

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Ieva Raudė

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO AVIAKOMPANIJOJE FORMAVIMAS	INTERNAL EMPLOYER BRANDING IN AIRLINE INDUSTRY
---	---

Darbo vadovas _____

Prof. Dr. Greta Drūteikienė

Vilnius, 2022

TURINYS

TURINYS	2
ĮVADAS	4
1 VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO AVIAKOMPANIJOJE FORMAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI	8
1.1 Vidinio darbdavio įvaizdžio ir jo elementų samprata	8
1.2 Vidinio darbdavio įvaizdžio formavimo modeliai	18
1.3 Teorinis aviakompanijos vidinio įvaizdžio formavimo modelis.....	26
2 VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO TYRIMO METODOLOGIJA.....	31
2.1 Tyrimo teorinis pagrindimas	32
2.2 Tyrimo metodas.....	32
2.3 Tyrimo duomenų patikimumas ir validumas	33
2.4 Informantų kontingentas ir imtis	34
2.5 Tyrimo organizavimas.....	35
2.6 Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų pateikimas	35
2.7 Tyrimo etika	36
3 TYRIMO REZULTATAI.....	38
3.1 Vidinio įvaizdžio dedamųjų vertinimas COVID-19 pandemijos pasekoje.....	38
3.1.1 Organizacijos identiteto vertinimas	39
3.1.2 Organizacinės kultūros vertinimas.....	42
3.1.3 Organizacijos strateginio valdymo vertinimas.....	44
3.1.4 Organizacijos komunikacijos vertinimas.....	47
3.1.5 Pandeminiai iššūkiai aviakompanijose	50
3.2 Vidinio darbdavio įvaizdžio aviakompanijoje analizė	52
3.3 Vidinio darbdavio įvaizdžio kūrimo strategija.....	56
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	59
SANTRAUKA.....	61
SUMMARY	63

LITERATŪRA	65
PRIEDAI.....	73
1 priedas. Interviu klausimynas.....	73
2 priedas. Organizacijos įvaizdžio formavimo modelis	76
3 priedas. Interviu transkripcijos.....	77
4 priedas. Kodai	118
5 priedas. Komunikacijos medis	132

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Darbdavio įvaizdis dažnai yra vertinamas kaip kognityvinis konstruktas, reiškiantis darbdavio suvokimą, ir apibrėžiamas kaip įspūdis, sukurtas žmonių galvoje (Frandsen, 2017). Įvaizdis yra tapęs aukščiausio lygio vadovų prioritetu, nes vis daugiau įmonių suvokia, kad žmogiškieji ištekliai yra vienas vertingiausių nematerialiųjų vertybių, kuriuos jie turi, o jiems išlaikyti reikia nuolatos stiprinti vidinį darbdavio įvaizdį siekiant didinti darbuotojų įsipareigojimą (Kissel ir Büttgen, 2015). Lievens (2017) teigia, kad darbdavio įvaizdis yra vystomas ilgą laiką ir suformuojamas ne per dieną, o paprastai vidinio įvaizdžio vertė atsispindi pasaulinio reitingo vertinimuose, tokiuose kaip „Fortune“ geriausių 100 darbdavių ar „puiki vieta dirbti“. Šiais laikais ypatingai daug dėmesio skiriama vidiniam darbdavių įvaizdžiui, kaip priemonei sėkmingai įtvirtinančiai įmonės vertybes, didinančiai darbuotojų pasitenkinimą ir stiprinančiai ilgalaikį įmonės konkurencinį pranašumą (Kargas ir Tsokos, 2020). 2020 m. ištikusi pasaulinė pandemija (COVID-19) ne tik paveikė įmonių finansinius rodiklius, darbuotojų mažinimą bei metinius plėtros planus, bet ir turėjo didelės įtakos vidiniam darbdavių įvaizdžio formavimui, ypač turizmo ir aviacijos srityse, kurios nukentėjo labiausiai (Willis Towers Watson, 2020). Massey (2015) pabrėžia, kad darbdaviai privalo išlaikyti patrauklų vidinį įvaizdį norint būti sėkmingais, o pandemijos sukeltos pasekmės šį procesą labai apsunkino, ypatingai aviacijos ir turizmo sektoriuje, nes buvo atleista labai daug darbuotojų, atšaukta dar daugiau skrydžių ir kelionių, avialinijos buvo priverstos „užsidaryti“ dėl įvairių apribojimų visame pasaulyje. Willis Towers Watson (2020), teigia, kad pandemija atnešė ir vieną teigiamą dalyką, t.y., organizacijos visame pasaulyje pradėjo ieškoti netradicinių būdų konkuruojant rinkoje ir stiprinant savo įvaizdį bei ieškant naujų sprendimo būdų norint išsilaikyti šiuo sunkiu metu. Remiantis 2020 m. Rugsėjo 30 d. paskelbtais pramonės šakos duomenimis, dėl didelio COVID-19 pandemijos sukulto oro eismo nuosmukio 2020 m., bus prarasta iki 46 milijonų darbo vietų (Airport Review, 2020). Šiai dienai aviacijos įmonės tiesiog kovoja dėl išlikimo ir bando vėl atsistoti ant kojų, o to pasekoje atsiranda ir naujo vidinio įvaizdžio formavimo svarba, kuri yra pagrindinis raktas į organizacijų sėkmę ir teigiamą darbdavio įvaizdžio formavimą iš naujo.

Darbo temos naujumas. Darbdavio įvaizdis ir jo svarba išsivystė tada, kai paaiškėjo kad atsirado nauja verslo era, kuri daugiausia buvo pagrįsta „žiniomis“ (Kargas ir Tsokos, 2020). Yra teigiama, kad šiais laikais darbuotojų suvokimas apie darbdavių įvaizdį tampa labai reikšmingu darbo rinkoje (Kargas ir Tsokos, 2020). Tumasjan ir kt. (2020) teigia, kad tik neseniai padidėjo susidomėjimas darbdavių įvaizdžio poveikiu įmonės veiklai ir pagrindiniams tarpininkavimo mechanizmams. Didėjant konkurencijai pasaulio ekonomikoje, neribotam produktų asortimentui, klientų poreikių ir lūkesčių pokyčiams, lengva prieiga prie paslaugų ir produktų, stulbinantys

informacinių ir ryšių technologijų pokyčiai privertė įmones daugiau dėmesio kreipti tiek į savo išorinį, tiek ir į vidinį įvaizdį norint išlaikyti vietą rinkoje ir stiprinti bendrą darbdavio įvaizdį (Taskiran ir Gökçe, 2017). Šiai dienai galima rasti atliktų tyrimų, susijusių su darbdavio įvaizdžio formavimu aviacijos pramonėje, pavyzdžiui Park ir Lim (2017) nagrinėjo protokolo paslaugų poveikį „Incheon“ oro uosto įvaizdžio formavimui, tačiau egzistuojant COVID-19 pandemijai aviakompanijos susiduria su naujais iššūkiais darbdavio įvaizdžio formavime, kurie dar nėra nagrinėti, todėl vidinis darbdavio įvaizdžio formavimo veiksnių vertinimas yra visiškai nauja tema, kurią reikia kruopščiai nagrinėti, nes pandemijos pasekmės pakeitė ne tik aviakompanijų, bet ir viso pasaulio organizacijų požiūrį, veiklos procesus ir vertinimus bei ateities perspektyvų planavimą.

Darbo temos ištyrimo lygis. Per pastarąjį dešimtmetį yra atlikta nemažai tyrimų darbdavio įvaizdžio, o daugiausiai prekės ženklo tema (Kargas ir Tsokos, 2020; Bozkurt, 2018). Mokina (2014) tyrinėjo kokia yra darbdavio įvaizdžio vieta ir vaidmuo įmonės prekės ženklo struktūroje, siekiant išsiaiškinti darbdavio įvaizdžio koncepciją kaip įmonės prekės ženklo struktūros komponentą. Dean ir kt. (2016) bandė suprasti kaip vidinis įvaizdis kuriamas aukštojoje mokykloje ir koks yra patirtinio prekės ženklo reikšmės ciklas. Haegerstrand ir Knutsson (2019) bandė suprasti patrauklios darbo vietos ypatumus, kurie turi įtakos formuojant darbdavio įvaizdį. Mažiau tyrimų galima rasti apie įvaizdžio kūrimą ir jo formavimą aviakompanijose ar apskritai aviacijos srityje. Zaheer ir kt. (2013) nagrinėjo Pakistano tarptautinių oro linijų įvaizdžio kūrimą. Selase (2018) taip pat tyrinėjo įvaizdžio kūrimą Pakistano tarptautinėse oro linijose, tačiau žvelgė iš konvergencijos taško pusės. Vis dėlto galima teigti, kad yra nepakankamai atliktų tyrimų susijusių su vidiniu darbdavio įvaizdžio formavimu avialinijų srityje, o žvelgiant iš didžiausios 2020 metų tragedijos – pandemijos pusės – visiškai nėra tyrinėti vidiniai darbdavio įvaizdžio formavimo veiksniai, atsiradę būtent pandemijos metu. Nėra atlikta tyrimų, susijusių su vidinio darbdavio įvaizdžio formavimu COVID-19 metu ir nėra pakankamai nagrinėti iššūkiai, su kuriais susiduria aviacijos įmonės šiuo sunkiu metu. Trūksta informacijos, kaip turėtų keistis procesai ar formavimo modeliai siekiant stiprinti darbdavio įvaizdį COVID-19 pandemijos metu ir po jos.

Darbo problema. Nors yra atlikta nemažai tyrimų organizacijų įvaizdžio formavimo tema (Kargas ir Tsokos, 2020; Bozkurt, 2018), tačiau pasigendama informacijos apie tyrimus orientuotus į organizacijų įvaizdį aviakompanijų atžvilgiu. Galima rasti kelis mokslinius straipsnius apie aviakompanijų įvaizdžio kūrimą (Selase, 2018; Zaheer ir kt., 2013), tačiau mažas mokslinių tyrimų skaičius neleidžia efektyviai spręsti aviakompanijų įvaizdžio problemų susijusių su COVID-19 pandemija. Atsižvelgiant į 2020 m. COVID-19 pandemijos kritines pasekmes aviakompanijoms (prarasta daug darbuotojų, atšaukta daug skrydžių ir pan.) vidinis darbdavio

įvaizdžio formavimas yra kritinis faktorius norint grįžti atgal į rinką ir vėl siekti aukštų rezultatų. Aviakompanijos turi atsižvelgti į COVID-19 sukeltus pokyčius ir rasti geriausius sprendimo būdus kaip reikėtų stiprinti savo vidinį įvaizdį pandemijos metu. Atsižvelgiant į tai, kad nėra atlikta tyrimų, susijusių su vidiniu darbdavio įvaizdžio aviakompanijoje formavimu pandemijos metu (ir po jos), **problema** yra formuluojama klausimu – kaip suformuoti teigiamą aviakompanijų vidinį įvaizdį COVID-19 pandemijos sukeltų pasekmių atžvilgiu?

Darbo tikslas – atskleisti vidinio darbdavio įvaizdžio formavimo veiksnių reikšmę ir jų pokyčius aviakompanijose Covid-19 pandemijos akivaizdoje.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti vidinio darbdavio įvaizdžio ir jo elementų sampratą.
2. Išanalizuoti darbdavio vidinio įvaizdžio formavimo modelius.
3. Išanalizavus darbdavio vidinio įvaizdžio formavimą lemiančius veiksnius, sukurti kompleksinį vidinio aviakompanijų įvaizdžio tobulinimo planą.
4. Pritaikius teorinį modelį, išsiaiškinti, kurie vidinio įvaizdžio dedamieji patyrė didžiausią poveikį COVID-19 pandemijos sukeltų pasekmių atžvilgiu.

Darbo metodai: mokslinės literatūros šaltinių analizė, interviu, teminė duomenų analizė.

Pirmoje darbo dalyje aprašomi ir analizuojami vidinio darbdavio įvaizdžio aviakompanijoje formavimo teoriniai aspektai. Nagrinėjami apibrėžimai ir vidinio darbdavio įvaizdžio elementų samprata. Siekiant aiškumo įvaizdžio samprata ir panaudojimas pirmojoje darbo dalyje diferencijuojamas skirtingų sričių atžvilgiu išskiriant pagrindines sudedamąsias dalis ir jų universalumą. Įvertinus dedamąsias ir jų pritaikomumą, atskleidžiamos kiekvienos dalies funkcijos ir indėlis į vidinio darbdavio įvaizdžio formavimą. Pasitelkiant garsias autorių, turėjusių didelę reikšmę dabartiniam įvaizdžio formavimui, pavardes analizuojami skirtingi įvaizdžio modeliai ir ieškoma pritaikomumo gijų aviacijos sektoriui. Lyginant modelius ir atskleidus jų adaptumą aviacijai sukurtas aviakompanijos vidinio darbdavio įvaizdžio modelis.

Antroje darbo dalyje aprašoma kokybinio tyrimo metodologija, išskiriami esminiai vidinio darbdavio įvaizdžio rodikliai ir formuojamas pusiau struktūruoto tyrimo klausimynas. Išanalizavus tiriamąją rinką, nustatyta ir aprašoma tyrimo imtis, tyrimo organizavimas, duomenų rinkimo metodai, teorinis tyrimo pagrindumas bei duomenų validumo vertinimas.

Trečioje darbo dalyje pasitelkiant teminės analizės metodą analizuojami ir interpretuojami tyrimo rezultatai. Pirmiausia duomenys transkribuojami, vėliau koduojami ir jungiami į grupes, kategorijas bei subkategorijas, leidžiančias atsakyti į tyrimo klausimą ir padėsiančios pamatą duomenų grupavimui bei pasiūlymų formavimui. Taip pat trečiojoje darbo dalyje apibendrinami

tyrimo rezultatai bei formuojamos atitinkamos išvados, padėsiančios atsakyti į tyrimo klausimą bei pateikti siūlomą vidinio darbdavio įvaizdžio kūrimo planą.

1 VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO AVIAKOMPANIJOJE FORMAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Vidinio darbdavio įvaizdžio ir jo elementų samprata

Darbdavio įvaizdis yra vienas iš svarbių veiksnių, kuris ne tik kad egzistuoja šiuolaikiniame pasaulyje, bet ir turi didelės įtakos siekiant dominuoti konkurencingoje rinkoje (Taškiran ir Gökçe, 2017). Vidinio darbdavio įvaizdžio sąvoką sudaro trys atskiros sąvokos t.y. „darbdavys“, „įvaizdis“ ir „vidinis“. Šių sąvokų apibrėžtys ir skirtumai pateikiami žemiau esančioje 1 lentelėje.

1 lentelė

Vidinio darbdavio įvaizdžio sąvokos sudedamosios dalys

Darbdavys	Įvaizdis	Vidinis
Įmonė, įstaiga, organizacija ar fizinis asmuo, pagal darbo sutartį samdantis fizinį asmenį tam tikriems darbams atlikti ir mokantis už tai sutartą darbo užmokestį. Darbdavys, ieškodamas darbuotojų, sukuria darbo paklausą (VŽ Žodynas, 2020)	Įspūdis, sukuriantis tam tikrą nuomonę apie organizaciją/darbdavį/žmones ir kt., t.y. fiksuotas, tam tikru pavidalu emociškai nuspalvintos stereotipinės idėjos (Nakonechna ir kt., 2020).	Esantis ar esantis kažko ribose ar paviršiuje (Merriam Webster Dictionary, 2020).
Kaip nustatyta Lietuvos Respublikos darbo kodekso 21 straipsnio 3 dalyje, taip pat valstybės ar savivaldybės institucija ar įstaiga (Infolex, 2020)	Protinis kažko vaizdas ar įspūdis (Merriam Webster Dictionary, 2020).	Susijęs ar priklauso protui ar egzistuoja jo viduje (Merriam Webster Dictionary, 2020).
Asmuo, kurio naudai ir kuriam būdamas pavaldus darbo sutartimi darbo funkciją atlygintinai įsipareigojo atlikti fizinis asmuo (Valstybinė darbo inspekcija, 2020).	Sukurtas ar susikurtas paveikslas ar idėja mintyse apie kažką (Cambridge Dictionary, 2020).	Susijęs su veikla, sprendimais ir pan. konkrečioje organizacijoje ar įmonėje, o ne už jos ribų (Cambridge Dictionary, 2020).
Asmuo ar organizacija, kuriai dirba žmonės (Cambridge Dictionary, 2020)		Vidinis yra naudojamas apibūdinti dalykus, egzistuojančius ar vykstančius šalies ar organizacijos viduje (Collins Dictionary, 2020).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Merriam Webster Dictionary, (2020); Cambridge Dictionary, (2020); Collins Dictionary, (2020); VŽ Žodynas, (2020); Infolex, (2020); Valstybinė darbo inspekcija, (2020); Nakonechna ir kt. (2020)

Iš lentelės matoma, kad darbdavys žodynuose (Cambridge Dictionary, 2020; VŽ Žodynas, 2020) yra apibrėžiamas kaip asmuo ar organizacija, kuriai iš esmės dirba žmonės pagal tam tikrą darbo sutartį. Valstybinė darbo inspekcija (2020) tai patvirtina ir taip pat sutinka, kad tai yra asmuo, kuriam pavaldūs yra fiziniai asmenys, o LR darbo kodeksas mini, kad tai gali būti ir valstybės ar savivaldybės institucija ar įstaiga. Įvaizdis mokslinėje literatūroje yra suprantamas kaip tam tikras įspūdis apie darbdavį (Nakonechna ir kt., 2020), o žodynai (Merriam Webster Dictionary, 2020 ir Cambridge Dictionary, 2020) įvaizdį apibrėžia kaip protinį vaizdą ar susikurtą paveikslą mintyse. Kalbant apie „vidinio“ žodžio sąvoką yra pastebima, kad įvairiuose žodynuose (Merriam Webster Dictionary, 2020; Cambridge Dictionary, 2020; Collins Dictionary, 2020) ši sąvoka yra apibrėžiama kaip „esantis kažko ribose“, „egzistuoja jo viduje“, „konkrečioje organizacijoje ar įmonėje“, „dalykus egzistuojančius viduje“.

Pats žodis „įvaizdis“ yra sąvoka, kuri gali būti taikoma įvairiose koncepcijose (Taşkiran ir Gökçe, 2017). Skirtingoje mokslinėje literatūroje ir skirtingose srityse, „įvaizdis“ turi įvairiai suprantamus apibrėžimus (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Įvaizdžio samprata skirtingų sričių atžvilgiu

Mokslinė sritis	Įvaizdžio samprata	Šaltinis
Psichologija	„Regimosios atminties forma, kuri yra viena pagrindinių ryškių protinių vaizdinių“.	Vecchi (2018)
Ekonomika	Įvaizdis siejamas su vertybėmis, subjektyviomis žiniomis bei tapatybe ir apibūdinamas kaip racionalių ir emocinių savybių bei asocijuojamų vertybių visuma, kuri suformuoja atitinkamą tapatybę žmogaus sąmonėje.	Tubutienė ir Žymantaitė (2014)
Įvaizdžio kūrimas	„Įspūdis ar simbolis sukurtas žmogaus sąmonėje, turintis įtakos teigiamam arba neigiamam organizacijos/veklės ir kt. suvokimui“. „Įspūdis, sukuriantis tam tikrą nuomonę apie organizaciją/darbdavį/žmones ir kt., t.y. fiksuotas, tam tikru pavidalu emociškai nuspalvintos stereotipinės idėjos“.	Frandsen (2017) (Nakonechna ir kt., 2020)
Reklama	Tam tikras suprekinimas, padedantis tikslingai kurti asmeninį tapatumą.	Rubavičius (2014)
Rinkodara	Vaizdas atspindintis milijonus žodžių, kurie priklauso nuo žmonių aiškinimo ir sukuria tam tikrą bendrą visuomenės požiūrį bei nuostatas, per kurias pažįstami objektai/organizacijos.	Sihare (2017)
Ryšiai su visuomene	„Dinamiškai suprantama, prasminga, daugiau ar mažiau struktūruota idėjų, jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar asmenų grupė turi tam tikro realaus reiškinių ar daikto atžvilgiu, visuma“.	Mikailienė (2011) Olariu (2017)

	Tam tikrų nuostatų, nuomonių ar išankstinių nusistatymų, susijusių su asmeniu, asmenų grupe ar visuomenės nuomone apie instituciją/objektus ir kt.	
Vadyba	„Žmogaus elgesio viešumoje organizavimas, siekiant sudaryti vienokį ar kitokį įspūdį“. Tam tikras atstovavimas žmonėms, kurie susidaro aiškią nuomonę apie daiktą, asmenį ar organizaciją iš turimos informacijos ir esamo matomumo visuomenėje.	Diržytė ir kt. (2012) Nita (2014)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Vecchi, (2018); Frandsen, (2017); Tubutienė ir Žymantaitė, (2014); Rubavičius, (2014); Sihare, (2017); Diržytė ir kt., (2012); Mikailienė, (2011); Olariu, (2017); Nita, (2014)

Kaip matoma 2 lentelėje „įvaizdžio“ sąvoka yra vartojama pakankamai plačiame spektre (psichologijoje, ekonomikoje, vadyboje ir kt.), o jos apibrėžimas varijuoja priklausomai nuo srities, tačiau galima „įvaizdžio“ sąvoką apibendrinti ir teigti, kad įvaizdis yra įspūdis ar nuomonė žmogaus sąmonėje siejama su atitinkamomis vertybėmis apie kažkokį reiškinių (organizaciją/asmenį/darbdavį ir kt.), kuris padeda identifikuoti to reiškinio tapatybę.

Taşkıran ir Gökçe (2017) teigia, kad kai kurie mokslininkai (Özüpek, 2013; Kim and Trail, 2010) įvaizdį vertina teigiamai, o kai kurie (Walker, 2010) tam prieštarauja ir pabrėžia, kad įvaizdis yra netikras ir atitolęs nuo realybės, nes yra sukurtas dirbtinėmis sąlygomis ir paremtas tam tikrais elgesio modeliais. Palankus darbdavio įvaizdis turi įtakos santykiniam jo patrauklumo lygiui ir jo darbuotojų tęstinumui (Akman ir Özdemir, 2019). Akman ir Özdemir (2019) manymu, kiekvienas darbdavys turi įvaizdį, nesvarbu jis palankus ar nepalankus, nes yra sukuriama atitinkama nuomonė žmonių sąmonėje apie jį.

Nakonechna ir kt. (2020) analizavo darbdavio įvaizdį ir išskyrė veiksnius, turinčius įtakos palankiam jo įvaizdžiui. Vidiniai veiksniai, kurie turi įtakos vidiniam darbdavio įvaizdžiui yra:

- valdymo efektyvumas;
- organizacinė kultūra;
- organizacijos identitetas.

Bakanauskienė ir kt. (2017) papildė Akman ir Özdemir (2019) ir tuo, kad darbdavio palankus įvaizdis palengvina organizacijos vidinę komunikaciją bei parodo, kaip darbuotojų elgesys ir vertybės yra suderintos su įmonės vertybėmis. Bakanauskienė ir kt. (2017) taip pat teigia, kad palankus darbdavio įvaizdis padeda pritraukti tinkamus darbuotojus, o norint juos išlaikyti užtikrina gerus tarpusavio santykius. Palankus darbdavio įvaizdis sukuria ne tik pasitikėjimą, bet

ir užtikrina pasitenkinimą ir lojalumą (Bozkurt, 2018). Yra taip pat sutinkama, kad palankus darbdavio įvaizdis padeda pritraukti talentingus darbuotojus konkurencingoje rinkoje ir taip skatina darbuotojų išlaikymą (Adenike ir kt., 2015).

Analizuojant mokslinę literatūrą nebuvo aptikta vienareikšmiško vidinio darbdavio įvaizdžio apibrėžimo. Mokslininkai analizuoja tik bendrą darbdavio įvaizdžio sąvoką, neapibrėždami išorinio ar vidinio aspekto. Atsižvelgiant būtent į literatūros analizę ir mokslininkų pastebėjimus bei skirtingus apibrėžimus 3 lentelėje yra pateikiami apibendrinti darbdavio įvaizdžio apibrėžimai.

3 lentelė

Darbdavio įvaizdžio apibrėžimas

Šaltinis	Apibrėžimas
Lievens (2017)	Darbdavio charakteristikos vertinamos teigiamai ar net neigiamai: jas įtakoja reputacija, populiarumas ar statusas. Darbdavio įvaizdis atspindi darbdavio suvokiamą tapatybę
Žarnauskaitė, (2017)	Darbdavio įvaizdis gali būti apibrėžiamas kaip potencialių darbuotojų suvokimo rezultatas, reprezentuojantis organizaciją kaip darbdavį, sietinas su potencialių darbuotojų įsitikinimais organizacijos kaip darbdavio atžvilgiu, jai priskiriamais atributais ir asociacijomis.
Taşkıran ir Gökçe (2017)	Darbdavio įvaizdis išreiškia asmenų suvokimą apie darbdavį.
Pérez ir Torres (2017)	Apima įspūdžius sukurtus žmonių mintyse apie darbdavį.
Akman ir Özdemir (2019)	Įsitikinimų ir minčių apie patį darbdavį suma.
Nakonechna ir kt. (2020)	Holistinis darbdavio suvokimas (supratimas ir vertinimas), suformuotas remiantis atmintyje saugoma informacija apie įvairius darbdavio veiklos aspektus.
Cambridge Dictionary (2020)	Kaip bendrai žmonės mato ir supranta darbdavį.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lievens, (2017); Žarnauskaitė, (2017); Taşkıran ir Gökçe, (2017); Pérez ir Torres, (2017); Nakonechna ir kt., (2020) ir Cambridge Dictionary, (2020)

Kaip matoma 3 lentelėje, skirtingi autoriai darbdavio įvaizdį visgi apibrėžia labai panašiai. Apibendrinus visas sąvokas, galima teigti, kad darbdavio įvaizdis yra bendra žmonių nuomonė ir įsitikinimai apie darbdavį, sukuriantys jo tapatybę, o pastaroji gali būti tiek palanki, tiek nepalanki. Dar Čeikauskienė 1997 analizavo darbdavio įvaizdį ir yra išskyrusi 4 pagrindinius tipus, kurie padeda skirtingai formuoti darbdavio įvaizdį (Lukianskaitė ir Kartašova, 2015): palankus, neutralus, universalus ir nepalankus. Palankus įvaizdis susideda iš adekvatumo, originalumo, neišbaigtumo, adreso tikslumo ir lankstumo (Lukianskaitė ir Kartašova, 2015). Palankiam

įvaizdžiui yra būdingi konkretūs vartotojai, o teikiamos paslaugos išsiskiria iš kitų (Lukianskaitė ir Kartašova, 2015). Neutralaus įvaizdžio sudedamosios dalys yra kompleksiškumas, tiesos atitikimas, aiškumas, praprastumas ir neišbaigtumas, o pagrindinė savybė – galimybė apsaugoti nuo neigiamos vartotojų reakcijos (Bakanauskienė ir kt., 2017). Universaliam įvaizdžio tipui yra būdingas platus adresatas ir neišbaigtumas, o jį sukurti yra labai sudėtinga (Lukianskaitė ir Kartašova, 2015). Norint taikyti šį įvaizdžio būdą darbdavys turi kurti skirtingus įvaizdžius kiekvienai grupei atskirai (Lukianskaitė ir Kartašova, 2015). Nepalankus įvaizdis susideda iš tiesos neatitikimo, išskirtinumo stokos ir statiškumo (Bakanauskienė ir kt., 2017). Šis įvaizdžio tipas paprastai susidaro atsitiktinai, t.y. darbdaviai nesiekia jo, kurti, tačiau dėl galimos neigiamos patirties jis tiesiog atsiranda (Lukianskaitė ir Kartašova, 2015).

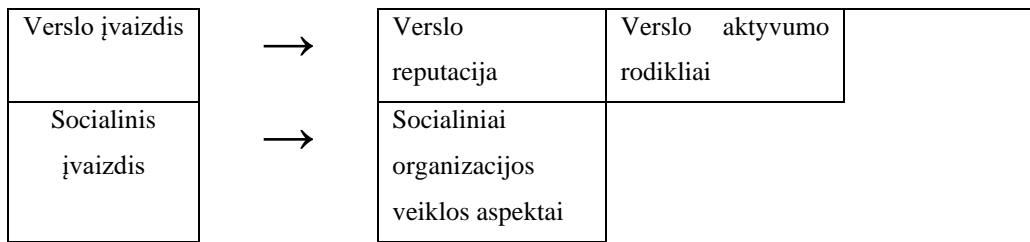
Čeikauskienės (1997) išskirti tipai neatspindi visų darbdavio įvaizdžio formavimo elementų. Skirtingi mokslininkai (Krasauskaitė, 2004; Lakačauskaitė, 2012, kuri rėmėsi Melewar ir Karaosmanoglu, 2006 ir kt.) analizuodami darbdavio įvaizdį modeliavo skirtingas įvaizdžio struktūras, kurios padėjo identifikuoti esminius darbdavio įvaizdžio elementus.

Krasauskaitė (2004) išskiria 8 darbdavio įvaizdžio sudedamąsias dalis (Stravinskienė ir Toldinaitė, 2012), kurių pagalba yra formuojamas darbdavio įvaizdis (žr. 1 pav.). Kiekviena sudedamoji dalis turi tam tikrus veiksnius, o jų poveikis priklauso nuo svarbumo atskiroms sudedamųjų dalių grupėms (Krasauskaitė, 2004).

1 paveikslas

Darbdavio įvaizdžio struktūra pagal Krasauskaitė (2004)

Produkto įvaizdis	→	Funkcinė produkto vertė	Papildomos paslaugos		
Vartotojo įvaizdis	→	Vartotojo gyvenimo stilius	Vartotojo statusas visuomenėje	Vartotojo charakteris	
Vidinis įvaizdis	→	Organizacijos kultūra	Soc-psichologinis kolektyvo klimatas	Darbo santykių struktūra	
Vadovo įvaizdis	→	Verbalinės ir neverbalinės elgsenos ypatumai	Išvaizda	Socialinis demografinis statusas	Psichologinės charakteristikos
Personalo įvaizdis	→	Personalo kompetencija	Socialinis demografinės charakteristikos	Personalo kultūra	
Vizualusis įvaizdis	→	Architektūra, interjero dizainas	Personalo išvaizda	Firminio stiliaus elementai	

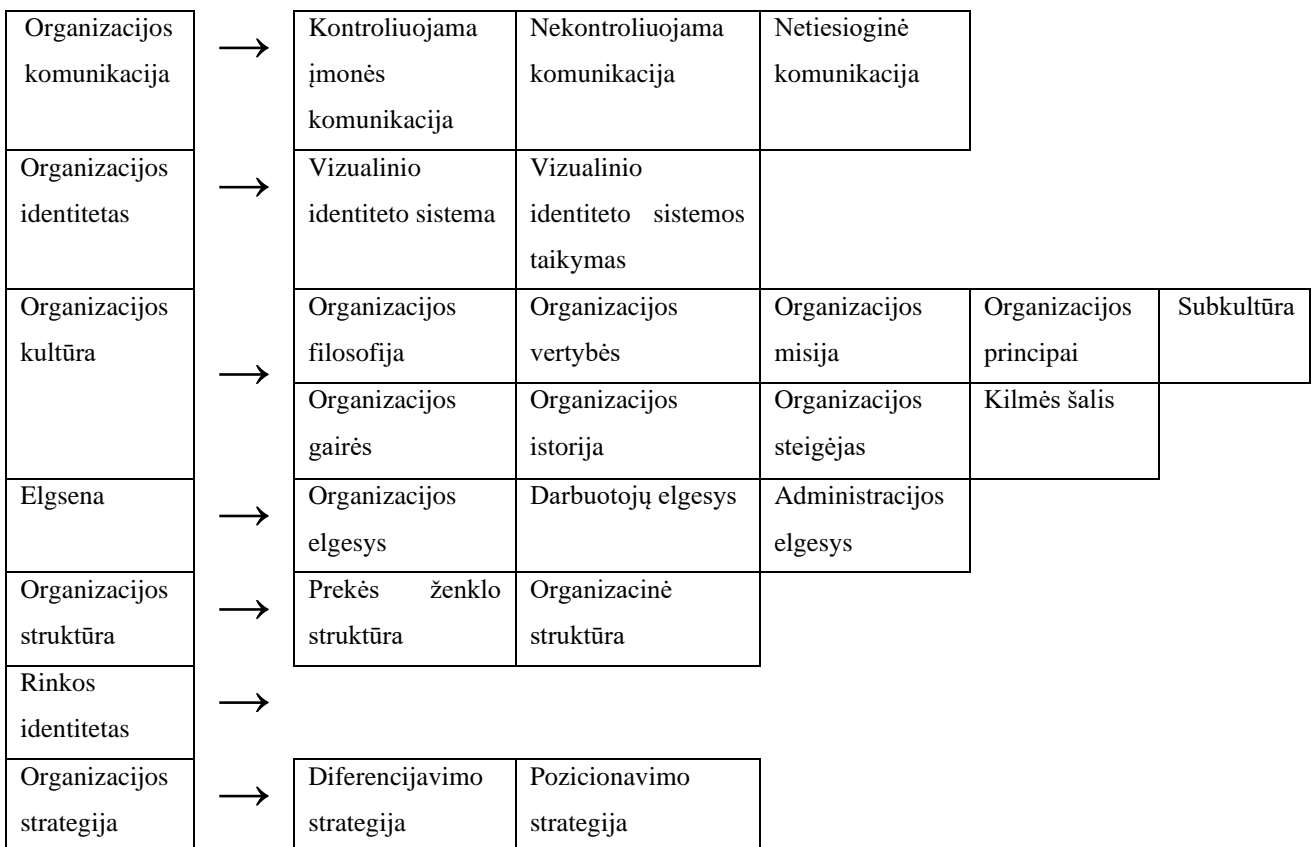


Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Krasauskaitė, (2004) cit. iš Stravinskienė ir Toldinaitė (2012)

Lakačauskaitė (2012) remiasi Melewar ir Karaosmanoglu (2006) ir pateikia kiek kitokią įvaizdžio sandarą, kurioje vadovo įvaizdis praranda aiškią poziciją, o jo funkcijos tiesiog priskiriamos prie organizacijos steigėjo ir organizacijos elgesio koncepcijų (žr. 2 pav.). Lakačauskaitė (2012) pabrėžia, kad 7 pagrindinės sudedamosios dalys formuoja darbdavio įvaizdį.

2 paveikslas

Darbdavio įvaizdžio struktūra pagal Melewar ir Karaosmanoglu (2006)



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Melewar ir Karaosmanoglu, 2006 cit. iš Lakačauskaitė 2012

Remiantis moksline literatūra, darbdavio įvaizdžio apibrėžimu ir skirtingomis Melewar ir Karaosmanoglu (2006) bei Krasauskaitės (2004) darbdavio įvaizdžio struktūromis galima identifikuoti 8 pagrindinius vidinio darbdavio įvaizdžio elementus (žr. 3 pav.).

3 paveikslas

Vidiniai darbdavio įvaizdžio elementai

Vidiniai darbdavio įvaizdžio elementai							
Organizacijos kultūra	Darbdavio identitetas	Sociologinis kolektyvo klimatas	Darbo santykių struktūra	Vadovo įvaizdis	Personalo įvaizdis	Vidinė elgsena ir komunikacija	Darbdavio strateginis valdymas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Krasauskaitė (2004) ir Lakačauskaitė (2012) cit. iš Tankovič (2015)

Darbdavio identitetas yra vizualinio identiteto sistema ir jos taikymas (Lakačauskaitė, 2012). Skirtingi autoriai išskiria skirtingus identiteto rodiklius/elementus, nes identitetas ir kultūra yra labai glaudžiai susiję, o kai kur kultūra yra priskiriama identitetui, bet neišskiriamas kaip atskiras elementas (Lakačauskaitė, 2012; Morcos, 2018; Tankovič, 2015). Remiantis Tankovič (2015) darbdavio identitetą sudaro organizacijos istorija, simboliai, savybės, kultūra, vertybės, individualumas, filosofija ir individuali patirtis. Visos organizacijos, kuriose dirba darbuotojai, turi darbdavio identitetą (Robertson ir Khatibi, 2012). Darbdavio identitetas yra planinis ir operatyvus įmonės pristatymas, remiantis įmonės filosofija ir kitomis sudedamosiomis dalimis (Robertson ir Khatibi, 2012). Istorija, simboliai ir savybės padeda formuoti išskirtinę darbdavio tapatybę taip kuriant ir vidinį įvaizdį, nes šie aspektai yra priskiriami „asmeniškai“ ir taip padeda kitiems identifikuoti darbdavį (Morcos, 2018). Kultūra padeda kurti įsitikinimus ir vertybes, o pastarosios akcentuoja svarbius dalykus darbdaviui taip ir vėl stiprinant vidinį įvaizdį (Morcos, 2018).

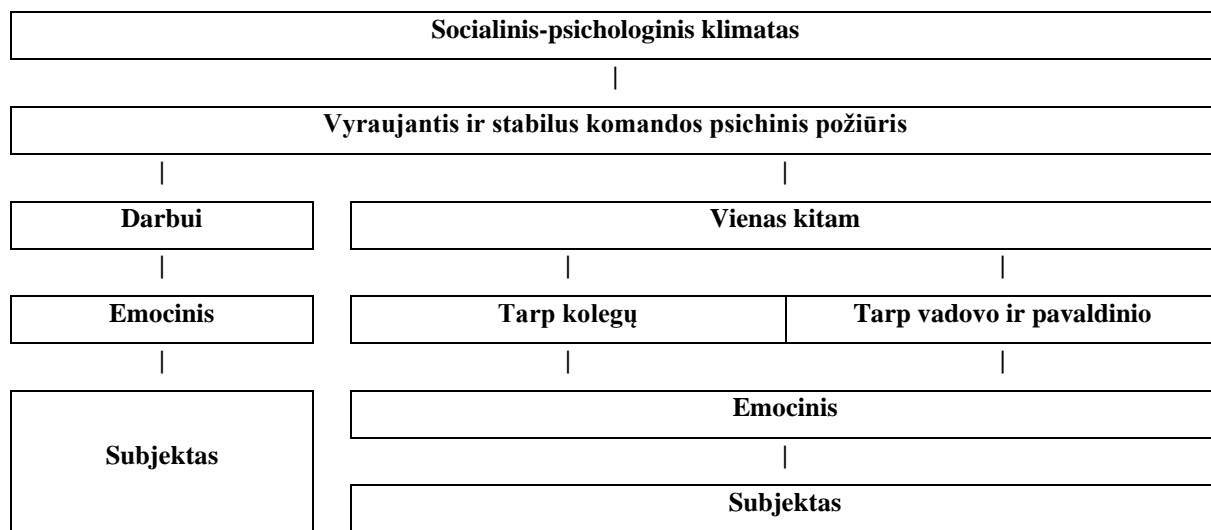
Organizacijos kultūra susideda iš organizacijos filosofijos, vertybių, misijos, principų, subkultūros, gairių, istorijos, steigėjų ir kilmės šalies (Lakačauskaitė, 2012). Morcos (2018) teigia, kad kultūra yra tarsi apčiuopiama asmenybė, atsiradusi kiekvienos organizacijos viduje. Organizacinė kultūra yra bendrų įsitikinimų, elgesio ir vertybių poveikis organizacijoje (Morcos, 2018). Kai kuriuose moksliniuose šaltiniuose organizacijos kultūrą sudaro politika, darbuotojai, darbuotojų požiūris ir įvaizdis bei vidinė elgsena (Tankovič, 2015), o Lakačauskaitės (2012) išskirti elementai priskiriami organizacijos identitetui. Organizacijos kultūra atspindi pagrindines vertybes ir elgesio normas (Morcos, 2018). Šimanskienė ir kt. (2015) pabrėžia, kad organizacinė kultūra yra iš esmės žmogaus vertybių, lūkesčių, savybių, požiūrių, netgi mąstymo būdo išraiška. Shlesinger (2017) teigia, kad organizacinė kultūra reiškia bendrą prielaidų, vertybių ir įsitikinimų sistemą, kuri žmonėms parodo kas yra tinkamas ir netinkamas elgesys. Šios vertybės daro ne tik

didelę įtaką darbuotojų elgesiui, bet ir organizacijos veiklai (Shlesinger, 2017). Organizacijos kultūra gali būti vienas stipriausių jos turtų ir net didžiausia atsakomybė (Shlesinger, 2017).

Soc-psichologinis kolektyvo klimatas dažnai yra apibūdinamas kaip palankus, tačiau nestabilus elementas (Rogach ir kt., 2017). Šiuo metu svarbiausi palankaus socialinio-psichologinio klimato požymiai yra geranoriškas požiūris ir griežtos kritikos atmetimas, laisvas asmeninės nuomonės reiškimas, oficialaus spaudimo nebuvimas apie pavaldinius ir kolegialių sprendimų priėmimo praktika svarbiais klausimais, informacijos apie darbuotojų profesinę veiklą palaikymas, pasitenkinimas būnant komandos dalimi ir didelis emocinio įsitraukimo laipsnis (Rogach ir kt., 2017). Socialinį-psichologinį kolektyvo klimatą autoriai laiko visuma socialinių psichologinių procesų ir reiškinių organizacijoje, lemiančių tarpasmeninių santykių charakterį, kolektyvo bendruomenės nuomonės ir grupės vidaus tradicijas (Rogach ir kt., 2017). Toprak ir Karakus (2018) teigia, kad socialinis-psichologinis klimatas yra klimato tipas, matuojamas individualiu lygiu ir susijęs su darbuotojų kognityviniu darbo aplinkos įvertinimu. Socialinio-psichologinio klimato gerinimas yra socialinio ir psichologinio pritaikymo užduotis, padedanti gerinti visuomenės ir individo potencialą, sukuriant pilnaverčio žmonių gyvenimo būdą (Venediktovna ir kt., 2020). Socialinis-psichologinis klimatas yra socialinio komandos vystymosi ir psichologinių rezervų rodiklis organizacijose (Venediktovna ir kt., 2020). Daugybė opijų kolektyvinio socialinio ir psichologinio klimato problemų yra neatskiriamai susijusios su mokslo, technikos ir socialine pažanga (Venediktovna ir kt., 2020). Socialinis-psichologinis klimatas yra vienas iš vidinės grupės struktūros komponentų, lemiančių tarpasmeninius santykius, kuriant pozityvesnes grupės nuotaikas, dėl kurių auga aktyvumo laipsnis taip padedant siekti tikslų (Venediktovna ir kt., 2020). 4 pav. Yra pateikta socialinio-psichologinio klimato struktūra.

