, tapti klientą orientuotu centru _Resp 14
		Padidinti orientaciją į klientą _Resp 25
		Orientacija į klientą _Resp 26
		Tapti orientuota į klientą organizacija _Resp 30
		Tapti geriausiu klientų aptarnavimo centru _Resp 31
		Padidinti orientaciją į klientą naudojant eNPs _Resp 32
		Koncentruotis į klientus _Resp 36
		Tapti organizacija, kuri yra orientuota į klientą _Resp 37
		Orientacija į klientą _Resp 39
	Veiklos vystymas	Tapti tiekimo grandinės valdymo centru Europoje _Resp 18
		(..) Tapti aukščiausio lygio verlos centru _Resp 16
		Tapti didžiausiu procesų kompetencijos centru Europoje _Resp 15

		Užauginti organizaciją x ir perimti daugiau skirtingų sričių atsakomybių_Resp 7	
		Dirbti su organizacijos x vizija_Resp 22	
		Skleisti informaciją apie organizaciją x organizacijoje_Resp 22	
		Turėti centralizuotą verslo centrą Europoje, kuris teikia paslaugas skirtingoms šalims_Resp 35	
		Vertinama motininės įmonės dalis_Resp 35	
		Kompetencijų centras kuriantis vertę motininei įmonei_Resp 18	
Žmogiškųjų išteklių	Profesinių kompetencijų ugdymas	Darbuotojų ugdymas_Resp 33	
		Ugdyti ekspertškumą (..) _Resp 24	
		Didinti žinias ir ekspertškumą organizacijoje x_Resp 34	
		Auginti ekspertškumą ir profesines kompetencijas savo srityse_Resp 40	
		Auginti žmones ir ugdyti srities ekspertus_Resp 11	
		Auginti regionines ir ekspertines komandas finansų departamente_Resp 9	
	Darbdavio įvaizdžio gerinimas	Tapti patraukliu darbdaviu_Resp 21	
		Užtikrinti darbuotojų stabilumą ir išlaikymą_Resp 24	
	Elgsenų skatinimas	Sukurti dinamišką ir įvairią kultūrą įmonėje_Resp 13	
		Įgalinti darbuotojus_Resp 28	
		Lyderystės ugdymas, darbuotojų įgalinimas_Resp 34	
		Verslus požiūris į darbą_Resp 39	
		Bendradarbiavimas su vietinėmis komandomis_Resp 8	
		Užtikrinti bendradarbiavimą finansuose ir už jų ribų_Resp 9	
	Nežinojimo dedamoji	Neatsakyta į klausimą arba nežino įmonės tikslų	Neatsakė_Resp 1
			Neatsakė_Resp 10
			Neatsakė_Resp 19
			Neatsakė_Resp 23
Nežinau_Resp 28			
Nebuvo komunikuojama apie tai _Resp 1			
Tiesą pasakius nežinau, kokie organizacijos x tikslai, žinau tik globalios organizacijos tikslus, vizijas ir t.t._Resp 3			
Informacija apie ateinančius projektus dažniausiai nėra su manimi pasidalinama iš anksto, žinau tik pavadinimus iš pokalbių su srities ekspertais ofise_Resp 5			
Globalios organizacijos vizija, misija yra daugiau mažiau žinoma man, tačiau neturiu supratimo apie organizacijos x strateginius tikslus_Resp 6			
Nesu tikras/a ar skiriasi vizijos ir tikslai organizacijai x Europoje lyginant su motinine įmone_Resp 15			

6 PRIEDAS

Struktūruoto interviu duomenų apdorojimo lentelė siektino pokyčio temoje

Kategorija	Subkategorija	Atsakymai
Informacijos valdymas	Žinojimas	Padėti mums visiems turėti tą pačią informaciją, tai padės pasiekti bendrus tikslus_Resp 18
		Visiems žinoti vienodai kas vyksta_Resp 28
		Didinti žinomumą apie tai kas vyksta su projektais_Resp 12
		Dalintis asmeninėmis istorijomis_Resp 32
		Daugiau dėmesio sėkmės istorijoms_Resp 2
		Daugiau komunikacijos iš HR, daugiau faktų_Resp 7
		Daugiau informacijos apie “Connect” projektą_Resp 31
		Geriau komunikuoti strateginius tikslus ir pasiekimus_Resp 24
		Nesu tikras/a ar skiriasi vizijos ir tikslai organizacijai x Europoje lyginant su motininė įmone_Resp 15
		Komunikuoti apie visų tikslų pasiekimus, net menkiausių. Tai pagerintų įmonės pasiekimų matomumą ir padėtų organizacijos x darbuotojams jausti pasididžiavimą sava organizacija_Resp 37
		Koncentruotis į tai ką darome gerai_Resp 2
		Daugiau informacijos apie mūsų komandų ir darbuotojų pasiekimus_ Inform 31
		Neturėtume būti kuklūs komunikacijoje, kas, mūsų manymu, yra svarbu – susitikimai su verslo partneriais, komandiruotės, kuriose esame buvę, mūsų organizacijos žmonės, kurie stengiasi padaryti pokytį savo darbu (puiki pradžia buvo padaryta antro ketvirčio įmonės susirinkime). Komplimentai vadovybei už tai, kad įmonės susirinkime ėmėsi tą daryti!_Resp 37
	Geresnės komunikacijos tarp veiklos sričių, departamentų ir pačioje organizacijoje x. Gavau grįžtamąjį ryšį iš kontroliuojančio asmens už organizacijos x ribų, kad su jais labai mažai dalijamasi informacijos apie tai, kas vyksta pavyzdžiui apie finansų paslaugų perkėlimą, kuris turi įtakos jų kasdieniam darbui_Resp 5	
	Nuoseklumas	Informacijos nuoseklumas kai kažkas daro poveikį visai organizacijai x_Resp 33
	Skaidrumas	Informacija turi būti <...> skaidri, galbūt praverstų anoniminės klausimų atsakymų galimybės_Resp 36
		Daugiau skaidrumo ir aiškumo <...>_ Inform 5
Daugiau skaidrumo_ Inform 31		
Padidinti skaidrumą_Resp 33		