4 paveikslas

Socialinio-psichologinio klimato struktūra



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Venediktovna ir kt. (2020)

Socialinio-psichologinio klimato struktūroje yra išskiriami du pagrindiniai aspektai - žmonių santykiai su darbu ir jų tarpusavio santykiai (Venediktovna ir kt., 2020).

Darbo santykių struktūra paprastai yra paremta įvairiais teisės aktais, kurie reglamentuoja įvairias teisės normas ir principus (Davulis, 2017). Vienu iš darbo santykių diferencijavimo pagrindų laikytinas ir darbuotojo darbo stažas įmonėje – laikas, kurį nepertraukiamai (su kai kuriomis išimtimis) trunka darbuotojo darbo santykiai su darbdaviu (Davulis, 2017). Santykiai yra esminiai organizacijoms ir organizavimui (Heaphy ir kt., 2018). Darbo santykiai ir jų struktūra sudaro organizavimo procesų pagrindą, t.y. jie paaiškina kaip darbuotojai siekia karjeros ir atlieka savo darbą paliekant laiko laisvalaikiui, kaip darbdaviai atlieka lyderio vaidmenį prieš pavaldinius, kaip darbuotojai koordinuoja savo darbo vaidmenį ir kaip visi procesai padeda ar pakenkia organizacijų sėkmei (Heaphy ir kt., 2018). Darbo santykiai ir jų struktūra paaiškina kodėl darbuotojai lieka savo darbe ar kodėl juos palieka bei padeda darbdaviams ne tik juos tobulinti, bet ir atrasti silpnąsias puses (Heaphy ir kt., 2018). Platesniame kontekste darbo santykiai paprastai apima asmenis, kurie sudaro grupes, tos grupės sudaro organizacijas, o pastarosios apima didesnę socialinę ir aplinkos kontekstą (Heaphy ir kt., 2018). Dėmesys darbo santykiams padeda sugrupuoti šių santykių ryšius atsižvelgiant į užduotis ir darbo struktūras, reikalingas organizacijoms (Heaphy ir kt., 2018).

Vadovo įvaizdis susideda iš verbalinės ir neverbalinės elgsenos ypatumų, išvaizdos, socialinio demografinio statuso ir psichologinės charakteristikos (Krasauskaitė, 2004). Valieva ir kt. (2016) teigia, kad vadovo įvaizdžio formavimas tampa vis svarbesnis dėl rinkos mechanizmų plėtros ir didėjančio visuomenės vaidmens nuomonės. Vadovo įvaizdis dažnai yra apibrėžiamas kaip bendra

korporacinio įvaizdžio sudedamoji dalis, kuri yra sudėtingas reiškinys apimantis tiek vadybinę, tiek socialinę - psichologinę sampratą (Valieva ir kt., 2016). Pagrindinės vidinės vadovo įvaizdžio funkcijos yra modeliavimas, motyvacija ir reguliavimas (Valieva ir kt., 2016). Valieva ir kt. (2016) taip pat išskiria tokią vadovo įvaizdžio struktūrą:

1. Bendras įvaizdis, kuris apima išorinių charakteristikų derinį (išvaizda);
2. Profesinis įvaizdis, kuris priklauso nuo profesinio rengimo, patirties;
3. Žodinio ir neverbalinio elgesio stilius, kuris išreiškia ekstraverto ir intraverto santykius asmenybėje ir vadybininko temperamente;
4. Valdymo ir sprendimų priėmimo stilius;
5. Socialinės savybės ir asmeninės vertybės.

Organizacijos vadovo įvaizdis gali būti formuojamas chaotiškai arba sukurtas tikslingai (Valieva ir kt., 2016). Vadovo įvaizdžio ypatumas šiuolaikinėmis sąlygomis yra jo neatskiriamas ryšys su nuolatinio moralės tobulinimo principu ir profesinėmis savybėmis, kurios yra svarbios šiuolaikiniame verslo pasaulyje (Valieva ir kt., 2016).

Personalo įvaizdis apima personalo kompetencijas, socialines demografines charakteristikas ir personalo kultūrą (Krasauskaitė, 2004). Cimalanskaitė-Kazlauskienė ir Valickas (2020) analizavo personalo įvaizdį ir taip pat patvirtina, kad darbuotojų įvaizdis priklauso nuo jų sukauptos patirties ir soc-demografinių charakteristikų. Puteh ir kt. (2016) teigia, kad profesinių kompetencijų ugdymas yra kritinė organizacijos veikla, kuri padeda pasiekti puikų konkurencinį pranašumą ir stiprina darbuotojų įvaizdį. Darbuotojas, turintis reikalingas kompetencijas ir socialines demografines charakteristikas, yra vertinamas kaip neįkainojamas organizacijos resursas ar turtas (Puteh ir kt., 2016). Yra teigiama, kad be turimų kompetencijų, socialinių demografinių charakteristikų ir personalo kultūros dar personalo įvaizdžiui įtakos turi ir vadovavimo įgūdžiai, kurie apima sprendimų priėmimą ir problemų sprendimą, bendravimo įgūdžiai, įtakos įgūdžiai, komandinis darbas, sąžiningumas, profesionalumas, filosofija ir politika (Puteh ir kt., 2016).

Vidinė elgsena ir komunikacija yra paprastai sudaryta iš darbuotojų elgesio, darbdavio elgesio ir administracijos elgesio bei kontroliuojamos, nekontroliuojamos ir netiesioginės komunikacijos (Lakačauskaite, 2012; Tankovič, 2015). Tankovič (2015) taip pat pažymi, kad komunikacijai labai svarbi ne tik asmeninė komunikacija bet ir gaunamas grįžtamasis ryšys viduje. Yra teigiama, kad vidinė komunikacija yra bendravimas tarp žmonių, dirbančių įmonėje tarp organizacijos dalių ar tarp vadovybės ir darbuotojų (Stevanovič ir Gmitrovič, 2015). Gera vidinė komunikacija sukuria teigiamą atmosferą, iš kurios kuriama teigiama energija, o iš teigiamos energijos gimsta entuziazmas ir kūrybiškumas (Stevanovič ir Gmitrovič, 2015). Yra pažymima, kad vidinė komunikacija yra dvipusė komunikacija, per kurią sukurtas ir palaikomas geras vadovybės ir

darbuotojų ryšys (Stevanovič ir Gmitrovič, 2015). Vidinė elgsena yra labai svarbi vidinio įvaizdžio dalis, nes teigiamos emocijos sukuria pozityvų elgesį, o pastarasis formuoja teigiamą vidinį įvaizdį (Puteh ir kt., 2016). Žmogaus elgesys yra labai sudėtingas procesas, kurį sunku apibrėžti atskirais terminais, vis dėlto žmonės (t.y. darbuotojai, darbdavys, administracija yra vienas pagrindinių vidinio įvaizdžio elementų (Saravanakumar, 2019). Vidinė elgsena yra susijusi su žmonių mintimis, jausmais, emocijomis ir veiksmais darbo aplinkoje (Saravanakumar, 2019).

Darbdavio strateginis valdymas paprastai apima organizacijos, viziją, misiją ir tikslus, vidinio įvaizdžio valdymą ir vertinimą bei vidines struktūras ir sistemas (Tankovič, 2015). Makštutis (2016) strateginį valdymą apibrėžia kaip nuolatinį, dinaminį ir nuoseklų procesą, kurio metu yra prisitaikoma prie aplinkos pokyčių ir efektyviai išnaudojamos galimybės ir darbdavio potencialas. Taip pat yra atkreipiamas dėmesys, kad organizacijos vizija, misija ir tikslai yra strateginio valdymo pagrindas, padedantis formuoti vidinio įvaizdžio valdymą, pastarąjį įvertinti bei taip kurti vidines struktūras ir sistemas (Makštutis, 2016; Tankovič, 2015).

Apibendrinant galima teigti, kad vidinio darbdavio įvaizdžio sąvoką sudaro trys atskiros sąvokos t.y. „darbdavys“, „įvaizdis“ ir „vidinis“, o „įvaizdžio“ sąvoka mokslinėje literatūroje yra taikoma skirtingose srityse, tokiose kaip psichologija, vadyba, rinkodara, įvaizdžio kūrimas ir kt. Analizuojant mokslinę literatūrą nebuvo aptikta vienareikšmiško vidinio darbdavio įvaizdžio apibrėžimo. Mokslininkai analizuoja tik bendrą darbdavio įvaizdžio sąvoką, neapibrėždami išorinio ar vidinio aspekto. Atsižvelgiant į tai buvo analizuojami skirtingų autorių apibendrinti darbdavio įvaizdžio apibrėžimai, o apibendrinus juos buvo prieita išvados, kad darbdavio įvaizdis yra bendra žmonių nuomonė ir įsitikinimai apie darbdavį, sukuriantys jo tapatybę, o pastaroji gali būti tiek palanki, tiek nepalanki. Yra išskiriami 4 pagrindiniai darbdavio įvaizdžio tipai – palankus, neutralus, universalus ir nepalankus. Palankus darbdavio įvaizdis padeda pritraukti tinkamus talentus ir taip skatina darbuotojų išlaikymą. Palankus darbdavio įvaizdis priklauso nuo valdymo efektyvumo, organizacinės kultūros ir organizacijos identiteto. Remiantis moksline literatūra, darbdavio įvaizdžio apibrėžimu ir skirtingomis darbdavio įvaizdžio struktūromis buvo identifikuoti 8 pagrindiniai vidinio darbdavio įvaizdžio elementai: organizacijos kultūra, darbdavio identitetas, soc-psichologinis kolektyvo klimatas, darbo santykių struktūra, vadovo įvaizdis, personalo įvaizdis, vidinė elgsena ir komunikacija bei darbdavio strateginis valdymas.

1.2 Vidinio darbdavio įvaizdžio formavimo modeliai

Mokslinėje literatūroje gausu nesutarimų ne tik dėl organizacijos įvaizdžio sampratos aiškinimų, bet ir dėl paties organizacijos įvaizdžio formavimo proceso. Šiandien tiek naujausioje užsienio (Taskıran ir Gokce, 2017; Tran, Melewar ir Bodoh, 2015; Massey, 2015; ir kt.), tiek

Lietuvos mokslinėje literatūroje (Gatavynaitė, 2015; Liesionis ir Čepaitė, 2012; ir kt. Druteikienė, 2007; ir kt.) yra analizuojama nemažai organizacijos įvaizdžio kūrimo ir formavimo modelių. Šiais modeliais yra siekiama identifikuoti, kaip organizacijos įvaizdis galėtų būti formuojamas ir valdomas šiuolaikinėje verslo industrijoje. Svarbu pažymėti, kad dauguma mokslinėje literatūroje pateiktų įvaizdžio formavimo modelių yra universalūs ir apjungiantys visus (vidinius ir išorinius) įvaizdžio formavimo elementus ir procesus, o atskiro vidinio arba išorinio darbdavio įvaizdžio formavimo modelio mokslinėje literatūroje nėra pateikiama.

Norint atkleisti vidinio darbdavio įvaizdžio formavimo konstruktus ir procesus šioje darbo dalyje daug dėmesio skiriama bendro įvaizdžio formavimo modelių analizei, kurios pagrindu buvo identifikuojami vidinio darbdavio įvaizdžio formavimo konstruktai.

Remiantis A.Č. Tankovič (2015) atlikto tyrimo strategija šiame skyriuje pirmiausiai analizuojami konceptualūs klasikinio įvaizdžio formavimo modeliai, aiškinantys įmonių įvaizdžio formavimo konstrukcijų raidą. Šių modelių pasirinkimą lėmė tai, kad juose pateikti įvaizdžio konstruktai iki šiol yra laikomi įvaizdžio formavimo pagrindu, be kurio nei vienas darbdavys negalėtų turėti supratimo, nuo ko reikėtų pradėti formuoti savo įvaizdį. Svarbu pažymėti, kad šiuolaikinės įvaizdžio formavimo modelių versijos (pvz.: Tankovič, 2015; Petrokaitė ir Stravinskienė, 2013) dažnai apjungia klasikinio įvaizdžio formavimo konstruktus, todėl neįsigilinus ir neišanalizavus pirmųjų įvaizdžio formavimo modelių, negalima turėti aiškaus supratimo kokie yra įvaizdžio formavimo procesai ir kokie ir jo pagrindiniai konstruktai. Analizei pasirinkti penki klasikinio įvaizdžio formavimo modeliai t.y. S. Kennedy (1977), G. Dowling (1986), R. Abratt (1989), N. Ind, (1997) ir H. Stuart (1998) modeliai. Svarbu akcentuoti, kad šiuos modelius intensyviai savo darbuose mini ir akcentuoja tokie naujausi mokslo autoriai kaip pvz.: A.Č. Tankovič (2015); N.T.H. Yen (2014) ir kt.

K. Gatavynaitė (2005) analizuodama darbdavio įvaizdžio formavimą teigė, kad pirmasis bendro darbdavio įvaizdžio formavimo modelis buvo sukurtas 1977 m. S. Kennedy pristatytas modelis buvo pirmas mėginimas pavaizduoti įvaizdžio formavimo procesą schematiškai. Anot K. Gatavynaitės (2005) pagrindinis S. Kennedy įvaizdžio formavimo modelio tikslas buvo atskleisti, kaip kuriama organizacijos įvaizdžio programa. Šis modelis išsiskyrė iš kitų modelių tuo, kad S. Kennedy nagrinėjo organizacijos personalą kaip vieną iš svarbiausių elementų formuojant organizacijos įvaizdį. Šis modelis patvirtina A.M. Tran ir kt. (2015) nuomonę, kad darbdavio vidinio įvaizdžio formavimas apima tris pagrindinius vidinius elementus: formalią organizacijos politiką, personalo požiūrį į organizaciją ir grįžtamąjį ryšį. Svarbu pažymėti, kad organizaciniai procesai vykstantys tarp šių trijų elementų vienareikšmiškai priklauso nuo žmoniškųjų išteklių ir jų vaidmens formuojant vidinį organizacijos įvaizdį.

Anot M.C.L. Lamelas (2011) ne visi mokslininkai sutiko su S. Kennedy įvaizdžio formavimo modelio tinkamumu formuojant organizacijos įvaizdį, todėl G. Dowling (1986) išvelgęs S. Kennedy įvaizdžio formavimo modelio spragas trukdančias efektyviai suformuoti organizacijos įvaizdį 1986 metais pristatė antrąjį įvaizdžio formavimo modelį, kuriame akcentuojami jau ne žmogiškieji ištekliai, o organizacijos komunikacija – vidinė, tarpasmeninė ir marketingo bei organizacijos kultūra (Lamelas, 2011).

Lamelas (2011) pabrėžia, kad G. Dowling (1986) organizacijos įvaizdžio formavimo modelyje identifikuojamos komunikacijos rūšys parodo, kaip pati organizacija save reprezentuoja visuomenei ir kaip darbuotojai atsiliepia visuomenei apie organizaciją. Pagrindiniai vidinio įvaizdžio formavimo konstruktai modelyje yra organizacijos politika, darbuotojų įvaizdis ir organizacinė kultūra. Svarbu pažymėti, kad organizaciniai procesai vykstantys tarp šių trijų elementų vienareikšmiškai priklauso nuo vidinės komunikacijos. Kitaip tariant anot M.C.L. Lamelas (2011) norint sukurti sėkmingą vidinį organizacijos įvaizdį reikia modifikuoti organizacijos marketingo komunikaciją, ypatingai atkreipiant dėmesį į vidinę komunikaciją ir vidinį marketingą. Išanalizavus modelį galima teigti, darbdavio įvaizdis yra organizacijų komunikacijos pastangų, suderinančių savo ir suinteresuotųjų šalių suvokimą, rezultatas. Visgi svarbu pažymėti, kad G. Dowling siūlytas modelis neapima tokių svarbių įvaizdžio formavimo elementų kaip organizacijos specifiškumas (individualumas) ir identitetas, kas yra ypatingai svarbu formuojant vidinį organizacijos įvaizdį.

Siekiant spręsti G. Dowling organizacijos įvaizdžio formavimo modelio įvardintus trūkumus R. Abratt 1989 m. sukūrė trečiąjį organizacijos įvaizdžio formavimo modelį, kurio pagrindas buvo ne žmogiškieji ištekliai ar komunikacija, o organizacijos individualumas, identitetas, strateginis valdymas ir įvaizdžio vertinimas suinteresuotų šalių atžvilgiu (Lamelas, 2011). Šie elementai yra vidinio organizacijos įvaizdžio esminė dalis. M.C.L. Lamelas (2011) analizuodamas R. Abratt tyrimus išsiaiškino, kad vadovai norintys sukurti sėkmingą organizacijos įvaizdį turi nusistatyti organizacijos specifiškumą (individualumą) ir jo pagrindu vystyti organizacijos filosofiją, apimančią esmines organizacijos vertybes. Kitaip tariant organizacija turi plėtoti savo organizacinę kultūrą, kuri yra neatsiejama formuojamo vidinio organizacijos įvaizdžio dalis

Gioia ir kt. (2013) analizuodamas R. Abratt įvaizdžio formavimo modelį pastebėjo, kad formuojant organizacijos įvaizdį būtina užtikrinti ir strateginį valdymą (misiją, viziją, tikslus), kuris yra laikomas organizacijos vidinio individualumo pagrindu. Norint sukurti sėkmingą organizacijos įvaizdį taip pat svarbu kurti ir organizacijos identitetą, kuris mokslininkų (Gioia ir kt. 2013; Lamelas, 2011) nuomone yra pagrindinis organizacijoje vykdomos komunikacijos įrankis. D.A. Gioia ir kt. (2013) organizacijos identitetą apibrėžia kaip organizacinės kultūros ir

elgsenos elementų rinkinį, kuriais remiantis rinkoje galima išskirti organizaciją iš kitų. Visgi svarbu atkreipti dėmesį, kad organizacijos individualumas, organizacijos kultūra, strateginis valdymas ir identitetas nėra vieninteliai elementai, kuriuos būtina formuoti organizacijoje. Anot M.A. Tran ir kt. (2015) norint suformuoti sėkmingą darbdavio įvaizdį būtina daug dėmesio skirti įvaizdžio valdymui. J.M.T. Balmer (2018) pabrėžia, kad prieš norint valdyti įmonės įvaizdį, pirmiausiai reikia suprasti, kaip jis yra formuojamas ir matuojamas (Balmer, 2018). Taip pat autoriaus nuomone norint pakeisti įmonės suformuotą įvaizdį, yra labai svarbu sužinoti koks įmonės įvaizdis šiandien egzistuoja suinteresuotų šalių atžvilgiu. Vertinant išorinį įvaizdį daugiau dėmesio yra skiriama išorinėms suinteresuotosioms pusėms (klientai, tiekėjai, žiniasklaida, konkurentai ir kt.), o vertinant vidinį įvaizdį daugiau dėmesio skiriama organizacijų darbuotojams. Nors R. Abratt pasiūlytas organizacijos įvaizdžio formavimo modelis ilgą laiką buvo laikomas tinkamu formuojant darbdavio įvaizdį, tačiau 1997 m. Ind pasiūlė modifikuotą šio modelio versiją, kurią analizavo tokie naujausi mokslo autoriai kaip M.C. Melewar ir kt. (2017), M.C.L. Lamelas (2011), Gioia ir kt. (2013) ir kt. Įvardinti mokslininkai (Melewar ir kt. 2017; Gioia ir kt. 2013; Lamelas, 2011) vieningai sutiko su nuomone, kad sėkmingas organizacijos įvaizdis pirmiausiai priklauso nuo suformuoto identiteto. To argumentu autoriai (Melewar ir kt., 2017; Gioia ir kt. 2013; Lamelas, 2011) laikė ne R. Abratt, o N. Ind modifikuotą organizacijos įvaizdžio formavimo modelį, kuris grindžiamas tuo, kad egzistuoja stiprus ryšys tarp organizacijos produktų (prekių ar paslaugų) bei jos identiteto. Manoma, kad produktų pobūdis veikia organizacijos kultūrą ir identitetą, o organizacijos identitetas - produktų pobūdį (Melewar ir kt., 2017). Mokslininkai (Melewar ir kt., 2017; Tran ir kt., 2015; Gioia ir kt. 2013; Lamelas, 2011) sutinka, kad identitetą formuoja organizacijos istorija, įsitikinimai, filosofija, technologijos pobūdis ir kokybė, nuosavybė, žmonės, lyderiai, etinės ir kultūrinės vertybės strategija, vidinės struktūros ir sistemos, kainodara bei darbuotojų orientacija.

Naujausi tyrimai rodo, kad kiekvienos organizacijos identitetas yra unikalus, pagrįstas individualia patirtimi (Kopaneva ir Cheney, 2019). Svarbu pažymėti, kad marketingo komunikacijos strategija taip pat unikali, nes remiasi vertybėmis, priklausančiomis identitetui (Madhavaram, Badrinarayanan ir McDonald, 2013). Ši strategija susijusi su įmonės komunikacijos tikslais ir apibrėžia komunikacijos priemonių vaidmenį (Madhavaram, Badrinarayanan ir McDonald, 2013). Visi minėti elementai sudaro nedalomą organizacijos įvaizdį. N. Ind patobulintas R. Abaratto modelis parodo, kaip informacijos srautai organizacijos identitetą komunikacijos būdu transformuoja į globalų organizacijos įvaizdį, kuris priklauso nuo organizacijos vertybių, elgsenos, požiūrio ir komunikacijos procesų. Produktai, kuriuos parduoda įmonė, yra paskutinis

komunikacijos proceso elementas, todėl svarbu jų vertinimą įtraukti į vidinio įvaizdžio formavimą.

Visgi ties N. Ind (1997) įvaizdžio formavimo modeliu taip pat nebuvo apsisistota ir toliau buvo kuriamos įvaizdžio formavimo modelių konstruktyvų modifikacijos. To pavyzdžiu galima laikyti H. Stuart (1998) organizacijos įvaizdžio formavimo modelį, kuri analizavo A.Č. Tankovič (2015). Autorė pabrėžė, kad H. Stuart modelis apima didžiąją dalį aukščiau analizuotų klasikinio įvaizdžio formavimo modelio konstruktyvų. Anot A.Č. Tankovič (2015), H. Stuart (1998) sukurtu modeliu buvo siekiama pašalinti labiau R. Abbrat (1989) siūlyto modelio spragas. Pagrindinis korekcinis siūlymas buvo įtraukti organizacijos kultūrą ir organizacijos simbolius į vieną erdvę su organizacijos identitetu ir išryškinti vidinius ir išorinius organizacijos įvaizdžio formavimo ryšius. Taip pat A.Č. Tankovič (2015) atlikus analizę nustatė, kad H. Stuart (1998) palaikė S. Kennedy (1977) pirminę idėją, kad žmogiškieji ištekliai yra labai svarbus elementas formuojant įvaizdį, o produktų vertinimas, kurį išskyrė N. Ind (1997), buvo labiau laikomas organizacijos strategijos dalimi.

Svarbu pabrėžti, kad anot A.Č. Tankovič (2015) H. Stuart (1989) siūlomas modelis yra labiausiai išgrynintas klasikinio įvaizdžio formavimo modelis, kurį dauguma šiuolaikinių tyrėjų (Kopaneva ir Cheney, 2019; Melewar ir kt., 2017; Tankovič, 2015; Tran ir kt., 2015; ir kt.) laiko organizacijų įvaizdžio formavimo pagrindu todėl svarbu detaliau išanalizuoti modelio kintamuosius.

A.Č. Tankovič (2015) išskiria 11 H. Stuart (1989) modelio elementų, kurie suskirstyti į 3 pagrindines grupes:

- organizacinė kultūra (susidedanti iš įmonės misijos, filosofijos ir vertybių);
- organizacijos strategija (vadovybės komunikacija, aukščiausio lygio vadovų vizija, produktai ir paslaugos organizacinę struktūrą ir organizacinio identiteto struktūrą);
- organizacijos identitetas (apimanti organizacinio elgesio, simbolikos ir komunikacijos plano derinį) (Tankovič, 2015).

H. Stuart modelyje organizacijos identitetas yra lūžio taškas, per kurį tarpasmeninė komunikacija, marketingo komunikacija ir vidinė komunikacija daro įtaką suinteresuotosioms šalims, kuriant organizacijos įvaizdį, kuris toliau virsta įmonės reputacija, kuri lemia patikimą finansinę veiklą ir verslo išlikimą (Tankovič, 2015).

A.Č. Tankovič (2015) atsižvelgdama į H. Stuart (1998) modelį, kuris apjungia S. Kennedy (1977), G. Dowling (1986), R. Abratt (1989), N. Ind, (1997) siūlytus įvaizdžio formavimo modelių konstruktyvus pasiūlė naują konceptualų modelį, apimančią organizacinio identiteto, organizacinio įvaizdžio ir organizacinės komunikacijos struktūras (žr. 2 priedas, 1 pav.).

A.Č. Tankovič (2015) siūlomas organizacijos įvaizdžio formavimo modelis yra dvimatis. Modelio Y ašis atspindi suinteresuotąsias šalis, kurias galima suskirstyti į išorės suinteresuotąsias šalis - klientus, tiekėjus, investuotojus, visuomenę, partnerius ir bendruomenę ir vidines suinteresuotas šalis – savininkus, vadovus ir darbuotojus. X ašis atspindi vidinį ir išorinį įvaizdį, kurio pagrindu laikomas organizacijos identiteto formavimas. Organizacijos identitetas yra strateginio valdymo ir visų suinteresuotų subjektų darinys, kuris kaip ir pati organizacija su visomis savo savybėmis yra dažnai kintantis. A.Č. Tankovič (2015) teigia, kad esamas organizacijos identitetas plačiai visuomenei nuolat transliuoja auditorijai apie norimą organizacijos identitetą, kuris tampa norimu įmonės įvaizdžiu. Tačiau dėl išorės įtakos ir padidėjusio naujų suinteresuotųjų šalių skaičiaus, dėl kelių norimų įmonių identitetų sukuriama vienas bendras įmonės įvaizdis.

A.Č. Tankovič (2015) atsižvelgdama į istorinį aspektą ir laiką, savo modelyje vaizduoja ašį, kuri atspindi anksčiau įgytą patirtį ir konkurencinę aplinką, ko pasekoje yra sukuriama įmonės reputacija. Žiūrint iš plačiosios visuomenės perspektyvos, įmonės reputacija yra konstrukcija, kurią galima keisti labai lėtai ir sunkiai (Gioia ir kt. 2013). Svarbu akcentuoti, kad komunikacija yra įtrauktą į kiekvieno šio modelio elemento formavimo procesą ir sritį ir yra atsakingą už nuolatinį procesų srautą: tarpasmeninį, neformalų ir oficialų bendravimą tarp vidinių ir išorinių suinteresuotųjų šalių. Grįžtamasis ryšys modelyje vaizduojamas vienakryptis, iš įgyto įmonės įvaizdžio ir reputacijos į vidinius įtakojančius veiksnius, kurie yra atspirties taškas tolesniems strateginio valdymo sprendimams.

Išanalizavus aukščiau pateiktus 6 modelius, žemiau pateikta 4 lentelė, kurioje pateikta modelių lyginamoji analizė pagal vidinio įvaizdžio formavimo kintamuosius.

4 lentelė

Darbdavio vidinio įvaizdžio formavimo modelių lyginamoji analizė

Nr.	VIDINIO ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO KINTAMIEJI	KLASIKINIO ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO MODELIAI					
		S. Kennedy (1977)	G. Dowling (1986)	R. Abratt (1989)	N. Ind, (1997)	H. Stuart (1998)	A.Č. Tankovič, (2015)
1.	Organizacijos politika	+	+	-	-	-	-
2.	Organizacijos darbuotojai	+	-	+	+	+	+
3.	Organizacijos darbuotojų požiūris	+	-	-	+	+	-
4.	Organizacijos darbuotojų įvaizdis	-	+	-	-	-	-
5.	Vidinis grįžtamasis ryšys	+	+	-	-	-	+
6.	Asmeninė komunikacija	-	+	+	+	+	+
7.	Organizacijos istorija	-	-	-	+	-	+
8.	Organizacijos simboliai	-	-	-	-	+	-

9.	Organizacijos savybės	-	-	-	-	-	+
10.	Organizacijos kultūra	-	+	+	+	+	+
11.	Organizacijos vertybės	-	-	-	+	+	+
12.	Organizacijos individualumas	-	-	+	-	+	-
13.	Organizacijos filosofija	-	-	+	+	+	+
14.	Organizacijos identitetas	-	-	+	+	+	+
15.	Organizacijos produktai ir paslaugos	-	-	-	+	+	-
16.	Organizacijos vidinės struktūros ir sistemos	-	-	+	+	+	-
17.	Strateginis valdymas (vizija, misija, tikslai)	-	-	+	+	+	+
18.	Vidinio įvaizdžio valdymas	-	-	+	-	-	+
19.	Vidinio įvaizdžio vertinimas	-	-	+	-	-	+
20.	Organizacijos individuali patirtis	-	-	-	+	-	+
21.	Organizacijos elgsena	-	-	-	-	+	-

Šaltinis: sudaryta autorės, (2021)

Kaip rodo 4 lentelėje pateikti lyginamosios analizės rezultatai visi šeši išanalizuoti modeliai apima skirtingus kintamuosius, kurie turi reikšmingos įtakos darbdavio įvaizdžio formavimui. Analizė atskleidė, kad visus šešis analizuotus modelius sudaro 21-as darbdavio vidinio įvaizdžio formavimo kintamasis. Nors dalis kintamųjų tarp skirtingų modelių sutampa, tačiau tai yra labai maža dalis visų vidinio įvaizdžio formavimo kintamųjų atžvilgiu. Visgi daugiausiai darbdavio vidinio įvaizdžio kintamųjų apėmė trys chronologiškai vėliausiai išleisti įvaizdžio formavimo modeliai pagal N. Indid (1997), H. Stuart (1998) ir A.Č. Tankovič (2015). Svarbu pažymėti, kad N. Indid (1997) ir H. Stuart (1998) įvaizdžio formavimo modeliai šiandien sėkmingai taikomi ir naujausiuose tyrimuose. Kaip to pavyzdys A.Č. Tankovič (2015) įvaizdžio formavimo modelis, kuris grindžiamas teoriniu požiūriu, kuris buvo atskleistas 1997-1998 m. Šios įžvalgos rodo, kad klasikiniai įvaizdžio formavimo modeliai yra mažai kintantys, o jų modifikacijos yra daromos ne iš pagrindų, o įterpiant vieną ar kitą kintamąjį, kuris atsiranda keičiantis verslo ir konkurencinei aplinkai bei laikui.

Nors A.Č. Tankovič (2015) leidžia plačiai įvertinti organizacijų vidinio įvaizdžio formavimą bei jo privalumus ir trūkumus, tačiau kai kurie kintamieji, kurie buvo identifikuoti ankstesnių metodikų pagalba, į efektyviausiai darbdavio vidinį įvaizdį formuojančius modelius nėra įtraukti. Todėl siekiant efektyvaus vidinio darbdavio įvaizdžio vertinimo svarbu apibendrinti klasikinio darbdavio įvaizdžio formavimo kintamųjų grupes ir identifikuoti įtakos turinčius veiksniai (žr. 5 lentelė).

5 lentelė

Darbdavio vidinio įvaizdžio kintamųjų grupės ir jų vertinimo rodikliai

DARBDAVIO VIDINIO ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO KINTAMŲJŲ GRUPĖ	DARBDAVIO VIDINIO ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO KINTAMŲJŲ GRUPIŲ VERTINIMO RODIKLIAI
DARBDAVIO IDENTITETAS	1. Organizacijos istorija 2. Organizacijos simboliai 3. Organizacijos savybės 4. Organizacijos kultūra 5. Organizacijos vertybės 6. Organizacijos filosofija 7. Organizacijos individualumas 8. Organizacijos individuali patirtis
DARBDAVIO ORGANIZACINĖ KULTŪRA	9. Organizacijos politika 10. Organizacijos darbuotojai 11. Organizacijos darbuotojų požiūris 12. Organizacijos darbuotojų įvaizdis 13. Organizacijos elgsena
DARBDAVIO VIDINĖ KOMUNIKACIJA	14. Asmeninė komunikacija 15. Vidinis grįžtamasis ryšys
DARBDAVIO STRATEGINIS VALDYMAS	16. Organizacijos vizija misija ir tikslai 17. Vidinio įvaizdžio valdymas 18. Vidinio įvaizdžio vertinimas 19. Organizacijos produktai ir paslaugos 20. Organizacijos vidinės struktūros ir sistemos

Šaltinis: sudaryta autorės, (2021)

Kaip matoma 5 lentelėje darbdavio vidinis įvaizdis gali būti formuojamas remiantis 20 vertinimo rodiklių, iš kurių 8 kriterijai siejami su darbdavio identiteto formavimu vertinimu, 5 kriterijai su organizacinės kultūros formavimu, 2 rodikliai su vidinės komunikacijos formavimu ir likę 5 rodikliai susiję su strateginio valdymo formavimu. Teoriniu požiūriu visi įvardinti rodikliai reikšmingai veikia darbdavio vidinio įvaizdžio formavimą.

Apibendrinant darbdavio vidinio įvaizdžio formavimo metodikas galima teigti, kad šiandien ne visi plačiai naudojami ir populiariausi darbdavio įvaizdžio formavimo modeliai suteikia gilumines ir įvairiapuses išvalgas apie skirtingose srityse veikiančių darbdavių vidinio įvaizdžio formavimą. Nors išanalizuoti 6 klasikiniai įvaizdžio formavimo modeliai vis dar dažnai aptinkami organizacijų įvaizdžio formavimo tyrimuose, tačiau nei vienas iš jų neapima visapusiško vidinio

darbdavio įvaizdžio formavimo elementų vertinimo. Kiekvienas chronologine tvarka vis vėliau išpublikuotas modelis pasižymi vis naujais vidinio įvaizdžio formavimo rodikliais, kurių šiame tyrime buvo pasirinkta neignoruoti. Todėl, šiame tyrime nebuvo pasirinktas konkretus ir labiausiai tinkamas įvaizdžio formavimo modelis, o buvo identifikuotos visais analizuotais modeliais pagrįstos vidinio darbdavio įvaizdžio formavimo kintamųjų grupės ir rodikliai, kurie teoriškai daro didžiausią įtaką vidinio darbdavio įvaizdžio formavimui. Pagal sudarytą vidinio darbdavio įvaizdžio formavimo rodiklių sąrašą yra išskiriamos keturios įvaizdžio formavimo kintamųjų grupės. Visų šių grupių vertinimui išskirta 20 rodiklių, kurių abipusis (vadovų ir darbuotojų) vertinimas leidžia identifikuoti vidinio darbdavio įvaizdžio formavimo privalumus ir trūkumus, susijusius su darbdavio identiteto, organizacinės kultūros, vidinės komunikacijos ir strateginio valdymo formavimu.

1.3 Teorinis aviakompanijos vidinio įvaizdžio formavimo modelis

Kaip parodė ankstesnio skyriaus rezultatai mokslinėje literatūroje (Kopaneva ir Cheney, 2019; Melewar ir kt., 2017; Tankovič, 2015; Tran ir kt., 2015; Gioia ir kt. 2013; Madhavaram, Badrinarayanan ir McDonald, 2013; Lamelas, 2011; ir kt.) egzistuoja nemažai klasikinio įvaizdžio formavimo modelių, kurių pagrindu yra formuojamas, skirtingose srityse (pvz.: medicina, logistika, nekilnojamas turtas, finansai ir kt.) veikiančių, organizacijų įvaizdis. Visgi svarbu pažymėti, kad skirtingose srityse veikiančių organizacijų įvaizdžio formavimas yra grindžiamas ne tik klasikiniiais įvaizdžio formavimo elementais, bet ir jų specifika, kurią lemia skirtinga tiriamų organizacijų veiklos sritis ir jos situacija rinkoje.

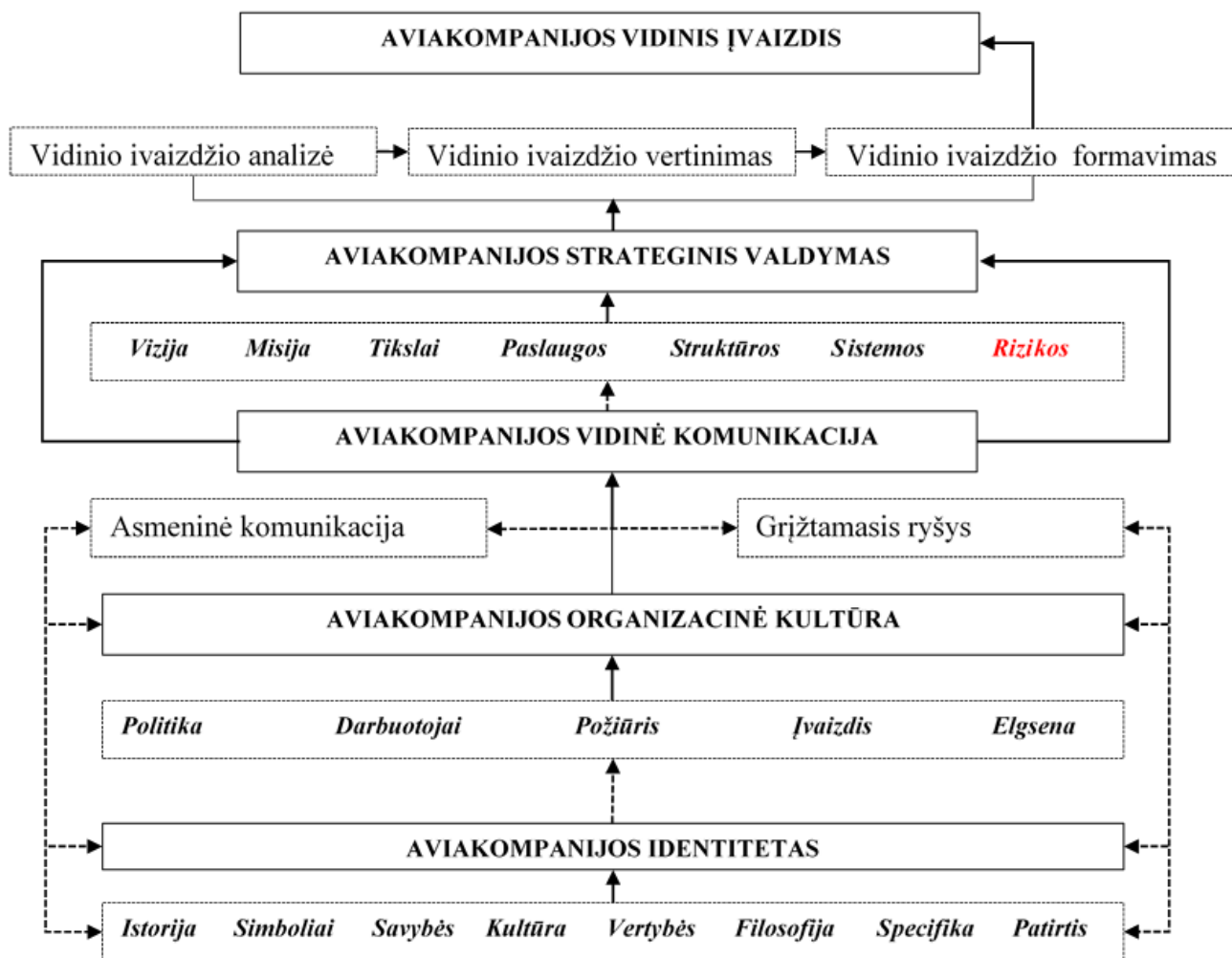
Atsižvelgiant į tai, kad šio darbo tyrimui atlikti buvo pasirinkta aviakompanijos vidinio įvaizdžio formavimo atvejis, buvo priimtas sprendimas sukurti atskirą teorinį aviacijos sektoriui pritaikytą vidinio darbdavio įvaizdžio formavimo modelį. Tokį pasirinkimą lėmė tai, kad šiandien aviacijos sektoriaus organizacijų vidinis įvaizdis dėl sukeltos COVID-19 pandemijos ypatingai nukentėjo, todėl aviakompanijų suformuoto vidinio įvaizdžio atstatymas arba suformuoto vidinio įvaizdžio sustiprinimas yra ypatingai svarbi ir aktuali valdymo sritis aviacijos verslo sektoriuje.

E. Taskiran ir C.A. Gökçe (2017) nuomone aviakompanijų vidinio įvaizdžio formavimas yra sudėtingas procesas. Kalbant apie aviakompanijų vidinio įvaizdžio formavimą COVID-19 pandemijos atžvilgiu neatidėliotinas tiek aviacijos sektoriaus ekspertų, tiek mokslininkų reikalavimas yra mokslinių tyrimų, vidinio įvaizdžio formavimo ir stiprinimo srityje, organizavimas ir vykdymas, siekiant identifikuoti organizacijų valdymo priemones ir būdus, teigiamai veikiančius aviakompanijų vidinio įvaizdžio formavimą.

Išanalizavus vidinio darbdavio įvaizdžio formavimo teorijas ir atsižvelgus į aviakompanijų įvaizdžio formavimo problematiką dėl COVID-19 pandemijos sukeltų padarinių buvo sukurtas teorinis aviakompanijos vidinio įvaizdžio formavimo modelis (žr. 5 pav.).

5 paveikslas

Teorinis aviakompanijos vidinio įvaizdžio formavimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, (2021)

Kaip matome pateiktame modelyje aviakompanijos vidinis įvaizdis formuojamas atsižvelgiant į 4 pagrindines kintamųjų kategorijas:

- I kategorija - aviakompanijos identitetas;
- II kategorija -aviakompanijos organizacinė kultūra;
- III kategorija - aviakompanijos vidinė komunikacija;
- IV kategorija - aviakompanijos strateginis valdymas.