Aiškumas	Daigiau aiškumo, lengviau suprantamos komunikacijos_Resp 1
	Daugiau <...> _ Inform 5
	Informacija turi būti labai aiški_Resp 36
	Aiškios ir savalaikės komunikacijos vietoj gandų skleidimo_Resp 11
	Aiški komunikacija kokia informacija turi būti dalinamasi su komandomis, o kokia ne ir gairės_Resp 36
	Atviros diskusijos apie strateginius sprendimus_Resp 9
Pokyčių valdymas	Daugiau informacijos apie artėjančius didelius pokyčius, nelaikyti informacijos tik aukščiausios vadovybės lygmenyje, įtraukti žmones iš žemesnio hierarchinio lygmens, kad pagerėtų priklausymo jausmas_Resp 5
	Įtraukti ir informuoti visus organizacijos narius pradedant ir vykdant projektus, ypač kai tai apima bendras rinkas pvz. „Connect“ projektas_Resp 12
	Informuoti visas komandas apie pokyčius SAP_Resp 38
	Taip pat dėl pokyčių, IT pokyčiai neturi būti vykdomi neinformavus apie tai iš anksto el.paštu_Resp 20
	Informuoti apie naujus darbuotojus_ Inform 31
	Informuoti apie oficialius vadovų pasikeitimus_Resp 4
	Informuoti apie svarbius pokyčius_Resp 34
	Trūksta vizijos ilgalaikėj perspektyvoj informacijos pateikime (pvz. buvo service cloud, labai prasta komunikacija apie jį dėl to ir neigiami atsiliepimai)_Resp 5
Komunikacijos kanalai	Iš vadovų gaunama daug informacijos, kas turėtų būti daroma, o kas ne kai kalbama apie ofiso politiką. Tačiau apie tai nėra pranešta jokiose bendrosiose bendrovės gairėse ar taisyklėse. Pavyzdžiui, anksčiau buvo galima užrakinti ir palikti kompiuterį ofise per naktį. Vadovai informavom kad tai nebeleidžiama dėl kibernetinio saugumo. Jei gerai supratau iš vadovo, informacija atėjo iš personalo skyriaus, tačiau jei tos sprendimas buvo priimtas, būtų buvę paprasčiau gauti rašytinę komunikaciją visiems organizacijos x darbuotojams ir padaryti prieinamą Pulse intranete_Resp 7
	Informacija susijusi su personalu/politikomis turėtų būti komunikuojama centralizuotai visai organizacijai x_Resp 33
	Ne visa informacija pasiekia visus, nes turim PER DAUG komunikacijos šaltinių_Resp 28
	Mažiau žinučių Teams ar pokalbių kambariuose, daugiau informacijos el.paštu_Resp 10
	Visi turi būti informuoti apie IT problemas el. paštu, ne tik Superuseriai_Resp 20.

		Pasirinkti vieną, daugiausiai 2 kanalus informacijai 😊_Resp 13
		Paprasčiausiai naudoti mažiau komunikacijos kanalų_Resp 19
		Nenaudoti Teams kanalų oficialios informacijos sklaidai. Oficialiai informacijai turi būti naudojamas el. paštas. Svarbu atsiųsti pranešimus kai kažkas yra publikuojama Pulse_Resp 20
		Daugiau struktūros kur informacija yra talpinama ir ja dalinamasi_Resp 22
		Galėtų būti mažiau kanalų ir daugiau centralizuotos informacijos. Šiuo metu sudėtinga susikoncentruoti ant to kas yra svarbu_Resp 23
		Mažiau kanalų. Viskas turėtų būti vienoje vietoje pvz. Pulse puslapyje_Resp 24
		Aiškūs kanalai kiekvienai temai_Resp 25
		Palikti vieną pagrindinį komunikacijos šaltinį pvz. Teams arba Outlook_Resp 31
		Norėtusi daugiau harmonijos informacijos mainuose. Susirinkimai ir gyvos sesijos yra gerai, tačiau tai negali būti vienintelis informacijos šaltinis, nes visuomet bus žmonių, kurie juos praleis. Turime Yammerį, Pulse, kitus šaltinius tokius kaip YMS kur informacija yra chotiška ir neaiški_Resp 34
		Siūlau visą svarbią informaciją pateikti el. paštu ir pakartoti "Pulse" puslapyje, paaiškinti ir turėti platformą klausimams apie šią informaciją susitikimų metu, o visiems vidiniams dokumentams ir procedūroms mums reikia tik vieno aiškaus ir glausto intraneto tinklalapio_Resp 34
		Norėčiau gauti visą informaciją el.paštu_Resp 35
		Sumažinčiau komunikacijos kanalų skaičių, nes šiuo metu jų yra per daug ir kartais informacija nenorom pasimeta_Resp 37
		Sudėtinga rasti informaciją jei praleidi kažką pvz. įmonės susirinkimus (Town Hall), elektroninį laišką, reikia mažiau informacijos šaltinių_Resp 39
		Daugiau informacijos ekranuose_Resp 40
		Asmeniškai aš esu patenkintas/a šiuo metu naudojamais komunikacijos kanalais_ Inform 26
		Peržiūrėti gavėjų grupes, galbūt kažkas iš vietinių turėtų būti įtrauktas į komunikaciją. Ne visa atsakomybė turėti visą informaciją turi būti perleista komandos vadovams_Resp 20
		Mažiau kartais yra daugiau_Resp 14
		Neplatinti informacijos per skirtingus kanalus. Dažnai kažkas komunikuojama per Teams ir atskirai el. paštu plus dar kažkur_Resp 3

		Pagerinti gavėjo patirtį. Naudojama daug kanalų, tačiau kartais žinutės vis tiek nepasiekia _Resp 26
		Informacijos sklaida vietinėje organizacijoje turėtų gerėti taip pat _Resp 20
		Daugiau struktūros komunikacijos kanaluose _Resp 22
		Naudojamų vieno ar dviejų komunikacijos kanalų _Resp 35
		Pulse yra labai sunku naršyti, paieška nėra efektyvi _Resp 7
		Jei turiu problemą apie kurią noriu informuoti arba paklausti personalo skyriaus jie sako užpildyti personalo skyriaus bilietą (HR Ticket). Jei niekada nepildžiau bilieto tai iš kur man žinoti kaip jį rasti ir pildyti, ir kurio bilieto man reikia? O jei į paiešką suvedu „HR ticket“ negaunu jokio atsakymo. Informuoti apie problemas, registruoti prašymus per personalo skyriaus bilietus ir per tiek daug skirtingų bilietų, yra baisiausias komunikacijos būdas kokį kada yra tekę naudoti. Tikriausiai tai _Resp 10
		Galbūt turėti organizacijos x susirinkimus? _Resp 15
		Turėti sistemą kur viskas patalpinta (visi dokumentai) ir būtų lengvai randami (šiuo metu viskas patalpinta daugybėje skirtingų vietų įskaitant Teams grupes) _Resp 20
		Daugiau žodinės komunikacijos _Resp 25
		Daugiau struktūros, mažiau kanalų _Resp 39
		Tikriausiai daugiau struktūros :) _Resp 13
		Tikiuosi, kad mane pasieks svarbi informacija ir ją bus lengva rasti _Resp 36
		Gal geriau surengti daugiau susitikimų ir pakartoti tam tikrą informaciją, nei pamiršti ką nors pasakyti. Rašykite daugiau visiems prieinamuose Teams pokalbių kambariuose apie tai kas vyksta įmonėje ir departmentuose _Resp 16
	Savalaikiškumas	Nesiųsčiau svarbios informacijos mėnesio gale _Resp 11
		Organizacija x turi atnaujinti informaciją Pulse _Resp 17
		Savalaikiškumas. Norėčiau, kad komunikacija vyktų sklandžiau _Resp 18
		Komunikacija apie naujus mokymus įkeltus į YPP (personalo valdymo sistema aut. pastaba) turėtų būti pasidalinama tą pačią dieną _Resp 20
		Įvairių temų reguliarumas _Resp 25
		Savalaikiškesnės komunikacijos, perimti atitinkamų temų valdymą _Resp 30
		Sukurti informacijos srautą, kuriuo visi būtų informuoti laiku _Resp 20
		Reikiama informacija pasiektų laiku _Resp 27
Poveikis elgsenoms	Įsitraukimas	Darbuotojų įsitraukimo padidėjimas _Resp 32
		Įtraukti darbuotojus, lyderius į komunikaciją _Resp 32

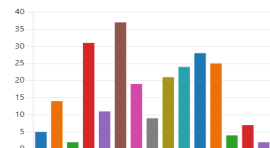
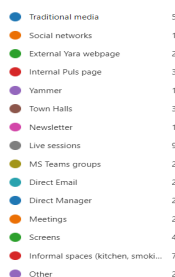
		Norėčiau geresnės savo vadovo komunikacijos_Resp 3
Bendrumo jausmas		Organizuoti renginius sustiprinančius įmonės žinutes, renginių reguliarumas_Resp 32
		Bendrumo jausmą tarp departamentų_Resp 14
		Būti viena finansų komanda_Resp 9
		Skatinti darbuotojų grįžtamąjį ryšį ir t.t._Resp 14
		Daugiau refleksijų iš visų_Resp 25
Efektyvi komunikacija		Žmonės turi jausti atsakomybę už informaciją ir ką jie gali komunikuoti savo pareigybėje_Resp 20
		Svarbu, kad prieš komunikuodami žmonės pagalvotų apie tai, kas jų suinteresuotosios šalys, kokia tema ir kam ji gali turėti įtakos, komunikuotų apgalvotai_Resp_10
		Aiški strategija ir komunikacijos modelis, ne tik dalinimasis naujienomis laikas nuo laiko_Resp 28
		Išmokinkit žmones komunikuoti trumpai, efektyviai ir aiškiai_Resp 1

7 PRIEDAS

Struktūruoto interviu duomenų apdorojimo paveikslas komunikacijos kanalų subkategorijoje

Pažymėkite šaltinį, kuris šiuo metu yra pagrindinis **gaunant** informaciją apie organizaciją (galimi keli atsakymo variantai).

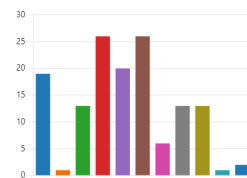
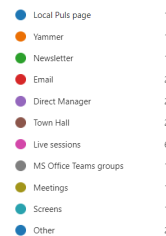
More Details



17. Through which channels you **prefer** to receive corporate news? /

Pasirinkite kanalus, kuriais **norėtumėte**, kad Jus pasiektų korporatyvinės naujienos

More Details



8 PRIEDAS

Pusiau struktūruoto interviu klausimai ir atsakymų transkripcija

1. Jūsų nuomone, kaip keičiasi organizacijos komunikacija nuolatinių krizių akivaizdoje (pandemija, karas, neapibrėžtumo laikmetis)?

Turbūt reikėtų kalbėti apie du aspektus šiuo atveju, turbūt kas komunikuoja, ir kas išties laukia ir gauna tą komunikaciją ar ne, tai sakykim, tikrai pasijaučia, dabar aišku remsimės turbūt kovido keisu, ar net, ir viso karantino momentu, kurį išgyvenome, ar ne. Tai, sakykim, buvo irgi gan staigus momentas kada reikėjo iškomunikuoti visiems aiškiai ir tiksliai kokia yra situacija ir ko iš kiekvieno yra tikimasi

duotoj situacijoj. Faktas, kad poreikis tos informacijos, staigios ir tikslios, laiku ir vietoje, tikrai buvo labai didelis ir aišku iš vadovų pusės tai didelis darbas yra sudėti ir laiku atrenguoti tą tinkamą komunikaciją_Resp 1

Taip, turbūt, aš pasakysiu, kad neseniai neseniai užmačiau, kad viena iš organizacijų tarptautinių, kuri dirba su žodynais, arba plečia, updatina žodynus, išrinko metų žodžiu pernai toks permakricis ir tada supratau, kad tai nėra karas konkrečiai, tai nėra kovidas, tai labiau laikai, kurie mūsų laukia going forward, tai žiūrint į tai organizacijos, turbūt, turi turėti mechanizmą kaip nuolat besikeičiant, labai skirtingom sritim, vieną dieną karas gali būti, kitą dieną kovidas, turbūt, visų kitų elementų mes net nežinom šiandien, ane, kaip ir pernai, užpernai, niekas nebūtų prognozavęs šitų dviejų dalykų, tai čia turbūt labiau apie buildinimą procesų taip, kad mes būtume pasiruošę bet kokiai krizei. Tai gali būti su žmonėmis susiję, su geopolitika, su konkurentais galbūt, šiaip su market tendencijom ir ir visa kita, tai, turbūt, nauja kompetencija, kurią organizacijos jau turi turėti_Resp 2.

Tai aš sakyčiau, kad pirmiausia organizacijos labai stipriai pasimeta, sakyčiau, kad organizacijos labai stipriai pasimeta, ane, nes visiems būna ta šoko būsena, ir manau, kad labai greitai kaip organizacija pasikeičia, tai, kad ji yra priversta labai greitai mobilizuotis ir priimti tam tikrus sprendimus, tai vat, tai, iš to kaip įmanoma greičiau išeiti, iš to pasimetimo ir kaip įmanoma greičiau atnešti saugumo ir užtikrintumo savo darbuotojams vienokiom ar kitokiom žinutėmis, statementais arba pasirinkimais_Resp 3.