Pirmos trys aviakompanijos vidinio įvaizdžio kategorijos ir jos sudedamosios dalys ir jų rodikliai yra grindžiamos klasikinio įvaizdžio formavimo metodikomis (žr. 1.2 skyrių), o strateginio

valdymo kategorija teoriniame modelyje yra modifikuota įtraukiant papildomą rizikų/krizių valdymo rodiklį, kuris yra ypatingai svarbus formuojant aviakompanijų vidinį įvaizdį COVID-19 pandemijos laikotarpiu.

Sukurtame teoriniame aviakompanijos vidinio įvaizdžio formavimo modelyje skirtingai nei klasikinio įvaizdžio formavimo modeliuose yra įtraukta ir vidinio įvaizdžio analizės, vertinimo ir formavimo grandinė, kuri yra neatsiejama strateginio valdymo dalis siekiant suformuoti vidinį organizacijos įvaizdį.

Žemiau esančioje lentelėje pateikiami rodikliai būdingi kiekvienai teorinio aviakompanijos vidinio įvaizdžio formavimo modelio kategorijai. Visi 6 lentelėje pateikti aviakompanijos vidinio įvaizdžio rodikliai bus naudojami sudarant empirinio tyrimo klausimyną.

6 lentelė

Aviakompanijos vidinio įvaizdžio formavimo rodikliai

AVIAKOMPANIJOS VIDINIO ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO KINTAMŲJŲ GRUPĖ	AVIAKOMPANIJOS VIDINIO ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO RODIKLIAI
AVIAKOMPANIJOS IDENTITETAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacijos istorija 2. Organizacijos simboliai 3. Organizacijos savybės 4. Organizacijos kultūra 5. Organizacijos vertybės 6. Organizacijos filosofija 7. Organizacijos individualumas 8. Organizacijos individuali patirtis
AVIAKOMPANIJOS ORGANIZACINĖ KULTŪRA	<ol style="list-style-type: none"> 9. Organizacijos politika 10. Organizacijos darbuotojai 11. Organizacijos darbuotojų požiūris 12. Organizacijos darbuotojų įvaizdis 13. Organizacijos elgsena
AVIAKOMPANIJOS VIDINĖ KOMUNIKACIJA	<ol style="list-style-type: none"> 14. Asmeninė komunikacija 15. Vidinis grįžtamasis ryšys
AVIAKOMPANIJOS STRATEGINIS VALDYMAS	<ol style="list-style-type: none"> 16. Organizacijos vizija 17. Organizacijos misija 18. Organizacijos vidiniai tikslai 19. Organizacijos teikiamos paslaugų valdymas 20. Organizacijos vidinės struktūrų ir sistemų valdymas 21. Organizacijos rizikos ir jų valdymas

	22. Vidinio įvaizdžio analizė
	23. Vidinio įvaizdžio vertinimas
	24. Vidinio įvaizdžio formavimas

Šaltinis: sudaryta autorės, (2021)

Išanalizavus 6 lentelėje pateiktus aviakompanijos vidinio įvaizdžio formavimo rodiklius galima teigti, kad aviakompanijos vidinio įvaizdžio formavimas priklauso nuo 4 kintamųjų grupių, kurias iš viso sudaro 24 rodikliai, iš kurių 8 rodikliai siejami su aviakompanijos identiteto formavimu vertinimu, 5 rodikliai su aviakompanijos organizacinės kultūros formavimu, 2 rodikliai su aviakompanijos vidinės komunikacijos formavimu ir likę 9 rodikliai susiję su aviakompanijos strateginio valdymo formavimu.

Sudarytas teorinis „Aviakompanijos vidinio įvaizdžio formavimo modelis“ gali būti laikomas pagrindu sudarant praktinius aviakompanijų vidinio įvaizdžio formavimo modelius. Patikrinus ir nustatius teoriniame modelyje suformuotų ryšių stiprumą ir statistinį reikšmingumą, taip pat analizuotų vidinio įvaizdžio formavimo teorijų tinkamumą ir patikimumą, būtų sudarytas praktinis „Aviakompanijos vidinio įvaizdžio formavimo modelis“.

Teorinio „Aviakompanijos vidinio įvaizdžio formavimo modelio“ praktinė svarba atsiskleidžia tiek privataus (pvz.: Getjet, Wizzair, Ryanair ir kt.), tiek viešojo sektoriaus organizacijoms (pvz. Lietuvos turizmo departamentas, Lietuvos turizmo asociacija ir kt.). Sukurtas modelis galėtų tapti reikšmingu instrumentu, leidžiančiu įvertinti ir atstatyti aviakompanijų vidinį įvaizdį globalinių krizių atveju (pvz.: COVID-19 pandemija). Tai pat šis modelis galėtų būti įtrauktas į aviacijos sektoriaus plėtros strategiją, kad padėtų nustatyti, kokių priemonių reikėtų imtis, kad būtų suformuotas palankus aviakompanijos vidinis įvaizdis, po ištikusios pasaulinės COVID-19 pandemijos krizės. Atsižvelgiant į tai, siūlomo modelio pagalba įvaizdžio formavimo investicijos būtų paskirstomos tikslingiau, taip išvengiant išlaidų kintamiesiems, kurie neturi įtakos aviakompanijų vidinio įvaizdžio formavimui (kaip pvz.: reputacija). Svarbu pažymėti, kad sukurtas teorinis „Aviakompanijos vidinio įvaizdžio formavimo modelis“ neapsiriboja tik Lietuva. Modelio taikymo galimybės plačiai atsiveria užsienio aviacijos sektoriaus organizacijoms.

Apibendrinant teorinio „Aviakompanijos vidinio įvaizdžio formavimo modelio“ taikymo praktikoje galimybes galima teigti, kad modelis teiks naudą užsienio ir Lietuvos aviacijos sektoriaus viešojo ir privataus verslo organizacijoms bei taps stipriu instrumentu, leidžiančiu objektyviai suformuoti aviakompanijų vidinį įvaizdį, kuris yra labai svarbus norint įgyti reputaciją išorės suinteresuotų šalių atžvilgiu. Aukšta reputacija ir suinteresuotų šalių pasitikėjimas lemia aviacijos verslo sėkmę, kurios šiandien tikisi visos aviakompanijos susidūrusios su COVID-19

pandemijos iššūkiais. Sukurtą teorinį modelį, rekomenduojama taikyti praktikoje. Priklausomai nuo konteksto, kuriame modelis bus taikomas (pvz.: viešojo ir privataus sektoriaus organizacijos), tikėtinai bus nustatyti skirtingi priklausomybės ryšiai tarp modelio kintamųjų, taip pat skirsis kintamųjų svarba formuojant aviakompanijų vidinį įvaizdį.

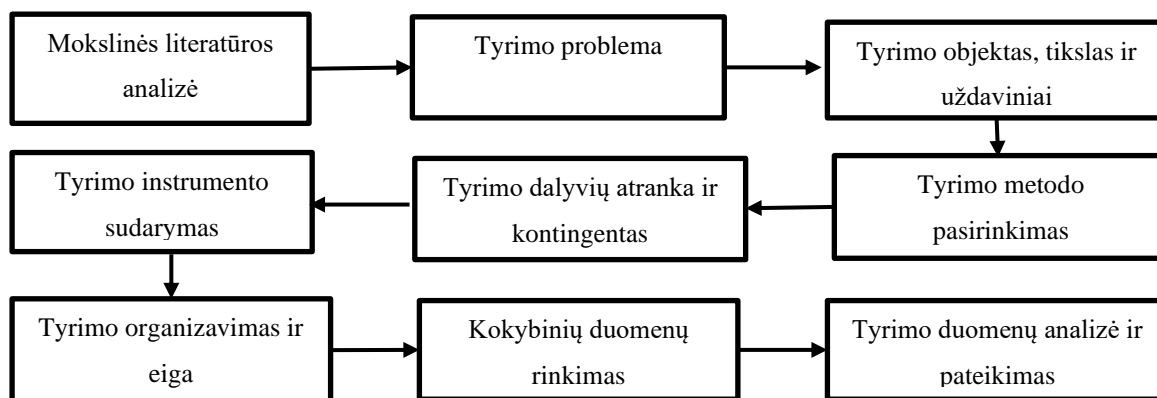
2 VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO TYRIMO METODOLOGIJA

Empirinio tyrimo atlikimui buvo pasirinkta kokybinio tyrimo strategija, kuri yra susijusi kokybiniais duomenimis. Kokybiniai tyrimai yra induktyvaus pobūdžio, o tyrėjas paprastai nagrinėja prasmes ir įžvalgas tam tikroje situacijoje (Levitt ir kt., 2017) – šiuo atveju vidinį darbdavio įvaizdį Lietuvos aviacijos sektoriuje. Tokia tyrimo strategija naudojama ir todėl, kad tiriamai problemai reikalingos giluminės žinios, kurios būtų paremtos specialistų (vadovų) patirtimi formuojant ir įgyvendinant vidinio darbdavio įvaizdžio strategijas. Pasak Punch (2013), kokybinio tyrimo metu yra surenkama tik kokybiška informacija, kuri padeda suprasti atitinkamas socialines problemas, tiriant susijusias tikslines grupes.

Kiekvienas tyrimas prasideda nuo jo organizavimo ir sprendimo, ką norime iširti. Iš pradžių tyrėjas nusprendžia, kokia sritis jį labiausiai domina, arba ką nagrinėti išsamiau yra būtina. Išsigryninus šiuos punktus, sudaromas tyrimo vykdymo organizavimo planas (Apuke, 2017). Atliekant empirinį vidinio darbdavio įvaizdžio formavimo tyrimą buvo remtasi žemiau pateikta tyrimo schema (žr. 6 pav.). Siekiant identifikuoti metodinės schemos elementus, po lentelę pateikti kiekvieno iš jų apibūdinimai.

6 paveikslas

Tyrimo vykdymo schema



Šaltinis: sudaryta autorės (2021)

Tyrimo problema: kaip suformuoti teigiamą aviakompanijų vidinį įvaizdį COVID-19 pandemijos sukeltų pasekmių atžvilgiu?

Tyrimo objektas – vidinio darbdavio įvaizdžio formavimas aviakompanijoje.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti, kaip kito vidinis darbdavio įvaizdis aviakompanijose pandemijos akivaizdoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti, kurie vidinio darbdavio įvaizdžio dedamieji patyrė didžiausią poveikį.
2. Pateikti kompleksinį vidinio aviakompanijų įvaizdžio tobulinimo planą, padėsiantį formuoti teigiamą aviakompanijų vidinį įvaizdį COVID-19 pandemijos sukeltų pasekmių atžvilgiu.

2.1 Tyrimo teorinis pagrindimas

Formuojant tyrimo klausimyną buvo remiamasi 1.3 poskyryje pateiktu teoriniu modeliu, kuris buvo sudarytas remiantis Kopaneva ir Cheney (2019), Melewar ir kt. (2017), Tankovič (2015), Tran ir kt. (2015), Gioia ir kt. (2013), Madhavaram, Badrinarayanan ir McDonald (2013), Lamelas (2011) ir kt. autorių aprašomais klasikiniiais įvaizdžio formavimo modeliais įtraukiant naują rizikos valdymo rodiklį strateginio valdymo kategorijoje atsižvelgiant COVID-19 pandemijos situaciją. Kokybinio tyrimo pasirinkimui įtakos taip pat turėjo ir Dean ir kt. (2016), Haegerstrand ir Knutsson (2019), Zaheer ir kt. (2013), Selase (2018) autorių atlikti moksliniai tyrimai, kurie buvo organizuojami taikant kokybinio tyrimo strategiją interviu metodu.

2.2 Tyrimo metodas

Tyrimo tikslui pasiekti, buvo pasirinktas *kokybinio tyrimo metodas – pusiau struktūruoto interviu* būdu. Tiriant vidinį darbdavio įvaizdį aviakompanijose, kokybinio tyrimo taikymas padėjo gauti gilumines žinias apie tiriamą problemą (Aspers ir Corte, 2019), kurių reikėjo siekiant įgyvendinti pagrindinį tyrimo tikslą. *Pusiau struktūruotas interviu* buvo pasirinktas todėl, kad jis yra laikomas vienu priimtinausių tarp tyrėjų dėl savo planuojamos struktūros ir galimybės papildomai užduoti klausimus ar keisti egzistuojančią klausimų seką (Blandford, 2013; Kardelis, 2017; Oxfam International, 2019). Pusiau struktūruoti interviu padeda ne tik identifikuoti atitinkamas sritis (kategorijas), kurios bus nagrinėjamos interviu metu, bet prireikus – užduoti papildomų klausimų (Adams, 2015). Atsižvelgiant į tiriamą problemą ir jos kompleksiją, t.y. sudėtingą struktūrą, buvo nuspręsta, kad pusiau struktūruotas interviu yra tinkamiausias būdas įgyvendinti pagrindinį tikslą ir bent sąlyginai išspręsti išsikeltą problemą.

Pusiau struktūruoto interviu metu buvo vertinamos 7 pagrindinės kategorijos, kurias sudarė demografiniai rodikliai bei sutikimas dalyvauti tyrime ir 6 vidinio įvaizdžio vertinamos. Interviu klausimynas buvo sudarytas remiantis 1.3 poskyryje sudarytu teoriniu aviakompanijos vidinio įvaizdžio formavimo modeliu. Interviu klausimyno klausimų charakteristikos yra pateikiamos 7 lentelėje, o pilnas interviu klausimynas – 1 priede.

7 lentelė

Interviu klausimyno klausimų charakteristikos

Klausimai	Paskirtis	Šaltinis
1 grupė (2 klausimai)	Informantų demografinės charakteristikos ir sutikimas dalyvauti tyrime.	Kopaneva ir Cheney (2019), Melewar ir kt. (2017), Tankovič (2015), Tran ir kt. (2015), Gioia ir kt. (2013), Madhavaram, Badrinarayanan ir McDonald (2013), Lamelas (2011), Dean ir kt. (2016), Haegerstrand ir Knutsson (2019), Zaheer ir kt. (2013), Selase (2018) ir darbo autoriaus sudarytas teorinis aviakompanijos vidinio įvaizdžio formavimo modelis
2 grupė (5 klausimai)	Aviakompanijos identiteto vertinimas	
3 grupė (3 klausimai)	Aviakompanijos organizacinės kultūros vertinimas	
4 grupė (3 klausimai)	Aviakompanijos vidinės komunikacijos vertinimas	
5 grupė (5 klausimų)	Aviakompanijos strateginio valdymo vertinimas.	
6 grupė (3 klausimai)	Aviakompanijos vidinio įvaizdžio pokyčiai COVID-19 pandemijos metu	
7 grupė (2 klausimai)	Aviakompanijos teigiamo vidinio įvaizdžio formavimo perspektyvos ir siūlymai.	

Šaltinis: sudaryta autorės, (2021)

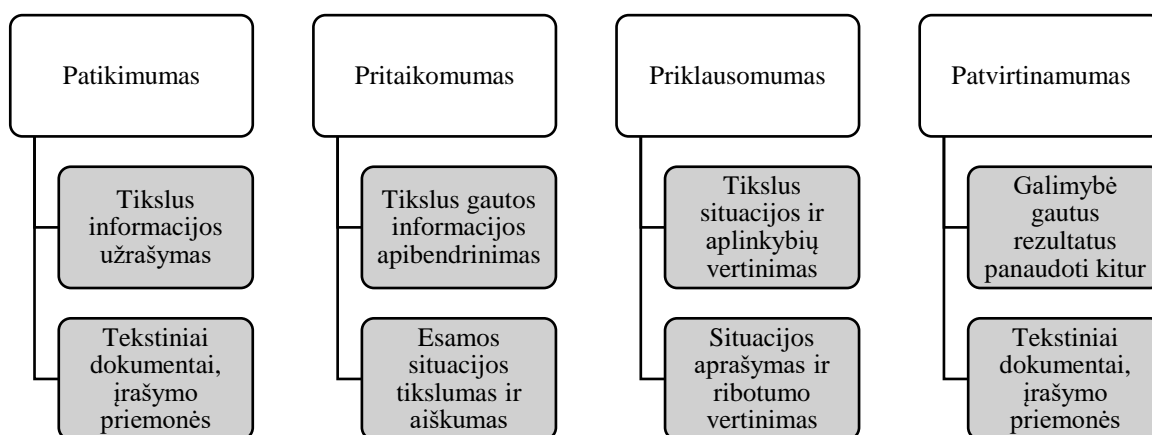
1-a klausimų grupė buvo skirta informantų demografinių charakteristikų identifikavimui ir patvirtinimui dalyvauti tyrime. 2-a klausimų grupė buvo skirta aviakompanijos identiteto vertinimui, 3-ia grupė – aviakompanijos vidinės komunikacijos vertinimui, 4-a grupė – aviakompanijos vidinės komunikacijos vertinimui, 5-a grupė – aviakompanijos strateginio valdymo vertinimui, o 6-a ir 7-a grupės buvo skirtos išsiaiškinti pagrindinius vidinio įvaizdžio pokyčius COVID-19 pandemijos metu ir vidinio įvaizdžio formavimo perspektyvas.

2.3 Tyrimo duomenų patikimumas ir validumas

Priešingai nei kiekybiniuose tyrimuose, kur patikimumas ir validumas užtikrinamas kiekybiniais duomenimis ir tinkama imtimi, kokybiniame tyrime validumas paremtas kokybiniais duomenimis (Girdauskienė, 2012). Rupšienės (2018) teigimu validumas ir patikimumas kokybiniuose tyrimuose yra susijęs su natūralia aplinka, kaip pagrindu duomenų šaltiniui, kontekstualumu ir detaliu aprašymu. Kokybinio tyrimo validumas gali būti pagrįstas 4-iais pagrindiniais parametrais: patikimumu, pritaikomumu, priklausomumu ir patvirtinamumu (žr. 7 pav.).

7 paveikslas

Kokybinio tyrimo validumas



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Girdauskienė (2012), Rupšienė (2018)

Atliekant interviu informantų atsakymai buvo įrašinėjami MS Teams programinės įrangos pagalba, o tuomet jų tikslūs atsakymai buvo transkribuojami (3 priedas). Interviu transkripcijos koduojamos pasitelkiant teminės analizės metodą. Būtent interviu įrašymas, transkribavimas ir kodavimas užtikrina kokybinio tyrimo validumą ir patikimumą. Papildomai tyrimo patikimumas užtikrinamas naudojant duomenų rinkimo metodą skirtingomis sąlygomis. Tai reiškia, kad galime būti tikri, jog situacijos pokyčiai, paros laikas, vieta neturi įtakos duomenų stabilumui.

2.4 Informantų kontingentas ir imtis

Kokybinių tyrimų dalyvių atranka yra įvardijama kiek nevienodai skirtingų autorių. Vieni mokslininkų teigimu atliekant interviu reikia apklausti 8-12 informantų (Rupšienė, 2018; Aleknevičienė ir kt., 2020), kitų autorių teigimu, jei tiriama problema yra specifinė (tyrimo atveju – vidinis aviakompanijų įvaizdis) gali užtekti ir 4-8 informantų (Creswell, 2007; Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Krueger and Casey (2009) rekomenduoja apklausti 5-10 informantų, tačiau, neatmeta ir galimybės apklausti 4-ių tyrimo dalyvių specifiniais atvejais, ar 12-os, kai reikia daugiau ir įvairesnių nuomonių. Atsižvelgiant į tiriamos problemos kompleksiskumą ir mokslinėje literatūroje pateikiamas rekomendacijas iš viso buvo apklausti 8 tyrimo dalyviai. Tokio dalyvių skaičiaus pakako tam, kad pasiekti duomenų prisotinimo principą. Skaičius nebuvo numatytas iš anksto, duomenys buvo renkami tol, kol informacija ėmė kartotis ir buvo galima daryti išvadą, jog duomenų prisotinamumo principas buvo pasiektas. Prieš atliekant interviu buvo identifikuotos tam tikros specifinės informantų savybės, kurios yra būtinos sėkmingam interviu. Kitaip tariant, tyrimo metu buvo taikoma kriterinė atranka (Lopez ir Whitehead, 2012; Gaižauskaitė ir Valavičienė,

2016) siekiant atrinkti tik labiausiai tinkamus kandidatus atliekamam tyrimui. Dalyviai buvo laikomi tinkamais jei atitiko šiuos atrankos kriterijus:

- turėjo ne žemesnį, nei aukštąjį išsilavinimą;
- užima aukštas pareigas įmonėje;
- turi ne mažesnę nei 5-erių metų patirtį aviacijos sektoriuje;
- COVID-19 pandemijos laikotarpiu dirbo aviacijos sektoriuj priklausančioje organizacijoje

Tyrimo dalyviai patvirtino savo sutikimą dalyvauti interviu ir atitiko visus keliamus atrankos kriterijus. Visi informantai turėjo ne žemesnį, nei aukštąjį išsilavinimą, užėmė aukštas pareigas įmonėje bei COVID-19 pandemijos laikotarpiu dalyvavo įmonės veikloje, o bendras darbo stažas aviacijos sektoriuje buvo 5-eri metai ir daugiau.

2.5 Tyrimo organizavimas

Tyrimas buvo atliekamas 2021 m. gruodžio mėnesį. Prieš atliekant tyrimą susisiekiama su kiekvienu interviu dalyviu atskirai siekiant gauti sutikimą dalyvauti tyrime. Gavus sutikimus, su kiekvienu informantu interviu laikas ir pobūdis (kai kurie informantai pareiškė norą interviu atlikti kontaktiniu būdu) buvo derinamas atskirai telefonu ar elektroniniu paštu. Atlikus interviu, surinkta informacija buvo transkribuojama, o vėliau analizuojama ir interpretuojama.

Interviu vykdymo metu pokalbyje dalyvavo tik du žmonės t.y tyrėja ir respondentas/ė. Pašaliniai žmonės interviu metu nedalyvavo ir į patalpas įėję nebuvo, todėl interviu metu nei respondentai nei tyrėja nebuvo blaškomi. Prieš atliekant interviu kiekvienas dalyvis buvo supažindintas su tiriamąja tema, tyrimo tikslu, jo atlikimo eiga ir panaudojimo tikslais.

7 interviu buvo atliekami nuotoliniu būdu per MS Teams programinę įrangą ir vienas, tyrime dalyvavusiam ekspertui pareiškus norą, kontaktiniu būdu.

2.6 Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų pateikimas

Surinkus kokybinius duomenis, pastarieji buvo apdorojami, analizuojami ir interpretuojami pasitelkus *teminės analizės* metodą. Teminė analizė – tai itin dažnai taikomas metodas, kuriuo siekiama atrasti besikartojančias temas surinktuose duomenyse (Braun & Clarke, 2006, 2013), kai galutinis teminės analizės rezultatas turėtų pabrėžti svarbiausias duomenų rinkinyje esančias reikšmes (Joffe, 2012). Jeigu kalbėtume apie kitus kokybinių tyrimų analizės modelius, galėtume išvelgti mažiau sudėtingumo, kas leidžia pradedančiajam tyrėjui kokybiškiau išanalizuoti gautus duomenis (Braun & Clarke, 2013). Duomenų analizei ir interpretavimui taip pat buvo pasitelktas indukcinio pobūdžio tyrimas, nes šio tyrimo ir duomenų analizės metu buvo

ieškoma naujų modelių iš surinktų duomenų ir bandoma sukurti naujus nesiremiant kitų tyrėjų praktika. Kad būtų paprasčiau surinktus duomenis analizuoti, informantų atsakymai buvo pateikiami lentelėse, kuriose buvo išskirtos klausimų kategorijos ir subkategorijos. Atlikus pilną duomenų analizę, buvo daromos atitinkamos išvados ir kuriamas kompleksinis vidinio aviakompanijų įvaizdžio tobulinimo planas.

2.7 Tyrimo etika

Atliekant tyrimą buvo remtasi vadybos tyrimų etikos principais (Rupšienė, 2018), kurie apima tiek pačius dalyvius, tiek ir tyrimo vykdytojus. Kadangi tyrimo dalyviai nepriklauso pažeidžiamų asmenų grupėms, todėl tyrimo etiškumą buvo paprasčiau užtikrinti. Tyrimo dalyviai buvo asmeniškai supažindinami su tyrimu, jo tikslu, buvo atsakyta į jiems iškilusius klausimus (informavimas). Tyrimas buvo atliekamas remiantis laisvanoriškumo principu. Tyrimo dalyviai, sužinoję apie tyrimą, turėjo laisvą galimybę apsispręsti dėl dalyvavimo. Jiems nebuvo daromas tiesioginis ar netiesioginis spaudimas. Siekiant užtikrinti konfidencialumą tyrime dalyvavusių informantų tapatybės buvo koduojamos. 8 lentelėje pateikiami tyrimo dalyviai ir jų demografiniai duomenys.

8 lentelė*Tyrimo dalyvių charakteristikos*

Tyrimo dalyviai (tapatybės koduojamos)	Pareigos	Departamentas/ skyrius	Patirtis aviacijos sektoriuje (metais)
D1	Kokybės vadybos, saugos ir saugumo vadovas	Kokybės vadybos ir skrydžių saugos	15
D2	ŽI verslo partnerė	Žmogiškųjų išteklių skyrius	7
D3	Finansinės analizės ir kontrolės skyriaus vadovė.	Finansinės analizės ir kontrolės skyrius	6
D4	Marketingo skyriaus vadovė	Administracijos departamentas	5
D5	Žmonių departamento vadovė	Žmonių departamentas	25
D6	Saugos vadovas	Saugos skyrius	8
D7	Viceprezidentė Žmogiškiesiems ištekliams bei kompanijos vidinei kultūrai	Žmogiškųjų išteklių skyrius	22
D8	Orlaivio palydovų vadovas	Skrydžių departamentas	17

Šaltinis: sudaryta autorės (2021)

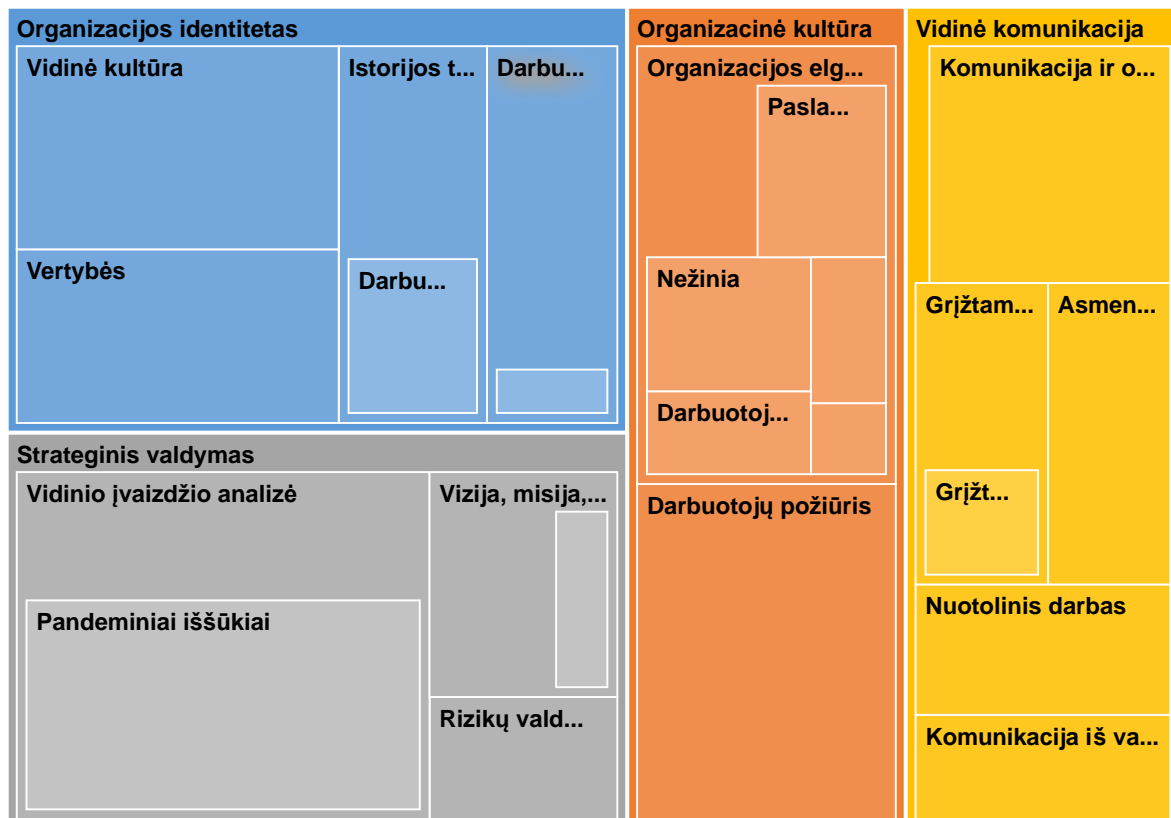
3 TYRIMO REZULTATAI

3.1 Vidinio įvaizdžio dedamųjų vertinimas COVID-19 pandemijos pasekoje

Siekiant išsiaiškinti, kurie įvaizdžio dedamieji patyrė didžiausią poveikį Covid-19 pandemijos sukeltų pasekmių atžvilgiu buvo pritaikytas teorinis modelis (6 pav.) ir atliktas kokybinis tyrimas pasitelkiant pusiau struktūruoto interviu metodą (1 priedas). Tyrimo metu surinktų duomenų analizei pasitelktas teminės analizės metodas, kurio metu išryškėjo esminės ir pagrindinės 4-ios ryškiausiai akcentuojamos grupės: organizacijos identitetas, organizacijos kultūra, organizacijos strateginis valdymas, organizacijos vidinė komunikacija. 14 paveiksle matomų grupių dydžiai skiriasi priklausomai nuo to, kiek plačiai viena ar kita grupė buvo aptarta. Grupių viduje matomos kategorijos ir iš jų išplaukiančios subkategorijos, kurios toliau bus aprašomos atskirai, o didelės reikšmės neteikiančios subkategorijos bus eliminuojamos iš tyrimo, tam, kad liktų tik esminė informacija susijusi su tyrimu. (žr. 8 pav.)

8 paveikslas

Tyrimo metu išryškėjusios esminės vidinio darbdavio įvaizdžio dedamųjų grupės



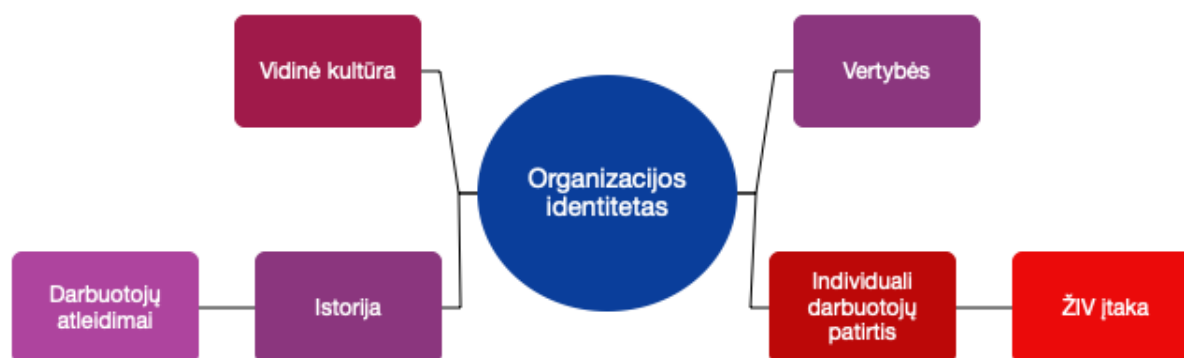
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis (2021)

Formuojant tyrimo klausimyną buvo remiamasi 1.3 poskyryje pateiktu teoriniu modeliu, kuris buvo sudarytas remiantis Kopaneva ir Cheney (2019), Melewar ir kt. (2017), Tankovič (2015), Tran ir kt. (2015), Gioia ir kt. (2013), Madhavaram, Badrinarayanan ir McDonald (2013), Lamelas (2011) ir kt. autorių aprašomais klasikiniiais įvaizdžio formavimo modeliais įtraukiant naują rizikos valdymo rodiklį strateginio valdymo kategorijoje atsižvelgiant COVID-19 pandemijos situaciją. Čia jau galime išvelgti tendenciją, kad teorinio modelio išskirtos vidinio įvaizdžio dedamųjų grupės nenutolsta nuo sukoduotų grupių tyrimo analizės metu, tad galima teigti, kad aviakompanijų praktika glaudžiai siejasi su teorijos modeliais ir jų pritaikomumu aviacijos sektoriuje. Kiekviena grupė plačiau aprašoma tolimesniuose duomenų analizės etapuose.

3.1.1 Organizacijos identiteto vertinimas

9 paveikslas

Organizacijos identitetas



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis (2021)

Tyrimo metu aiškiai išryškėjo kertiniai faktoriai, kurie paveikė identiteto tvarumą pandemijos akivaizdoje (žr. 9 pav.) Vienas iš stipriausiai paveiktų – aviakompanijos istorija. Kalbant apie labiausiai įmonės istoriją paveikusias ir pandemijos iššauktas pasekmes, respondentai akcentavo masinius darbuotojų atleidimus: *”Įmonė pateko į TOP 10 įmonių, kurios atleido daugiausiai darbuotojų. Tai ganėtinai stipriai kirto įmonės besivystančiai istorijai iš įvaizdžio pusės”, “didelio kiekio darbuotojų atleidimas, mano akim žiūrint, padarė neigiamą įtaką”, “Na, vienareikšmiškai pandemija turėjo labai stiprių neigiamų padarinių, nes sakym , na vien tai, kad pandemija tiesiogiai sustabdė visą aviaciją”*. Apklausos metu atsiskleidė tendencija, kuri galiojo visoms aviakompanijoms Lietuvoje bei jų vidiniam identiteto formavimuisi: *”kai tik pandemija prasidėjo, tai TIKRAI galiu teigti, kad buvo padaryta didelė neigiama įtaka ir daug darbuotojų, daug darbuotojų dirbančių aviacijos srityje labai smarkiai*

mąstė ir pergaltvojo, ar tikrai tai yra ta sritis, kurioje verta ir toliau dirbti. “ Čia labai akivaizdžiai galime išvelgti pokytį ir esamų darbuotojų atleidimų sąsają su pakitusiu požiūriu, ko pasekoje persipina tyrimo metu išryškėjusios organizacijos identiteto ir organizacinės kultūros temos.

Dar vienas svarbus veiksnys įmonės identitetui – vidinė kultūra. Kaip atskleidė tyrimas, aviakompanijos nebesilaikė jokių iki pandemijos užsibrėžtų nuostatų ir galima daryti prielaidą, kad kultūra netgi tapo uždara: *“iki to laiko visi labai deklaravome, kad esame labai open culture organizacija, o pandemijos metu visi klausimai, kurie ten išskildavo apie darbo vietas, atlyginimus, viskas kas rūpi žmonėms, visi atkeliaudavo anoniminiai”, “žmonių tai darbo apimčiai pakako ir nelabai kam rūpėjo, ar tie žmonės laimingi ar nelaimingi, tiesiog buvo išgyvenimo dienos ir mėnesiai”*. Uždarumas jaučiamas abipusiai: tiek žvelgiant iš aviakompanijos perspektyvos tiek iš darbuotojų. Pastarasis pokytis buvo vienas iš svarbiausių faktorių, kodėl vidinė kultūra staiga tapo nebe apčiuopiama. Siejant vidinės kultūros griūtį su darbuotojų atleidimais, galima teigti, jog darbuotojų uždarumas gana natūralus procesas darbuotojų atleidimų pasekoje, kuriame užsitvėrimą anonimine siena galime matyti kaip išeitį būti nepastebėtam ir neatleistam.

Trečias išryškėjęs įtaką iliustruojantis veiksnys – vertybės. Kaip ir istorijos tėkmę paveikę darbuotojų atleidimai ar vidinės kultūros praradimas, vertybės ir jų svarba įmonėse, pandemijos akivaizdoje tyrime neretai paminimos kaip užmirštos: *“Organizacija, taip švelniai turbūt pasakysiu, spjovė į tai, kas buvo deklaruota ir tada nuėjo visiškai kitu keliu”, “Tai vertybių per pandemija praktiškai net nebuvo tiesa pasakius”, “Tuo metu niekas nekalbėjo apie vertybes.”*. Žinoma, išimčių būta, kurios leidžia pastebėti, jog atsiskleidė kaip vienos iš svarbiausių: *“Ta vertybė egzistavo nuolatos, tačiau ji tapo dar svarbesnė, t.y nuolatinė komunikacija su darbuotoju.”*. Neretai komunikacijos reiškinys tarsi savaime suprantamas ir gana organiškas, tačiau jo svarba dar labiau pabrėžiama ir tyrime, įvardinant jį kaip vertybę tiek prieš pandeminiu periodu tiek po jo.

Kaip rodo tyrime išryškėjusios grupių kategorijos, individuali į aviakompaniją atsinešta darbuotojų patirtis stipriai prisideda prie identiteto formavimo procesų: *„Atėjęs žmogus iš išorės, jis atsineša individualią patirtį ir natūraliai klausiamo, kaip būtų galima pagerinti mūsų aviakompanijos darbą viduje, ir tas darbo sąlygų gerėjimas natūraliai gerina ir įvaizdį prieš darbuotoją”*. Nors masiniai atleidimai, pamintos vertybės ir uždara kultūra pandemijos akivaizdoje sukūrė neigiamą poveikį, tačiau žmogiškųjų išteklių valdymo įtaka išskiriama kaip svarbus veiksnys vertinant individualias darbuotojų patirtis: *“Jei jau čia nueiti visai į HR'o dalį, viskas nuo pat žmogaus atrankos proceso iki visų kitų dalykų, iki kol darbuotojas patenka į organizaciją”, “Yra labai svarbu žinoti, iš kur žmogus ateina, kodėl jis išėjo arba paliko prieš tai buvusią darbovietę, kas jo netenkino, kad mes kaip darbdavys galėtume tas spragas užpildyti ir*

kad žmogus pas mus dirbtų noriai, įsiliėtų noriai į kolektyvą ir, kad mes galėtume kartu dirbti, kartu siekti bendrų tikslų ir vieni iš kitų mokytis ir tobulėti. “Viską, ką jis atsineša, natūraliai įtakoja organizaciją”. Išanalizavus ir įvertinus individualios patirties atsinešimą į aviakompaniją galime prieiti nuomonės, kad Žmogiškųjų išteklių valdymo skyriaus darbuotojai yra tie žmonės, kurie geba ir turi identifikuoti potencialaus darbuotojo galimybes atitikti įmonės standartus, praktikas ir adaptavimosi bei gerinimo galimybes.

Siekiant atskleisti Covid-19 pandemijos poveikį per organizacijos identiteto prizmę, matome, jog ji sujaukė viso sektoriaus identiteto tvarumą. Sunkumų akivaizdoje buvo susidurta su pagrindine problema – tai masiniai atleidimai. Savo ruožtu, jie kaip reiškinys, neigiamai paveikė įmonės istorijos formavimąsi, jos vertybių ir vidinės kultūros puoselėjimą. Tuo pat metu po didžiausio aviacijos istorijoje smūgio padidino ŽIV svarbą prisidedant prie aviakompanijos tolimesnio identiteto formavimo bei tvarumo.

9 lentelė

Organizacijos identiteto veiksmų įtaką vidiniam įvaizdžiui iliustruojantys pavyzdžiai

GRUPĖ – ORGANIZACIJOS IDENTITETAS		
KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA	ĮTAKĄ ILIUSTRUOJANTYS PAVYZDŽIAI
Įtaka istorijai	Darbuotojų atleidimai	<i>D1 [1.61% Coverage]: “didelio kiekio darbuotojų atleidimas, mano akim žiūrint, padarė neigiamą įtaką”</i> <i>D3 - [1.43% Coverage]: “Iš tikrųjų tai manau, kad pandemija padarė didelę įtaką aviakompanijoms ir jų tai, kaip sakote, istorijos tėkmei, kadangi turizmo sektorius buvo vienas iš labiausiai nukentėjusių pandemijos laikotarpiu.</i>
Vidinė kultūra		<i>D1 - [8.01% Coverage]: “iki to laiko visi labai deklaravome, kad esame labai open culture organizacija, o pandemijos metu visi klausimai, kurie ten iškildavo apie darbo vietas, atlyginimus, viskas kas rūpi žmonėms, visi atkeliavdavo anoniminiai”</i> <i>D5 -[0.60% Coverage]: “Tuo metu, kada tai buvo karantinas, ji buvo tokia labiau uždara.</i>
Vertybės		<i>D2 - [2.62% Coverage]: “Mes iš tikrųjų tokių stiprių vertybių savo kompanijoje kaip ir nebuvom išsiryškinę.”</i> <i>D6 - [3.42% Coverage]: “Įmonė neturėjo išgrynintų savo verslo vertybių. Tos vertybės galėjo būti nuspėjamos ir nujaučiamos, tačiau nebuvo iškomunikuotos”</i>

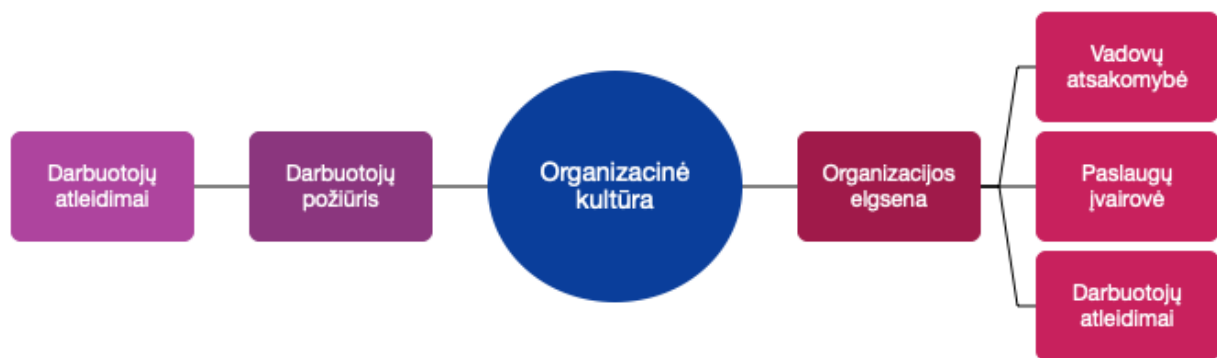
Individuali darbuotojų patirtis	<p>ŽIV įtaka</p> <p>D7 - [4.10% Coverage]: “Jeigu jis ateina iš sėkmingos kompanijos, kurioje buvo vertinamas, turi pasitikėjimą savimi, kuria tarpusavio ryšį tiek su darbdaviu tiek su aplinkiniais žmonėmis, tai tas šiltumas kolektyvo, vienybė ir gebėjimas dirbti, ėjimas vieningo tikslo link yra labai svarbu”</p> <p>D1 - [0.93% Coverage]: “Jei jau čia nueiti visai į HR‘o dalį, viskas nuo pat žmogaus atrankos proceso iki visų kitų dalykų, iki kol darbuotojas patenka į organizaciją.</p>
--	---

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis, (2021)

3.1.2 Organizacinės kultūros vertinimas

10 paveikslas

Organizacinė kultūra



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis (2021)

Organizaciniai kultūrai tyrimo duomenimis esminę įtaką daro tokie veiksniai kaip organizacijos elgsena bei darbuotojų požiūris. Žvelgiant į organizacinės elgsenos pokyčius pandemijos laikotarpiu svarbų vaidmenį vaidino padidėjęs vadovų autonomiškumas, atsiradęs pakitimas teikiamų paslaugų pakete bei priverstinumas atleisti dalį darbuotojų. Aviakompanijų aukščiausioji vadovybė neretu atveju klio vėsi vidutinio rango vadovais, kuriems reikėjo rasti palankiausias tuo metu įmonei sprendimus: “Sprendimas buvo priimamas už uždarytų durų, nuleidžiamas vadovui taip, kad nueik ir atleisk tuos žmones”, “Viskas buvo palikta vadovų, kaip sakant, tiesioginio skyriaus vadovo atsakomybei, norui, gebėjimams”. Čia vėlgi galima išvelgti komunikacijos stoką ir priežastinius ryšius tarp stokos ir tinkamai neparuoštų vadovų, priimant svarbius sprendimus bei komunikuojant su darbuotojais itin jautriu - atleidimų klausimu.