E aš sakyčiau, kad keičiasi labai, ir adaptuojant pagal poreikį į tai kokios baimės, galbūt, ir kokie lūkesčiai yra iš darbuotojų komunikuojami, nes labai dažnai girdim, kad darbuotojų darbą, jų efektyvumą darbo įtakoja kas vyksta aplinkui, tai labai komunikuojama yra apie tai, kad mes kaip įmonė darome viską, kad užtikrinti iš tikrųjų darbuotojų saugumą, yra visos sistemos saugumo vietoje, tam kad stebėti kokia yra situacija ir apie bet kokį kylantį galimai pavojų apie kažką kas iškilt galėtų, mes iškart darbuotojus nedelsiant informuotume, tai mes tiesiog adaptuojam pagal laikmetį, kita vertus, aišku, labai daug skiriam dėmesio psichologiniam saugumui žmonių ir labai daug apie tai komunikuojam, nes matom, kad žmones be galo išbalansuoja._Resp 4.

Mano akimis neapibrėžtumo laikotarpyje komunikacija turi būti dažnesnė, čia toks pirmas dalykas, antras dalykas – jinai turi tapti artimesnė, tai aš manau, kad labai tų krizių, neapibrėžtumų kontekste, išryškėjo, kad tokios labiau standartinės priemonės, ten kaip emailai dar kažkas nu, aš nebesu tikras ar pasiekia žmones, dėl to aš maniau, kad labai kažkaip buvo svarbiau kaip lyderiui būti arčiau žmonių, ir būti labiau present, labiau matomu, nu kiek situacija leistų. Ir turbūt dar trečias esminis

dalykas, į ką aš manau, bent jau man atvėrė akis, būtent neapibrėžtumo laikotarpyje, ką seniau suvokiau kitaip, kad pasakyti, kad nežinau arba pasakyti, kad dar čia neaišku kažkas yra - irgi komunikacija ir gal neverta to bijoti ir vengti tą žinutę išleisti, arba kažkokį mytą padaryt ar susitikimą, vien dėl to, kad seniau galbūt būdavau įpratęs labiau jau turėti suformuotą poziciją ir, galimai, atsakymus ir tik tada daryti susirinkimą, o neapibrėžtume na tas yra gana sudėtinga, bet to susitikimo gali būti, kad net labiau reikia. Tai va tai čia dar toks man buvo gal net esminis dalykas. Ir kas dar, galvoju, turbūt dar kas liečia komunikaciją tai e išorinių šaltinių pasitelkimas, nes lygiai taip pat, turbūt, kaip kažko neapibrėžtume nežinojom mes, kaip organizacija, tai buvo labai gerai, tas toks aplinkinių forumas, kiti, kitų įmonių vadovai ir pasikalbėti, pasižiūrėti kaip jie daro, kas, galbūt, ne taip operatyviai, ne taip greitai vykdavo ir gal ne taip dažnai žmonės dalindavosi, tai vat, tai jutau, kad tas irgi labai pasikeitė ir labai buvo tie forumai visai mūsų kontekste nu pavyzdžiui mūsų shared service centrų Lietuvos forumų buvo tokių, galima buvo išgirst, o ką kiti daro pavyzdžiui ir ką kiti komunikuoja, kaip komunikuoja, ir dar turbūt trečias gal ne trečias čia galbūt jau šeštas dalykas, turbūt, daugiau to dvipusio komunikavimo norėjosi, nežinau kiek man visada tas pavyko, kad ne tik man siųsti žinutes, bet ir išgirsti kas kitiems aktualu ir pagal tai pakomunikuoti ir atliepti ir galbūt ne viską galima iškart atsakyt tai tada sugrįžti dar vat tokio irgi būtent neapibrėžtume buvo įdomu sužinoti va ką žmonės jaučia, kaip jie jaučiasi, kas jiems yra aktualu, tai va tai turbūt tokie esminiai man momentai_Resp 5

2. *Kaip keičiasi jūsų kaip lyderio vaidmuo ir komunikacija organizacijoje nuolatinių krizių akivaizdoje (pandemija, karas, neapibrėžtumo laikmetis?)*

Manau, kad tikrai atsiliepia ir ir lyderio, vadovo, sakykim pozicijoje, ar ne situacija, kuri iššaukia atitinkamą komunikaciją, todėl, kad tiesiog jauti, kad dažnu atveju, tai gali būti labai sensitive/ labai jautri tema, tiek tas pats kovidas ar ne jis yra tam tikru aspektu jautrus, bet sakykim karo atveju tai irgi tokio, iš dalies žmonės tikisi supratimo, paguodos, palaikymo ir iš tokio biznio tipo palaikymo pereinan prie emocinio_Resp 1

Aš manau, kad aš visada taip galvojau, bet dabar kaip niekad esu įsitikinęs, kad vadovų darbas yra be galo sunkus ir sunkus visom prasmėm, ir viena iš tų prasmių yra per nuolatinių krizių arba nuolatinių pokyčių prizmę, kai darbuotojų, vienas dalykas darbuotojai-vadovai, vienas dalykas ne tik, kad daugiau komunikuoti, bet įnešti daugiau kokybės į tą komunikaciją, įnešti daugiau fokuso, kad tai būtų just in time, tai turi būti labai susifokusuota į labai skirtingas žmonių grupes, nes visi mes nu skirtingi žmonės, tai turi būti pritaikyta irgi tam tikram kontekstui ane, nes specialistai vieną kontekstą turi, vidurinėsios grandies vadovai kitą, syniorai gal da kitą kontekstą turi, tai, turbūt, vadovo darbas tik tampa labiau kompleksiškas ir komunikacija, aš taip įsivaizduoju, užima vis didesnę ir didesnę svarbą tam job description, arba tam visam pareigų, responsibiličių spektre pas vadovą_Resp 2

Tai, turbūt, mano pirminė reakcija yra tai, kad aš pradėdau komunikuoti daug daugiau ir daug dažniau, ane ir prisimini tas visas situacijas tai yra įmanoma, tai yra įmanoma, aš tiesiog pradėdau komunikuoti daug dažniau ir daug jo, ir daug plačiau savo darbuotojam, tam, kad jie, nu, žinotų, kad jo ta komunikacija jinau yra, kažkam, žodžiu, rūpi, kad sprendžiam, statusas ir taip toliau)_Resp 3.