Atsiradusi nauja verslo paslaugų sfera aviakompanijų personalui, o ypač lėktuvų įguloms buvo labai svarbi: “Kito didžiosios dalies įmonių veiklos modelis. Buvo ieškoma tokių užsakymų, kurių, kaip dabar pagalvoji, niekas prieš tai nebūtų vykdęs”, “Kuomet joms buvo uždrausta skraidinti keleivius, tarkim. Jos turėjo prisitaikyti ir skraidinti kažką kitą.”, “Staiga atsirado poreikis kroviniams skrydžiams.”. Ir nors aviakompanijoms pavyko atrasti naują verslo nišą, masiniai

darbuotojų atleidimai tarsi skaudžiu prieskoniu barstė negatyvą ant organizacinės elgsenos: *“Tai reiškia, kad buvo sumažintas darbuotojų skaičius, lėktuvų skaičius, darbų apimtis ir tai vienareikšmiškai neigiamai veikia vidinį darbdavio įvaizdį”*.

Taipogi taip dažnai minimi atleidimai padarė įtaką ir darbuotojų požiūriui, kuris prisideda prie vidinės kultūros įmonėje formavimosi: *“Organizacijos, sakykim, elgesys su darbuotojais, pakeitė jų požiūrį”, “Visi pradėjo ieškoti kažko, nes atsirado tas insecure momentas, kad tu nežinai ar tu next tomorrow, tai...”, “Daug darbuotojų dirbančių aviacijos srityje labai smarkiai mąstė ir pergaltavo, ar tikrai tai yra ta sritis, kurioje verta ir toliau dirbti.”, “Tai manau, kad pandemija padarė įtaką ir vidinei komunikacijai ir žmonių savijautai ir pasitikėjimui darbdaviu”*. Darbuotojai pandemijos metu nebuvo užtikrinti savo darbo vieta, o tai sukūrė situaciją, jog ne tik vidinė kultūra buvo pažeista, tačiau tai pasklido ir išorėje: *“Tie darbuotojai, kurie buvo atleisti blogai atsiliepia apie įmonę, o tie, kurie liko dėl sumažintų algų, suprastėjusių darbo sąlygų ir t.t jie irgi didžioji dalis bent jau tų darbuotojų irgi įvaizdį mintyse suprastino”*. *“Dėka pandemijos, kabutėse, tie žmonės atsisijoję ir manau, kad liko tie žmonės, kuriems ta aviacija yra giliai širdyje. Tai dar norėčiau papildyti, kad pandemija pakeitė tų žmonių, kurie kaip sakiau, nėra aviacijos įsimylėję, jų požiūrį pakeitė ir tos įmonės nebebuvo tokios patrauklios, kaip iki tol”*. Gan svarbu pabrėžti, kad dažiąja dalimi požiūris pakito žmonėse, kurie nebuvo „įsimylėję“ aviacijos, o aviakompanija laikė tiesiog darbdaviu neišskiriant nišos, kurioje yra teikiamos paslaugos.

Aviakompanijose organizacinės kultūros kontekste, Covid-19 pandemija išryškino silpnybes ir „labiausiai skaudamas vietas“. Čia vėl atsirado terminas – komunikacija, kaip pamatas ir priežastis vadovų įvardintoje nežinomybės aplinkoje. Darbuotojams didelis atleidimų skaičius sukūrė baimės būseną, kuomet nors ir atsiradus naujai teikiamai paslaugai, bijojo dėl savo ateities net nevertinant kitų, sąlygas bloginančių veiksnių. Tai ne tik neigiamai paveikė organizacinę kultūrą, tačiau neigiamai veikiant atleistųjų požiūrį, turėjo pasekmių ir stengiantis vėliau pritraukti potencialius kandidatus.

10 lentelė

Organizacinės kultūros įtaką darbdavio įvaizdžiui iliustruojantys pavyzdžiai

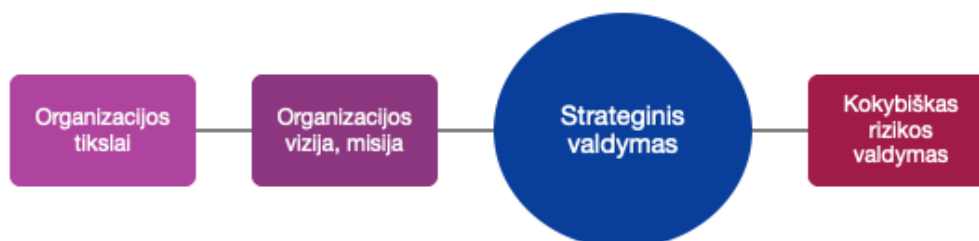
GRUPĖ – ORGANIZACINĖ KULTŪRA		
KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA	ĮTAKĄ ILIUSTRUOJANTYS PAVYZDŽIAI
Organizacijos elgsena	Vadovų atsakomybė	<i>D1 - [2.95% Coverage]:</i> “Viskas buvo palikta vadovų, kaip sakant, tiesioginio skyriaus vadovo atsakomybei, norui, gebėjimams“, “Sprendimas buvo priimamas už uždarų durų, nuleidžiamas vadovui taip, kad nueik ir atleisk tuos žmones”
	Paslaugų įvairovė	<i>D6 - [3.67% Coverage]:</i> “Buvo atsiradę krovininiai skydžiai, kurie nėra tokie patrauklūs, kaip skrydžiai su žmonėmis. Tai didelei daliai darbuotojų” <i>D8 - [1.33% Coverage]:</i> “Staiga atsirado poreikis krovininiam skrydžiams. Tai strategija ir apskritai buvo pakeista akimirksniu”
	Darbuotojų atleidimai	<i>D4 - [1.62% Coverage]:</i> “Tai, kad kompanija atleido šitiek darbuotojų ir tai iškilo į viešumą, labai stipriai pakenkė ir darė įtaką sprendimams ir vėlesnėje darbuotojų paieškoje” <i>D6 - [1.24% Coverage]:</i> “Tai reiškia, kad buvo sumažintas darbuotojų skaičius, lėktuvų skaičius, darbų apimtis ir tai vienareikšmiškai neigiamai veikia vidinį darbdavio įvaizdį”
Darbuotojų požiūris	Darbuotojų atleidimai	<i>D6 - [5.43% Coverage]:</i> “Tie darbuotojai, kurie buvo atleisti blogai atsiliepia apie įmonę, o tie, kurie liko dėl sumažintų algų, suprastėjusių darbo sąlygų ir t.t jie irgi didžioji dalis bent jau tų darbuotojų irgi įvaizdį mintyse suprastino” <i>D7 - [5.33% Coverage]:</i> “Tie kurie buvo atleisti, jie jautėsi kažkiek sakykim nusivylę”

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis (2021)

3.1.3 Organizacijos strateginio valdymo vertinimas

11 paveikslas

Strateginis valdymas



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis (2021)

Įmonės strateginį valdymą pandeminiu metu, anot tyrimo duomenų, labiausiai veikia kokybiškas rizikų valdymas bei organizacijos vizijos, misijos laikymasis. Organizacijos tikslai gan kintantis dedamasis ir gana dažnai minimas atskirai, todėl vaizduojamas išplaukiantis iš organizacijos vizijos ir misijos kategorijos. Šios dalys visos kartu padeda formuoti įmonės vidinį įvaizdį iš strateginio valdymo perspektyvos. Rizikų valdymas kaip dedamasis organizacijos strateginio valdymo sudėtyje literatūroje nėra aprašomas, tačiau tyrimo duomenimis, jis, ypač pandemijos metu yra itin svarbus: *“Pasikeitimo valdymas, bet koks yra reikšmingas tuo, kad žmonėms, kurie dirba organizacijoj, ta kažkokį tai įvaizdį susikuriam viduje, kad žmonės žinotų, kas vyksta”, “Protingai apskaičiuotas rizikos suvaldymas yra labai svarbus, nes vis viena, tai yra svarbi dedamoji pačios įmonės veikloje, pelne ir visa kita, nes tik blaiviai įvertinus visas rizikas, pasvėrus už ir prieš, priimami patys teisingiausi sprendimai”*. Atkreipiamas dėmesys ir į strateginį valdymą pandemijos metu, kuomet susidurta su iššūkiais: *“Labai svarbu krizės atveju, kad mes vis tiek dirbam savo darbą, kuriam esam pasamdyti, o labai daug laiko užtrunka visi pletkinimai, o kas bus, o kas sekantis, o aš girdėjau, o tu negirdėjai ir tiek visko daug gimsta, kad tada mes jau nušokam nuo to bandymo išgyventi ir neinam jau tada į kažkokias tai turgaus kalbas”*. Kalbant apie iššūkius, remiantis tyrimo duomenimis, strateginio valdymo perspektyvoje, išvelgiama vėl gi komunikavimo problema: *„labai daug laiko užtrunka visi pletkinimai, o kas bus, o kas sekantis, o aš girdėjau, o tu negirdėjai ir tiek visko daug gimsta, kad tada mes jau nušokam nuo to bandymo išgyventi ir neinam jau tada į kažkokias tai turgaus kalbas”*. Sunku, o gal beveik neįmanoma riziką suvaldyti esant begalei neatsakytų klausimų ir interpretacijų. Respondentai pastebi, jog būtent kokybiškas rizikos suvaldymas turėjo būti labai tinkamas įrankis teigiamam įmonės įvaizdžiui palaikyti: *“Tai štai teisingas rizikų valdymas leidžia VISIEM jautis saugiau, darbuotojams taip pat. Tai tas saugumas, žinojimas ir užtikrintumas, kad rytojūs atneš kažką gero yra vis tiek labai svarbu”*.

Susidūrus su problemomis ir bandant kokybiškai valdyti rizikas, dalies respondentų atsakymuose buvo galima išvelgti nuomonę, jog buvo paminti organizacijos misija, vizija bei tikslai: *“Viskas buvo nubraukta, nes buvo likęs tik klausimas, ar mes dar gyvensim kažkiek”, “Tai mano akim žiūrint, viską reikės pradėti nuo pradžių. Ir vizijos, misijos kūrimą ir vertybių peržiūrėjimą, nes tas kas buvo sugalvota dirbant vienokiam kolektyvui gali visiškai netikti tam, kas yra jau šiandien susiformavę”, “Pandemijos laikotarpiu ta vizija, misija ir tikslai išsikelti buvo antraeilis dalykas ir buvo stengiamasi išgyventi”, “Tikslų buvo tiesiog atsisakyta”*. Kita didžioji dalis atsakiusių atkreipė dėmesį, jog pandemijos metu vizija, misija nekito, tačiau štai tikslų įgyvendinimui buvo užvertos durys, nes pagrindiniu tikslu tapo siekis išgyventi: *“Jei žiūrėti apie tai, kaip ta misija ir vizija buvo verbalizuota, tai ji yra tokia pati, bet dirbame jau kiek kitaip”, “Tikslas, kuris buvo*

prieš pandemiją, tai tiesiog auginti įmonę, auginti darbuotojų skaičių. Po to pandemijos šoko, pirminio, tikslas pasikeitė į išgyventi, o ne augti”, “Pasikoregavo tik patys įmonės tikslai ir siekiai, nes vis dėl to pandemija, ji labai apstabdė įmonės augimą ir plėtimąsi, ėjimą į kitas rinkas ir marketus. Tai pasikoregavo, niekur nedingo, tik labiau nusikėlė vėlesniems laikams, kurie, noriu tikėti, jau atėjo“

Įmonės strateginio valdymo aptarti dedamieji elementai turi didžiulę svarbą įmonės vidiniam įvaizdžio formavimui. Jie yra vienas kitą papildantys ir tiesiogiai vienas nuo kito priklausomi. Nekokybiškas rizikos valdymas sukūrė situaciją, kai ilgai puoselėti tikslai, misija bei vizija buvo priversti keistis, koncentruojantis ne į vidinę įmonės įvaizdžio formavimąsi, o siekiamybę išgyventi.

11 lentelė

Strateginio valdymo įtaką aviakompanijos vidiniam įvaizdžiui iliustruojantys pavyzdžiai

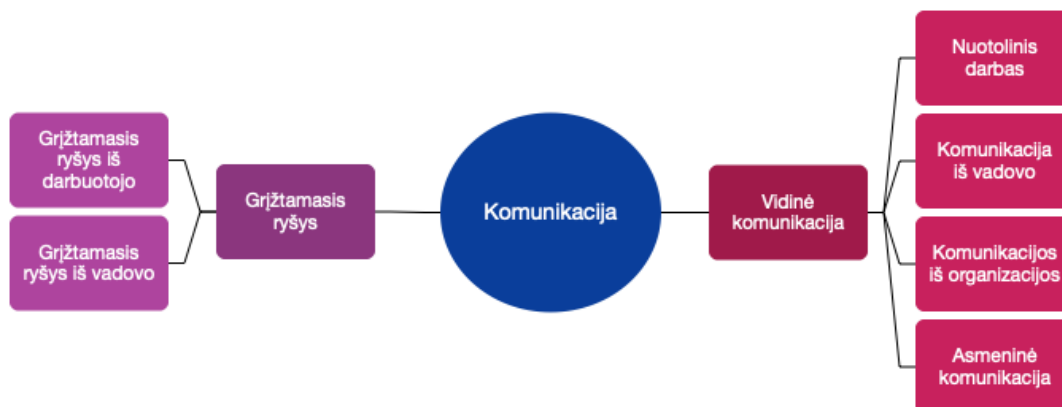
GRUPĖ – STRATEGINIS VALDYMAS		
KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA	ĮTAKĄ ILIUSTRUOJANTYS PAVYZDŽIAI
Rizikos valdymas		<p>D4 - [2.29% Coverage]: “Aviaciją vis dar gaubia tas atsargos ir nežinios šydas, tad kokybiškas valdymas ypač svarbus išlaikyti darbuotojus ir pritraukti juos iš išorės, o gal ir patys darbuotojai gali atsiliėpdami pritraukti potencialius.</p> <p>D7 - [1.20% Coverage]: “Tai štai teisingas rizikų valdymas leidžia VISIEM jautis saugiau, darbuotojams taip pat. Tai tas saugumas, žinojimas ir užtikrintumas, kad rytojus atneš kažką gero yra vis tiek labai svarbu”</p>
Organizacijos vizija misija	Organizacijos tikslai	<p>D2 - [0.67% Coverage]: “Pati vizija, misija nepasikeitė. Kokia ji buvo prieš pandemiją, tokia ir liko”</p> <p>D4 - [0.46% Coverage]: “Tikslų buvo tiesiog atsisakyta”</p>

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis, (2021).

3.1.4 Organizacijos komunikacijos vertinimas

12 paveikslas

Komunikacija



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis (2021)

Komunikacija įmonės viduje bene svarbiausias elementas organizacijos vidinio įvaizdžio formavimui. Svarbu pabrėžti, jog komunikacija privalo būti abipusė: iš darbuotojo vadovui ir atvirkščiai. Šį teiginį pagrindžia ir tyrimo apklausoje dalyvavę bei interviu davę respondentai. Tyrimo dalyviai netgi pabrėžia, jog tai kritinis momentas formuojant vidinį darbdavio įvaizdį ir ypač suvaldant tokio pobūdžio krizes kaip Covid-19: *“Tai tiek kad darbuotojas turėtų ko paklausti, jam pranešti naujienas be kažkoko tai atskiro paklausimo, nes man visada buvo keistas vadovo požiūris, jei kažkas neaišku, tai ateik ir paklausk. Tai tai mano akim žiūrint labai svarbus momentas, sakyčiau netgi kritinis va tokios krizės atvejo valdyme.*

Ištikus pandemijai, komunikacija įmonės viduje tapo antraeilium dalyku, kai svarbiausia buvo atlikti darbai, o ne siekis užtikrinti teigiamą vidinį organizacijos įvaizdį: *“Kalbant apie tą organizaciją ar ne, apie kurią aš jums dabar pasakojau, ta dalis buvo pamiršta. Ten nieks nieko nebeklausė ar ten kam nors, kas nors įdomu. Tiesiog buvo važiuojama tuo koku tai traukiniui, garvežiui stumiant į priekį ir tiek žinių”, “Vien dėl to sugriauta buvo, kad nebuvo jokios jokio feedback‘o”, “Tai manau, kad pandemijos metu tai yra būtina ir iš esmės nu nes tiesiog kažkoks tas grįžtamasis ryšys jis turi būti, ypatingai kai niekas nevyksta.”.* Nors visi respondentai tiesioginės komunikacijos galią įvardijo kaip labai svarbų faktorių įmonės vidinio įvaizdžio formavimuisi, tuo pat metu pabrėžia ir didžiulį komunikacijos trūkumą pandemijos metu, kuomet ji galėjo būti tarsi raktas į geresnį rytojų savo darbuotojų akyse. Tam didelę įtaką turėjo nuolatinis darbas iš namų, kurį dalis respondentų nurodė kaip neigiamą veiksnių tinkamai komunikacijai: *“Kiti tokie dalykai, kaip*

darbas nuotoliniu būdu irgi didesne dalimi, manau darė neigiamą įtaką”, “Nuotolinio darbo metu organizacija pamiršo, kad reikia ir toliau komunikuoti su darbuotojais”. Nuotolinio darbo principai buvo visiškai naujas būdas dirbti: “Kai buvo staigiai pereita į nuotolinį bendravimą. Tuo metu jis buvo nepažįstamas, svetimas.”, „ Jo. Manau, kad buvo labai svarbu komunikuoti, bendrauti asmeniškai, vadovo indėlis turėjo būti LABAI ŽIAURIAI didelis.”, todėl aptariama vadovo komunikacijos subkategorija tapo itin svarbi: “Tai sakyčiau, mano jau minėta ta vidinė komunikacija, ir ypač ne tik tarp paprastų darbuotojų, bet svarbiausia iš vadovo darbuotojui. Atvira ir nuolatinė komunikacija iš vadovo, neabejotinai, kuria pasitikėjimą kompanija ir tuo pačiu gerina jos įvaizdį“, “Tai tiek kad darbuotojas turėtų ko paklausti, jam pranešti naujienas be kažkokio tai atskiro paklausimo, nes man visada buvo keistas vadovo požiūris, jei kažkas neaišku, tai ateik ir paklausk. Tai tai mano akim žiūrint labai svarbus momentas, sakyčiau netgi kritinis va tokios krizės atvejo valdyme.“

Taip pat svarbu kokybiškai komunikacijos daromai įtakai, ypatingai pandemijos metu, veiksnys – komunikacija iš organizacijos, kurią įvardino didžioji dalis apklaustųjų: “Tai mano akim, komunikacija organizacijos viduj šitoj vietoj turėtų būti aukščiausiam lygmeny.”, tačiau dar kartą pabrėšiu, kad respondentų akyse komunikacija buvo dingusi: “Tai visų pirma pradžiai net nebuvo jokios komunikacijos”, “Tai va ta komunikacija, ji iš tikrųjų dingo, bent jau pradžioj visos pandemijos pradžioje.”. Būtent šie aptarti teiginiai, darė didžiausią įtaką darbuotojų asmeninei komunikacijai tiek įmonėje, tiek už jos ribų bei palietė ne tik administracijos darbuotojus, tačiau nukentėjo ir skraidantis personalas: ” Tai skraidančiam personalui išvykus į kabutėse nepatogią komandiruotę, kurių atsirado žymiai daugiau nei buvo prieš pandemiją, jų asmeninė komunikacija dažniausiai yra neigiamo pobūdžio ir tai mažina darbdavio įvaizdį. O darbuotojų dirbančių ofise, jų asmeninė komunikacija taipogi priklauso nuo to, kas vyksta kompanijoje. Jei vyksta teigiami dalykai tai komunikacija yra teigiama ir atvirkščiai, jei dalykai neigiami, tai ir komunikacijos forma neigiama, ir atitinkamai atliepanti.”, “Tai manau, kad pandemija padarė įtaką ir vidinei komunikacijai ir žmonių savijautai ir pasitikėjimui darbdaviu”.

Komunikacija svarbus elementas įmonės vidiniam įvaizdžio formavimuisi. Ji turi ypatingai didelę reikšmę pandemijos ir panašių krizių laikotarpiu. Darbo specifikos pakeitimas, nežinomybė sukūrė papildomų iššūkių tiek siekiant užtikrinti nuolatinį kokybišką grįžtamojo ryšio pasikeitimą iš darbuotojo ir jo vadovo, tačiau atskleidė kaip svarbu yra nuolatinė komunikacija darbuotojui iš vadovo bei pačios organizacijos. Būtent tokia tinkama komunikacija gali padėti tobulinti vidinį įmonės įvaizdį per visus įvaizdį sudarančius elementus.

12 lentelė

Komunikacijos įtaką vidiniam įvaizdžiui iliustruojantys pavyzdžiai

GRUPĖ - KOMUNIKACIJA		
KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA	ĮTAKĄ ILIUSTRUOJANTYS PAVYZDŽIAI
Grįžtamasis ryšys	Grįžtamasis ryšys iš vadovo	<p><i>D1 - [2.35% Coverage]:</i> “Kalbant apie tą organizaciją ar ne, apie kurią aš jums dabar pasakoju, ta dalis buvo pamiršta. Ten nieks nieko nebeklausė ar ten kam nors, kas nors įdomu. Tiesiog buvo važiuojama tuo koku tai traukiniui, garvežiui stumiant į priekį ir tiek žinių”</p> <p><i>D3 - [1.98% Coverage] :</i> “Grįžtamasis ryšys visą laiką parodo, kokia vis dėl to yra situacija, kaip sekasi darbuotojams atlikti savo darbus, ką daryti, kad būtų geriau. Tai mano nuomone, asmenine, grįžtamasis ryšys privalo būti. Kitu atveju tu tiesiog netobulėsi ir tikriausiai norėsi išeit kažkur kitur.</p>
	Grįžtamasis ryšys iš darbuotojo	<p><i>D1 - [0.50% Coverage]:</i> “Labai svarbu yra sužinoti, na tą grįžtamąjį ryšį iš darbuotojo, iš kiekvieno”</p> <p><i>D4 - [2.15% Coverage]:</i> Jeigu tai yra darbuotojo grįžtamasis ryšys vadovui, jis gali priimti atitinkamus sprendimus. Vėl gi, na, jis yra reikšmingas ir kuo jis savalaikiškesnis ir operatyvesnis. Tuo labiau jis veikia teigiamai”</p>
Vidinė komunikacija	Nuotolinis darbas	<p><i>D1 - [1.49% Coverage]:</i> “Nuotolinio darbo metu organizacija pamiršo, kad reikia ir toliau komunikuoti su darbuotojais”</p>
	Komunikacija iš vadovo	<p><i>D4 - [1.56% Coverage]:</i> “Vadovo grįžtamasis ryšys darbuotojui, ypač kai turim pandemiją irgi yra labai svarbu, nes darbuotojas tuomet jaučiasi pastebėtas, matomas”</p> <p><i>D6 - [2.28% Coverage]:</i> “Aš manau, kad tai yra viena svarbiausių komunikacijos proceso dalių, nes darbuotojai nori išgirsti, kur patys padarė gerai, kur blogai ir tai yra gaunama tik per grįžtamąjį ryšį. Jei darbuotojai gauna tą ryšį ir dar teigiamą, tai aišku teigiamai atsiliepia ir bendram vidiniam įvaizdžiui”</p>
	Komunikacija iš organizacijos	<p><i>D1 - [7.09% Coverage]:</i> “Tai mano akim, komunikacija organizacijos viduj šitoj vietoj turėtų būti aukščiausiam lygmeny”</p> <p><i>D8 - [0.52% Coverage]:</i> “Tai visų pirma pradžiai net nebuvo jokios komunikacijos”</p>

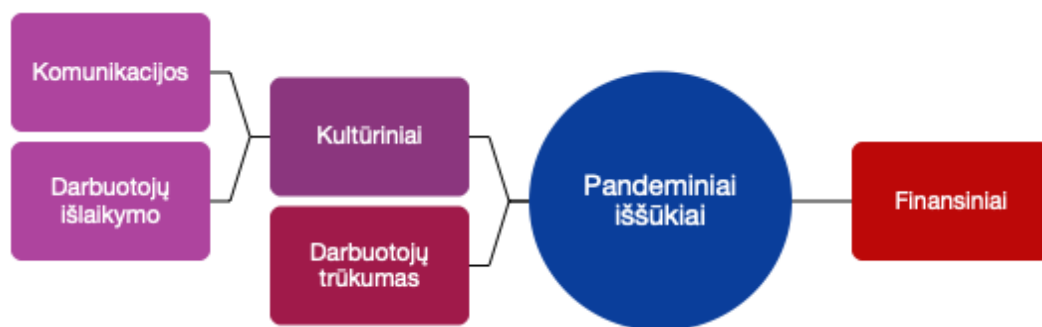
	Asmeninė komunikacija	<p><i>D1 - [0.36% Coverage]:</i> ”Manau, kad tai yra labai labai labai svarbus momentas“</p> <p><i>D4 - [1.63% Coverage]:</i> “Esant komunikacijai ir turint iš jos išeinančius duomenis, na sprendimai gali būti priimami reikiamu momentu, gali būti priimami savalaikiai sprendimai“</p> <p>“Labai svarbu tarpusavyje komunikuojantys įmonės nariai komunikuotų TIKSLIĄ ir TEISINGĄ su darbu susijusią informaciją. Kad ji nebūtų iškreipiama, nebūtų perpasakojama šimtus kartų, tai mano darbo dalis yra užtikrinti, kad žmonės mokėtų komunikuoti ir iškomunikuoti visai komunikacijos komandai, kad informacija būtų iškomunikuojama taip, kad nebeliktų vietos interpretacijoms.”</p>
--	-----------------------	---

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis, (2021)

3.1.5 Pandeminiai iššūkiai aviakompanijose

13 paveikslas

Pandeminiai iššūkiai



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis (2021)

Anksčiau aptarti veiksniai, kurie turi įtakos organizacijos vidinio įvaizdžio formavimuisi: komunikacija, strateginis valdymas, organizacinė kultūra. Jų tinkamas įgyvendinimas buvo stipriai apsunkintas besitęsiančios pandemijos. Tačiau tai ne vieninteliai iššūkiai, su kuriais dabar susiduria aviakompanijos. Pandemija sukūrė papildomų rizikų, tokių kaip: įmonės finansinis stabilumas, komunikacija su darbuotojais, esamų išlankymas bei naujų darbuotojų paieška.

Vienas iš aptartų neigiamą įtaką turėjusių faktorių - masiniai atleidimai, kuriais buvo siekiama užtikrinti įmonės gyvavimą. Finansiniai iššūkiai yra vis dar aviacijos dalis, kurią jaučia ir respondentai: *“Tuo metu nelabai apskritai buvo koncentruojamasi į tai, kaip mes čia atrodome, o tik į tai, kaip finansiškai išgyventi tą laikotarpį ir neužsidaryti”, “Tiesiog kompanijos šitoj vietoj kompanija ėmėsi tam tikrų veiksmų tiesiog, kad išgyventi.”. Taipogi kultūriniai iššūkiai ir jaučiami komunikacijoje: “Tą komunikaciją gerai padaryti pandemijos metu padaryti yra labai*

sunku”, *“Atsiranda tada problema, kaip ir minėjau komunikacijos. Nes nesinori komunikuoti bet ko, norisi komunikuoti aiškiai žinutę darbuotojam, ko pandemija neleido padaryti”*. Esant tokiai situacijai esamų darbuotojų išlaikymas taipogi tampa svarbiu iššūkiu. Tuo metu aviacijos sektorius negalėjo pasiūlyti nei karjeros galimybių, nei tinkamo aprūpinimo, o darbuotojų skaičiaus mažinimas nekomunikuojant iššaukė tik nepasitikėjimą darbdaviu: *“Tai kaip išlaikyt darbuotojus tuos, kurie liko, kaip jos motyvuoti ir kaip vis dar bandyti atrodyti patraukliems, nors tame nesimatė jokios perspektyvos”, “Na iš tos neigiamos pusės, nebepasitikėjimas organizacija ir turbūt tas growth and recognition. Žmonėms to trūksta, nes per tą laiką jie negulėjo augti. Tai normalu, kad tuo metu jiems to trūko ir jie negalėjo to gauti”*.

Problemos, su kuriomis buvo susiduriama kompanijų viduje sukūrė situaciją, jog aviacijos organizacijos šiuo metu susiduria su papildomais iššūkiais – potencialių darbuotojų pritraukimu: *“Šiuo metu ne tik aviakompanijos profesionalai, bet ir tie žmonės, kurie dirba tarkim su finansais arba žmogiškaisiais ištekliais, sakykime IT, tie tokie pagalbinių įmonių skyriai, jų yra pakankamai sunku prisikalbinti”, “Dabar jau sunkiau yra rasti personalą: patikimą, profesionalų, kuris norėtų dirbti tokiose įmonėse kaip aviakompanijos”*. Svarbu paminėti ir faktą, jog aviacijos rinka kyla tarsi Sfinksas iš pelenų ir po truputėlį įgauna pagreitį, o minimas darbuotojų trūkumas jaučiamas jau kurį laiką: *“Dabar po pandeminiu laikotarpiu aviacija labai smarkiai atsigauna, aviakompanijos jaučia didelius pokyčius įvairiose savo verslo sferose ir dabar jau pradedamas jausti darbuotojų trūkumas”, “Lietuvoje rinkoje turbūt nebuvo niekada tiek daug atvirų pozicijų, kur reikėtų darbuotojų visose aviakompanijose. Kai aš stebiu šitą reiškinį, yra labai įdomus momentas, kad darbuotojų ieškomas kiekis labai didelis. Na ir pagal prognozes tarptautines, organizacijos be abejonės planuoja savo resursus ir dėliodamos viską į priekį, ieškodamos darbuotojų, plėsdamos savo orlaivių parką ir t.t”*.

Nors pandemijos laikotarpis vis dar tęsiasi, aviacija privalo grįžti į patį sunkiausią pradžios periodą bei analizuoti, kokių klaidų nekartoti, kad tas „atsistojimas ant kojų“ po didelių smūgių nebūtų toks sunkus. Pandemijos pradžioje atsiradę sunkumai vis dar išlieka: besitęsianti finansinė našta, komunikacijos spragos bei darbuotojų motyvacija siekiant juos išlaikyti. Taip pat esti ir naujai atsiradęs iššūkis – darbuotojų trūkumas. Trūkumas jaučiamas ne tik dėl to, jog rinka didėja, o profesionalų mažai, tačiau galima daryti prielaidą, jog ir dėl to, kad pakitus darbuotojų požiūriui potencialūs kandidatai į aviacijos rinką žiūri labai atsargiai.

13 lentelė

Pandeminius iššūkius aviakompanijoje iliustruojantys pavyzdžiai

GRUPĖ – PANDEMINIAI IŠŠŪKIAI		
KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA	ĮTAKĄ ILIUSTRUOJANTYS PAVYZDŽIAI
Finansiniai		<p><i>D3 - [3.36% Coverage]: “Pagrindinis klausimas buvo, kaip finansiškai išgyventi tą laikotarpį, kai realiai visa įmonės veikla sustojo, nebeliko būdų gauti pajamas ir liko tik tai susimokėti skolas ir nuolatinis nekintančius mokesčius”</i></p> <p><i>D4 - [1.24% Coverage]: “Kompanija natūraliai elgėsi ir priiminėjo tokius sprendimus, kurie padėtų išlikti ir nueiti į kuo mažesni nuostolį”</i></p>
Kultūriniai	Komunikacijos	<p><i>D3 - [1.45% Coverage]: “Atsiranda tada problema, kaip ir minėjau komunikacijos. Nes nesinori komunikuoti bet ko, norisi komunikuoti aiškią žinutę darbuotojam, ko pandemija neleido padaryti”</i></p> <p><i>D5 - [1.68% Coverage]: “Na tai turbūt pagrindinis ir buvo ta teisinga komunikacija, darbuotojų, kaip čia, dėmesio išlaikymas”</i></p>
	Darbuotojų išlaikymo	<p><i>D2 - [1.53% Coverage]: “Kiti iššūkiai galbūt buvo tokie kaip tų neatleistų žmonių išlaikymas. Nes, žinot, išlaikyti žmones motyvuotus, kai pats nežinai nei kas bus, nei kaip bus, yra ganėtinai sudėtinga“</i></p> <p><i>D7 - [1.08% Coverage]: “Šiuo atžvilgiu svarbiausia buvo neprarasti darbuotojų ir neprarasti pačių svarbiausių darbuotojų, tų, kurie turi daugiausiai patirties ir daug metų dirba įmonėje”</i></p>
Darbuotojų trūkumas		<p><i>D4 - [1.62% Coverage]: “Tai, kad kompanija atleido šitiek darbuotojų ir tai iškilo į viešumą, labai stipriai pakenkė ir darė įtaką sprendimams ir vėlesnėje darbuotojų paieškoje“</i></p> <p><i>D7 - [0.99% Coverage]: “Dabar jau sunkiau yra rasti personalą: patikimą, profesionalų, kuris norėtų dirbti tokiose įmonėse kaip aviakompanijos”</i></p>

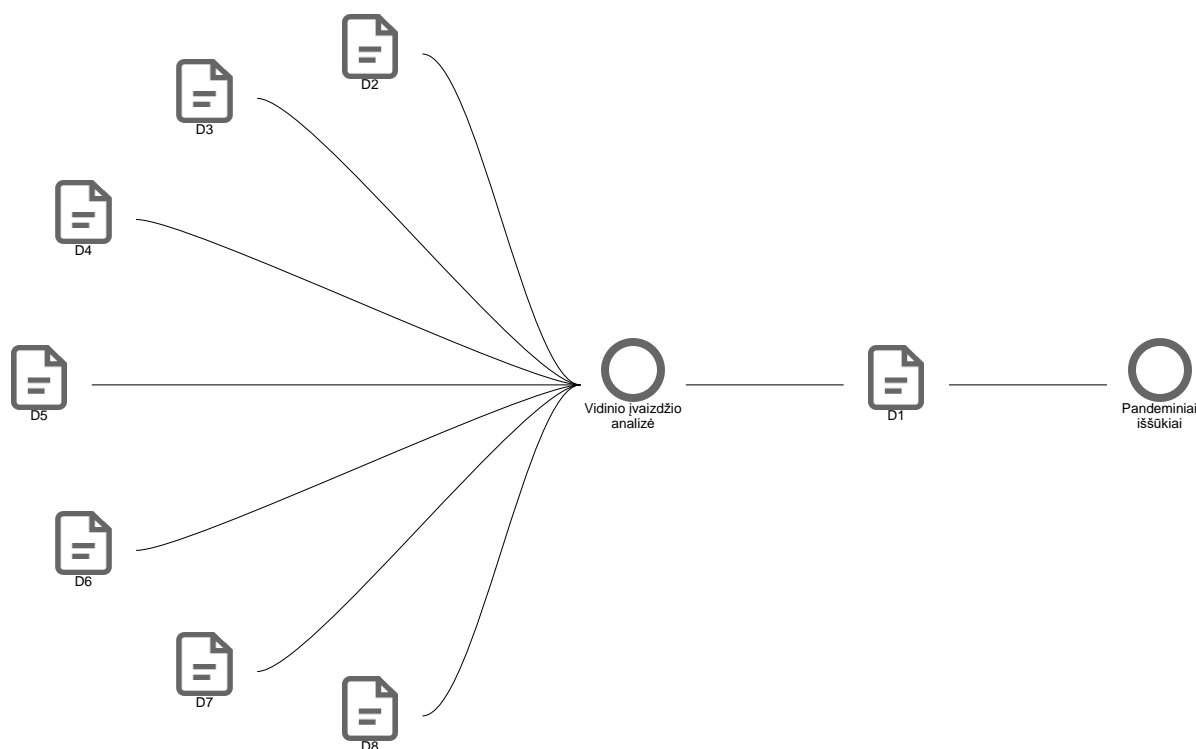
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis (2021)

3.2 Vidinio darbdavio įvaizdžio aviakompanijoje analizė

Vis dar nemažoje dalyje įmonių, nepriklausomai nuo jų veiklos pobūdžio, tebediskutuojama, tai kas gi atsakingas už tą vidinio darbdavio įvaizdžio formavimą ir jo nuolatinę priežiūrą bei vystymą. Jokios nuostabos nekeltantis faktas tai, jog nei vienoje iš Lietuvoje veikiančių aviakompanijų tokia analizė pandemijos metu nevyko: “*Pas mus nevyko jokia analizė*”, “*Kad pandemijos metu nevyko tai tikrai, bet šiuo metu taupant resursus tokios analizės yra atidedamos*”, “*Vidinio įvaizdžio atžvilgiu, tuo metu įmonei nerūpėjo tas vidinis įvaizdis*”.

14 paveikslas

Vidinio darbdavio įvaizdžio analizė



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis (2021)

14 paveikslas iliustruoja, kad net 7 iš 8 tyrime dalyvavusių aviakompanijose dirbančių vadovų teigia, jog vidinis darbdavio įvaizdis kaip reiškinys kompanijose niekada nebuvo analizuojamas ir vertinamas: „Aš išvis nemanau, kad mūsų organizacijoje apskritai buvo konkrečiai analizuojama“, „Mano žiniomis, nei vienoje aviacijos įmonėje Lietuvoje, vidinis darbdavio įvaizdis nėra diskutuotinas dalykas“, „Bent jau aviakompanijoje, kurioje aš dirbu ir bent jau kiek girdėjau kitose, tai tokio kaip analizės vidinio įvaizdžio nebuvo“. Šioje vietoje tarsi iškyla papildomas klausimas, tai ar tikrai aviakompanijoms nėra svarbu, ką apie jas galvoja, ir kaip jas mato esami darbuotojai. Didžioji dalis apklaustųjų puikiai gali įvardinti priemones, kuriomis siekia suformuoti save kaip patrauklią aviakompaniją išorėje, kaip antai: „Sekam reitingus ir visa kita, kaip mes dirbame su daug partnerių, tai tas yra labai geras rodiklis ir žinomume ir įvaizdžio kūrime“, tačiau įvardyti, kokiomis priemonėmis siekia tapti patrauklus darbdavys savo darbuotojams negali. Gana naivu būtų tikėti, jog darbdavys tikrai neužduoda sau klausimo, tai koks gi esu savo darbuotojų akyse? Iki Covid-19 pandemijos visuomenėje buvo tarsi nusistovėjęs požiūris, jog aviakompanija pati iš savęs yra patraukli, nes jos veiklos pobūdis traukiantis, jaudinantis ir ta romantiškoji pusė be jokių didelių pastangų padaro savo darbą tiek esamų tiek

potencialių darbuotojų akyse. Pažvelgus į kelių aviakompanijų darbo užmokesčio (2018-2019 metų) vidurkius www.rekvizitai.lt svetainėje galima daryti išvadą, kad dar ir finansinio atlygio dydis aviacijos sektoriuje buvo svarus rodiklis kalbant apie darbdavio patrauklumą. Taigi, nesant jokiam vidinio darbdavio įvaizdžio formavimo modeliui, akivaizdu, kad tas įvaizdis yra ne kas kita, o tai, ką darbuotojas nešiojasi savo galvoje (Frandsen, 2017). Vienas iš tiriamųjų įvardino esminį iššūkį – tai bendrą susikurto įvaizdžio išlaikymą : „*Na tai man atrodo, kad svarbiausias dalykas, turbūt yra iššūkis buvo didysis išlaikyti tą įvaizdį, kuris buvo susikurtas pačių galvose*“.(žr. 14 pav.)