Reikia rodyti daug daugiau pasitikėjimo savim, brandos ir suteikti žmonėms saugumo jausmą, ko nereikėtų tiek daug normaliu atveju, kada viskas vyksta gerai, ne kriziniu atveju, bet kai tu matai, kad žmogus ateina visas drebėdamas, nes jis tiesiog rūpinasi, kaip jo paties ateitis bus koki dalykai gali kažką įtakoti, jo šeima kaip ten toliau viskas bus, tu tada tiesiog turi šitoj vietoj jam irgi stengtis komunikuoti ant tiek užtikrintai iš savo kaip lyderio pusės, kad suteikti tą užtikrintumą, kad labai daug fokuso dedam į ta psichologinį saugumą ir žmogui į tą jausmo perteikimą _Resp 4.

Aš manyčiau, kad bent jau kalbant lokaliai, ir tą ką aš mačiau, tai jo, sakyčiau, kad lyderio virsmas įvyko ir turbūt iš tos sužmogėjimo prizmės, parodymo savęs kaip žmogaus, nebijojimo parodyti savo silpnumo arba ten pavyzdžiui familiarumo kartais ir šiek tiek atsikratymas to senovinio šablono, na kad lyderis tai yra superhero, ten kaip pavyzdys seniau būdavo tai aš kaip tik sakyčiau, kad gan smarkiai tą pajutau ir nu bent jau kas man asmeniškai, kaip jau ir minėjau prieš tai tapo darbe svarbu tai stengtis būti kuo arčiau tikrųjų žmonių, kaip įmanoma, per komunikacijos kontekstą _Resp 5

3. *Su kokiais komunikaciniais iššūkiais jūs susidūrėte ir įveikėte nuolatinių krizių akivaizdoje?*

Respondento Nr. 1 atsakymai neįsirašė todėl į tyrimą nėra įtraukti.

Tai turbūt vienas iš iššūkių sakykim ir buvo tas toks prognozuojamas, kad, na, kai atėjo karas, ar kai prasidėjo kovidas, niekas to nelaukė ir niekas apie tai nežinojo, ką daryti, tai, automatiškai žmonės laukė, kad kažkas ir ateis, ir pasakys kaip bus, numatys gal net ateitį kitą kartą, ane, tai kada čia baigsis, kuo tai baigsis, kokį tai turės pasekmes mum, kompanijai galų gale, tai turbūt mes, aš taip manau, kad mes daugeliu atvejų su kovidu ir su karu, bet ir dabar su market specifika yra tokia, kad mes iškart reaguojam ir, kad mūsų organizacijoje mes esam labai atviri klausimams. Yra aišku daug tų platformų, yra anoniminė, ar ar, susitikimai įvairūs kai žmonės turi galimybę užduoti įvairius klausimus, o mes esam priversti, ir gerai, kad esam priversti atsakinėti į tuos klausimus, tai manau, kad mes esam susikūrę tokią infrastruktūrą susitikimų arba tų interfacų su darbuotojais, kad jie turi galimybę paklausti, o mes reaguojam _Resp 2.

Komunikaciniais iššūkiais, ajezus tu Marija kas tie komunikaciniai iššūkiai, tai aš sakyčiau gal tie barjerai yra visgi tokie, aš nežinau ar ta žinutė pasiekia tą repondentą tokia kokia jinau turėjo būti, ir kita dalis, kad žmonės krizės akivaizdoje, jie irgi patys būna patys įsitempę ir aišku, kad to skepticizmo

ir to challenginimo yra daugiau tai pačiai žinutės minčiai, kokia nu jo, kokia čia yra. Šios dienos komunikaciniai iššūkiai, turbūt, keli yra, pirmas iššūkis yra sulaukti kažkokio tai patvirtinimo, kad taip aš tą žinutę gavau, supratau, klausimų turiu, neturiu ir taip toliau, tai yra iššūkis numeris vienas. iššūkis numeris 2 iš tikrųjų yra žinoti kuris komunikacijos kanalas yra geriausias, nes kanalų yra daug, bet galiausiai tarp daugelio kanalų, vis tiek ta žinutė nepasiekia respondento. Ir trečias dalykas, iššūkis turbūt yra kokia ta komunikacija turi būti, kad ją pastebėtų_Resp 3.

Aš nesakyčiau, kad kažkokie iššūkiai, bet aš sakyčiau, kad tai susiję su darbu iš namų ir su jo derinimu ofise. Yra žmonių, kurie ypatingai, galbūt ane, karo pradžios atveju, labai pergyveno eiti į ofisą - ar tai yra saugu, ypatingai dėl to, kad organizacijos x ofisas Ukrainoje buvo bombarduotas, tai tai aišku, turėjo tokį didžiulį tą veiksnį, vadinkim, ir įtakos padarė ar čia pas mus pakankamai saugu, tai natūralu, kad yra pakankamai sunku tada komunikuoti per teamsus, ar tau sunku komunikuoti kitais kanalais, nes kai tu pasižiūri žmogui į akis ir kai tu stengiesi parodyti jam, kad tu tikrai esi kartu su juo ir padarysi viską kas nuo tavęs kaip vadovo, kas nuo organizacijos priklauso, kad suteikti tą psichologinį saugumą žmonėms, daug lengviau tada tą padaryti gyvai, tai kai mes to negalim padaryti ir dar papildomai turim galvoti kaip tą žmogų atsikalbinti, prisikalbinti į ofisą tada sakyčiau nu vadinčiau tai irgi komunikaciniu iššūkiu _Resp 4.

Aš manau jo jo, aš manau tai buvo labai didelis iššūkis, dabar dar geriau, bet jis yra tas remote work, nuotolinis darbas ir kai iš tikrųjų buvo labai sunku jausti žmonių pulsą ir kas su jais vyksta ir dar ką labai jatau, kad nebūdavau niekad tikras praktiškai ar komunikacija pasiekia žmones, nebent tai ir būtų ta tiesioginė komunikacija, tai arba skambutis, arba susirinkimas Town Hallas, bet pavyzdžiui, išsiuntimas laiško ar net teams tos instant messages vadinamos, nu aš tiesiog jausdavau, kad nepasiekia žmonių tai tam tikra komunikacija jina išviso tapo neveiksminga, tai man čia buvo didelis, nu tai čia dvi tokios pagrindinės grupės, pirmas, kad jautasi labai izoliuotas nuo žmonių ir jatau vidinę tokią ne baimę, bet nerimą, kad aš nelabai seku jų pulsą, čia primas, o antras va tas, irgi, kas buvo, kad tos senosios komunikacijos priemonės jatau, kad tampa ne veiksmingos ir nebuvo taip lengva persiorientuoti ar kažkokį sprendimą rasti. Tai va kaip tą pakeisti_Resp 5.