Apibendrinant, galima teigti, kad tyrimo metu išryškėjo esminės ir pagrindinės 4-ios ryškiausiai akcentuojamos grupės: organizacijos identitetas, organizacijos kultūra, organizacijos strateginis valdymas, organizacijos vidinė komunikacija. Siejant su teorinėje dalyje sukurtu aviakompanijos vidinio įvaizdžio modeliu galima drąsiai teigti, kad vidinės organizacijos komunikacija iškėlimas kaip vieną svarbiausių elementų, buvo patvirtintas. Tyrimo eigoje atsiskleidė ypač didelė visokeriopos komunikacijos svarba, kuri leido suteikti teoriniam modeliui prasmę ir formuoti kaip atskirą grupę bei interpretuoti kaip atskirą faktorių darantį įtaką visiems kitiems elementams. 5 priedas iliustruoja visų 8 tyrimo dalyvių atsakymuose išryškėjusią tendenciją, jog silpna ar neigiamai vertinama komunikacija daro vienareikšmiškai neigiamą įtaką organizacijos identiteto elementams, organizacinei kultūrai ir strateginiam valdymui, ypač krizės akivaizdoje. Faktas, jog atliekant tyrimą komunikacija buvo daugiausiai kartų pavartotas žodis, leidžia akcentuoti jos svarbumą visiems vidinio darbdavio įvaizdžio dedamiesiems (žr. 5 priedą). Kitas, padaręs bene ryškiausią neigiamą įtaką visiems įvaizdžio dedamiesiems – tai darbuotojų skaičiaus mažinimas. Šis reiškinys neigiamai paveikė įmonės istorijos formavimąsi, jos vertybių ir vidinės kultūros puoselėjimą. Tuo pat metu po didžiausio aviacijos istorijoje smūgio dar labiau įprasmino ŽIV svarbą prisidedant prie aviakompanijos tolimesnio identiteto formavimo bei tvarumo. Nenutolstant nuo kultūros sąvokos įvaizdžio perspektyvoje, drąsiai galima teigti, kad minimi darbuotojų atleidimai turėjo didelę įtaką atleistųjų darbuotojų požiūriui, taip sukurdami precedentą negatyviems atsiliepimams apie kompaniją išorinėje erdvėje ir dideliems sunkumams potencialių darbuotojų pritraukime po pandeminiu laikotarpiu. Žvelgiant iš įmonės strateginio valdymo perspektyvos, aiškiai išryškėjo tendencija, jog aviakompanijoms Lietuvoje pandemijos akivaizdoje nepavyko puoselėti savo vertybių. Didžioji problema, kad dažnoje kompanijoje jos net nebuvo apibrėžtos, todėl įmonės negalėjo pasikliauti savo vertybinėmis orientacijomis siekiant

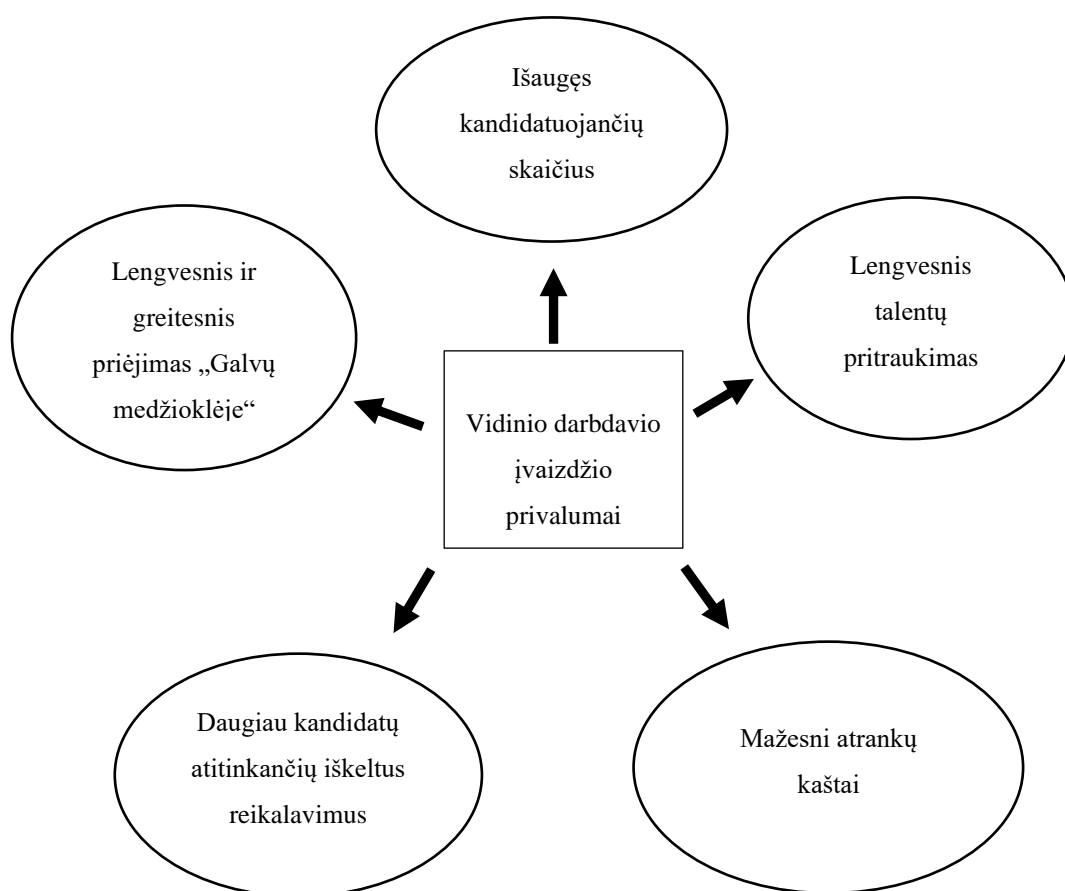
suvaldyti pandemiją įmonės viduje. Aviakompanijoms, kaip verslo subjektams, COVID-19 laikotarpis buvo itin sunkus, o ir iššūkių, anot respondentų, netrūko. Dabar galima išvelgti akivaizdžias sąsajas, kuomet susidūrus su finansiniais sunkumais, aviakompanijos ėmė atleidinėti darbuotojus ir nežinomybės aplinkoje suprastėjo komunikacija bei griuvo darbuotojų galvose suformuotas vidinio darbdavio įvaizdžio paveikslas, paliesdamas visus įvaizdžio elementus ir nutiesdamas kelią galimybei aviakompanijoms formuoti savo unikalius sprendimus nuo pagrindų.

3.3 Vidinio darbdavio įvaizdžio kūrimo strategija

A.Č Tankovič (2015) savo suformuotame modelyje labai aiškiai atskleidžia ir parodo, kad vidinis darbdavio įvaizdis neatsiejamas ir išorinio organizacijos įvaizdžio elementas. Jie itin glaudžiai susiję ir tikėtina, kad vienas be kito produktyviai egzistuoti negalėtų. Tą faktą akcentavo ir tyrime dalyvavusieji, nes buvo jaučiama, jog sunku nubrėžti tą griežtą liniją, tarp vidinio ir išorinio aviakompanijos įvaizdžio. Nuostabą keliantis faktas ir tai, kad aviakompanijos niekad neanalizavo savo vidinio įvaizdžio, neturi jokių matavimų ir galimai nesupranta jo svarbos ir vertės, tad kyla poreikis pabrėžti vidinio įvaizdžio svarbą ir reikiamybę. Kadangi tyrimo duomenys atskleidė žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmens aktualumą ir vieną didžiausių iššūkių – tai darbuotojų trūkumą, įvaizdžio turėjimo privalumus pirmiausia reiktų vertinti būtent iš ŽIV perspektyvos (žr. 21 pav.). Galima pastebėti, kad išvystytas aviakompanijos vidinis įvaizdis yra tiesiogiai susijęs su žmogiškųjų išteklių skyriaus veikla ir galima teigti, jog kuo geresnis kompanijos vidinis įvaizdis tuo lengvesnis ir sklandesnis ŽI skyriaus darbas.

15 paveikslas

Vidinio darbdavio įvaizdžio privalumai iš ŽIV perspektyvos



Šaltinis: sudaryta autorės (2021)

Vidinis organizacijos įvaizdis jau pats iš savęs kalba apie įmonės viduje „verdančius“ procesus. Sutapus kai kurių autorių nuomonei bei tyrimo rezultatams, turime aiškiai nubrėžtą gairę, kad vidinis darbdavio įvaizdis – tai ne kas kita kaip esamų darbuotojų mintyse sudėliotas paveikslas. Aviakompanijos Lietuvoje šiuo nagrinėjamu klausimu yra dar visai jaunos, na o toms, kurioms bent kažkiek buvo pavykę įsibėgėti, šiuo, po pandeminiu periodu turi viską pradėti nuo nulio. Tad natūraliai kyla klausimai, kokie faktoriai lemia tą sėkmingą vaizdą savo darbuotojų akyse, ir kaip to pasiekti? Atsakant į klausimus, galėtų būti keletas pradinių punktų, kaip išlaikyti darbuotojus per vidinio darbdavio įvaizdžio gerinimo prizmę:

1. Atlikus rinkos tyrimą reikėtų nusistatyti, koks atlygis šiuo metu yra konkurencingas aviacijos sektoriuje. Atitinkamai pagal atlygio paketą bei situaciją rinkoje svarstyti papildomų naudų paketą, be kurio šiuo metu būtų sunku pritraukti talentus ir išlaikyti esamus.
2. Ugdyti pagarbos, pasitikėjimo ir skaidrumo kultūrą. Šios vertybės gan stipriai paliestų opiausius tyrimu nustatytus taškus – komunikaciją ir kritusį darbuotojų pasitikėjimą, kuriuos iš dalies sąlygojo darbuotojų atleidimai. Esant skaidriam ir atviram prieš savo darbuotoją, natūralu būtų galima išvengti nekokybiškos komunikacijos ir uždaros kultūros. Tikėtina, jog įsitraukęs darbuotojas net krizės akivaizdoje, stengtųsi padėti įmonei sunkiu periodu už mažesnę atlygį, o galbūt ir neatlygintinai.
3. Nenutolstant nuo komunikacijos, svarbu integruoti ir įvairiapusio grįžtamojo ryšio praktikas. Vadovui grįžtamasis ryšys turėtų tapti vienu prasmingiausių įrankių darbuotojų įtraukime ir pažinime tiek techniniais tiek minkštaisiais klausimais. Aviakompanijai savo ruožtu taip pat svarbu stebėti ir kontroliuoti darbuotojų nuotaikas. Tad įsitraukimo tyrimai kompanijose turi tapti ne išimtimi, o taisykle.
4. Laikytis darbo ir asmeninio gyvenimo balanso. Šiuo metu tai itin eskaluojama tema, ypač IT įmonėse. Aviacija – tai sektorius, kuris „niekada nemiega“, yra dinamiškas ir nenuspėjamas, tad neretai darbuotojai viršvalandžius ir darbą poilsio dienomis vertina kaip įprastą reiškinį. Ilgainiui tai galimai gali sukelti neigiamą efektą. Kaip tyrimo duomenys rodo, viena iš Lietuvoje veikiančių aviakompanijų į tai dėmesį jau atkreipė ir ėmė taikyti „dublerių“ metodą (žr. 3 priedą). Tai puiki prevencija darbuotojų perdegimui.
5. Suteikti darbuotojams pripažinimą, atsakomybę ir galimybes savirealizacijai. Nepaneigiama, jog darbuotojų įgalinimas didina tikimybę, jog žmogus liks kompanijoje ilgesnį laiką.

Šiandien darbdavio įvaizdis yra itin aktuali tema, negalima paneigti ir jo būtinumo aviakompanijoms norint ir vėl tapti patraukliu darbdaviu tiek esamiems tiek potencialiems darbuotojams. Paminėjau tik 5, mano manymu, pačius pamatinius punktus norint nuo nulio formuoti aviakompanijų kaip darbdavio įvaizdį iš pagrindų. Svarbu atkreipiant dėmesį į faktą, jog aviacijos sektorius Lietuvoje yra gana siauras ir kuriantis naujoms kompanijoms, patyrusių aviacijos asų bei talentų visiems tikrai nepakaks. Šis faktas tarsi įgalina aviakompanijas formuoti kuo teigiamesnį vidinį darbdavio įvaizdį, nes talentų „medžioklės“ akivaizdoje šis ginklas gali būti vienas efektyviausių. Labai svarbu, kad aviakompanijos siekdamos teigiamo vidinio darbdavio įvaizdžio rezultatų, laikytų šiuos punktus dalimi savo siekiamybių ir pagal tai formuotų ŽIV strategiją. Kompanijos, turinčios puikų darbdavio įvaizdį gali tikėtis didelės naudos iš soc-psichologinių veiksnių, kurie lems įsitraukimą, o pastarieji darbo kokybę. Kaip tyrimo dalyviai mini: „*darbuotojai yra kompanijos vėliavnešiai*“ ir tik jie, nešdami tą vėliavą gali perduoti teigiamą žinutę, taip formuodami ir požiūrį išorinėje aplinkoje.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išvados:

1. Mokslinėje literatūroje yra aprašoma tik bendroji darbdavio įvaizdžio sąvoka, neišskiriant vienareikšmiško vidinio darbdavio įvaizdžio apibrėžimo. Analizuojant mokslininkų pateiktus sąvokų apibūdinimus, galima pastebėti, kad visi jie labai panašūs ir nėra drastiškai išsiskiriančių. Tad apibendrinus autorių nuomones apie darbdavio įvaizdį, galima daryti išvadą, kad darbdavio įvaizdis yra bendra žmonių nuomonė ir įsitikinimai apie darbdavį, sukuriantys jo tapatybę.
2. Darbdavio įvaizdžio struktūrose galima identifikuoti 8 pagrindinius vidinio darbdavio įvaizdžio elementus:
 - Organizacijos kultūra - vizualinio identiteto sistema ir jos taikymas.
 - Darbdavio identitetas - bendrų įsitikinimų, elgesio ir vertybių poveikis organizacijoje.
 - Soc-psichologinis kolektyvo klimatas - visuma socialinių psichologinių procesų ir reiškinių organizacijoje, lemiančių tarpasmeninių santykių charakterį.
 - Darbo santykių struktūra – tai dalis, kuri paremta įvairiais teisės aktais reglamentuojančiais atitinkamas teisės normas ir principus.
 - Vadovo įvaizdis - tai bendra korporacinio įvaizdžio sudedamoji dalis, kuri yra sudėtingas reiškinys apimantis tiek vadybinę, tiek socialinę - psichologinę sampratą.
 - Personalo įvaizdis – tai personalo kompetencijos, socialinės demografinės charakteristikos ir personalo kultūra.
 - Vidinė elgsena ir komunikacija – tai dalis, kuri sudaryta iš darbuotojų elgesio, darbdavio elgesio ir administracijos elgesio bei kontroliuojamos, nekontroliuojamos ir netiesioginės komunikacijos.
 - Darbdavio strateginis valdymas – sudedamoji dalis, apimanti organizacijos, viziją, misiją ir tikslus, vidinio įvaizdžio valdymą ir vertinimą bei vidines struktūras ir sistemas.
3. Išanalizavus ir palyginus klasikinius bei naujausius darbdavio įvaizdžio modelius, akivaizdžiai matoma tendencija, kad klasikiniai įvaizdžio formavimo modeliai yra mažai kintantys, o jų modifikacijos yra daromos ne iš pagrindų, o įterpiant vieną ar kitą kintamąjį, kuris atsiranda keičiantis verslo ir konkurencinei aplinkai bei laikui.

4. Atlikus tyrimą galima teigti, jog teorijoje suformuotas aviakompanijos vidinio darbdavio įvaizdžio modelis, kuriame organizacijos komunikacija buvo iškelta kaip vienas esminių elementų, glaudžiai siejasi su realia pandemine situacija komunikacijos kontekste. Visi 8 respondentai komunikacijos svarbą vertina kaip bene svarbiausią ir labiausiai nukentėjusį reiškinį krizės laikotarpiu. Šią išvadą patvirtina ir faktas, kad žodis „komunikacija“ tyrimo metu buvo pavartotas daugiausiai kartų (žr. 5 pav.).
5. Didžiausią įtaką aviakompanijų identitetui ir organizacinei kultūrai padarė pandemijos metu vykę drastiškai dideli darbuotojų atleidimai, kurie glaudžiai siejasi su pakitusiu darbuotojų požiūriu bei esamu darbuotojų trūkumo faktu.
6. Analizuojant tyrimo duomenis buvo prieita prie išvados, jog nei vienoje aviakompanijoje Lietuvoje nevyko ir šiuo metu nevyksta vidinio darbdavio įvaizdžio analizė. Darbdavio įvaizdis yra tik tai, kokias mintis darbuotojai nešiojasi savo galvose. Ši išvada patvirtina ir pagrindžia teiginį, jog darbdavio įvaizdis yra tik menamas (Frandsen, 2017).

Pasiūlymai:

1. Svarbu išsigryninti aviakompanijos vertybes, viziją ir misiją, nusistatyti tiksliai link kur įmonė nori judėti, ir kaip save mato ateityje, kokie jos ilgalaikiai ir trumpalaikiai siekiai. Prieš tobulinant strategiją, gerinant įmonės vidinę kultūrą ir formuojant įvaizdžio strategiją, įmonė turėtų atsakyti sau į klausimą, kodėl žmonės norėtų pas mus dirbti?
2. Tyrimo duomenimis, aviakompanijose nevyksta jokie procesai nukreipti į vidinio darbdavio įvaizdžio formavimą. Pirmiausia siūlyčiau atlikti tyrimus/apklausas, kad „pasimatuoti“, kokioje pozicijoje šiai dienai yra aviakompanija tiek savo darbuotojų, tiek potencialių darbuotojų akyse. Išsiaiškinus esmines problemas būtų lengviau įsivertinti skirtumą tarp to „kokie mes esame“ ir to „kokie mes norime būti“.
3. Analizuojant komunikacijos stoką, kaip vieną esminių problemų, kodėl teigiamam įvaizdžiui nepavyksta susiformuoti, galima teigti, jog būtina susiformuoti aviakompanijoje komunikacijos kanalą. T.y tiksliai apsibrėžti, kas komunikaciją turi koordinuoti ir apsirašyti patį procesą. Kadangi aviakompanijos gan dideli verslo vienetai, siūlyčiau formuoti atskirą korporatyvinės komunikacijos skyrių.
4. Kalbant apie darbuotojų atleidinėjimo problemą, siekiant, kad situacija nesikartotų, siūlyčiau nusimatyti priemones iš anksto. Pvz. Apgalvoti, galbūt darbuotojai galėtų būti „nuomojami“, taip išvengiant nemažos mokesstinės naštos už darbo vietą.

VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO AVIAKOMPANIJOJE FORMAVIMAS

Ieva RAUDĖ

Magistro darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo magistrantūros studijų programa

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė – Prof. Dr. G. Drūteikienė

Vilnius, 2022

SANTRAUKA

64 puslapiai, 13 lentelių, 15 paveikslų, 101 išnaša.

Pagrindinis šio mokslinio darbo tikslas yra atskleisti vidinio darbdavio įvaizdžio formavimo veiksniai ir jų kaitą aviakompanijose Covid-19 pandemijos akivaizdoje. Tiriamoji sritis – aviacija Lietuvoje.

Šį mokslinį darbą sudaro trys pagrindinės dalys: literatūros šaltinių analizė, tyrimas ir jo metu gautų duomenų analizė bei išvados su pasiūlymais.

Atlikta nemažai tyrimų įvaizdžio tema, tačiau mokslinėje literatūroje nėra aprašomas vidinio darbdavio įvaizdžio aspektas rišantis prie aviacijos sektoriaus. Šio darbo literatūros analizės dalyje nagrinėjamos, aprašomos ir lyginamos įvairių autorių pateiktos vidinio darbdavio įvaizdžio sampratos, apibrėžimai, sudedamosios dalys bei modeliai. Modeliai aprašomi pasitelkiant diferencijavimo pagal veiklos sritis strategiją. Šiai dienai aviacijos įmonės tiesiog kovoja dėl išlikimo ir bando vėl atsistoti ant kojų, o to pasekoje atsiranda ir naujo vidinio įvaizdžio formavimo svarba, kuri yra pagrindinis raktas į organizacijų sėkmę ir teigiamą darbdavio įvaizdžio formavimą iš naujo.

Atlikus literatūros analizę ir suformavus aviakompanijos vidinio darbdavio įvaizdžio modelį, autorė remiantis modelyje esančiomis sudedamosiomis dalimis, organizavo tyrimą, kurio pagrindinis klausimas buvo, kaip kito vidinio darbdavio įvaizdis aviakompanijoje pandemijos pasekoje, ir kokie to įvaizdžio dedamieji patyrė didžiausią poveikį. Tyrimo metu autorė pagal nustatytus kriterijus pasirinko tyrimo dalyvius. Tyrime dalyvavo 8 kriterijus atitinkantys ekspertai, kuriems buvo pateikti pusiau struktūruoto interviu klausimai apimantys visus suformuoto vidinio darbdavio įvaizdžio dedamuosius. Surinkti tyrimo duomenys buvo koduojami naudojant teminės analizės metodą, kurio metu jungiami į grupes, kategorijas bei subkategorijas, taip siekiant

atskleisti esmines, į tyrimo klausimą atsakančias vietas bei jungiamąsias sąsajas tarp kategorijų. Tyrimo duomenys atskleidė keturias labiausiai išreikštas grupes, kurioms buvo padaryta didžiausia įtaka pandemijos akivaizdoje.

Autorė darbe atskleidžia tyrimo metu atrastas sąsajas tarp kintamųjų vidinio darbdavio įvaizdžio pokyčiuose pandemijos metu. Pasireiškus neigiamai COVID-19 pandemijos įtakai aviakompanijų įvaizdžiui, autorė suformuoja vidinio darbdavio įvaizdžio gerinimo planą, padėsiantį ateityje išvengti panašių netikėtumų bei lengviau juos išgyventi.

INTERNAL EMPLOYER BRANDING IN AIRLINE INDUSTRY

Ieva RAUDĖ

Master Thesis

Human Resources Management Master's Study Programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Prof. Dr. G. Drūteikienė

Vilnius, 2022

SUMMARY

64 pages, 13 tables, 15 pictures, 101 references.

Main purpose of this Master Thesis is to show how the internal employer branding is built in aviation industry and how it changed during the Covid-19 pandemic. Area of research is aviation in Lithuania.

This Master Thesis consists of three main parts: analysis of literature sources, research and analysis of data obtained during it, and conclusions with suggestions.

A lot of research has been done on the topic of branding, but the scientific literature does not describe the aspect of the internal branding of the employer in connection with the aviation sector.

In the literature analysis part of this work, the concepts, definitions, components and models of the internal employer branding presented by various authors are analyzed, described and compared. The models are described using an activity-based differentiation strategy. In the present times, airlines are fighting for survival after pandemic lockdowns and trying to get back on their feet, and as a result, the importance of forming a new internal branding is emerging, which is one of the keys to the success of organizations and the reshaping of a positive employer branding.

After analyzing the literature and developing a model of an airline's internal employer branding, the author conducted a study based on the components of the model, focusing on how the internal employer branding of in the airline and was affected in the aftermath of the pandemic and which components of the branding were affected the most. During the research, the author selected the research participants according to the established criteria. The study involved 8 eligible experts who were asked semi-structured interview questions covering all components of the internal employer branding. The collected research data was coded using the method of thematic analysis. The data was grouped into categories and subcategories, in order to reveal the essential sentences

that answer the research question and the connecting links between the categories. The survey data revealed four most pronounced groups which were most affected in the face of the pandemic. The author reveals the correlations between the variables in the changes of the internal employer branding during the pandemic. After the negative impact of the COVID-19 pandemic on the branding of airlines, the author formulates a plan on how to improve the internal employer branding, this plan would help in avoiding similar surprises in the future and make it easier for the companies to manage the challenges.

LITERATŪRA

1. Abratt R. A. New Approach to the Corporate Image Management Process. *Journal of Marketing Management*, 1989, 5, No. 1, 63-76.
2. Adams, W.C. (2015). *Conducting Semi-Structured Interviews*. Handbook of practical program evaluation, 4th edition. Jossey-Bass.
3. Adenike, A. A., Omotayo, A.O., Joachim, A.A. ir Oni-Ojo, E.E. (2015). Corporate Image: A Strategy for Enhancing Customer Loyalty and Profitability. *Journal of South African Business Research*. Vol. 2015 (2015), Article ID 259483, 12 pages.
4. Airport Review (2020). COVID-19 pandemic to result in loss of up to 46 million jobs supported by aviation. [interaktyvus] Prieiga per internetą: <https://www.internationalairportreview.com/news/138409/covid-19-pandemic-loss-46-million-jobs-aviation/>
5. Akinyemi, B. (2011). An Assessment of Human Resource Development Climate in Rwanda Private Sector Organisations. *International Bulletin of Business Administration*, 12 (1), 66-78.
6. Akman, Y. Ir Özdemir, M. (2019). Examining the Relations between Organisational Attraction, Organisational Image and Organisational Loyalty: An Investigation with Teachers. Vol 44 (2019) No 198 1-16.
7. Aleknevičienė J., Pocienė A. ir Šupa M. (2020). Kaip parašyti mokslinį rašto darbą? Mokomoji priemonė Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto kriminologijos ir sociologijos studentams. ISBN 978-609-07-0381-6.
8. Apuke, O.D. (2017). Quantitative Research Methods: A Synopsis Approach. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, 6 (10), 40-47.
9. Aspers, P. ir Corte, U. (2019). What is Qualitative in Qualitative Research. *Qualitative Sociology*, 42:139–160.
10. Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R. Ir Barkauskė, L. (2017). Patrauklaus darbdavio bruožai Lietuvos verslo organizacijose: darbuotojų požiūris. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. ISSN 1392-1142 (Print), ISSN 2335-8750 (Online).
11. Balmer, J.M.T. (2018). Identity based views of the corporation. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 879-906.
12. Blandford, A. (2013). *Semi-Structured Qualitative Studies*. The Encyclopedia of Human-Computer Interaction, 2nd Ed. Aarhus, Denmark: The Interaction Design Foundation.

13. Bozkurt, M. (2018). Corporate Image, Brand and Reputation Concepts and Their Importance for Tourism Establishments. *International Journal of Contemporary Tourism Research* 2 (2018) 60 – 66.
14. Cambridge Dictionary (2020). Employer [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/employer>
15. Cambridge Dictionary (2020). Image [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/image>
16. Cambridge Dictionary (2020). Internal [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/internal>
17. Cambridge Dictionary (2020). Organisational Image [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/corporate-image>
18. Cimalanskaitė-Kazlauskienė, V. Ir Valickas, G. (2020). Pataisos įstaigų ir jų darbuotojų įvaizdžio ypatumai. *Teisė*. Vol. 115, pp. 19–41.
19. Collins Dictionary (2020). Internal. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/internal>
20. Creswell, J.W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 2nd edn. Sage Publications, London, UK.
21. Čeikauskienė, M. (1997). *Reklama ir firmos įvaizdis*. - Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, - Vilnius,. - 53-56 p. - ISBN 9986-12-123.
22. Čėkanavičius, V., Murauskas, G. (2009). *Statistika ir jos taikymai (3)*. Vilnius: TEV
23. Davulis, T. (2017). Darbo teisės rekodifikavimas Lietuvoje 2016-2017 m. ISSN 2424-6050 (Online) ISSN 1392-1274 (Print). *TEISĖ* 2017 104.
24. Dean, D., Arroyo-Gamez, R.E., Punjaisri, K. ir Pich, C. (2016). Internal brand co-creation: The experiential brand meaning cycle in higher education. *Journal of Business Research*, Volume 69, Issue 8, Pages 3041-3048.
25. Diržytė, A., Sondaitė, J., Norvilė, N., Čėsnienė, I., Justickis, V., Raižienė, S., Mažeikienė, A., Valickas, A. ir Pilkauskaitė-Valickienė, R. (2012). *Verslo psichologija. Vadovėlis*. UDK 65.013(075.8). Ve-183. Mykolo Riomerio Universitetas. ISBN 978-9955-19-363-0.
26. Dowling G. (1986). Measuring Corporate Images: A Review of Alternative Approaches, *Journal of Business Research*, 17 (1), 27-34.
27. Drūteikienė, G. (2007). *Organizacijos įvaizdžio valdymas*. Vilnius.
28. Frandsen, S. (2017). Organizational Image. In Scott, C., & Lewis, L. (Eds.). *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 4 Volume Set. John Wiley & Sons. 1795-1804.

29. Gaižauskaitė I. ir Valavičienė N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. Vadovėlis. UDK 303 (075.8).
30. Gatavynaite, K. (2005). Organizacijos įvaizdžio formavimas. [interaktyvus]. Prieiga per internetą:
http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Vadybos/Gatavynaite.pdf
31. Gheyle, N. ir Jacobs, T. (2017). Content Analysis: a short overview. Internal research note.
32. Gioia, D.A., Patvardhan, S., Hamilton, S., Corley, K.G. (2013). Organizational Identity Formation and Change. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 123–192.
33. Girdauskienė, L. (2012). Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimas žinių aspektu: daktaro disertacija. Kauno technologijos universitetas. Kaunas: Technologija.
34. Haegerstrand, A. ir Knutsson, E. (2019). The Attractive Workplace-Are the Site Offices Meeting the Employees Needs? Stockholm: Kth Royal Institute of Technology.
35. Heaphy, E.D., Byron, K., Ballinger, G.A., Gittell, J.H., Leana, C. Ir Sluss, D.M. (2018). The Changing Nature of Work Relationships. *Academy of Management Review*. 2018, Vol. 43, No. 4, 1–12.
36. Yen, N.T.H. (2014). Corporate Image in the Context of Organizational Transformation: An Integrative Theoretical Model. *Journal of Economics and Development*, 16 (3), 96-116.
37. Infolex (2020). Darbdavys. [interaktyvus]. Prieiga per internetą:
<http://www.infolex.lt/ta/45402:str2>
38. Kardelis, K. (2017). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
39. Kargas, A. Ir Tsokos, A. (2020). Employer Branding Implementation and Human Resource Management in Greek Telecommunication Industry. Administrative science. Department of Informatics and Telecommunications, National and Kapodistrian University of Athens, 10672 Athens, Greece.
40. Kennedys, S. (1977). Nurturing Corporate Images. Iš *European Journal of Marketing*, 11 (3), 120-164.
41. Kim, Y.K. ir Trail, G. (2010). Constraints and Motivators: A New Model to Explain Sport Consumer Behavior. *Journal of Sport Management*, 2010, 24, 190-210.
42. Kissel, P. ir Büttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*, 22, 755–777. doi:10.1057/bm.2015.42.

43. Kopaneva, I.M., Cheney G. (2019). Organizational Identity Formation in Alternative Organizations: A Study of Three Benefit Corporations. [žiūrėta 2020-01-04]. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0893318919858684>
44. Krasauskaitė, S. (2004). Įmonės įvaizdžio modelis. Reklamos ir marketingo idėjos, 1, p. 68.
45. Krueger, R.A. ir Casey, M.A. (2009). Focus Groups: A Practical Guide For Applied Research, 4th edn. Sage Publications, London, UK.
46. Lakačauskaitė, S. (2012), Organizacijos komunikacija: įvaizdžio formavimas semiotinės komunikacijos būdu, Filosofija, Komunikacija, t. 20, nr. 2, p. 171-179.
47. Lamelas, M.C.L (2011). Conceptualising and measuring the influence of corporate image on country of origin image: The case of Spain. [žiūrėta 2020-01-04]. Prieiga per internetą: <https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/5560/1/FulltextThesis.pdf>
48. Levitt, H. M., Motulsky, S. L., Wertz, F. J., Morrow, S. L. Ir Ponterotto, J. G. (2017). Recommendations for Designing and Reviewing Qualitative Research in Psychology: Promoting Methodological Integrity. *Qualitative Psychology*, 4(1), 2–22.
49. Liesionis, V. Čepaitė, A. (2012). Profesinio rengimo institucijų įvaizdžio formavimo teorinis modeliavimas, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 3 (62), 53-67.
50. Lievens, F. (2017). The SAGE Encyclopedia of and Organizational Psychology, 2nd edition. Organizational Image. SAGE Publications, Inc. ISBN: 9781483386874
51. Lopez, V. ir Whitehead, D. (2012). *Sampling data and data collection in qualitative research*. Schneider.
52. Lukianskaitė N, Kartašova J. Investicijų į įvaizdžio formavimą analizė. Visuomenės Saugumas ir viešoji tvarka. 2015;2035(15):87–96.
53. Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., Mcdonald, R.E. (2013). Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity as Critical Components of Brand Equity Strategy. *Journal of Advertising*, 34 (4), 69–80.
54. Makštutis, A. (2016). Strateginis Valdymas. Teorinė-praktinė studija. ISBN 978-609-408-865-0 (PDF).
55. Massey, J.E. (2015). A theory of organizational image management. Walden University. The IIER International Conference, Bangkok, Thailand. ISBN: 978-93-85832-54-3.
56. Melewar, T. C.; Karaosmanoglu, E. 2006. Seven dimensions of corporate identity. A categorisation from the practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing*, 40(8), 846–869.

57. Melewar, T.C., Foroudi, P., Gupta, S., Kitchen, P.J., Foroudi, M.M. (2017). Integrating identity, strategy and communications for trust, loyalty and commitment. *European Journal of Marketing*, 51 (3), 572-604
58. Merriam-Webster Dictionary (2020). Image. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/image>
59. Merriam-Webster Dictionary (2020). Internal. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/internal>
60. Mikailienė, R. (2011). Viešieji ryšiai ir muziejaus įvaizdžio formavimas. XXI amžiaus muziejinių kompetencijos ir gebėjimų ugdymas.
61. Mokina, S. (2014). Place and Role of Employer Brand in The Structure of Corporate Brand, *Economics & Sociology*, Vol. 7, No 2, pp. 136-148. DOI: 10.14254/2071-789X.2014/7-2/11.
62. Morcos, M. (2018). Organisational Culture: definition and trends. M MORCOS 580438.
63. Nakonechna1, N., Synhaivska1, N., Zhyvohliadov1, Y., Malkova1, T. ir Vasilchenko O. (2020). Psychological aspects of formation of corporate image. *Journal of Critical Reviews*. Vol 7, Issue 14. ISSN- 2394-5125.
64. Nita, M.A. (2014). The Importance of Image Management for a Good Society. Expert Projects Publishing House. *Revista de cercetare [i interven]ie social*, vol. 44, pp. 308-320.
65. Olariu, I. (2017). The use of public relations in projecting an organisation's positive image. *Studies and Scientific Researches. Economics Edition*, No 25.
66. Oxfam International (2019). *Conducting Semi-Structured interviews*. Oxford, United Kingdom. ISBN 978-1-78077-218-9.
67. Özüpek, N. (2013). Local Governments and Social Responsibility Güngören Municipality Kan Brotherhood Club (KANKA) Example. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi* • Yıl: 8 • Sayı: 16 • Nisan 2018, e-ISSN 2146-1406, ss. 84-101.
68. Park, J.W. ir Lim, K.Y. (2015). A study of the effect of protocol services on the image formation of Incheon International Airport. *Journal of Airport Management*, 9 (2), 175-184.
69. Pérez J.P. ir Torres, E.M. (2017). Evaluation of the organizational image of a university in a higher education institution. *Universidad Nacional Autónoma de México, Mexico. Contaduría y Administración* 62, 123-140.
70. Petrokaitė, K., Stravinskienė, J. (2013). Corporate Reputation Management Decisions: Customer's Perspective. *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 24(5), 496-506
71. Punch, K. F. (2013). *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*. SAGE Publications.

72. Puteh, F., Kaliannan, M. ir Alam, N. (2016). Employee core competencies and organisational excellence: an interpretative analysis. *Australian Journal of Business and Economic Studies*, Vol. 2, No. 1.
73. Robertson, A. ir Khatibi, A.S. (2012). *By Design or By Default: Creating the Employer Identity*. IUP.
74. Rogach, O., Ryabova, T.M., Frolova, E.V., Evstratova, T.A. ir Kozyrev, M.S. (2017). Social and psychological climate in state authorities. *Revista, Espacios*. ISSN 0798 1015. Vol. 39 (# 11) Year 2018. Page 19.
75. Rubavičius, V. (2014). *Prekiniai santykiai: vaizdas, įvaizdis ir vizualumas*. Lietuvos kultūros tyrimų institutas. LOGOS 79.
76. Rupšienė, L. (2018). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. [žiūrėta: 2021-05-31.] Prieiga per internetą: <https://epale.ec.europa.eu/en/node/53710>
77. Saravanakumar, A. (2019). Unit 1 organisational behaviour. Alagappa University. *Organisational Behaviour* (pp.53)Publisher: Alagappa university SIM Mode Book.
78. Selase, A.E. (2018). Building image in the airline industry: Pakistan international airlines as the point of convergence. *International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Research*. Vol. 05, Issue 05, pp.3830-3834.
79. Shlesinger, D. (2017). *Organizational Culture*. Join Rail Conference, JRC.
80. Sihare, S.R. (2017). Image-based Digital Marketing. *I.J. Information Engineering and Electronic Business*, 2017, 5, 10-17. *I.J. Information Engineering and Electronic Business*, 5, 10-17.
81. Stevanovič, M.I. ir Gmitrovič, A.M. (2015). Importance and Role of Internal Communication in Organizations. *Applied Mechanics and Materials* Vol. 830 (2016) pp 302-307.
82. Stravinskienė J., Toldinaitė E. (2012). Vizualaus organizacijos įvaizdžio poveikis vartotojų emocijoms: vyminių atvejis. *Economics and management*, 17(4), 1497-1506.
83. Stuart H. (1998). Towards a definitive model of the corporate identity management process. *Corporate communications*. 4(4), 200-207.
84. Šimanskienė, L., Gargasas, A. ir Ramanauskas, K. (2015). Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* ISSN 1822-6760 / eISSN 2345-0355. DOI: 10.15544/mts.2015.28. Vol. 37. No. 2: 310–320.
85. Tankovič, A.Č. (2015). Interrelationship of Corporate Identity, Corporate Image and Corporate Reputation: a New Stakeholder-Time Based Model. 34th International Conference

on Organizational Science Development Internationalization and cooperation March 25th – 27th 2015, Portorož, Slovenia

86. Taşkıran, E. ir Gökçe, C.A. (2017). The Corporate Image Perception of Airline Employees. *Advances in Management & Applied Economics*, vol. 7, no. 3, 41-62. ISSN: 1792-7544 (print version), 1792-7552(online), Scienpress Ltd, 2017.
87. Taskiran, E., Gokce, C.A. (2017). The Corporate Image Perception of Airline Employees. *Advances in Management & Applied Economics*, 7 (3), 41-62
88. Toprak, M. ir Karakus, M. (2018). Psychological Climate in Organizations: A Systematic Review. *w. European Journal of Psychology and Educational Research*, 1(1), 43-52. doi: 10.12973/ejper.1.1.43.
89. Tran, A.M., Nyugen, B., Melewar, T.C. and Bodoh, J. (2015). Exploring the Corporate Image Formation Process. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 18(1), 111-114.
90. Tubutienė, V. Ir Žymantaitė, G. (2014). Miesto įvaizdžio valdymas: Šiaulių miesto atvejis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2 (34). 46-58 . ISSN 1648-9098.
91. Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., ir Welppe, I.M. (2020). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management* 59: 83–99.
92. Valieva, A.B., Orazbaieva, A.M. ir Shaiheslyamova, K.O. (2016). The Image of a Manager in Market Conditions. *IEJME— MATHEMATICS EDUCATION*. VOL. 11, NO. 7, 1971-1985.
93. Valstybinė darbo inspekcija (2020). Ką svarbu žinoti tampant darbdaviu. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <https://www.vdi.lt/PdfUploads/JauniTampantDarbdaviu.pdf>
94. Vaske, J.J. (2011). Advantages and Disadvantages of Internet Surveys: Introduction to the Special Issue. *Human Dimensions of Wildlife*, 16(3), 149-153.
95. Vecchi, T. (2018). Image/Imagery/Imagination in Psychology. AIP—Associazione Italiana di Psicologia, and Università degli Studi di Pavia, 27100 Pavia, Italy.
96. Venediktovna, S.Zh., Vasilievna, B.N., Vladislavovna, G.O., Evgenievna, L.T. ir Nikolaevna, K.S. (2020). Analysis of the socio-psychological climate in the work collective. *International Journal of Management (IJM)*. Volume 11, Issue 5, May 2020, pp. 465-475, Article ID: IJM_11_05_044.
97. VŽ Žodynas (2020). Darbdavys. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://zodynas.vz.lt/Darbdavys>
98. Walker, K., A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory, *Corporate Reputation Review*, 12(4), (2010), 357-387

99. Willis Towers Watson (2020). Long-term implications of COVID-19 on business risk.
100. Zaheer, M., Akbar, M.T. ir Ramzan, M. (2013). Image building in air line industry: A case of Pakistan international airlines. *Inderdisciplinary Journal of Contemporary research in business*, Vol 5, No 2.
101. Žarnauskaitė, M. (2017). Organizacijos kaip patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimas orientuojantis į Lietuvos Y kartai atstovaujančius specialistus. ISSN 1392-0561. *INFORMACIJOS MOKSLAI*. 77. DOI: <https://doi.org/10.15388/Im.2017.77.10709>.

PRIEDAI

1 priedas

1 priedas. Interviu klausimynas

Sveiki, aš esu yra Ieva Raudė. Šiuo metu atlieku mokslinį tyrimą, kurio pagrindinis *tikslas* – išsiaiškinti, kaip kito vidinis darbdavio įvaizdis pandemijos akivaizdoje. Kurie įvaizdžio dedamieji patyrė didžiausią poveikį. Įvertinus poveikį, noriu *sukurti ir pateikti* kompleksinį vidinio aviakompanijų įvaizdžio tobulinimo planą, padėsiantį formuoti teigiamą aviakompanijų vidinį įvaizdį COVID-19 pandemijos sukeltų pasekmių atžvilgiu. Interviu metu surinkti duomenys bus naudojami tik akademiniais tikslais, o Jūsų tapatybė bus koduojama ir neatskleidžiama. Prašau atsakyti į pateiktus klausimus, kaip įmanoma išsamiau. Visą interviu sudarys 7 pagrindinės klausimų grupės:

- I. informantų demografinės charakteristikos ir sutikimas dalyvauti tyrime;
- II. aviakompanijos identiteto vertinimas;
- III. aviakompanijos organizacinės kultūros vertinimas;
- IV. aviakompanijos vidinės komunikacijos vertinimas;
- V. aviakompanijos strateginio valdymo vertinimas;
- VI. aviakompanijos vidinio įvaizdžio pokyčiai COVID-19 pandemijos metu;
- VII. aviakompanijos teigiamo vidinio įvaizdžio formavimo perspektyvos ir siūlymai.

KLAUSIMŲ GRUPĖ	KLAUSIMŲ GRUPĖS SUBKATEGORIJA	PATEIKIAMAI KLAUSIMAI
Informantų vertinimas	Informantų sutikimas dalyvauti tyrime ir demografinės charakteristikos	1. Prieš pradėdant interviu, norėčiau dar kartą patvirtinti, kad sutinkate dalyvauti atliekamame tyrime ir atsakyti į Jums pateikiamus klausimus? 2. Ar galėtumėte pasakyti, kuriame įmonės skyriuje dirbate ir kokias pareigas užimate?
Aviakompanijos identiteto vertinimas	Organizacijos istorija ir simboliai	3. Ar manote, jog pandemijos sukelti pokyčiai/veiksniai darė neigiamą įtaką organizacijos istorijos tėkmei? Kodėl? 4. Ar kito simbolių poveikis aviakompanijos įvaizdžiui pandemijos laikotarpiu? Kodėl?

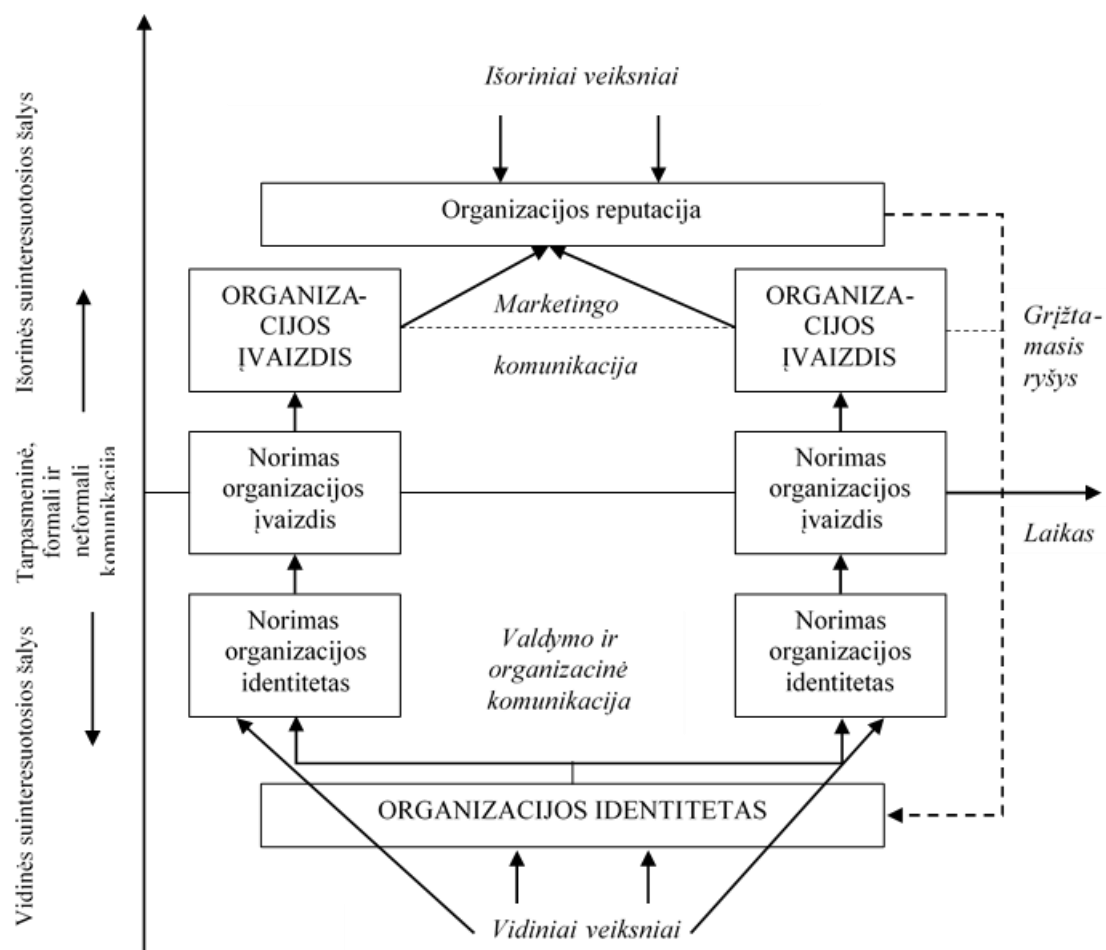
	Organizacijos savybės ir kultūra	5. Ar pandemija turėjo kokią nors įtaką organizacijos vidinei kultūrai? Jeigu taip, kokia tai buvo sąsaja? 6. Kaip atsitikę pokyčiai kultūroje darė įtaką vidiniam darbdavio įvaizdžiui?
	Organizacijos vertybės ir filosofija	7. Kokios organizacijos vertybės padėjo išsaugoti susiformavusį vidinį organizacijos įvaizdį? 8. Ar tos vertybės išliko pandemijos metu, ir ar įvyko vertybinis pokytis? Jeigu taip, kokią įtaką jis turėjo įvaizdžio formavimui?
	Organizacijos individualumas ir individuali patirtis	9. Kokią reikšmę aviakompanijos vidiniam įvaizdžiui turi individuali patirtis?
Aviakompanijos organizacinės kultūros vertinimas	Organizacijos politika	10. Kaip pandemija veikė organizacijos politikos aspektus susijusius su vidinio įvaizdžio formavimu?
	Organizacijos darbuotojai, jų požiūris ir įvaizdis	11. Ar darbuotojų įvaizdis/požiūris turi įtakos vidiniam įvaizdžiui? 12. Ar pandemija paveikė darbuotojų požiūrį į organizaciją? Jeigu taip, koks tas poveikis vidiniam kompanijos įvaizdžiui?
	Organizacijos elgsena	13. Kaip kito organizacijos elgsena ištikus pandeminiams sunkumams?
Aviakompanijos vidinės komunikacijos vertinimas	Asmeninė komunikacija	14. Kaip asmeninė komunikacija veikia kompanijos vidinį įvaizdį? 15. Ar komunikacijoje įvyko reikšmingi pokyčiai (teigiami ar neigiami) pandemijos metu, ir kokią įtaką tai darė vidiniam įvaizdžiui?
	Vidinis grįžtamasis ryšys	16. Kaip ar grįžtamasis ryšys organizacijoje yra reikšmingas/veiksmingas jos vidiniam įvaizdžiui? Kodėl?
Aviakompanijos strateginio valdymo vertinimas	Organizacijos, vizija, misija ir vidiniai tikslai	17. Kaip kito organizacijos iškelta misija ir vizija bei organizacijos tikslai pandemijos laikotarpiu ir kaip tie pokyčiai palietė vidinį organizacijos įvaizdį?
	Organizacijos rizikos ir jų valdymas	18. Kodėl kokybiškas rizikos ir pandemijos valdymas yra reikšmingi aviakompanijos vidiniam įvaizdžiui?
	Vidinio įvaizdžio analizė, vertinimas ir formavimas	19. Kaip organizacijoje yra analizuojamas vidinis įvaizdis, ir ar tokia analizė vyko pandemijos įkarštyje?

<p>Aviakompanijos vidinio įvaizdžio pokyčiai COVID-19 pandemijos metu</p>	<p>Pagrindiniai pokyčiai pandemijos metu</p>	<p>20. Su kokiais pagrindiniais iššūkiais teko susidurti aviakompanijai pandemijos metu vidinio įvaizdžio atžvilgiu?</p> <p>21. Kokie esminiai pokyčiai įvyko aviakompanijoje vidinio įvaizdžio atžvilgiu?</p> <p>22. Kaip pandemijos sukelti padariniai paveikė aviakompanijos bendrą vidinį įvaizdį? Pakomentuokite plačiau.</p>
<p>Aviakompanijos teigiamo vidinio įvaizdžio formavimo perspektyvos ir siūlymai</p>	<p>Perspektyvos ir siūlymai</p>	<p>23. Nepaisant daug negiamų padarinių, kurie buvo sukelti pandemijos, sakykite, kaip vertinate aviakompanijos vidinio įvaizdžio perspektyvas? Pakomentuokite plačiau.</p> <p>24. Kaip galvojate, ar teigiamo vidinio įvaizdžio formavimo procesas bus ilgas ir pilnas iššūkių? Kodėl?</p> <p>25. Kokiais būdais Jūs asmeniškai siūlytumėte formuoti teigiamą vidinį aviakompanijos įvaizdį?</p>

2 priedas. Organizacijos įvaizdžio formavimo modelis

1 paveikslas

Organizacijos įvaizdžio formavimo modelis



Šaltinis: A.Č. Tankovič, (2015)

3 priedas. Interviu transkripcijos

Respondentas (-ė)	Interviu dalyvaujantis (i) ir atsakantis (i) į užduodamus klausimus
Tyrėja	Interviu organizatorė
[pauzė]	Pauzė kalboje
(atsidūsta)	Išreikšta emocija
(šypsosi)	Išreikšta emocija
?	Klausimas
,	Sakinio tęsinys
...	Nebaigtas sakiny

Respondentas D1

Tyrėja	Prieš pradėdant interviu, norėčiau dar kartą patvirtinti, kad sutinkate dalyvauti atliekamame tyrime ir atsakyti į Jums pateikiamus klausimus?
Respondentas (-ė)	Sutinku
Tyrėja	Prašau pasakykite, kokiam įmonės skyriuje dirbate, ir kokias pareigas užimate?
Respondentas (-ė)	Dirbu kokybės vadybos ir skrydžių saugos departamente, esu kokybės vadybos ir saugumo vadovas
Tyrėja	Interviu norėčiau pradėti aptariant įmonės identitetą. Ar manote, jog pandemijos sukelti pokyčiai ar kažkokie specialūs veiksniai darė neigiamą įtaką organizacijos istorijos tėkmei?
Respondentas (-ė)	Taip. Gal ne labai didelę, bet tikrai darė, nes didelio kiekio darbuotojų atleidimas, mano akim žiūrint, padarė tokią neigiamą įtaką apskritai bendram įvaizdžiui. Tiek išoriniam tiek vidiniam.
Tyrėja	O kaip manote, ar pandemija turėjo kokią nors įtaką organizacijos vidinei kultūrai? Jeigu taip, kokia tai, manote, buvo sąsaja?
Respondentas (-ė)	Manau, kad taip, nes mano akimis žiūrint vidinė kultūra susideda iš darbuotojų ir dažnai jie yra tie vadinamieji vėliavnešiai ar kokie tai geri pavyzdžiai. Tų žmonių praradimas, mano akim žiūrint, padaro tokią įtaką, kad situacija pasikeičia, o tuomet jau natūraliai keičiasi ir vidiniai visi dalykai. Bendrai pokyčių buvo labai daug.
Tyrėja	Kaip atsitikę pokyčiai kultūroje darė įtaką vidiniam darbdavio įvaizdžiui?
Respondentas (-ė)	Man atrodo, pagrindinis dalykas yra kaip buvo vertinami žmonės, ar ne, ir kažkaip kai tam tikri žmonės buvo atleidinėjami, sakykim, pradirbę begalę laiko, ar ne, visą laiką buvę girti, kad viską gerai daro ir t.t. Tai va tas vidinis reikalas patapo toks, kad žmonės pradėjo nebepasitikėt, reiškiasi žodžiai nieko nereiškia, kad tu ten 10 metų dirbai ir buvai geras darbuotojas. Tai aš kažkaip išvelgčiau būtent iš tos pusės.

Tyrėja	Jeigu darbuotojai nepasitiki įmone, kyla klausimas, ar buvo organizacijoje tokių vertybių, kurios būtų galėjusios padėti išsaugoti susiformavusį vidinį organizacijos įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Vertybės buvo numatytos, ir man atrodo, joms visai neblogai sekėsi, buvo išskirti trys tokie punktai. Prieš pandemiją kaip ir viskas atrodė neblogai, kažkaip vaizdas toksai susidarė, kad kriziniu metu, kada atsitiko viskas taip netikėtai, organizacija, taip švelniai turbūt pasakysiu, spjovė į tai, kas buvo deklaruota ir tada nuėjo visiškai kitu keliu.
Tyrėja	Ar tos vertybės išliko pandemijos metu, ir ar įvyko vertybinis pokytis? Jeigu taip, kokią įtaką jis turėjo įvaizdžio formavimui?
Respondentas (-ė)	Deklaruotos jos išliko, o pokytis įvyko daugiausiai žmonių galvoje, kad viskas, ką mes sakėm, kaip viskas tai turi atrodyti, tuo kriziniu atveju nesilaikėm kaip organizacija nieko absoliučiai.
Tyrėja	Supratau. Žvelgiant į ateinančius darbuotojus, kaip manote, kokią reikšmę aviakompanijos vidiniam įvaizdžiui turi- jų atsinešta individuali patirtis?
Respondentas (-ė)	Aš manau, kad reikšmę turi, tik procentiškai gal nepasakysiu, bet aš visą laiką galvoju, kad tos kritinės masės organizacijoje susidarymas, ir sudėlioja paskui visus tuos įvaizdžio dalykus, kokie mes, apie ką mes, ką mes čia veikiame ir t.t. Tai [pauzė] nežinau, faktas, kad turbūt pradžioj organizacijos, kol jinai ne didelė, tai management turbūt įtaka yra didžiausia, bet kai organizacija auga toliau, tai kiekvieno darbuotojo atėjimas įneša kažkokią tai dalį arba tinka ir pritinka, kur jis yra arba nelabai. Net nežinau [pauzė] Jeigu sutampa, jei jau čia nueiti visai į hr dalį, viskas nuo pat žmogaus atrankos proceso iki visų kitų dalykų, iki kol darbuotojas patenka į organizaciją. Tai tos atsineštos patirtys, jos kažkaip turėtų susidėti į bendrą krūvą, ar ne, ir kaip sakoma, kad vienas plius vienas atskirai, tai mes visi tokie kas sau, o ta mūsų sinergija visų kartu, jinai turėtų kažkokį gerą rezultatą iš to atnešti. Turbūt procentiškai vertinant nelabai pasakysiu įtakos didumo prasme.
Tyrėja	Kaip manote, ar pandemija paveikė darbuotojų požiūrį į organizaciją? Jeigu taip, koks tas poveikis vidiniam kompanijos įvaizdžiui?
Respondentas (-ė)	Manau, kad taip ir ypač dėl to, kad organizacijos sakykim elgesys su darbuotojais, pakeitė jų požiūrį. Tai čia turbūt susisies su tuo pačiu, ką pasakojau prieš tai, kad viskas ką mes deklaravom ir su kokia vėliava keliavom į priekį iki pandemijos, ar ne, tai krizės metu pasikeitę dalykai, automatiškai pakeitė darbuotojų požiūrį. Gavosi, kad nebe taip secured dėl savo darbo, nors aš čia ir viršvalandžius dirbau ir stengiausi, o per vieną dieną gali būti viskas nubraukta, tai tai [pauzė] manau, kad žmonių galvose tai turėjo labai labai didelę įtaką.
Tyrėja	Kaip kito organizacijos elgsena ištikus pandeminiams sunkumams?
Respondentas (-ė)	Tai kai tik tai atsirado tas visas reikalas, čia buvo gal turbūt aš ir dienom galiu atsiminti, galbūt kovo kokia nors 16-ta diena, kai jau paskelbė Lietuvos Vyriausybė, kad, žodžiu, lock down'as artėja, kad jau čia nuo pirmadienio nebereikės niekam eiti į darbą, tai kaip organizacija buvo padarytas visų darbuotojų, visų absoliučiai

	<p>darbuotojų susirinkimas, kuriam vadovavo kompanijos vadovas. Papasakojo apie esamą situaciją, kad bijot nereikia, žodžiu viskas bus gerai, savaitę vieną kitą reikės padirbėti iš namų ir viskas bus gerai. Tai tas susitikimas iš tikrųjų visus kažkiek nuramino, visi iškeliavo į tą nuotolinį darbą. Nuotolinio darbo metu organizacija pamiršo, kad reikia ir toliau komunikuoti su darbuotojais ir jiems papasakoti, kad čia vyksta. Tai viskas buvo palikta vadovų, kaip sakant, tiesioginio skyriaus vadovo atsakomybei, norui, gebėjimams ir t.t. Tai niekas kaip vadovo nekontroliavo ir nepatarinėjo, kaip čia reikėtų elgtis, nes ta situacija visiems buvo nauja. Tada kai jau mes kaip vadovai pradėjome skųstis ir sakyti, kad kažkas iš top managemento turi pasakyti, kaip čia viskas bus ir kaip čia viskas atrodys. Tai tada buvo nuspręsta kartą per mėnesį daryti tokį Teams susitikimą, kurio metu CEO kompanijos atsakinėdavo į klausimus, kurie privalėjo būti užduodami iš anksto ir galėjo būti užduodami anonimiškai. Kas buvo gal juokinga, kad mes iki to laiko visi labai deklaravome, kad esame labai open culture organizacija, o o o pandemijos metu visi klausimai, kurie ten iškildavo apie darbo vietas, atlyginimus, viskas kas rūpi žmonėms, visi atkeliaudavo anoniminiai, ir aš visą laiką per managemento meeting'ą sakydavau, kad nu mum reikia atkreipt dėmesį, kad žmonės nebenori atskleisti, kad jie tokie, kai jie kelia kažkokius tai klausimus. Tai va ta komunikacija toks vienas keistesnis momentas iš tikrųjų, na o po to po to po to kai jau buvo nuspręsta, kad reikia sumažinti darbuotojų skaičių drastiškai turbūt kokiais 65-70 proc. nuo buvusio, vėl gi viskas buvo palikta vadovui. Buvo pasakyta sumažinti kažkokį tai kiekį, labai neklausant ir neklausiant, ką palikti ir kaip kas. Sprendimas buvo priimamas už uždary durų, nuleidžiamas vadovui taip, kad nueik ir atleisk tuos žmones. Ko mes kaip vadovai visada skundėmės, kad nėra supporto vadovui, nes ne kiekvienas yra dirbęs tiek ilgai, kad būtų kažką atleidęs, priėmęs į darbą ir t.t Tai čia vėl buvo visi palikti likimo valiai iš top managemento pusės, net gi iš HR'o pusės irgi. Tai mes ten taip kapstėmės kaip mum išėjo. Mmm... Žmonės, sakyčiau, suprato tą situaciją vien tik dėl to, kad patys žinojo, kas vyksta ir kokia komunikacija vyksta iš valstybės, Vyriausybės pasaulio mastu. Tai gal kaip vadovui buvo kažkiek lengviau, kad tą žmogų reikia atleisti ir pasakyti nieko personal, kad čia viską tu gerai darai, tiesiog toksai metas atėjo. Na tai va, tai tada tie darbuotojai pradėjo bėgioti iš tos organizacijos iš tikrųjų. Visi pradėjo ieškoti kažko, nes atsirado tas insecure momentas, kad tu nežinai ar tu next tomorrow, tai... Visi pradėjo ieškoti, kur čia dėti į kojas.</p>
Tyrėja	Kaip asmeninė komunikacija veikia kompanijos vidinį įvaizdį?
Respondentas (-ė)	<p>Manau, kad tai yra labai labai labai svarbus momentas, ypač, kai žmonės iškeliavo nuotoliu, tuo metu buvo labai daug streso, nes niekas nežinojo kas vyksta, gal čia visi numirsim, kaip čia kas gausis, gal mes visi numirsim, kažkas labiau bijo kažkas mažiau. Tai mano akim, komunikacija organizacijos viduj šitoj vietoj turėtų būti aukščiausiam lygmeny. Tai tiek kad darbuotojas turėtų ko paklausti, jam pranešti naujienas be kažkokio tai atskiro paklausimo, nes man visada buvo keistas vadovo požiūris, jei</p>

	kažkas neaišku, tai ateik ir paklausk. Tai tai mano akim žiūrint labai svarbus momentas, sakyčiau netgi kritinis va tokios krizės atveju valdyme.
Tyrėja	Ar grįžtamasis ryšys organizacijoje yra veiksmingas jos vidiniam įvaizdžiui?
Respondentas (-ė)	Manau, kad labai reikšmingas irgi todėl, kad negali pats sau galvoti, kad esi fainas ir viską darai labai gerai. Visi esam žmonės, visi klystam, visi galim pasielgti vienaip arba kitaip, bet labai svarbu yra sužinoti, na tą grįžtamąjį ryšį iš darbuotojo, iš kiekvieno, nežinau net, tikriausiai kažkokį tai KPI'ą reikia kelti mano akim žiūrint, kad hmm susirinkti tą kritinį kiekį duomenų ar ne, nes va ir mokslinio tyrimo pagrindus turint aišku kažkokio tai vieno kito negali susidaryti bendro vaizdo. Tai tai tai kiek kiekio prasme jisai turi būti tas kritinis kiekis surinktas. O (atsidūsta) svarbumo tai jo, kaip ir sakiau, kad kad kad yra labai svarbu ir kalbant apie tą organizaciją ar ne, apie kurią aš jums dabar pasakojau, ta dalis buvo pamiršta. Ten nieks nieko nebeklausė ar ten kam nors, kas nors įdomu. Tiesiog buvo važiuojama tuo koku tai traukiniui, garvežiui stumiant į priekį ir tiek žinių. Iš vienos pusės, aš gal ir galiu kažkiek tai suprasti tą aukščiausią vadovybę vien tik dėl to, kad ta krizinė situacija buvo kiek neįprasta ir daug dalykų reikėjo tvarkyti vienu metu, bet organizacijoj turint communication manager ir communication skyrių ir communication skyrius buvo krūmuose ir atrodė labai liūdnei ir iš grįžtamojo ryšio rinkimo ir iš organizacijos komunikavimo darbuotojui.
Tyrėja	Sakykite, o kaip kito organizacijos iškelta misija ir vizija bei organizacijos tikslai pandemijos laikotarpiu ir kaip tie pokyčiai palietė vidinį organizacijos įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Tai pasikeitė iš principo viskas. Kai ir vertybių rašymas, kuris buvo sukurtas, misijos vizijos ir visa kita iki pandemijos, kas buvo ir kuriuo keliu mes ėjom. Amm... Tai kaip pasakyti, viskas buvo nubraukta, nes buvo likęs tik klausimas, ar mes dar gyvensim kažkiek ir dar kažką veiksime, ar ar ar metas užsidaryti (atsidūsta). Tai jo, tiesiog buvo tas survival mode įjungtas, pamirstant visą kitą likusią dalį.
Tyrėja	Kaip manote, kodėl kokybiškas rizikos ir pandemijos valdymas yra reikšmingi aviakompanijos vidiniam įvaizdžiui?
Respondentas (-ė)	Tai turbūt kaip ir bet koks emmmemm pasikeitimo valdymas, bet koks yra reikšmingas tuo, kad darbuotojam, žmonėm, kurie dirba organizacijoj ar ne, ta kažkokį tai įvaizdį susikuriam viduje, mmmm kad žmonės žinotų, kas vyksta, nes mano akim galvojam tik kai tu turi pakankamą kiekį informacijos ir mažiau vietos interpretacijom kažkokiom, kur ką galvoti ir tada darbuotojų galvose viskas persijungia ane, apie darbo atlikimą, kas irgi yra labai svarbu krizės atveju ar ne, kad mes vis tiek dirbam savo darbą, kuriam esam pasamdyti, o labai daug laiko užtrunka visi „pletkinimai“, o kas bus, o kas sekantis, o aš girdėjau, o tu negirdėjai ir tiek visko daug gimsta, kad tada mes jau nušokam nuo to bandymo išgyventi ir neįmanau jau tada į kažkokias tai turgaus kalbas.
Tyrėja	Kaip organizacijoje yra analizuojamas vidinis įvaizdis, ir ar tokia analizė vyko pandemijos įkarštyje?

Respondentas (-ė)	Mmm. Nėra. Sakykim dabar gal jau kažkiek po truputėlį visas grįžta į tą visą idėją, ką mes čia turėtumėm daryti, ir kad turim nepamiršti, kad ir išskrist reikia, bet ir dar tie darbuotojai, kurie dirba reikia jais kažkaip tai rūpintis. Tai aš sakyčiau, kad krizės metu tai tikrai niekas į tai dėmesio nekreipė, dabar po truputėlį gal grįžta į vėžias. Nežinau, kiek Omnicron'as turės įtakos visiems šitiems pokyčiams, kurie dar galbūt galimai gali atsirasti. Bet kad taip drastiškai sakyčiau būtų žiūrima, tai taip tikrai nėra.
Tyrėja	Liečiant pandeminius iššūkius, su kokiais pagrindiniais teko susidurti aviakompanijai pandemijos metu vidinio įvaizdžio atžvilgiu?
Respondentas (-ė)	Na tai man atrodo, kad svarbiausias dalykas, turbūt yra iššūkis buvo didysis išlaikyti tą įvaizdį, kuris buvo susikurtas pačių galvose. Tai mano akim žiūrint nepavyko šimtu procentų. Jeigu organizacijoje pasikeitė turbūt dabar per visą šitą laiko tarpą kokie nors apie 70 proc. darbuotojų, kurie buvo likę dirbti po visų tų atleidimų. Tai mano akim žiūrint, viską reikės pradėti nuo pradžių. Ir vizijos misijos kūrimą ir vertybių peržiūrėjimą, nes tas kas buvo sugalvota dirbant vienokiam kolektyvui gali visiškai netikti tam, kas yra jau šiandien susiformavę. Tai manau, tas iššūkis visai nebuvo pavykęs. Finansinis aišku dalykas buvo vienas iš svarbiausių, gal ne kiek susijęs su ta vidine kultūra, bet aš gal finansinis jo, kaip organizacijai taip, bet bet buvo priimtas sprendimas nevēluoti su algomis darbuotojams. Tai čia buvo sakyčiau toks geras momentas, kada mes nesusigadinom to savo įvaizdžio, kad dabar kažko nemokėsime. Buvo labiau priimtas sprendimas nemokėti kažkokiem tai tiekėjam, kuriems galim nemokėti, bet darbuotojam mokėti atlyginimą visada. Tai šitas sprendimas buvo geras iš darbuotojo perspektyvos žiūrint, tos vidinės kultūros, kad mes to darbuotojo vis tik nepamiršom, nors atleidom krūvą, bet tą ką palikom, tai juo kažkiek tai rūpinamės. Tai čia gal buvo du tokie pagrindiniai dalykai, o visa kita, sakykim, net nežinau, ta pati komunikacija sugriuvo, sugriuvo visokie darbo poilsio laikai, kada kiek kas dirba, nes reikėjo dirbti neskaičiuojant savo valandų. Darbuotojų pasitenkinimas turbūt yra pakritęs, nors niekas nematavo to skirtumo. Sunku irgi pasakyti, koks yra skirtumas tarp to, kas buvo ir kas yra. Bet turbūt tai pagrindinis dalykas, jeigu žmonės išsibarstė tie, kurie dirbo tenai, tai tie visi vidinės kultūros reikalai mažų mažiausiai turi būti peržiūrimi arba kurtis iš naujo, nes tai, kas tiko iki krizės, nebūtinai tinka dabar.
Tyrėja	Nepaisant daug neigiamų padarinių, kurie buvo sukelti pandemijos, sakykite, kaip vertinate aviakompanijos vidinio įvaizdžio perspektyvas?
Respondentas (-ė)	Aš tai galvoju, kad ateitis yra šviesi, kad ir kaip bebūtų. Tiek tarptautinės organizacijos kaip IATA, ICAO ir kitos, jos tą ateitį prognozuoja gana šviesią. Lietuvoje rinkoje turbūt nebuvo niekada tiek daug atvirų pozicijų, kur reikėtų darbuotojų visose aviakompanijose Lietuvoje. Kai aš stebiu šitą reiškinį, yra labai įdomus momentas, kad darbuotojų ieškomas kiekis labai didelis. Na ir pagal prognozes tarptautinės, organizacijos be abejonės planuoja

	savo resursus ir dėliodamos viską į priekį, ieškodamos darbuotojų, plėsdamos savo orlaivių parką ir t.t. Tai manau, kad ateitis yra šviesi. Kažkiek dar reikės pasiplaukioti tam pandemiam post pandemiam pasauly, kaip bebūtų (atsidūsta), bet kad jau mokam skraidyti to jau tikrai nepamiršim ir žmonių įpročiai vis tiek yra likę. Gal atsiras kokių įdomesnių kitokių būtų, bet aš kažkaip galvoju, kad aviacijos kaip sektoriaus ateitis yra gera.
Tyrėja	Kokiais būdais Jūs asmeniškai siūlytumėte formuoti teigiamą vidinį aviakompanijos įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Aš sakyčiau, kad labai svarbus momentas yra darbuotojų įsitraukimas. Aš kiek iš patirties žinau, nes organizacijų kažkiek esu pakeitęs, tai labai dažnai būna įtraukiama tik aukščiausia vadovybė ir jie ten pabrastinamą sugalvodavo, kažkokias vertybes kaip mes gyvensim, ir ką darysim toliau ir t.t. ir vis tik darbuotojas tas, kuris ne vadovaujančią poziciją užimantis, o labiau specialisto lygmeny kažkaip tai būdavo užmiršamas ir ir, kai ta kultūra vis tikrai yra primetama. Net Tuo atveju, kai tu ateini į organizaciją ir jinai yra susiformavus, tai tu bandai prisiglūdinti kampus ir pasižiūrėti kiek kas čia tau tinka. Bet kai yra susėdama ir dabar jau kursim ir kažką čia darysim ir organizuojamos sesijos ir t.t, tai mano manymu žiūrint svarbu yra įtraukti visus darbuotojus, nes primetimas dažnai reiškia atstūmimo reakciją.

Respondentas D2

Tyrėja	Prieš pradėdant interviu, norėčiau dar kartą patvirtinti, kad sutinkate dalyvauti atliekamame tyrime ir atsakyti į Jums pateikiamus klausimus?
Respondentas (-ė)	Taip, sutinku
Tyrėja	Pasakykite, prašau, kokiam šiuo metu skyriuje dirbate ir kokios jūsų pareigos?
Respondentas (-ė)	Esu Žmogiškųjų išteklių verslo partnerė Žmogiškųjų išteklių skyriuje
Tyrėja	Ar manote, jog pandemijos sukelti pokyčiai darė neigiamą įtaką organizacijos istorijos tėkmei?
Respondentas (-ė)	Aaah (atsidūsta) Istorijos tėkmei sakyčiau gal ir nėra kažkokios labai didelės žalos, bet drįsčiau paminėti, kad progresijos tai tėkmei ar raidai iš tikrųjų pandemija padarė gana nemažą, žinant, jog tai yra aviacijos kompanija. Vis viena tai įtakojo tiek augimą, tiek planus, tiek pačią veiklą įmonės ir tai, vienareikšmiškai nepridėjo didelio pluso. Daug daugiau minuso, nes reikėjo tiesiog galvoti, kaip išgyventi būtent šitoje situacijoje ir kaip vėl prikelti tą veiklą gyvybei.
Tyrėja	Ar manote, kad pandemija turėjo kokią nors įtaką organizacijos vidinei kultūrai? Jeigu taip, kokia tai buvo sąsaja su vidiniu darbdavio įvaizdžiu?
Respondentas (-ė)	Manau, kad pandemija aišku pakoregavo ofiso kultūrą. Kaaadangi atnešė naujų vėjų ne tik mūsų kompanijai, bet ir apskritai visai darbo rinkai. Išsikreipė darbo modelis. T.y atsirado hibridiniai

	darbo principai ir žmonės tapo laisvi pasirinkti darbą sąlyginai iš ofiso, sąlyginai iš namų, kas anksčiau niekad nebuvo net svarstyta. O dabar darbuotojams tai natūralus dalykas ir netgi pati rinka diktuoja, jog tai jau yra pridėtinė vertė įmonės. Bet realiai tai įmonei nelabai ir naudinga. Aišku, tai labai priklauso ir nuo specifikos, veiklos ir operacijų, kurias atlieka, bet aviacijos įmonėje, kaip žinia, visi skyriai yra glaudžiai susiję, ypač jeigu kalbame apie įmonę, tokią kaip mūsų, t.y VIP sektorių, tai tas darbas ofise yra daug produktyvesnis ir tų problemų sprendimas bei visa kita taip pat. Tai natūraliai įtakojo ir pačios įmonės veiklą ir tą darbo kultūrą. Dėl vidinio įvaizdžio, tai jei tu nelipi į tą pokyčių traukinį su visa rinka, tas įvaizdis tikrai genda ir prieš darbuotoją įmonė jau dedasi minusą. Tai labai individualus dalykas ir šiaip sunku nuspręsti ir suprasti, kaip kam patogiaus.
Tyrėja	Tikrai taip. O kaip manote, kokios organizacijos vertybės padėjo išsaugoti susiformavusį vidinį organizacijos įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Mūsų pagrindinės vertybės yra dvi. Tai pagrindinės tokios, kurios tikrai buvo ryškios ir egzistuoja dabar. T.y unity, be kurio mes negalėtume veikti kaip vienas kumštis ir įvykdyti svarbių projektų. Imant tai, kad mes esame privačios avialinijos ir aukštesnio lygio ir VIP, tai pas mus yra tam tikri standartai, tai kita vertybė yra elegancija pas mus. Šias dvi, ačiū Dievui, ir dabar ir prieš pandemiją pavyko sėkmingai išlaikyti. Manau sėkmingai pavyks ir toliau.
Tyrėja	Ar tos vertybės išliko pandemijos metu, ir ar įvyko vertybinis pokytis? Jeigu taip, kokią įtaką jis turėjo įvaizdžio formavimui?
Respondentas (-ė)	Matot, čia toks sąlyginis dalykas, nes mes iš tikrųjų tokių stiprių vertybių savo kompanijoje kaip ir nebuvom išsiryškinę. Jos buvo, bet taip kaip savaime suprantamas dalykas ir tai tik kažkieno galvoje. Bet mes jas konkrečiai išsiguldėm, išsiryškinom būtent visai neseniai poros mėnesių bėgyje. Tai aš sakyčiau, jau kai įvyko visi pandemijos pokyčiai, visi su tuo susitaikė, susidraugavo ir visa kita. Tai tiesa sakant, negalėčiau pakomentuoti, ar čia buvo pandemijos įtaka ar ne, nes tos kelios pagrindinės, kurios ir egzistavo prieš ir po, jos išliko, bet dar prisidėjo keletas naujų, kurias galimai galėjo įtakoti pandemija.
Tyrėja	Kokią reikšmę aviakompanijos vidiniam įvaizdžiui turi individuali patirtis?
Respondentas (-ė)	Manau, kad labai didelę, nes kiekvienas darbuotojas, jo paties profilis, jo veidas yra tarsi ir kompanijos veidas tiek išorėje tiek įmonės viduje. Tu vis tiek reprezentuoji pačią įmonę ir to atsineštos skleidžiamos patirtys, manau kad tai ir formuoja tą įvaizdį ir yra dalis to.
Tyrėja	Ar pandemija paveikė darbuotojų požiūrį į organizaciją? Jeigu taip, koks tas poveikis vidiniam kompanijos įvaizdžiui?
Respondentas (-ė)	Geras klausimas [pauzė] Haha Aš nepasakyčiau, kad am labai drastiškai kažkas pasikeitė pandemijos metu, nes žinot, darbai kaip vyko taip ir vyksta, kažkokių radikalių pasikeitimų ne labai yra. Galbūt, kaip jau ir minėjau pačioj pradžioj, tas rinkos poveikis pasikeitė, kas natūraliai padarė įtaką ir esamų kompanijos darbuotojų požiūriui į kompaniją. Tai yra tas toks hibridinis darbo

	<p>modelis, kažkokios lanksčios valandos, viskas, kas būtent ir atsirado pandemijos metu. Mes šiaip vis viena propaguoja darbą iš namų, oį atsiprašau, t.y iš ofiso, tai kai kam tas tikrai ne iki galo patinka. Tai tas didžiausias pokytis galbūt ir buvo, kad rinką įtakojo pandemija ir tai mums padiktavo sąlygas pokyčiams, kas galimai kiek sumenkino darbuotojų požiūrį. kažkas susigyveno su tuo, kad mes laikomės labiau tų senų tradicijų, kaip buvo prieš, kažkas nesusigyveno ir kelia reikalavimus, kad mes atsilieptume į šiuos pokyčius. Tai labai jaučiasi tas dvejopas susiskirstymas tarp darbuotojų.</p>
Tyrėja	Kaip kito organizacijos elgsena ištikus pandeminiams sunkumams?
Respondentas (-ė)	<p>Aišku, tai buvo reikalaujama labai žaibiškos reakcijos ir greitų sprendimų, nes vis dėl to ta pandemija mus, kaip aviacijos kompaniją, palietė skaudžiau nei kitus, nes mes turim ir skraidančias įgulas, kuriuos nuomojamės, bet vis viena jie atlieka mūsų skrydžius. Tai tie visi ribojimai, galima skristi negalima, kada galima, kada ne, kokie dabar reikalavimai ir visa kita. Tai tas parodė, kad turi ypač stipriai sudirbti visa komanda, gebėti greitai prisitaikyti prie besikeičiančios situacijos. Tai visa tai labai įtakojo įmonės operacijų veiklą.</p>
Tyrėja	Kaip manote, kaip asmeninė komunikacija veikia kompanijos vidinį įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Čia kalbam apie tą komunikaciją, kuri vyksta tarp darbuotojų?
Tyrėja	Taip, būtent, tarp darbuotojų.
Respondentas (-ė)	<p>Manau visi turėjo priprasti prie nuotolinio darbo, whats‘upų, teamsų, kas anksčiau buvo nelabai integruota į kompanijos veiklą. Aišku, mes tai turėjom, bet pas mus, kai visi ofise greičiau yra nueiti ir paklausti, bet pandemijos metu teko pereiti prie tų onlininių dalykų, (pauzė], kas vėl gi įtakojo, kad ne viskas ėjosi taip sklandžiai kaip norėtusi. Tai tokia įtaka, kad patiems darbuotojams persiorientuoti komunikacijos priemonėse ir technologijose ir visame kame tai tikrai, komunikacija suprastėjo ir toks, kaip po reiškinys buvo pastebėtas.</p>
Tyrėja	Tai ar pakenkė tas nuotolinis komunikavimas pačiam darbdavio įvaizdžiui?
Respondentas (-ė)	<p>Pačiam įvaizdžiui tikrai nemanau, kad pakenkė. Visi turėjo prie to pereiti be teisės daug rinktis, tad nebuvo tokie vieninteliai. Darbuotojų komunikacijai nesakyčiau, kad pakenkė, gal tiesiog sustatė į kažkokių tai rėmus ir atsakomybių ir visame kame, nes vis viena, kai tu pabendrauji žodžiu, tai pasakiau, pamiršau ir panašiai. O kai tu jau onlin‘u bendrauji, galbūt rašytine išraiška, vis viena ta istorija lieka ir tai šiek tiek labiau įpareigoja nei žodinis pasakymas. Tai aš sakyčiau, gal net disciplinos kažkokios davė šitas dalykas.</p>
Tyrėja	Kaip ar grįžtamasis ryšys organizacijoje yra reikšmingas jos vidiniam įvaizdžiui?
Respondentas (-ė)	<p>Kad jis reikšmingas, tai be abejo, kadangi manau, jeigu nebūtų to atgalinio ryšio ypač problemų analizavime ir panašiose dalykuose, tai įmonė ne tobulėtų ir pats įvaizdis stovėtų tiesiog vietoj ir niekad nesikeistų. Tai aš manau, kad tas dalykas yra labai svarbus. Ar jis egzistuoja pas mus? Nepasakyčiau. Mes bandom jį propaguoti,</p>

	tikrai bandom skatinti darbuotojus nebijoti teikti tą ryšį, kol kas sunkiai sekasi.
Tyrėja	Kaip kito organizacijos iškelta misija ir vizija bei organizacijos tikslai pandemijos laikotarpiu ir kaip tie pokyčiai palietė vidinį organizacijos įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Pati vizija, misija nepasikeitė. Kokia ji buvo prieš pandemija, tokia ir liko. Pasikoregavo tik patys įmonės tikslai ir siekiai, nes vis dėl to pandemija, ji labai apstabdė įmonės augimą ir plėtimąsi, ėjimą į kitas rinkas ir marketus. Tai pasikoregavo, niekur nedingo, tik labiau nusikėlė vėlesniems laikams, kurie, noriu tikėti, jau atėjo. (Šypsosi)
Tyrėja	Labai tikiuosi ir aš. Grįžtant prie tų sunkesnių laikų, kaip manot, kodėl kokybiškas rizikos ir pandemijos valdymas yra reikšmingi aviakompanijos vidiniam įvaizdžiui?
Respondentas (-ė)	[Pauzė] Kodėl reikšmingas, hmm... Apskritai manau labai daug duoda ne tik įvaizdžiui bet ir pačiai kompanijai, aaaa, pačios kompanijos žmonių galbūt suvaldyme, kaštų suvaldyme, tai tas protingai apskaičiuotas rizikos suvaldymas yra labai svarbus, nes vis viena, tai yra svarbi dedamoji pačios įmonės veikloje, pelne ir visa kita, nes tik blaiviai įvertinus visas rizikas, pasvėrus už ir prieš, manau, kad priimami patys teisingiausi sprendimai.
Tyrėja	Kaip organizacijoje yra analizuojamas vidinis įvaizdis, ir ar tokia analizė vyko pandemijos įkarštyje?
Respondentas (-ė)	Pas mus nevyko jokia analizė, nes pačios pandemijos įkarštyje rūpėjo daug kitų svarbių reikalų, tiesiog, kaip išgyventi, pratempti visą šitą netikėtą katastrofą, ypač avialinijoms, tai tokio tyrimo tikrai pas mus nebuvo padaryta. Išorei, tai socialiniai tinklai labai svarbus rodiklis, nes visi mes juos naudojame, visi sekam reitingus ir ir visa kita. Aaaa, kaip mes dirbame su daug partnerių, tai tas yra labai geras rodiklis ir žinomume ir įvaizdžio kūrimo. Tai yra tų dedamųjų, kaip galima tai išmatuoti. Aišku kažkokių mandrų priemonių tai pasiekti ar išmatuoti, tik einame link to, kad įmonėje tai yra svarbu ir bandom kažkokio tai feedback'o ar kitų apklausų pagalba pasimatuoti, kaip atrodome pasaulio rinkos mastu.
Tyrėja	O jeigu kalbėtume tuo pačiu klausimu, kaip kompanija atrodo ar save mato prieš savo darbuotojus?
Respondentas (-ė)	Taip, iš tikrųjų tokie matavimai vyksta. Kismet turime ir anonimines apklausas darbuotojam pasimatuoti, kaip jie įmonėje jaučiasi, kaip jie mato įmonę, progresą ir visa kita. Tai tas vyksta ir tas yra labai naudinga, nes tada tu gali realiai įsivertinti, kaip įmonė atrodo darbuotojų akimis, ir ką galima būtų padaryti, kad būtų dar geriau.
Tyrėja	Su kokiais pagrindiniais iššūkiais teko susidurti aviakompanijai pandemijos metu vidinio įvaizdžio atžvilgiu?
Respondentas (-ė)	Didžiausi iššūkiai tai, manau buvo darbuotojų išlaikymas, nes daugelis pasuko ta linkme, kad darė didelius redundancy, kas ir pakenkė įvaizdžiui. Mes savo ruožtu sugebėjome darbuotojus visus išlaikyti, kas duoda iš tikrųjų didelį plusą, tiek mums kaip įmonei, tiek kaip vadovams, kurie sugebėjo išsisukti iš tos situacijos ir išlaikyti visą personalą. Kiti iššūkiai galbūt buvo tokie kaip tų

	neatleistų žmonių išlaikymas. Nes, žinot, išlaikyti žmones motyvuotus, kai pats nežinai nei kas bus, nei kaip bus, yra ganėtinai sudėtinga.
Tyrėja	Tai ar įvyko kažkokie reikšmingi pokyčiai ?
Respondentas (-ė)	Manau, kad kažkokių drastiškų pokyčių neįvyko. Didelei daliai rinkoje teko tokia pat dalia susijusi su galimybėmis išlaikyti personalą. Tie du metai apskritai buvo sąstingio metai ir nebuvo nei progresijos nei regresijos, o dabar tiesiog grįžtame į tą pirminę stadiją, kuomet užklupo pandemija.
Tyrėja	Nepaisant daug neigiamų padarinių, kurie buvo sukelti pandemijos, sakykite, kaip vertinate aviakompanijos vidinio įvaizdžio perspektyvas?
Respondentas (-ė)	Vertinu šiaip iš tikrųjų teigiamai, kadangi pastebiu pačios įmonės populiarėjimą tiek rinkoje tiek tarp potencialių darbuotojų. Bendrai manau, kad viskas mums prieš akis. Manau einam teisinga linkme ir tas įvaizdis gana neblogas išorėje. Dėl vidaus [paузė] atsigaunant rinkai atsiranda įvairios galimybės įmonės viduje. Spėjome jau pasitobulinti ir motyvacinę sistemą. Pandemijos metu, kaip jau ir minėjau, visame kame buvo sąstingis ir tikrai nebuvo vietos galvoti apie kitus dalykus apart to, kaip išgyventi. Dabar, kai jau matom, kad atsigaunam, automatiškai daugiau darome šiuo klausimu.
Tyrėja	Kokiais būdais Jūs asmeniškai siūlytumėte formuoti teigiamą vidinį aviakompanijos įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Hmmm [paузė] Kokiais būdais? (Šypsosi) Manau, pirmas dalykas, tai yra požiūris. Požiūris pačios įmonės į veiklą, kurią darai, į darbuotoją, į komunikaciją ir pan. Jeigu teigiamas požiūris ir eini teigiama linkme, tuomet ir tas įvaizdis gana teigiamas iš to išplaukia. Na ir aišku, nepamiršti darbuotojų. Darbuotojų klausyti ir girdėti, juos skatinti, įtraukti ir motyvuoti, nes pas mus vis viena ta rinka siaura ir yra tokia, kad daug yra to žodinio dalyko, t.y rekomendacijos ir pan. Reikia investuoti į darbuotoją, kad jis neišsineštų neigiamos patirties iš įmonės.