4. *Šiandien gyvenimas padalintas į virtualią erdvę ir realybę, kaip jūs tai pastebite organizacijoje? Kokius iššūkius dėl komunikacijos kelia naujas šiuolaikinio gyvenimo stilius?*

Mhm, taip, turbūt, komunikacijai tai kelia tokį iššūkį, kad nebeužtenka vieną kartą visus surinkti ir pasakyti, ane, tai reiškias, kad tu nuolat turi vis tas pačias žinutes, arba žinutes, kurias tu nori pasakyti darbuotojams, transliuoti labai skirtingais kanalais ir kartoti jas. Tai turbūt nebeužtenka kažkur ant lentos užkabinti primintuką kai visi praeidami matys, bet čia labiau vadovas turi dirbti tuo tokiu primintuku, kuris sujungia tuos taškelius darbuotojų galvose, tai reiškia nuolat kartoja, nuolat pabrėžia, kodėl, nuolat

pasakoja tą visą story liną, ane kodėl darom, ką darom, kas bus ir kartais atrodo, kad nu jau gi vakar pakalbėjom, jau gi vakar paaiškinau, bet gal kažkas, nežinau, nematė, kažkas multitaskino, tas atstumas, nežinau, kitą kartą irgi neprideda to asmeniškumo, ane, tai mes turim kartoti, kartoti ir daryti tai labai kryptingai_Resp 2

Aš sakyčiau, kad šiaip didžiausias iššūkis virtualioj erdvėj yra turėti šimtą chatų su skirtingais žmonėm ir suprasti, ir vis tiek virtualioje erdvėje neperduodi tos žinutės. Ta prasme, jinai, aš galiu ją perduoti, bet ji vis tiek gali būti nepriimta. Netgi, aš taip kartais sakyčiau, kad viena bobutė pasakė ir virtualioj realybėj yra vienas iš geriausių komunikacijos būdų, užtikrinti, kad kažkaip iki chebros daeis. Nes žmonės tiesiog pavargsta, nebekapturina, jie po to kas svarbu, kas nesvarbu_Resp 3

Aš sakyčiau mes, galbūt, pripratom, tai dabar tų iššūkių mažiau nei buvo pradžioje, bet iš tikrųjų daug labiau matosi kad žmonės yra labiau įsitraukę kada yra galimybė turėti visus žmones vienoje vietoje ir tas pasirodo ir per rezultatus ir per KPIsus žmonės. Tai aš sakyčiau, kad dabar, šiandienai tai tikrai, turint omeny, kiek daug apskritai komunikacijos mes turim įvairiais kanalais, tai, tiesiog, reikia galvoti ir ir kviesti žmones vienokius ar kitokius dalykus žiūrėti, patikrinti, domėtis, gilintis, viena vertus, parodant kiek daug įmonė daro, kiek daug įmonė į įvairius dalykus gilinasi, dalyvauja, kur, kita vertus, aišku, padarytume tą daug greičiau, daug paprasčiau jeigu būtų galima, visus turėtume vienoje vietoje. Tik aišku dėl esamos situacijos, dėl bendrai vat ar ne hibridinio darbo modelio, natūralu, kad mes neturėsime galbūt daug situacijų kai žmonės bus vienoj vietoj, dėl to reikėtų visus kitus iššūkius reikėtų įsivertintų_Resp 4

Jo jo, čia iš tikrųjų du dalykus galėčiau pasakyti, pirmas, tai yra ten tas sklandantis faktas, dėl kurio aš nesu tikras, kad dėl hibridinio darbo efektyvumas išauga, tai aš nebūtinai visada tą pastebiu ir aš net nesiginčysiu, kad žmogui iš asmeninės prizmės tas yra geriau, naudingiau, kad ten galbūt aplinkai tai yra geriau, bet darbo efektyvumo prasme aš nesu iki galo užtikrintas ypač, tose srityse kur vyksta komandinis darbas, tai man didžiulis pokytis buvo, turbūt, tos sritys kur reikėdavo va būtent komandinio darbo, susirinkimų, tada užtikrinimo, kad tie susitikimai, susirinkimai būtų efektyvūs, kad online dalyviai būtų įtraukti, radimas to balanso, medžiagos prieš susirinkimą pasidalinimas, tam, kad jau tuos nuotolinius žmones geriau įjungtų į susitikimą, tai čia buvo vienas momentas antras tas pokytis yra su lyg hibridinio darbo atėjimu, neoficialiai taip parašėse, bet labai smarkiai įsivyravo kitas dalykas, tas atrišimas darbo valandų, tai iš tikro bent jau finansų srityse, nor tarsi į darbo sutartį ir pažiūri, kad tas darbas nuo aštuonių iki 5 arba nuo devynių iki šešių, bet na labai pailgėjo tos neformalios pertraukėlės ir taip staiga tapo tarsi ir visuotinai priimtina, ten darbo metu išeiti valandai dviem ten tvarkytis reikalus, ten galbūt vakare atidirbti, dar kažką daryti, tai aš čia jau nemoralizuosiu, bet tai irgi atnešė tam tikrų

iššūkių, nes ten pavyzdžiui jeigu reikia kažkokio skubaus dalyko ir ten bam pamatai žmogus away yra gana ilgam laikui. Tai va tas irgi tapo toks iššūkis ir tada galvoji, tai kaip pasiekt tą žmogų, kaip iki jo prisibelsti, tai man dar toks atsirado kaip momentas kad tas toks operatyvinis problemų sprendimo kelias pailgėjo, nes grynai tas žmonių availability sumažėjo, prieinamumas ir, turbūt, atsirado daugiau tokių neaiškių zonų, tokių kur ok, o tai kas ten tuo metu vyksta, tokių cilos. Daug tų iššūkių čia galėčiau vardint_Resp 5.

5. *Kokios naujos vidinės komunikacijos formos organizacijoje pasiteisina ir kokias reikėtų tobulinti, kaip?*

Kalbant apie įrankius, manau, kad taip, mes turim tų komunikacinių įrankių nemažai, ir turim ir teamsus ar ne, ir emeilus, ir public Pulse ta prasme šita Pulsą kur dedam informaciją ir žiūrim, manau, kad vis gi kuo artimesnis bendravimas, tuo jis daugiau pasiekia klausytojų, mano personal atveju tai tikrai labiausiai veikia Teamsai, kai tu gali duoti žinių ir pamatyt reakciją, ir tai gan staigiai ir tu pats matai ir girdi kaip žmonės reaguoja, tai manyčiau šitas dalykas veikia kaip įmanoma, kaip susirašinėjimo ypač, ar ne, ta prasme, aišku komunikuoti galima ir pokalbiais, ir meetais visa kita ir video, irgi puikus įrankis, bet jei tau reikia tokio adhokinio kontakto ar ne, būtent jeigu žmogui kažkas neaišku, ar kaip tai tai jis greičiau tikrai gaus pagalbą jei jis parašė per Teamsus žinutę nei išsiuntė emeilą. Dėl tobulinimo dabar sunku ir taip pasakyti kas čia būtų idealiausiai, manau, kad šiaip tokiam socialiniam bendravimui ar ne tai manau, kad pakankamas tas toolsas tikrai. Jeigu kalbėtume apie operacinius momentus ir komunikacijas operacines, va ten tai tikrai yra kur improvizintis, bet čia turbūt šiek tiek jau kitas kontekstas_Resp 1.

Iš tikrųjų tai kaip skiriasi tai būtent tuom ir skiriasi, kad biznio ta day to day routines eina į šoną ir mes iš tikrųjų koncentruojamės į tai ką žmonės išgirdo, kaip jie jaučiasi dėl to, koks tai bus impact/poveikis kiekvienam ir komunikuojam būtent tą supportą nu palaikymą ar ne, būtent turime kalbėti apie tai kaip mes kaip organizacija turime užtikrinti čia esančių savo darbuotojų saugumą. Sutelkti juos organizaciniam tikslams, kad būtų kuo mažiau blaškymosi ir laiko nerimui_Resp 2

Em nu tai ką, nuolatinis kartojimas, tik aš gal, nesu tikras kuria forma ir kuriam kanale, apie tai ko mes siekiam ir ką pasiekėm turbūt vienas iš esminių dalykų_Resp 3

Aš manau, kad bendrąja prasme, tai įvairūs teminiai, on the spot improvizaciniai renginiai, kur kažkas šiek tiek kūrybiškesnio, nes tai natūraliai žmonėms yra nauja, įdomu ir tą tokį didesnę susidomėjimą atneša. Tada turbūt šiuolaikinės multimedijos tai ten jų pasitelkimas arba ten tų šiuolaikinių appų, į komunikaciją, na čia turbūt banalu, nieko nenustebinsiu su tais quizais, dar kažkuom, bet galbūt irgi tas menti apklausos, kažkas kas įtraukia auditoriją, tada kaip pavyzdys pora

kartų bandžiau ir pats naudoti tas virtualias lentas, kur gali kaip stikerius idėjas žmonės gali kabinti, tai toks interaktyvumo didinimas, ko gero, būtent tam interaktyvumo didinimo segmente. Ir tada dar komunikacijos perteikimas arba žinutės perteikimas per kažkokius workshopus, ir per kažkokius kaip mini trainingus, kaip tokia gaunasi, aa mixed paskirtis ir tada tu tarsi pabuildini kokį soft skilsą, pabuildini komandą tada ir pateiki žinutę ir žmonių atvirumas didesnis gaunasi, tai nu turbūt čia prisiskirtų prie tų, žinai, kūrybiškesnių priėjimų. O komunikacija, kuri visiškai numirė, turbūt, tai emaile kur pasikeitė, nes nu, tiesiog akivaizdu, kad jų yra neskaitoma, ir dar, turbūt, didelė problema yra komunikacijos kanalų perteklius, tai labai daug jų skirtingų atsirado, bet kartu jaučiu ir asmeniškai ir per kitus žmones, kad tai nu poluting, tarša, nes ten kai pypsi vienas, pypsi kitas, trečias ir tada neaišku kur ko žiūrėtis, tai mūsų įmonės kontekste yra sharepointai, yra teams kanalai, yra tada emailes ir tada dar yra privačios žinutės kur ateina ir tada kiekvienas iš tų kanalų turi dar krūvas savo subkanalių, ta tada bendram kontekste gaunasi tiesiog krūva ir dar aš jau nešneku apie oficialias tvarkas, procedūras, kur eina trečiu dar ten, aštuntu kanalu ir ten taip toliau. Tai aš manau va tai yra labai didelis iššūkis ir čia mes kaip organizacija atsiliekam, nes nesuvaldom. ai va sekantis irgi yra kaip komunikacijos kanalai (nutrūko ryšys). Ai nu tai turbūt ir sakiau, kad mes jaučiu kaip organizacija, jaučiu, nesam dar visiškai išsigryninę tų komunikacijos kanalų ir išsivalę ir apsibrėžę ir susioptimizavę toje srityje, nes jų yra labai daug ir tada ne viskas yra susekama_Resp 5. Jo jo šiaip yra, tik tu man sakyk jei aš užlaginsiu iškart gerai, nes poto būna sunku grįžt į mintį. Jo tai turbūt čia keliom plotmėm, o pavyzdžiui tobulinti ar ir patiem tobulėti. Nes tobulinti tarsi eliminuoti savo spragas, o tobulėti būti geresniems žinai ir prie ateities prisiderinti. Tai tobulinti tai čia vienareikšmiškai tie tokie quick lowhanging fruits kur aš matau, tai, išsigryninimas tų komunikacijos kanalų ir tada dar geras audito padarymas per tuos kanalus, ar tikslinga auditoriją tos žinutės pasiekia, kad galbūt nu nebūtų taip, kad nereikiama komanda gauna jiems neaktualią informaciją ir net klaidinančią, čia šitas pirmas dalykas, tada antras dalykas turbūt ką reikėtų pasitobulinti tai išnaudojimas tų šiuolaikinių sistemų, susirinkimam, dar kam, būtent kaip sakiau daugiau to interaktyvumo įnešimo, vizualizavimo, kad šiek tiek kūrybingiau tą padaryti, tai čia toks antras momentas, o kur mum bendrai tobulėti, bet aš čia manau ir visa, pasauliui tobulėti reikia tai vat mokėjimas suvaldyti tuos hibridinius susirinkimus, nes komunikacija ir jų metu vyksta, hibridinius renginius ir kažkaip na tobulėti toje srityje, kad galbūt kažkaip ir kuo daugiau pajauti emocijas iš tos auditorijos, padidinti engagementą ir kitką daryti, nu čia aš nežinau kartais susipainioju tarp komandos valdymo ir komunikacijos, nes tai jau ne visai tas pats, nes komunikacija tiesiog galbūt suteikimas skillsų tiems kas komunikuoja kaip galima dar kūrybiškiau tai padaryti, kaip ir minėjau tų įrankių išnaudojimas gal geresnis_Resp 5.