Respondentas D3

Tyrėja	Prieš pradėdant interviu, norėčiau dar kartą patvirtinti, kad sutinkate dalyvauti atliekamame tyrime ir atsakyti į Jums pateikiamus klausimus?
Respondentas (-ė)	Taip, sutinku.
Tyrėja	Ar galėtumėte pasakyti, kuriame įmonės skyriuje dirbate ir kokias pareigas užimate?
Respondentas (-ė)	Šiuo metu dirbu finansinės analizės ir kontrolės skyriaus vadove.
Tyrėja	Pradedant nuo organizacijos identiteto, ar manote, jog pandemijos sukelti pokyčiai darė neigiamą įtaką organizacijos istorijos tėkmei?
Respondentas (-ė)	Iš tikrųjų tai manau, kad pandemija padarė didelę įtaką aviakompanijoms ir jų tai, kaip sakote, istorijos tėkmei, kadangi turizmo sektorius buvo vienas iš labiausiai nukentėjusių pandemijos laikotarpiu. Tuo metu, 2019 metais, aviakompanijos buvo pakankamai aukšto lygmens, žiūrint gal iš darbdavio perspektyvos,

	<p>kadangi viskas labai gerai sekėsi: skrydžių buvo daug, veiklos buvo daug, pajamos buvo didelės. Tai įvykusi pandemija nubrėžė tokį brūkšnį, jog iš tikrųjų teko atsisveikinti su daugeliu darbuotojų ir šiuo metu ne tik aviakompanijos profesionalai, bet ir tie žmonės, kurie dirba tarkim su finansais arba žmogiškaisiais ištekliais, sakykime IT, tie tokie pagalbinių įmonių skyriai, jų yra pakankamai sunku prisikalbinti. Žmonės tiesiog bijo dabar ateiti į aviaciją, nes bijo, jog tokie dalykai, kaip masiniai atleidimai, pasikartos. Tokia kaip po ateitį dabar formuoti yra sunku ir istoriškai, kai žmonės kalba, kodėl jie nenori ateiti arba grįžti į aviacijos sektorių, tai yra būtent dėl tų pandemijos pokyčių. Turėjome daug prastovų, turėjome daug atleidimų, sumažintus tuo metu atlyginimus, pakankamai neigiamą atmosferą įmonės viduje, kadangi buvo labai daug baimės. Tai manyčiau, neigiamą įtaką padarė labai stiprią.</p>
Tyrėja	<p>Ar pandemija turėjo kokią nors įtaką organizacijos vidinei kultūrai? Jeigu taip, kokia tai buvo sąsaja?</p>
Respondentas (-ė)	<p>Taip, iš tikrųjų, turėjo įtaką, kadangi žmonės iš tikrųjų suprato, kad jie visi yra pakeičiami ir įmonės viduje susiformavo toksai požiūris, kad pasirodo gali nutikti tokie įvykiai pasaulyje ir nesvarbu, ką tu bedarytum, su tavim vis tiek gali atsisveikinti. Taipogi suprato, jog iš tikrųjų, reikia nuolatos keisti darbą, užsitikrinti sau tokią stabilesnę ateitį ir tas vidinis įvaizdis aviakompanijos nebetapo jis svarbus, kaip buvo iki tol.</p>
Tyrėja	<p>Kokios organizacijos vertybės padėjo išsaugoti susiformavusį vidinį organizacijos įvaizdį?</p>
Respondentas (-ė)	<p>Tikriausiai viena iš labiausiai, mmm, ne tai, kad atsiskleidusių, nes ta vertybė egzistavo nuolatos, tačiau ji tapo dar svarbesnė, t.y nuolatinė komunikacija su darbuotoju. Kadangi pandemijos akivaizdoje turėjome labai labai daug nežinios ir būtent tai tapo vienu iš tokių kertinių, nežinau, įmonės, sakykime.... Žodžiu, esmė yra tokia, aš taip sakyčiau, sunku atsakyti į tokį klausimą rišliai, bet svarbiausia buvo ir yra dabar, nuolatinė gera komunikacija su darbuotoju. Nes tik jos metu, galime žmogui pasakyti, kokia situacija tiksliai yra šiuo metu.</p>
Tyrėja	<p>Ar tos vertybės išliko pandemijos metu, ir ar įvyko vertybinis pokytis? Jeigu taip, kokią įtaką jis turėjo įvaizdžio formavimui?</p>
Respondentas (-ė)	<p>Tai iš tikrųjų, tikriausiai viena iš tų pagrindinių savybių, kuri egzistavo, bet dar labiau įsitvirtino, tai atvira ir nuolatinė komunikacija su darbuotoju. Gal galit pakartot antrą klausimo dalį?</p>
Tyrėja	<p>Kadangi paminėjote tą įvykusį pokytį, tai kaip jis siejasi su vidiniu darbdavio įvaizdžiu? Kokią įtaką turėjo jo formavimui?</p>
Respondentas (-ė)	<p>Darbuotojas dabartiniu, po pandemiu, jeigu taip galima pavadinti šį laikotarpį, metu labiau pradėjo pasitikėti darbdaviu, kadangi dabar yra nuolatos žinoma, kad yra komunikuojama ne tik gerais, tačiau ir blogais laikais, tam kad žmogus suprastų, kokia yra situacija.</p>
Tyrėja	<p>Kokią reikšmę aviakompanijos vidiniam įvaizdžiui turi individuali patirtis?</p>
Respondentas (-ė)	<p>Manau, kad kiekvienas asmuo tikriausiai atsineša tam tikrų gerų išgyvenimų iš savo tarkim buvusio darbdavio. Natūralu, kad kiekvienas iš mūsų, jeigu vyksta gera komunikacija viduje, stengiasi</p>

	iškomunikuoti tą gerąją praktiką. Aaam, ta geroji praktika natūraliai sukuria pokyčius įmonės viduje. Tarkim pradžioje įmonėje, kai aš dirbau, nebuvo jokio, kaip čia pasakius, nefinansinės naudos gavimo darbuotojui. Darbuotojas buvo tiesiog žmogus, kuris ateina ir atlieka tam tikrą darbą. Atėjęs žmogus iš išorės, jis atsineša individualią patirtį ir natūraliai klausiamo, kaip būtų galima pagerinti mūsų aviakompanijos darbą viduje, ir tas darbo sąlygų gerėjimas natūraliai gerina ir įvaizdį prieš darbuotoją. Aišku, jeigu tik vadovai priima tuos pokyčius.
Tyrėja	Kaip pandemija veikė organizacijos politikos aspektus susijusius su vidinio įvaizdžio formavimu?
Respondentas (-ė)	Pradžiai tai buvo labai pandemijos sudėtinga, bet koks tas vidinis įvaizdžio formavimas buvo sustojęs, kadangi bet koku atveju, masiniai atleidimai, ir jie bet koku atveju sukuria neigiamą įvaizdį. Ir pati pradžia buvo sukoncentruota tikrai ne į įvaizdį, o į klausimą, kaip išgyventi. Dabar po pandeminiu laikotarpiu aviacija labai smarkiai atsigauna, aviakompanijos jaučia didelius pokyčius įvairiose savo verslo sferose ir dabar jau pradedamas jausti darbuotojų trūkumas. Tai natūralu yra kuriamos įvairios sistemos, bonusai. Aišku tie dalykai tam, kad tas įvaizdis susiformuotų kuo teigiamesnis ne tik viduje, bet ir išorėje. Kad darbuotojai norėtų dirbti toje aviakompanijoje, kad jie norėtų likti ir atsivesti naujų kolegų.
Tyrėja	Ar pandemija paveikė darbuotojų požiūrį į organizaciją?
Respondentas (-ė)	Sakyčiau, kad taip. Nežinau, ar tai yra vien aviakompanijos bruožas, bet apskritai darbuotojas dabar supranta, kad jis bet kada, bet kam įvykus gali būti atleistas. Natūralu, kad jis taip stipriai nebe prisiriša prie tam tikros įmonės ir nuolatos ieško, kur galėtų būti geriau, nes yra visiškai neaišku, kada ir kas gali pasikeisti.
Tyrėja	O kalbant apie pačią įmonę, tai kaip kito jos elgsena ištikus pandeminiams sunkumams?
Respondentas (-ė)	Prasidėjus pandemijai, iš tikrųjų, tai kaip ir minėjau visų vidinių įvaizdžių buvo atsisakyta. Be abejo buvo stengiamasi, kadangi vyko masiniai atleidimai, komunikuoti apie tai kas vyksta, buvo stengiamasi atsisveikinti su darbuotojais, kiek įmanoma gražesne gaida, tam, kad jie po to norėtų sugrįžti. Tuo metu nelabai apskritai buvo koncentruojamasi į tai, kaip mes čia atrodome, o tik į tai, kaip finansiškai išgyventi tą laikotarpį ir neužsidaryti.
Tyrėja	Kaip manote, kaip asmeninė komunikacija veikia kompanijos vidinį įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Stipriai veikia, jeigu darbuotojai yra nusiteikę nuolatos komunikuoti ir siekti, rasti tą bendrą sutarimą, tokiu atveju, aš įsivaizduoju, kad tai turi teigiamą įtaką. Jeigu mes turim darbuotojus, kurie yra nusivylę ir nenorintys dirbti, tokiu atveju, tai iškomunikuojant, sukuria neigiamą įspūdį ir su tokiais darbuotojais, natūralu, kad tu nenori dirbti, o ir bendrame vertinime ir kitų akyse darbdavys tampa nebe toks patrauklus.
Tyrėja	Ar komunikacijoje įvyko reikšmingi pokyčiai teigiami ar neigiami pandemijos metu, ir kokią įtaką tai darė vidiniam įvaizdžiui?

Respondentas (-ė)	Tai sakyčiau, mano jau minėta ta vidinė komunikacija, ir ypač ne tik tarp paprastų darbuotojų, bet svarbiausia iš vadovo darbuotojui. Atvira ir nuolatinė komunikacija iš vadovo, neabejotinai, kuria pasitikėjimą kompanija ir tuo pačiu gerina jos įvaizdį.
Tyrėja	Kaip grįžtamasis ryšys organizacijoje yra reikšmingas jos vidiniam įvaizdžiui? Kodėl?
Respondentas (-ė)	Manau, kad tai yra labai reikšminga dalis, nepaisant to, ar tai pandemija, ar tai aviakompanija, ar kažkokia kita įmonė. Grįžtamasis ryšys visą laiką parodo, kokia vis dėl to yra situacija, kaip sekasi darbuotojams atlikti savo darbus, ką daryti, kad būtų geriau. Tai mano nuomone, asmenine, grįžtamasis ryšys privalo būti. Kitu atveju tu tiesiog netobulėsi ir ir ir ir tikriausiai norėsi išeit kažkur kitur.
Tyrėja	Kaip kito organizacijos iškelta misija ir vizija bei organizacijos tikslai pandemijos laikotarpiu ir kaip tie pokyčiai palietė vidinį organizacijos įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Tai tikriausiai vėl grįšiu prie tos pačios minties, jog ammm, pandemijos laikotarpiu ta vizija, misija ir tikslai išsikelti buvo antraeilis dalykas ir buvo stengiamasi išgyventi, todėl natūraliai turėjome nuolatinę baimės būseną, tačiau dabar jau kai rinka atsigauna galima pastebėti, jog vėl yra grįžtama prie to teigiamo įvaizdžio formavimo. T.y siekiama ne tik tai patenkinti kliento poreikius ir norus, tačiau siekiama užtikrinti malonią darbo atmosferą tam pačiam darbuotojui, sukurti kažkokią tai papildomą naudą ne tik tai piniginiu klausimu, yra siekiama formuoti kolektyvą (pauzė). Tai sakyčiau pirminiu pandeminiu požiūriu žiūrint tai tuo metu sužlugdė visą vidinę komunikaciją pati pandemija, tačiau dabar atsigauna, tai netgi yra geresnis tas vidinis įvaizdis kompanijoje, tačiau tai yra sukurta to, kad rinka aviakompanijų yra nemažai ir mažas darbuotojų pasirinkimas. Tai tu stengiesi sukurti kuo įmanoma geresnę organizaciją esančią darbuotojo pusėj. Prieš pandeminiu laikotarpiu kiekviena kompanija, taip ir aviakompanija turi savo iškeltą misiją ir viziją.
Tyrėja	Tai ar buvo ta misija ir vizija pakeistos ar vis tik liko lygiai tokios pat kaip ir prieš pandemiją?
Respondentas (-ė)	Sakyčiau, kad liko tokios pačios. Šiuo metu dar yra pakankamai mažai praėję laiko tam, kad būtų kažkas ypatingai pasikeitę. Apie tokį drastišką pakeitimą nebuvo laiko apmąstyti, apgalvoti ir tai įgyvendinti.
Tyrėja	Kodėl kokybiškas rizikos ir pandemijos valdymas yra reikšmingi aviakompanijos vidiniam įvaizdžiui?
Respondentas (-ė)	Tai čia tikriausiai vėl pasikartosiu. Kaip ir minėjau, aviacijos ekspertų pas mus, tiek Lietuvoje tiek ir aplinkui nėra daug ir dabar jau po to kai praėjo tie patys baisiausi, sakykime, metai su pandemija, mes aiškiai matome, kaip viena ar kita aviakompanija elgėsi ištikus pandemijai: kaip elgėsi su darbuotojais, kokie buvo jų žingsniai ir pasirinkimai tuo metu, kai reikėjo galvoti, ką daryti. Tai tikriausiai šiuo metu jau yra pakankamai pasimokyta ir jau yra kažkoks bendras supratimas, kaip reikėjo arba nereikėjo elgtis, tačiau, mano nuomone, buvo galima sutvarkyti viską kokybiškiau,

	tam kad vėliau būtų lengva susigrąžinti darbuotojus. Čia vat iš tos pusės labiau sakyčiau.
Tyrėja	Kaip organizacijoje yra analizuojamas vidinis įvaizdis, ir ar tokia analizė vyko pandemijos įkarštyje?
Respondentas (-ė)	Tai kaip ir minėjau, bent jau aviakompanijoje, kurioje aš dirbu ir bent jau kiek girdėjau kitose, tai tokio kaip analizės vidinio įvaizdžio nebuvo. Pagrindinis klausimas buvo, kaip finansiškai išgyventi tą laikotarpį, kai realiai visas, amm, visa įmonės veikla sustojo, nebeliko būdų gauti pajamas ir liko tik tai susimokėti skolas ir nuolatinius nekintančius mokesčius. Tai sakyčiau, kad šiuo metu jau yra vykdomi tokie, pavadinkim gal analizės. Galbūt netiesiogiai, bet tikrai yra susiduriama su to vidinio įvaizdžio problemomis, jog žmonės nenori grįžti arba nenori ateiti dirbti į aviaciją vien dėl to, kad ne tik viduje, bet ir išorėje buvo labai neigiami atsiliepimai. Juk atleidome beveik 90proc savo darbuotojų.
Tyrėja	Su kokiais pagrindiniais iššūkiais teko susidurti aviakompanijai pandemijos metu vidinio įvaizdžio atžvilgiu?
Respondentas (-ė)	Didžiausia problema siekiant išlaikyti tą įvaizdį buvo nežinia, kadangi buvo neaišku, kas bus toliau ir kadangi buvo neaišku, natūraliai iškarto atsiranda tada problema, kaip ir minėjau komunikacijos. Nes nesinori komunikuoti bet ko, norisi komunikuoti aiškia žinutę darbuotojam, ko pandemija neleido padaryti. Tai va pagrindinis iššūkis ir buvo tai, kad tokio precedento kaip kovid pandemija prieš tai niekada nėra buvę. Ir buvo visiškai neaišku, kada viskas atsigaus, ir ką iškomunikuoti tam darbuotojui, kuris tarkim yra prastovose, arba yra atleidžiamas, bet su žinute, kad mes atsigavus norėsime pasisamdyti jį atgal. Tai va toks ir buvo tas iššūkis - nežinia.
Tyrėja	Tai ar įvyko kažkokie reikšmingi pokyčiai vidinio įvaizdžio klausimu?
Respondentas (-ė)	Žiūrėčiau į tai ir kaip į teigiamą ir kaip į neigiamą dalyką, bet siekiama užtikrinti, jog darbuotojas nuolatos yra dubliuojamas, kas darbuotojui, kaip ir sukuria tokį teigiamą dalyką. Jisai nuolatos žino, kad turi savo dublerį, kuris jam atostogaujant, susirgus, išeinant iš darbo, bus kas jį pakeičia, tačiau iš kitos perspektyvos darbuotojas kaip ir mato, kad jisai kaip ir kiekvienas yra lengvai pakeičiamas, kas sukuria tam tikrą baimę. Bet tikriausiai vis dėl to, sakyčiau, kad tai labiau teigiamas dalykas, nes aviakompanija suprato, kad reikia nuolat dalintis darbais tam, kad užtikrinti tų darbų tęstinumą ir darbuotojas nuolatos šalimais turi žmogų, kuris jam gali padėti. Trumpai, tai komunikacija ir darbų pasidalinimas.
Tyrėja	Nepaisant daug neigiamų padarinių, kurie buvo sukelti pandemijos, sakykite, kaip vertinate aviakompanijos vidinio įvaizdžio perspektyvas?
Respondentas (-ė)	[Pauzė] Sakyčiau, kad iš tikrųjų vertinu, jog vidinio įvaizdžio formavimas aviakompanijose tapo svarbia dalimi ir ne tik tai tuo, jog... Tiksliau tuo, kad aviakompanija pati dabar supranta, kad jinai turi padaryti daugiau, tam, kad jinai būtų patraukli darbuotojo atžvilgiu. Tai tik plusai darbuotojui tuo, kad jisai gauna ne tik finansinę naudą, tačiau yra įdedama labai daug pastangų, investicijų

	į tai, kad būtų sukurta ta gera aura darbe, detaliai aprašyti procesai, kad naujas darbuotojas prisijungęs prie kompanijos, negautų šoko, kad kažkas neišdirbta, nesuprantama ar neaišku ir bonusai atsirado. Tai viskas tam, kad ta vidinė kultūra būtų gera, bent jau pas mus vis dar procese ir yra ieškoma įvairiausių būdų tam, kad darbuotojui padaryti kuo didesnę naudą, kad jis norėtų būti, dirbti ir teigiamai komunikuoti su kitais.
Tyrėja	Kokiais būdais Jūs asmeniškai siūlytumėte formuoti teigiamą vidinį aviakompanijos įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Na iš patirties sakyčiau, kad vienas iš pagrindinių, tarkim iššūkių, su kuriuo mes dabar susiduriame, tai yra tam tikrų reguliacijų, taisyklių nebuvimas ir natūraliai, nesant tam tikrom aiškiom nuostatom, kas iš tikrųjų tai turėtų padaryti, labai dažnai susiduriame su atveju, kada visi sako, kad čia ne mano, ir tada turime jau konfliktą, kurį tenka spręsti. Tai visų pirma sakyčiau, kad tai yra tokios kultūros viduje nebuvimas, kuris pakiša koją šiuo metu, bet ties tuo dirbame. Bet bent jau man asmeniškai, čia yra tas vienas iš tokių sunkiausių dalykų. Taip pat, man asmeniškai yra svarbu, kaip ir kolektyvui ta papildoma nauda, kurią tu gauni, tokie bonusai įmonės viduje, kaip tarkim: vaisiai arba kažkokie papildomi, kaip po tokie džiuginantys dalykai, kaip pvz susitikimai ne darbo aplinkoje arba užsakomi pietūs bendri. Tokie nedideli, maži dalykai, kuriantys tą gerą aurą. Dar sakyčiau ta nuolatinė komunikacija su vadovu, kad stiprinti tą ryšį ir mažinti atskirtis.

Respondentas D4

Tyrėja	Prieš pradėdant interviu, norėčiau dar kartą patvirtinti, kad sutinkate dalyvauti atliekamame tyrime ir atsakyti į Jums pateikiamus klausimus?
Respondentas (-ė)	Taip, sutinku.
Tyrėja	Ar galėtumėte pasakyti, kuriame įmonės skyriuje dirbate ir kokias pareigas užimate?
Respondentas (-ė)	Administracijos departamentas, Marketingo skyriaus vadovė.
Tyrėja	Pradedant kalbėti apie organizacijos identitetą, tai ar manote, jog pandemijos sukelti pokyčiai darė neigiamą įtaką organizacijos istorijos tėkmei?
Respondentas (-ė)	Na, vienareikšmiškai pandemija turėjo labai stiprių neigiamų padarinių, nes sakykim, na vien tai, kad pandemija tiesiogiai sustabdė visą aviaciją, bet konkrečiai mūsų įmonei tai vėl gi, tiek sustabdyta veikla, tiek neturėjimas galimybės teikti jokių paslaugų. Tai čia toks tiesioginis poveikis. Iš kitos pusės, jeigu žiūrėtume vietinę rinką, tai pakankamai stipriai nuskambėjo būtent kitų organizacijų pateikta informacija, kad įmonė atleidžia bene didžiausią skaičių darbuotojų Lietuvoje. Įmonė pateko į TOP 10 įmonių, kurios atleido daugiausiai darbuotojų. Tai ganėtinai stipriai kirto įmonės besivystančiai istorijai iš įvaizdžio pusės.
Tyrėja	Ar pandemija turėjo kokią nors įtaką organizacijos vidinei kultūrai?

Respondentas (-ė)	Kadangi vėlgi buvo labai stipriai ir greitais tempais auganti įmonė, buvo priimama gana daug žmonių, tai sakykim, kada pandemija smogė labai stipriai, tai pats kolektyvas iš to didelio ir staigaus augimo visiškai sustojo ir gerokai sumažėjo. Sakykim, liko, jei galima taip pavadinti, įmonės branduolys. Nei neliko nei komandų, nei procesų, viskas tiesiog sugriuvo ir tos kultūros tiesiog neliko jokios. Galim sakyti, kad ją atsigauvant po pandemijos, tiesiog teko kurti iš naujo.
Tyrėja	Kaip atsitikę pokyčiai kultūroje darė įtaką vidiniam darbdavio įvaizdžiui?
Respondentas (-ė)	Na sakykim, atsisakius daugelio darbuotojų paslaugų, tai faktas, kad turėjom labai daug nepatenkintų žmonių, kurie tiesiog buvo pakankamai neapibrėžto aplinkoj. Tai niekas nežino, nei kas bus toliau, nei kas laukia tiek įmonės tiek jos darbuotojų. Tai iš esmės, daug nelaimingų, neužtikrintų dėl ateities žmonių ir aišku tai veikia labai neigiamai visus aspektus, įskaitant ir kultūrą. Ta kultūra toks išgyvenimo žaidimas.
Tyrėja	Kokios organizacijos vertybės padėjo išsaugoti susiformavusį vidinį organizacijos įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Taip, buvo tokių ir tos vertybės išliko. Tai kažkokio labai didelio pokyčio, sakykim vertybinio, tai nebuvo. Bet jeigu bendrai žiūrėti, na galbūt viena iš tokių stiprybių ir buvo tas komandiškumas, kad kolegos padėjo vieni kitiems sunkiu metu, net gi ėmėsi tų darbų, kurie nebūtinai buvo itin griežtai apibrėžti jų pareigybėse. Tai sakykim, tas pats personalo skyrius galėjo imtis viešinimo, komunikacijos darbų, kurie realiai jiems nepriklauso. Bet tuo metu nebuvo resursų ir komandos nariai dalijosi darbais kaip tik sugebėjo.
Tyrėja	Kokią reikšmę aviakompanijos vidiniam įvaizdžiui turi individuali patirtis?
Respondentas (-ė)	Na iš tikrųjų, tai sakykim galim lyginti skirtingas patirtis. Viena grupė tų darbuotojų buvo, kurie išliko, o kita grupė darbuotojų, su kuriais teko atsisveikinti, tai absoliučiai viena kitai priešingos patirtys. Tai sakykim, na tie kurie turėjo atsisveikinti, dalis jų jau yra grįžę, vieni tose pačiose pareigose, kiti kitose. Tai galim sakyti, kad tie sugrįžę darbuotojai turi tą stiprų teigiamą pokytį, na nes keitėsi patirtys ir grįžo į geresnę poziciją. Net įgulų nariai atėjo dirbti į ofisą.
Tyrėja	Kaip veikia vidinius organizacijos politikos aspektus susijusius su įvaizdžio formavimu?
Respondentas (-ė)	Kaip jau minėjau, įmonė iki pandemijos buvo stipriame augime. Tiek komandos prasme, tiek įrangos ir paslaugų prasme. Tai jei iš tos pusės žiūrėt, ta politika buvo tokie greiti sprendimai, kurie padėjo išgyventi. Nebuvo griežtų procesų ir hierarchijos, o tai ir padėjo išlikti. Iki pandemijos įmonė neteikė cargo paslaugų, ką daro dabar. Tai tie atsiradę staigūs sprendimai sukūrė vertę.
Tyrėja	Ar pandemija paveikė darbuotojų požiūrį į organizaciją? Jeigu taip, koks tas poveikis vidiniam kompanijos įvaizdžiui?
Respondentas (-ė)	Manyčiau, kad taip. Tie, kurie liko įmonėj, tai vėl gi jie turi savo požiūrį, o tie, su kuriais reikėjo atsisveikinti, atitinkamai turi

	priešingą požiūrį. Ir aišku, sakyčiau, kur kas labiau neigiamas, nes nežinios situacijoje, įmonė įstūmė į dar didesnę nežinią.
Tyrėja	Kaip kito organizacijos elgsena ištikus pandeminiams sunkumams?
Respondentas (-ė)	Na, tuos pokyčius buvo galima nujausti, bet vėl gi procesai buvo tokie, kokie jie buvo. Pats požiūris reikėsi labiau per tuos greitai padarytus sprendimus. Tai, kad kompanija atleido šitiek darbuotojų ir tai iškilo į viešumą, labai stipriai pakenkė ir darė įtaką sprendimams ir vėlesnėje darbuotojų paieškoje. Kompanija natūraliai elgėsi ir priiminėjo tokius sprendimus, kurie padėtų išlikti ir nueiti į kuo mažesnę nuostolį.
Tyrėja	Kaip asmeninė komunikacija veikia kompanijos vidinį įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Visų pirma, ji yra itin reikalinga. Ne tik dėl to, kad visi būtume up to date, kas įmonėje vyksta, bet ir kad geriau galėtume atlikti kiekvienas savo darbą. Esant komunikacijai ir turint iš jos išeinančius duomenis, na sprendimai gali būti priimami reikiamu momentu, gali būti priimami savalaikiai sprendimai. Kas gerina įmonės veiklos rezultatus, atliepia klimatui ir taip atvažiuoja iki įvaizdžio klausimo.
Tyrėja	Ar komunikacijoje įvyko reikšmingi pokyčiai?
Respondentas (-ė)	Iki pandemijos visas pagrindas buvo gyvas tarp darbuotojų: susitikimai, pasitarimai ir pan. Visa tai persikėlė į digital erdvę, zoomai, teamsai ir kiti dalykai. Aišku atsirado ir iššūkių susijusių jau su šiuo komunikacijos principu.
Tyrėja	Ar nuotoliu vykstanti komunikacija įtaka vidiniam įvaizdžiui padarė?
Respondentas (-ė)	Pandemija įtaką turėjo bet kokių atveju, tad taip.
Tyrėja	Kaip grįžtamasis ryšys įtakoja vidinį įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Taip. Na, gaunant grįžtamąjį ryšį. Vėl gi žiūrint, kokia kryptimi, tas grįžtamasis ryšys teikiamas. Jeigu tai yra darbuotojo grįžtamasis ryšys vadovui, jis gali priimti atitinkamus sprendimus. Vėl gi, na, jis yra reikšmingas ir kuo jis savalaikiškesnis ir operatyvesnis. Tuo labiau jis veikia teigiamai. Jei tau vadovo grįžtamasis ryšys darbuotojui, ypač kai turim pandemiją irgi yra labai svarbu, nes darbuotojas tuomet jaučiasi pastebėtas, matomas ir pan. Vėl gi va vienas iš tokių kultūros elementų buvo nuolatiniai kaip susitikimai su vadovu ir tokių susitikimų metu bet kuris darbuotojas galėjo vadovo bet kokio klausimo, kas jam rūpi. Skatinant tą bendrystę ir ryšį, kuriama ir ta teigiama aura, kuri tikrai yra įvaizdžio prieš darbuotoją sudėtinė dalis.
Tyrėja	Kaip kito organizacijos iškelta misija ir vizija bei organizacijos tikslai pandemijos laikotarpiu ir kaip tie pokyčiai palietė vidinį organizacijos įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Žvelgiant atgal kai prieš pandemiją vizija buvo dideli tikslai ir globali plėtra visuose žemynuose, tai sakykim visa tai tiesiog susitraukė iki to, kad išgyventi. Tikslų ir vizijos buvo tiesiog atsisakyti.
Tyrėja	Kodėl kokybiškas rizikos ir pandemijos valdymas yra reikšmingi aviakompanijos vidiniam įvaizdžiui?
Respondentas (-ė)	Tai vėl gi, kiekvienas rizikos valdymo elementas ir veiksmas, susijęs su tuo, kad kiekviena organizacija siekia pelningumo. Tokios

	organizacijos dalimi nori būti ir darbuotojai, kita vertus tie patys darbuotojai yra įmonės ambasadoriai. Darbuotojai gali tiek viduje tiek įmonėje dalintis savo įspūdžiais apie kompaniją. Aviaciją vis dar gaubia tas atsargos ir nežinios šydas, tad kokybiškas valdymas ypač svarbus išlaikyti darbuotojus ir pritraukti juos iš išorės, o gal ir patys darbuotojai gali atsiliepdami pritraukti potencialius.
Tyrėja	Kaip organizacijoje yra analizuojamas vidinis įvaizdis, ir ar tokia analizė vyko pandemijos įkarštyje?
Respondentas (-ė)	Kad pandemijos metu nevyko tai tikrai, bet šiuo metu taupant resursus tokios analizės yra atidedamos. Labiau vis dar visi orientuoti į kitus dalykus ir šis paliekamas kaip antraeilis ar net visai nereikalingas. Gal sakyčiau labiau kaip benefit'as kompanijoje galėtų būti. Paviršutiniškai, ką vadovai mato galime vardinti vertinti, bet ir skirtingai interpretuojamas.
Tyrėja	Su kokiais pagrindiniais iššūkiais teko susidurti aviakompanijai pandemijos metu vidinio įvaizdžio atžvilgiu?
Respondentas (-ė)	Tai kaip išlaikyt darbuotojus tuos, kurie liko, kaip jos motyvuoti ir kaip vis dar bandyti atrodyti patraukliems, nors tame nesimatė jokios perspektyvos.
Tyrėja	Tai ar įvyko kažkokie reikšmingi pokyčiai ?
Respondentas (-ė)	Teško atstatinėti tą įvaizdį ir reputaciją, įrodyti, kad mes galim augti toliau, kad galim būti patrauklus darbdavys, kad turim ką pasiūlyti. Visas įvaizdis ir pasitikėjimas buvo sugriautas, tai tas po pandeminis darbas, kuomet iš esmės reikia sukurti tarsi naują kompaniją yra labai sudėtingas ir labai daug laiko reikalaujantis procesas.
Tyrėja	Nepaisant daug neigiamų padarinių, kurie buvo sukelti pandemijos, sakykite, kaip vertinate aviakompanijos vidinio įvaizdžio perspektyvas?
Respondentas (-ė)	Pauzė. Na, dabar jau turime galimybę kurti. Ir tikrai gali būti rezultatas dar geresnis nei buvo prieš pandemiją. Tik aišku iššūkių netruks ir laiko tam reikės daug. Bet čia nemažai elementų nuo kurių esam priklausomi: turizmas, globali situacija, ekonominė situacija ir panašiai. Nesam patys sau šeimininkai, todėl sunku spėti, kaip bus.
Tyrėja	Kokiais būdais Jūs asmeniškai siūlytumėte formuoti teigiamą vidinį aviakompanijos įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Vienas iš pagrindinių, tai sklandi vidinė komunikacija, kad būtų užtikrintas kokybiškas grįžtamasis ryšys. Reiktų didinti tą vadinamą pasitenkinimą darbu(darbo vieta, aplinka, priemonės, motyvacinė sistema). Yra tikrai nemažai tų būdų ir priemonių, kaip stiprinti tą vidinį įvaizdį.

Respondentas D5

Tyrėja	Prieš pradėdant interviu, norėčiau dar kartą patvirtinti, kad sutinkate dalyvauti atliekamame tyrime ir atsakyti į Jums pateikiamus klausimus?
Respondentas (-ė)	Sutinku
Tyrėja	Ar galėtumėte pasakyti, kuriame įmonės skyriuje dirbate ir kokias pareigas užimate?

Respondentas (-ė)	Žmonių departamento vadovė, Žmonių departamente.
Tyrėja	Pradedant nuo aviakompanijos identiteto vertinimo, tai ar manote, jog pandemijos sukelti veiksniai darė neigiamą įtaką organizacijos istorijos tėkmei?
Respondentas (-ė)	Kaip galima įvertinti ar padarė kažkokį poveikį organizacijos istorijai... [pauzė] Matai, mes kada žmonės išeidinėjo, me nedarėm jokių matavimų, vertinimų, kai tai paveikė organizaciją, kaip dabar tai veikia organizaciją, tų išėjusių žmonių atsiliepimai. Mes net exit interviu tuo metu nedarėm, tai už tai yra labai sunku įsivertinti, tačiau tuo pačiu yra žmonių, kurie yra sugrįžę į įmonę, tai yra jie pakviesti sugrįžti ir jie sugrįžo bei šiuo metu yra įsitraukę. Bet šiaip sunku vertinti, nes jokio matavimo nebuvo daryta. Mano ausų kažkokie blogi dalykai nepasiekė, tad galiu tik spekuliuoti ir spėti.
Tyrėja	Kalbant apie vidinę kultūrą, Ar pandemija turėjo kokią nors įtaką organizacijos vidinei kultūrai? Jeigu taip, kokia tai buvo sąsaja?
Respondentas (-ė)	Turėjo, žinoma, kad turėjo [pauzė] Na, jinais tiesiog keitėsi turbūt natūraliai, nes keitėsi, nu gyvenimo sąlygos, darbo sąlygos, ane, organizacijos turiu omeny, tai ta kultūra, ji labai natūraliai pati keitėsi ir tuo metu, kada tai buvo karantinas, ji buvo tokia labiau uždara. Nu gal žmonės buvo labiau uždari, mažiau bendraujantys, daugiau irzlūs Pauze. Kad sugrįžom į ofisus žmonės buvo ištroškę to bendravimo, to draugiško bendravimo ne tik darbiniais klausimais. Mes tą ir darom, bet manau, kad tačiau kultūrai, vėl sunku vertinti, ar tai kultūra pasikeitusi, ar žmonių požiūris, arba kitaip sakant pasitikėjimas įmone sumažėjęs, kas yra natūralu, nes ne visiems gerai buvo per karantiną: nemažai žmonių buvo prastovose, kur jie jaučiasi nuskriausti, ir kad įmonė juos nuskriaudė. Jie vis dar dirba tie žmonės, bet pasitikėjimas yra tikrai sumažėjęs. Va dar kaip tik įsitraukimo naujus tyrimus turiu, kuris darytas įmonėje 2019 metais ir va dabar 2021 rugsėjį pasidarėm. Tai kaip bebūtų keista įsitraukimas dabar yra geresnis nei 2019 metais, tai spėjame, kad liko tie žmonės, kuriems visokeriopai tinka kompanija, jos industrija ir kultūra.
Tyrėja	Pati paminėjote apie atsitikusius pokyčius, tai kokią jie įtaką padarė tam vidiniam darbdavio įvaizdžiui?
Respondentas (-ė)	Tai sakau sumažėjęs pasitikėjimas įmone, kad yra faktas. Žmonės jaučiasi, kad įmonei duoda daugiau negu gauna, kas yra vėl normalu ir natūralu, kai buvo sunkūs laikai, iš žmonių buvo prašoma daugiau ir neduodama atgal, nes organizacija tiesiog neturėjo resursų tam. Kas čia dar... Na iš tos neigiamos pusės, nebepasitikėjimas organizacija ir turbūt tas growth and recognition. Žmonėms to trūksta, nes per tą laiką jie negulėjo augti. Tai normalu, kad tuo metu jiems to trūko ir jie negalėjo to gauti.
Tyrėja	Jūsų nuomone, kokios organizacijos vertybės padėjo išsaugoti susiformavusį vidinį organizacijos įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Geras klausimas [pauzė] galvoju.....Nebuvo tokių, kurios padėjo.
Tyrėja	Ar tos vertybės vis tik, kurios buvo, nors nepadėjo, išliko pandemijos metu, ir ar įvyko vertybinis pokytis? Jeigu taip, kokią įtaką jis turėjo įvaizdžio formavimui?