6. *Kaip keičiasi žmonių nuotaikos neapibrėžtumo kontekste ir kaip vidinės komunikacijos sprendimai galėtų labiau mobilizuoti organizacijos veiklai, tikslų siekimui?*

Tai nuotaikos turbūt yra labai kintamos, ir sakyčiau nauja dimensija yra to atstumo arba darbo iš namų, kai žmogus yra vienas tai jis daugiau ir privaloja, nenoriu sakyti baubų, bet, turbūt, apipina tas visas žinutes, arba pokyčiu nu savo interpretacijom, tai turbūt va tas ir yra, kad mes turim gebėti dar ir atspėti ir užbėgti įvykiams už akių, tos nuotaikos turbūt yra labai svyruojančios ir tos nuotaikos yra tokios, kad mes turim labai reaguoti, ir kitą kartą jei mes matom, kad žmogus nesureagavo, tai irgi kitą kartą yra ženklas, kad reikia reaguoti, nes galbūt praleido, galbūt atsiribojo, nes mes visi labai skirtingai reaguojam į tas bauginančias aplinkybes, vieni, galbūt, pabėga, kiti stoja į atvirą kovą, kiti, treti ten pradeda kažkaip jaustis auka ir taip toliau labai daug skirtingų, tai, turbūt, va toks ir netgi savotiškas psichologas turėtų būti, suprasdamas tas reakcijas, nuotaikų kaitą darbuotojų, ir taip dar labiau prideda tos kompleksijos apie kurią jau minėjau anksčiau vadovo darbo. Tai turbūt em nėra kito būdo negu komunikuoti ir komunikuoti dažnai, tikslingai ir visais kanalais ir per visus žmones, ir nėra paslaptis, kad darbuotojai labiausiai tiki savo tiesioginiu vadovu, ane nes jis yra tas žmogus, kuris jį pasitinka ane ir tas kuris jį išlydi, per visą darbuotojo kelionę. Tai komunikacijoj sakyčiau taip, kad labai svarbu vis tiek rasti būdus tas žinutes transliuoti visais kanalais, per visus grandis, ne tik vienas vadovas, bet visi turi pasuportinti. Antras dalykas, rasti forumų aptarti tam tikrus dalykus, kurie yra outside KPI, arba outside kažko, bet rasti em forumą kur kalbėti šiek tiek daugiau negu apie kasdienybę, kalbėti apie tą ateitį, kur mes einam, kur mus veda tai kas mūsų laukia. Ir trečias dalykas sakyčiau komunikacijoj sakyčiau nenuvertinti asmeninio ryšio, nes kartais mes sakom taip hibridinis darbo modelis, taip, mes prisitaikėm, taip, darbai pasidaro, bet kaip kai eina kalba apie aukštesnius tikslus, arba apie kažkokius ateities perspektyvas, arba apie sunkių laikų overcomminimą. Taip ir tai tada jau nebeužtenka per atstumą bendrauti, tada mes turim turėti galimybę žmones suburti, ar puodeliui kavos kitą kartą, ar kažkokiam susitikimui ar workshopui, ar mokymui ar tiesiog kažkokiam pasivaikščiojimui ane, kur žmogus galėtų išsipasakoti tai ok, kas on his table ane, kas jo kasdienybėje jam neduoda ramybės. Tai turbūt tokie yra pagrindiniai dalykai ir komunikuoti, kažkaip nepamiršti, nes tai ne komunikacijos žmogaus darbas, kurio darbas yra sudėlioti frameworką, padėti pasuportinti, bet komunikuoti turi kiekvienas ir kuo daugiau mes įtrauksim į tą ratą komunikatorių, tuo, turbūt visai žmonei bus geriau_Resp 2

Aš manau, kad organizacija x jau labai daug padarė pažangos per paskutinius pusę metų jeigu taip paimtumėm, tiek kiek mes jau komunikuojam viešoj erdvėj, kiek komunikuojam per socialinę mediją, labai džiaugiuosi sprendimų įtraukti žmones, darbuotojus kaip vieną iš tokių vadinkim geriausių pavyzdžių, gyvais pavyzdžiais parodant ką žmonės kur pasiekė, kaip paaugo, kur patobulėjo, geri pavyzdžiai užkrečia, natūralu, kad didžiuojamės, nes tai mūsų kolega, nes tai nėra vien straipsnis apie kažką, bet tai yra straipsnis vien apie žmogų su kuriuos mes dirbam, apie žmogų kurio galbūt net nepažinojom iš tos pusės. Tai aš sakyčiau, kad čia yra labai geras komunikacijos sprendimas ir labai

palaikyčiau tai toliau. Ir manau, kad tai yra vienas iš geriausių būdų užtikrinti dar didesnę žmonių įsitraukimą parodant per gerus pavyzdžius_Resp 4

Jo, tai turbūt nuotaikų būtent kaita padažnėja, kad tiesiog iš tikrųjų juos sunkiau ir sudėtingiau nuspėti kaip tuo metu žmogus jaučiasi aš galvočiau, nes labai daug yra tų faktorių ir iš tikrųjų reikia pripažinti ir tą faktą, kad ne visada toli gražu įmonės kažkokie veiksmai įtakoja žmogaus savijautą, ypač neapibrėžtume tai dažniausiai išoriniai veiksniai ir tą yra neįmanoma, turbūt, kontroliuoti mum kaip įmonei, tik, galbūt, pagelbėti, pripažinti, o kaip prieiti ir kaip pateikti tą komunikaciją ir gauti tą didesnę engagementą tai aš, turbūt, tą pačioj pradžioj įvardijau, tai ir būti žmogiškesniais ir pasistengti būti arčiau žmogaus. Ir pavyzdžiui ką aš dar pabrėžčiau kas yra labai svarbu krizinėse situacijose – tai turėti aiškia išgrynintą įmonės misiją ir viziją ir vertybinę liniją, ir kažkaip bandyti susieti tai kas vyksta, jeigu tu gali tą padaryti, nu aš tikiu, kad daugelis žmonių šiais laikais jau gali tą padaryti su tais būtent išoriniais veiksniais ir pabandyti prisibelsti prie žmonių ir pasakyti kaip tai ką mes darome kažkuom atliepia tai kas nutinka ir kas nutinka ir kas galbūt kelia žmonėms, tai va ir turbūt trečias dalykas yra kalbėti ne tik apie įmonei aktualius dalykus, bet nebūt abejingam ir tiem išoriniam veiksniam dėl ko galbūt yra kažkiek neapibrėžtumas ir galbūt komunikacijoj skirti forumą ir tam momentui, kas irgi yra labai svarbu, kad ne nebūti abejingame, tai čia daug išvardinau_Resp 5.

9 PRIEDAS

Organizacijos x oficialios strateginės kryptys ir tikslai

Priorities support our journey towards 2025