Respondentas (-ė)	Jisai tikrai įvyko, tai [pauzė] tos vertybės buvo užšaldytos. Ta prasme, kad įmonė sunkiu laikotarpiu ne negalėjo vadovautis tomis vertybėmis. Jos buvo matyt blogai sudėliotos, nes vertybės ir yra tam, kad padėtų visais gyvenimo atvejais. Nes pačios vertybės sukosi apie ambicijas, apie tokį pauzė tikslo siekimą ir pan. O karantino metu, nei ambicijos nei tikslo siekimas, na tu neturi, kur jų padėti, nes jos neaktualios. Tos vertybės labiausiai nukentėjo, bet atsirado naujų vertybių, tas toks vertinimas laiko buvimo kartu, komandinio darbo.
Tyrėja	Kokią reikšmę aviakompanijos vidiniam įvaizdžiui turi individuali atsinešta darbuotojų patirtis?
Respondentas (-ė)	Pauzė.. Ta turbūt vėl sunku pasakyti, bet kiekvienas žmogus kadangi yra dalelė tos bendruomenės, tos organizacijos. Viską, ką jis atsineša, natūraliai įtakoja organizaciją, bet kaip kiek, nežinau, kaip reikėtų pamatuoti.
Tyrėja	Kaip kito organizacijos elgsena ištikus pandeminiams sunkumams?
Respondentas (-ė)	Labai sunku vertinti.
Tyrėja	Kaip pati galvojate asmeninė komunikacija veikia kompanijos vidinį įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Faktas, kaip veikia, vėl gi kaip veikia [pauzė]. Turbūt nėra organizacijos, kurioje darbuotojai sakytų, kad pas mus su komunikacija viskas gerai. Tai veikia tik taip, kad na tai yra sklandžiau. Kuo tu daugiau duodi komunikacijos, kuo ji suprantamesnė, aiškesnė, skaidri ir atvira, tai ir patys žmonės jaučiasi labiau įsitraukę į kompaniją, į procesus, į rezultatus, tuomet jie patys gali suprasti, kaip jų asmeninis indėlis gali keisti kompaniją. Kai gali dalintis džiaugsmiais ir rūpesčiais. Žiūrint globaliai, tarp skyrių gali būti, departamento viduje, tai jeigu tarp skyrių nulemia tikėtina susidirbimą lengvesnį, kur ta komunikacija betarpiška, natūrali, nuosekli bendradarbiavimas yra daug lengvesnis. Jei departamento ar skyriaus viduje, turbūt labai stipriai ji nulemiama vadovo dažnu atveju. Tai vėl gi, kuo žmonės daugiau žinos, girdės, kuo su jais labiau komunikuojama, tuo jie labiau įsitraukę, jaučia vertę, gali įvertinti, kiek jų darbas galėjo prisidėti prie vienu ar kitų tikslų.
Tyrėja	Ar komunikacijoje įvyko reikšmingi pokyčiai?
Respondentas (-ė)	Turbūt, kad įvyko. Nes šiuo metu tą komunikaciją darau aš ir turbūt darau kitaip, nei prieš tai buvęs žmogus darė. Taip mes darom visokias apklausas, apie tą pačią komunikaciją, yra tokių komentarų, kad ta komunikacija geresnė, kad jos yra daugiau, dalinamasi ne tik darbiniai klausimais, bet ir fun dalykais kažkokiais. Aš tai taip labiau galvoju, kad tai yra pavienis pojūtis, bet ar tai paveikė visus panašiai, sunku labai pasakyti.
Tyrėja	Kaip grįžtamasis ryšys veikia vidinį įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Tikrai taip, veikia, ir net galime palyginti, vėl ta pati įsitraukimo apklausa mum parodė, kad tie skyriai, kurių vadovai daug dirba su savo komandomis. Dirba tai reiškia, kad mentorina, tai reiškia, kad duoda atgalinį ryšį ir pan., jų komandose įsitraukimas yra ryškiai, žymiai didesnis ir ryškesnis nei komandose, kurių vadovai viską palieka sava eiga, kur feedback'as labiau yra apie tai, kas nesigavo,

	kažkokius tai neigiamus dalykus, negu kad apie viską. Tas pats karjeros planavimas, ane, kai vadovas prisideda, kai jis padeda susidėlioti planą, kaip tos karjeros siekti, kur siekti, jei kažkas ne taip sekasi, ar ne ten sekasi. Tai įsitraukimas natūraliai arba labai pagerėja arba nukenčia.
Tyrėja	Kaip kito organizacijos iškelta misija ir vizija bei organizacijos tikslai pandemijos laikotarpiu ir kaip tie pokyčiai palietė vidinį organizacijos įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Jo, labai sunku.. Oficialiai ne, va mes turėjome ir strateginį susitikimą ir buvo kalba apie tai, kad niekas nepasikeitė, nei vizija nei misija ir jos yra toliau galiojančios. Bet turbūt yra klausimas, kiek apskritai žmonės apie viziją ir misiją žino, jas supranta ir jomis gyvena. Nes aš įsivaizduoju, kad mes turime vertybes, viziją ir misiją, tai kiekvienas darbuotojas organizacijoje ja gyvena. Sunku tikrai pasakyti šiuo momentu.
Tyrėja	Kodėl kokybiškas rizikos ir pandemijos valdymas yra reikšmingi aviakompanijos vidiniam įvaizdžiui?
Respondentas (-ė)	Jo.. kad jis reikšmingas tai faktas ir labai reikšmingas. Dar kaip.. Jei yra komunikuojama atvirai, nuoširdžiai, sąžiningai, sakome apie tai, kaip yra, sakome va nežinom ką daryti, esam tokioj situacijoje, kad tikrai nežinom. Bet sėsime spręsim, galvosim. Aišku bus žmonių, kuriems netiks tokia komunikacija, bet didžioji dalis tikrai įvertins tą atvirumą, pažeidžiamumą ir manau, kad tada žmonės daug labiau įtraukti į veiklą ir jie nori padėti, prisidėti net savo asmeniniais resursais, pvz laiko. Bet tą komunikaciją gerai padaryti pandemijos metu padaryti yra labai sunku.
Tyrėja	Kaip organizacijoje yra analizuojamas vidinis įvaizdis, ir ar tokia analizė vyko pandemijos įkarštyje?
Respondentas (-ė)	Ne. Aš išvis nemanau, kad mūsų organizacijoje apskritai buvo konkrečiai analizuojama. Gal apie tai buvo kalbama, bet kad kažkaip specifiskai analizuojama, tai tikrai ne.
Tyrėja	Su kokiais pagrindiniais iššūkiais teko susidurti aviakompanijai pandemijos metu vidinio įvaizdžio atžvilgiu?
Respondentas (-ė)	Na tai turbūt pagrindinis ir buvo ta teisinga komunikacija, darbuotojų, kaip čia, dėmesio išlaikymas. Ne tik jų dėmesio, bet ir vadovaujančių darbuotojų išlaikymas dėmesio kiekvienam darbuotojui atskirai, nes tuo metu ypač jo reikia. Kai buvo staigiai pereita į nuotolinį bendravimą. Tuo metu jis buvo nepažįstamas, svetimas. Jo. Manau, kad buvo labai svarbu komunikuoti, bendrauti asmeniškai, vadovo indėlis turėjo būti LABAI ŽIAURIAI didelis.
Tyrėja	Nepaisant daug neigiamų padarinių, kurie buvo sukelti pandemijos, sakykite, kaip vertinate aviakompanijos vidinio įvaizdžio perspektyvas?
Respondentas (-ė)	AAA... Aš manau turbūt perspektyva priklauso nuo to, kiek įdėsime pastangų. Jeigu mes kaip organizacija suvoksime ir suprasime, kiek tas vidinis įvaizdis yra svarbu [pauzė] neužtenka aišku tik suprasti, reikia turėti ir kažkokį veiksmų planą, kaip mes tą darysim. Ir iškomunikuoti darbuotojams, ką ir kaip mes darysim. Tai tuomet tu dedi visas pastangas, kad tas vidinis įvaizdis būtų kuo geresnis. Tas pats mūsų engandgmento tyrimas iš dalies ir yra apie vidinį įvaizdį.

	Jei žmogus yra išitraukęs organizacijos įvaizdis jo akimi yra neblogas. Jei žmogus yra neįsitraukęs, tai atvirkščiai. Jei žmogus neįsitraukęs, bet patenkintas, tada ką daryti, kaip keisti tą įvaizdį, kad jis būtų ne tik happy, bet ir įsitraukęs. Tai viskas priklauso viskas nuo pastangų. Kuo daugiau pastangų tuo geresnė perspektyva.
Tyrėja	Kokiais būdais Jūs asmeniškai siūlytumėte formuoti teigiamą vidinį aviakompanijos įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Na man, aš prie to engangmento labai rišiuosi, nes va tik ką padarytas ir rezultatus turime. Tai kaip mums pavyks iškomunikuoti, kaip mums pavyks pasiekti rezultatų kaip tą engadmentą pagerinti, padidinti, tai po tuo ir slepiasi tas vidinis įvaizdis. Pas mus organizacijoje darbuotojai susidarę įspūdį, kad nėra vietos augti ir būti pripažintam. Tai jei mes tai pakeisim, tai natūralu, kad tas įvaizdis pagerės, jie pasijus geriau ir įsitraukimas bus didesnis. Tai veiksmų planas yra šiai dienai, mums patiems remtis rezultatais ir mums patiems gerinti tą darbdavio įvaizdį. Tai yra labai panašu, nors ir ne tas pats, jei geras engadmentas galim teigti kad tas vidinis įvaizdis geras, jei prastas tai ir įvaizdis gana prastas. Aš sakau, remiuosi, nes čia visai šviežia.

Respondentas D6

Tyrėja	Prieš pradėdant interviu, norėčiau dar kartą patvirtinti, kad sutinkate dalyvauti atliekamame tyrime ir atsakyti į Jums pateikiamus klausimus?
Respondentas (-ė)	Sutinku ir stengsiuosi atsakyti į jūsų klausimus
Tyrėja	Ar galėtumėte pasakyti, kuriame įmonės skyriuje dirbate ir kokias pareigas užimate?
Respondentas (-ė)	Dirbu saugos skyriuje, esu saugos vadovas atsakingas už visą saugos valdymo sistemą aviakompanijoje
Tyrėja	Pradedant nuo aviakompanijos identiteto vertinimo, tai ar manote, jog pandemijos sukelti veiksniai darė neigiamą įtaką organizacijos istorijos tėkmei?
Respondentas (-ė)	Aš norėčiau pasakyti, kad bendrai aviacijos rinkai tai padarė labai didelę įtaką. Dabartinėje įmonėje, kurioje dirbu visai neseniai didelės įtakos nepadarė, nes įmonė susikūrė kaip tik pandemijos įkarštyje, jei taip galima sakyti. Bet šnekant apie įmonę, kurioje dirbau, kai tik pandemija prasidėjo, tai TIKRAI galiu teigti, kad buvo padaryta didelė neigiama įtaka ir daug darbuotojų, daug darbuotojų dirbančių aviacijos srityje labai smarkiai mąstė ir pergaltvojo, ar tikrai tai yra ta sritis, kurioje verta ir toliau dirbti. Tai pandemija tikrai sukėlė daug neigiamų minčių ir pokyčių.
Tyrėja	Kalbant apie vidinę kultūrą, Ar pandemija turėjo kokią nors įtaką organizacijos vidinei kultūrai? Jeigu taip, kokia tai buvo sąsaja?
Respondentas (-ė)	Tai pandemija manau, kad ji pakeitė visą pasaulį visų pirma, bet pakeitė ir aviacijos rinką ir kiekvieną organizaciją veikiančią toje rinkoje. Visos įmonės turėjo prisitaikyti prie tų naujų tvarkų, taisyklių ir ribojimų. Tai vienareikšmiškai turėjo keisti įmonės kultūrą pauze, ir visos įmonės manau keitėsi skirtingai

	priklausomai nuo pačių vadovų ir kaip jie matė tas įmones besivystant toliau. Tai įtaka tam vidiniam darbdavio įvaizdžiui, manau dažniausiu atveju buvo neigiama.
Tyrėja	Tai kas, jei taip patikslinant, vis tik pakito to vidinio įvaizdžio klausimu siejant su organizacijos vidine kultūra?
Respondentas (-ė)	Tai aš manau, kad labai smarkiai pasikeitė aviacijos kaip srities ir tuo pačiu kiekvienos įmonės perspektyvos matymas. Tai yra prieš pandemiją aviacinės įmonės ir bendrai aviacija buvo aukštesnė. T.y žmonės daug skraidė, naudojosi paslaugomis, ir atėjus pandemijai tas visas dalykas labai nukrito ir todėl įmonės turėjo persiorientuoti, kaip savo veiklą keisti, kaip kultūrą keisti, o taip pat ir darbuotojai turėjo prisitaikyti prie tos naujos realybės tokios.
Tyrėja	Tai šitoj vietoj, aš vis tik dar paprašysiu patikslinti kaip tie atsitikę pokyčiai, kuriuos pats paminėjote, siejosi su vidiniu darbdavio įvaizdžiu ir kokia tai buvo įtaka jam?
Respondentas (-ė)	Tai tokie didžiausi pokyčiai darbdavio kultūroje, darbo stiliuje, darbo pobūdyje, buvo atsiradę krovininiai skydžiai, kurie nėra tokie patrauklūs, kaip skrydžiai su žmonėmis. Tai didelei daliai darbuotojų... kažkuriems darbuotojams tai buvo didelis iššūkis ir juo džiaugėsi. Didelė dalis darbuotojų vis dėl to buvo nusivylę ir tai darė neigiamą įtaką bendrai kompanijos vidiniam įvaizdžiui. Kiti tokie dalykai, kaip darbas nuotoliniu būdu irgi didesne dalimi, manau darė neigiamą įtaką. Taip pat kiti pokyčiai, prie kurių, kiti žmonės sunkiai susitaiko, tai jiems tas metas buvo labai sunkus. Kompanijos buvo priverstos keistis, o darbuotojams didelei daliai buvo sunku keistis kartu su nauja realybe ir kompanija.
Tyrėja	Kokios organizacijos vertybės padėjo išsaugoti susiformavusį vidinį organizacijos įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Įmonė neturėjo išgrynintų savo verslo vertybių. Tos vertybės galėjo būti nuspėjamos ir nujaučiamos, tačiau nebuvo iškomunikuotos. Tos vertybės, kurias darbuotojai patys galėjo nuspėti ar buvo susiformavusios jų galvose, jos išliko. Tos vertybės padėjo įmonei išgyventi tą laikotarpį. Bet dėl tų pačių tikslinių vertybių, kurių aš nenorėčiau įvardinti savais žodžiais, didelė darbuotojų dalis buvo nepatenkinta. Ir dėl tų pačių vertybių, kurios sako, kad verslas yra numeris vienas, o žmonės numeris kažkuris bendrai buvo daug nepatenkintų darbuotojų.
Tyrėja	Tai paminėjote, kad vertybės išliko. Tai ar įvyko kažkoks papildomas pokytis? Jeigu taip, kokią įtaką jis turėjo įvaizdžio formavimui?
Respondentas (-ė)	Sakyčiau, kad tos giluminės vertybės, jos nepakito ir ir todėl įmonė ir išliko, nes ji buvo visiškai orientuota į verslą ir pinigus ir į nieką kitą, tai manau būtent tos vertybės ir padėjo jai išlikti toje sunkioje aplinkoje.
Tyrėja	Kokią reikšmę aviakompanijos vidiniam įvaizdžiui turi individuali atsinešta darbuotojų patirtis?
Respondentas (-ė)	Mano įsitikinimu, kiekviena kompanija turi savo kultūrą, įvaizdį ir taip toliau. Kuo mažesnė įmonė, kuo mažesnė firma, tuo labiau atėję žmonės padaro didesnę pokytį. Ir atvirkščiai, kuo didesnė įmonė tuo vieno žmogaus, kad ir su kokia patirtim didele jis ateitų,

	<p>tuo tas pokytis bus mažesnis. O šiaip aviacijos industrijoje žmonės su patirtim, su atitinkama patirtim yra vertinami labai gerai ir dažniausiai įmonėse įsilieja gerai ir pakelia tą kultūros lygį įmonėje.</p>
Tyrėja	<p>Tai kokia vis tik yra ta reikšmė vidiniam darbdavio įvaizdžiui aviakompanijoj ta atsinešta individuali patirtis?</p>
Respondentas (-ė)	<p>Reikšmė didelė, jeigu į nedidelę įmonę atėjęs yra žmogus su didele patirtimi ir didele istorija. Ją visokeriopai gali pakeisti. Jei tai didelė įmonė, manau, kad ir su kokia patirtim ateis žmogus jis didelio pokyčio nepadarys.</p>
Tyrėja	<p>Ar pandemija paveikė pačių darbuotojų požiūrį į organizaciją?</p>
Respondentas (-ė)	<p>Manau, kad paveikė ir gan stipriai, paūzė, nes kaip jau minėjau prieš tai aviacinės įmonės buvo aukštumoje ir daug žmonių ten dirbo. Ne visi ten žmonės buvo aviacijos entuziastai ar specialistai. Ir dėka pandemijos, kabutėse, tie žmonės atsisijojė ir manau, kad liko tie žmonės, kuriems ta aviacija yra giliai širdyje ir todėl todėl [paūzė] Tai dar norėčiau papildyti, kad pandemija pakeitė tų žmonių, kurie kaip sakiau, nėra aviacijos išimylėję, jų požiūrį pakeitė ir tos įmonės nebebuvo tokios patrauklios, kaip iki tol.</p>
Tyrėja	<p>Kaip kito organizacijos elgsena ištikus pandeminiams sunkumams?</p>
Respondentas (-ė)	<p>Kito didžiosios dalies įmonių veiklos modelis. Beveik visos įmonės įjungė tokį išgyvenimo režimą. Buvo ieškoma tokių užsakymų, kurių, kaip dabar pagalvoji, niekas prieš tai nebūtų vykdęs. Tai buvo, tikrai pasikeitė realybė ir įmonės turėjo sureaguoti į tuos pokyčius, kuomet jos buvo uždrausta skraidinti keleivius, tarkim. Jos turėjo prisitaikyti ir skraidinti kažką kitą. Tai manau, kad išgyveno tos įmonės, kurios geriausiai sugebėjo prisitaikyti ir labiausiai pasikeiti, pagal tas sąlygas.</p>
Tyrėja	<p>Kaip pats galvojate, kaip asmeninė komunikacija veikia kompanijos vidinį įvaizdį?</p>
Respondentas (-ė)	<p>Na, kompanijos darbuotojus būtų galima skirytį į administraciją ir skraidantį personalą. Ir asmeninė komunikacija tiek vienoje grupėje tiek kitoje grupėje yra skirtinga, nes požiūris ir darbo vieta skiriasi. Ir asmeninė komunikacija, ji labai, manau kad pandemija tai asmeniniai komunikacijai neturėjo daug įtakos. Tačiau bendrai paėmus manau, kad ta komunikacija toks dalykas, kuris arba kelia arba žemina tą vidinį darbdavio įvaizdį. Ir tai priklauso nuo tam tikrų situacijų, kas vyksta.</p>
Tyrėja	<p>Tai vis tik čia turėsiu paklausti, kodėl taip galvojate, ir kaip būtent kaip ta asmeninė komunikacija žemina ar didina vidinį aviakompanijos įvaizdį.</p>
Respondentas (-ė)	<p>Tai čia galėčiau pateikti pavyzdžius. Tai skraidančiam personalui išvykus į kabutėse nepatogią komandiruotę, kurių atsirado žymiai daugiau nei buvo prieš pandemiją, jų asmeninė komunikacija dažniausiai yra neigiamo pobūdžio ir tai mažina darbdavio įvaizdį. O darbuotojų dirbančių ofise, jų asmeninė komunikacija taipogi priklauso nuo to, kas vyksta kompanijoje. Jei vyksta teigiami dalykai tai komunikacija yra teigiama ir atvirkščiai, jei dalykai neigiami, tai ir komunikacijos forma neigiama, ir atitinkamai atliepanti.</p>

Tyrėja	Ar komunikacijoj įvyko reikšmingi pokyčiai?
Respondentas (-ė)	Tai komunikacijoje pokyčiai nesakyčiau, kad buvo labai ryškūs ir esmės. Tiesiog bendras fonas ir bendros temos, kuriomis buvo komunikuojama tapo neigiamesnės ir tos nuotaikos per tą komunikaciją persiduoda vis daugiau žmonių ir tiesiog tais, ypač pandemijos pradžios mėnesiais, buvo šnekama apie daug negerų, juodų, blogų scenarijų ir natūraliai iš to kilo, kad darbuotojų, vadovų, savininkų nuotaikos buvo negeros. Ir tai niekaip nepadėjo tam vidiniam įvaizdžiui.
Tyrėja	Ar grįžtamasis ryšys organizacijoje yra reikšmingas jos vidiniam įvaizdžiui?
Respondentas (-ė)	Aš manau, kad tai yra viena svarbiausių komunikacijos proceso dalių, nes darbuotojai nori išgirsti, kur patys padarė gerai, kur blogai ir tai yra gaunama tik per grįžtamąjį ryšį. Jei darbuotojai gauna tą ryšį ir dar teigiamą, tai aišku teigiamai atsiliepia ir bendram vidiniam įvaizdžiui.
Tyrėja	Kaip kito organizacijos iškelta misija ir vizija bei organizacijos tikslai pandemijos laikotarpiu ir kaip tie pokyčiai palietė vidinį organizacijos įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Organizacija neturėjo aiškiai išreikštos savo misijos ir vizijos nei prieš pandemiją nei po pandemijos. Ją buvo galima tik nuspėti ir tikslas, kuris buvo prieš pandemiją, tai tiesiog auginti įmonę, auginti darbuotojų skaičių. Po to pandemijos šoko, pirminio, tikslas pasikeitė į išgyventi, o ne augti.
Tyrėja	Kaip tie pakitę organizacijos tikslai palietė organizacijos įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Tai tikslas iš augti ir klestėti į išgyventi. Tai reiškia, kad buvo sumažintas darbuotojų skaičius, lėktuvų skaičius, darbų apimtis ir tai vienareikšmiškai neigiamai veikia vidinį darbdavio įvaizdį, ir tie darbuotojai, kurie buvo atleisti blogai atsiliepia apie įmonę, o tie, kurie liko dėl sumažintų algų, suprastėjusių darbo sąlygų ir t.t jie irgi didžioji dalis bent jau tų darbuotojų irgi įvaizdį mintyse suprastino.
Tyrėja	Kaip galvojate, kodėl kokybiškas rizikos ir pandemijos valdymas yra reikšmingi aviakompanijos vidiniam įvaizdžiui?
Respondentas (-ė)	Jie labai svarbūs, nes jeigu suvaldžius rizikas ir strategiškai gerai sužaidus tos pandemijos sąlygomis, įmonėms pavyko išgyventi ir išlaikyti nemažai darbuotojų, tai reiškia, kad tokios įmonės kabutėse, gali nebijoti nieko ir toks dalykas manau turėtų gerinti iš principo darbdavio įvaizdį prieš darbuotojus. Nes įmonė, kuri sugeba išgyventi tokiais laikais, turėtų būti vertinama.
Tyrėja	Kaip organizacijoje yra analizuojamas vidinis įvaizdis, ir ar tokia analizė vyko pandemijos įkarštyje?
Respondentas (-ė)	Mano žiniomis, nei vienoje aviacijos įmonėje Lietuvoje, vidinis darbdavio įvaizdis nėra diskutuotinas dalykas. Aišku, mano nuomonė gali būti netiksli.
Tyrėja	Su kokiais pagrindiniais iššūkiais teko susidurti aviakompanijai pandemijos metu vidinio įvaizdžio atžvilgiu?
Respondentas (-ė)	Vidinio įvaizdžio atžvilgiu, tuo metu įmonei nerūpėjo tas vidinis įvaizdis, nes tuo metu aviacijos įmonėms išgyventi. Žmonių tai

	darbo apimčiai pakako ir nelabai kam rūpėjo, ar tie žmonės laimingi ar nelaimingi, tiesiog buvo išgyvenimo dienos ir mėnesiai.
Tyrėja	Tai apskritai, kaip manote, ar įvyko pokyčiai aviakompanijoj vidinio įvaizdžio atžvilgiu?
Respondentas (-ė)	Aš manau, kad pokyčiai įvyko darbuotojų galvose. kažkas asmeniškai nusprendė, kad visai nebenori dirbti aviacijos srity. Vieniems tokį sprendimą padaryti lengviau, kitiems sunkiau, Bet manau, kad tai priklauso nuo pačių žmonių požiūrio ir situacijos. Bendrai tas darbdavio įvaizdis aviacijoje krito.
Tyrėja	Nepaisant daug neigiamų padarinių, kurie buvo sukelti pandemijos, sakykite, kaip vertinate aviakompanijos vidinio įvaizdžio perspektyvas?
Respondentas (-ė)	Žiūrint šiai dienai į sekančius metus, sekančius penkis metus, yra prognozuojamas didelis aviacijos šuolis ir perspektyvos vidiniam darbdavio įvaizdžiui gerėti yra geros ir didelės. Jau dabar yra susiduriama su darbuotojų trūkumo problema ir tas darbdavio įvaizdis turėtų būti gerinamas vardan to, kad darbuotojai norėtų ateiti dirbti į tokias įmones ir manau, kad artimiausiu metu įmonėms teks labai pasistengti, kad pakeltų tą vidinį įvaizdį ne tik išlaikant esamus bent ir pritraukiant naujus darbuotojus. Nes pati aviacija turi augti nebent atsitiktų vėl netikėta krizė arba pasaulio žalioji kursas pradėtų stabdyti aviaciją.
Tyrėja	Kokiais būdais Jūs asmeniškai siūlytumėte formuoti teigiamą vidinį aviakompanijos įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Svarbiausias būdas užtikrinti darbuotojų gerovę, suteikti jiems geras sąlygas, gerą kolektyvą ir taip galima užauginti tą įvaizdį iki tokio, kuris buvo prieš pandemiją arba ir gerokai aukščiau.
Tyrėja	Tai dar šiek tiek paprašysiu patikslinti, kas visgi įeina į tą darbuotojų gerovės gerinimą?
Respondentas (-ė)	Na, tai iš kažkurios pusės yra ir asmeninis reikalas, kas kam rūpi labiausiai, bet bendrai paėmus, tai darbdavio užduotis padaryti, kad darbuotojas didžiutąsi esantis tokios kompanijos dalimi. Ir tai didele dalimi priklauso nuo įmonės brandingo, kultūros, ne tik darbinės, bet ir asmeninės kultūros ir kokie įmonėje susirenka žmonės, labai nuo daug ko priklauso.

Respondentas D7

Tyrėja	Prieš pradėdant interviu, norėčiau dar kartą patvirtinti, kad sutinkate dalyvauti atliekamame tyrime ir atsakyti į Jums pateikiamus klausimus?
Respondentas (-ė)	Taip, sutinku
Tyrėja	Ar galėtumėte pasakyti, kuriame įmonės skyriuje dirbate ir kokias pareigas užimate?
Respondentas (-ė)	Žmogiškųjų išteklių skyriuje, mano pareigos yra VP žmogiškiesiems ištekliams bei kompanijos kultūrai
Tyrėja	Ar manote, jog pandemijos sukelti veiksniai darė neigiamą įtaką organizacijos istorijos tėkmei? Kodėl?

Respondentas (-ė)	Na, manau, kad pandemija buvo neišvengiamas veiksnys, kurio numatyti greičiausiai niekas negalėjo. Tai ta istorija formuojasi pagal tai, kokios yra išorinės ir vidinės aplinkybės. Kadangi aplinkybės buvo ne itin palankios išorinės ir buvo sunku numatyti, kokį gi poveikį jos gali turėti, ar jos bus ilgalaikės ar trumpalaikės, tai manau neišvengiamai padarė neigiamą įtaką istorijai, tačiau taip pat galima teigti, kad nemažai iš to ir išmokome. Manau, kad iš vienos pusės buvo neigiama įtaka, iš kitos pusės galbūt ir atvėrė kai kuriuos kitus kelius ir kitokį požiūrį apskritai į aviakompanijos verslą.
Tyrėja	Kalbant apie organizacijos kultūrą. Ar pandemija turėjo kokią nors įtaką organizacijos vidinei kultūrai? Jeigu taip, kokia tai buvo sąsaja su vidiniu darbdavio įvaizdžiu?
Respondentas (-ė)	Na, kaip ir prieš tai klausime jūsų nuskambėjusiam, tai manau, kad pandemija padarė įtaką ir vidinei komunikacijai ir žmonių savijautai ir pasitikėjimui darbdaviu, nes visi atsidūrėme tokioje situacijoje, kuomet nežinojome, ko laukti, ko griebtis, ir kaip išspręsti tam tikras iškilusias dilemas, todėl manau, kad nepriklausomai, kaip stengėmės suvaldyti užklupusią nesėkmę, mum ne visose sferose pavyko ir manau, kad tiek komunikacijoje tiek žmonių savijautoje įvyko tam tikri lūžiai ir nebūtinai labai teigiami.
Tyrėja	Tai kaip apskritai visi tie nutikę dalykai kultūroje paveikė vidinį įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Na, manau, kad dar po pandemijos šitie visi veiksniai ir įtaka nėra visiškai išmatuoti šiai dienai, nes kaip žinome vis dar esame veikiami susiklosčiusios situacijos, bet aš manau, kad labais stipriai paveikė pasitikėjimą darbdaviu, todėl, kad aviakompanijos buvo vienos iš tų kompanijų, kuriose žmonės noriai dirbino, norėjo dirbti. Niekada nebuvo sudėtinga žmones pritraukti bei juos išlaikyti, tačiau įvykus štai tokiem nenumatytiems veiksniams mes buvom priversti žmones atleisti, kai ką išleisti ir neapmokamų atostogų tokiam neribotam laikotarpiui, nes mes patys nežinojom, kas bus. Tai tas pasitikėjimas bet koku atveju menko ir jam atstatyti manau reikės nemažai laiko ir dabar manau, kad stebint iš šalies nebėra to tokio, žinote, gražaus gėlytėmis apipinto aviakompanijos įvaizdžio ir dabar jau sunkiau yra rasti personalą: patikimą, profesionalų, kuris norėtų dirbti tokiose įmonėse kaip aviakompanijos.
Tyrėja	Kokios organizacijos vertybės padėjo išsaugoti susiformavusį vidinį organizacijos įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Na, vėlgi, tikriausiai pati didžiausia vertybė tai yra pasitikėjimas vieni kitais. Tai kai darbdavys pasitiki savo darbuotojais ir darbuotojo darbdaviu. Tai šioje vietoje daug žmonių liko nuvilti, kad darbdavys negebėjo jų apsaugoti nuo darbo netekimo. Tai manau, kad tas pasitikėjimas, jisai sušlubavo, bet mes dirbame ir stengiamės tą pasitikėjimą susigrąžinti tiek tarp esamų darbuotojų tiek tarp atėjusių naujų.

Tyrėja	Ar apskritai įvyko kažkoks vertybinis pokytis? Jeigu taip, kokią įtaką jis turėjo įvaizdžio formavimui?
Respondentas (-ė)	Vertybinis pokytis manau vyko am.... labai staigiai, jis buvo staigus, tai mes pradėjome vertinti labiau ir vieni kitus ir turimus darbus ir planus ir aš manau, labiausiai įtakojo bent jau mūsų įmonėje, rizikos valdymo faktorius ir ateities planus. Taip pat pasvėrėme ir partnerių patikimumą, ir kas mums įmonėje yra svarbiausia, ir kaip mum vėl sulipdyti kolektyvą į vieną didelį kumštį, kad galėtumėm dirbti, uždirbti bei teikti tas paslaugas aukštos kokybės. Nežinau, ar jau šiuo metu jau galima tai pamatuoti, bet tokie lūžiai ir pjūviai įvyko ir mes stengiamės dabar gražinti, kad su mumis žmonės norėtų dirbti, kad mes užsiaugintume savo kolektyvą ir tokį, kurį galėtumėm išlaikyti ir įvykus didelėm krizėm.
Tyrėja	Nenutolstant toli nuo darbuotojų, kaip galvojate, kokią reikšmę aviakompanijos vidiniam įvaizdžiui turi individuali patirtis?
Respondentas (-ė)	Na, žinote, kompanija be žmonių ir be darbuotojų iš esmės būtų niekas, tai kai žmogus ateina ir jeigu jis ateina iš sėkmingos kompanijos, kurioje buvo vertinamas, turi pasitikėjimą savimi, kuria tarpusavio ryšį tiek su darbdaviu tiek su aplinkiniais žmonėmis, tai tas šiltumas kolektyvo, vienybė ir ir ir gebėjimas dirbti,ėjimas vieningo tikslo link yra labai svarbu. Na, o jeigu žmogus ateina su tam tikromis nuostatomis, buvo ar nuskriaustas ar kažkaip , atsidūręs kažkokiose nepalankiose situacijose, kur jo nepalaikė ar išdavė, nepabijokime to žodžio, tai be abejo, jis turi tam tikrus tokius destruktinius bruožus ir ieško, kaip taisyklė, kažko negero, pikto ir tas noras surasti tuos negerus dalykus, be abejo, ne labai teigiamai veikia visą kolektyvą. Todėl yra labai svarbu žinoti, iš kur žmogus ateina, kodėl jis išėjo arba paliko prieš tai buvusią darbovietę, kas jo netenkino, kad mes kaip darbdavys galėtume tas spragas užpildyti ir kad žmogus pas mus dirbtų noriai, įsiliėtų noriai į kolektyvą ir, kad mes galėtume kartu dirbti, kartu siekti bendrų tikslų ir vieni iš kitų mokytis ir tobulėti.
Tyrėja	Ar pandemija paveikė darbuotojų požiūrį į organizaciją? Jeigu taip, koks tas poveikis vidiniam kompanijos įvaizdžiui?
Respondentas (-ė)	Aš manau, kad pandemija paveikė darbuotojų požiūrį į organizaciją tam tikrais aspektais, ir kaip taisyklė, greičiausiai tai yra labai žmogiška, kai žmonės išstinka tam tikra krizė, jie ieško į ką įsikibti ir šiuo atveju, visi tikėjosi, kad darbdavys sugebės visus darbuotojus išlaikyti, duoti jiems darbo, surasti užuoveją, neatimti atlygio, kurį gaudavo, bet aviacijai pandemija smogė skaudžiai ypač aptarnaujantiems skrydžius turistinius skrydžius, tai tuo metu deja, buvo visiškas štilius ir teko atsisveikinti su tam tikra dalimi darbuotojų ir , manau, kad šitoje vietoje tas pasitikėjimas, jisai sušlubavo.
Tyrėja	Pereinant prie organizacijos, tai kaip kito organizacijos elgsena ištikus tiems pandeminiams sunkumams?
Respondentas (-ė)	Na, organizacijos elgsena tai manau, kad kito [pauzė] tie pokyčiai taip pat buvo sąlygoti nežinojimo, ką daryti ir nežinojimo, tai kokią gi žinutę mes iškomunikuojame. Štai vieną dieną

	<p>nusprendžiame remiantis tam tikrais duomenimis, kurie atrode patikimi iškomunikuojame savo darbuotojams vieną žinutę, kad štai dar pakentėkite dar truputėlį ir viskas bus gerai, tačiau staiga pasirodo, kad nebus taip gerai ir vėl įvyksta tam tikras lūžis ir vėl mes turime iškomunikuoti kitą žinutę, kad štai neįvyko taip kaip mes planavome dėl to dabar turime imtis kitokių veiksmų ir be abejo, tame kitame komunikacijos kanale esantis žmogus, nesijaučia laimingas, o jaučiasi apgautas, kad štai man sakė vienaip, dabar jau sako kitaip. Tai tas nesutapimas informacijos be abejo atneša visiem nestabilumo jausmą, nesaugumo jausmą, ir nenorą greičiausiai toliau klausytis, kas yra sakoma, nebetikima tomis žinutėmis, todėl komunikacijoje įvyko tam tikri lūžiai, kad reikia išmokti komunuoti labai tiksliai, pasakyti, kad yra tam tikri dalykai, kurių mes negalime valdyti. Tai išmokome komunikacijoje būti atviresni.</p>
Tyrėja	Kaip asmeninė komunikacija veikia kompanijos vidinį įvaizdį?
Respondentas (-ė)	<p>Na, žinote, komunikacijoje ypač tokioje tokioje įmonėje kaip aviakompanija, mes labai stengiamės išvengti to sugedusio telefono principo, tačiau pandemijos metu to nepavyko išvengti, ir kai žmonės, vienas išgirdo šitą, kitas išgirdo aną, vienas pasakė šitam, paskui nukeliavo ten. Tai pasirodo, kad ta žinutė paskui buvo pridėta, perdirbta ir ta panika sukeliama ir neteisinga informacija perteikiama, tai taip pat iš principo ŽALOJA darbdavio įvaizdį ir vėl gi, mano prieš tai minėtą pasitikėjimą, todėl aš manau, kad yra labai svarbu tarpusavyje komunuojantys įmonės nariai komunuoti TIKSLIAI ir TEISINGAI su darbu susijusią informacija. Kad ji nebūtų iškreipiama, nebūtų perpasakojama šimtus kartų, tai mano darbo dalis yra užtikrinti, kad žmonės mokėtų komunuoti ir iškomunuoti visai komunikacijos komandai, kad informacija būtų iškomunuojama taip, kad nebeliktų vietos interpretacijoms.</p>
Tyrėja	Ar grįžtamasis ryšys organizacijoje yra reikšmingas įvaizdžiui?
Respondentas (-ė)	<p>Be abejo. Grįžtamasis ryšys, jeigu mes nežinosime, ką mūsų darbuotojai jaučia, kokie yra jų lūkesčiai, kokie yra skauduliai, kuo jei nepatenkinti. Jeigu mes negalėsime jų įvertinti ir išsikelti asmeninių tikslų bei žiūrėti, ar tų tikslų pavyko pasiekti, tuomet nebetenki ryšio su darbuotoju, tai darbuotojas nežino darbdavio lūkesčių, o darbdavys turi lūkesčių, kurių darbuotojas nežino ir negali jų patenkinti. Tai labai svarbu, mes turime kas pusmetį įsivertinimo pokalbiu, kur labai detalai diskutuojame apie tai, kas yra kitoje pusėje, kokie yra to žmogaus norai, kuo jis pasiekė per pusę metų, kaip jisai prisidėjo prie kompanijos augimo ir klestėjimo ir po to stengiamės kažkaip rasti tuos kompromisus ir dirbti toliau bei stengtis, kad ir viena ir kita pusė būtų maksimaliai patenkinta ir laiminga. Tai vienareikšmiškai tas atgalinis ryšys yra labai svarbus ir labai vertingas. Ta informacija surinkta yra neįkainojama.</p>
Tyrėja	Ar tokie pokalbiai su darbuotojais vyko ir tuo skaudžiausiu pandeminiu laikotarpiu?

Respondentas (-ė)	Na, taip. Tie pokalbiai ir įsivertinimo pokalbiai vyko tiek kiek jie galėjo aišku vykti tuo metu. Kai kurie buvo atidėti, nes na mes buvom priversti komunikuoti nuotoliu. Kai kurie pokalbiai neteko tos prasmės, nes darbuotojas nedirbo tuo metu, o buvo arba neapmokamose atostogose arba tiesiog buvo į prastovą išsiųsti. Bet tai kiek galėjome tiek tos pokalbius vykdėme ir aš manau, kad jie buvo kokybiškai ne mažiau vertinti ir geri nei prieš tai vykę.
Tyrėja	Kaip kito organizacijos iškelta misija ir vizija bei organizacijos tikslai pandemijos laikotarpiu ir kaip tie pokyčiai palietė vidinį organizacijos įvaizdį?
Respondentas (-ė)	[paузė] na, tikslai aviakompanijose paprastai būna dideli, detalūs, smarkiai išplėtoti ir staiga mūsų ta strateginė karuselė ir visa piramidė sugriuvo. Mes supratome, kad išsikelto tikslų negalėsime pasiekti, bet ta vizija, kurią mes turėjome, mes norėjome ją kaip ir išlaikyti, kaip įmanoma geriausiai ir nežinau, net kaip jums čia pasakyti, ar tai turėjo.... Be abejo, kai vyksta pokyčiai, tai jie vyksta visame kame. Nežinau, ar galima pakeisti vieną segmentą nepakeitus kito, jei kalbame apie kompanijos strategiją. Jei žiūrėti apie tai, kaip ta misija ir vizija buvo verbalizuota, tai ji yra tokia pati, bet dirbame jau kiek kitaip.
Tyrėja	Ar šie pokyčiai palietė vidinį įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Be abejo palietė, manau, kad tas vidinis pokytis, kuris įvyko pandemijos metu ir tam tikri lūžiai ir įskilimai, kuriuos vis dar bandome suklijuoti ir užlipdyti, tai jie vis dar yra. Bet mes neatsilikame nuo savo misijos ir vizijos. Neatsisakome tų dalykų, kuriuos pradžioje numatėme, kaip norime dirbti ir kokia kompanija norime būti. Tai esminiai dalykai nekito.
Tyrėja	Kodėl teikiamų paslaugų valdymas yra svarbu vidiniam aviakompanijos įvaizdžiui?
Respondentas (-ė)	Teikiamų paslaugų valdymas ir teikiamų paslaugų kokybė yra tiesiogiai susijusi apskritai su kompanija. Ką žmonės mato, koks tas išorinis įvaizdis, tai be abejo, tai tarpusavyje yra ypatingai susiję veiksniai. Nemanau, kad galima turėti vieną be kito. Jei bus labai skurdi kultūra įmonėje, vargu ar bus galima teikti kokybiškas paslaugas ir sukurti kitokį, geresnį arba tarkim įvaizdį, kuris neatitiktų tikrovės. Tai aš manau, taip, tai yra labai svarbu ir kiekvienam darbuotojui yra svarbu dirbti įmonėje, kuri turi gerą opinią išoriniame pasaulyje. O aviakompanija be kokybiškų paslaugų ir be klientų satisfakcijos, vargu, ar tokį įvaizdį būtų galima sukurti.
Tyrėja	Kodėl kokybiškas rizikos ir pandemijos valdymas yra reikšmingi aviakompanijos vidiniam įvaizdžiui?
Respondentas (-ė)	Tinkamas rizikos valdymas, rizikos faktorių numatymas, susikūrimas tų amortizacinių mechanizmų, tų pagalvių ant kurių tu gali nukristi, ištikus vienai ar kitai krizei yra labai svarbus, nes kai krenti į duobę, nežinodamas, kad tu į ją krisi, nenumatai jokių kompensacinių mechanizmų, tuomet tie lūžiai yra labai skaudūs. Bet kai turi rezervą, šiuo metu mes kuriame, galima sumokėti darbuotojams kompensacijas jų neprarandant. Tai štai teisingas

	rizikų valdymas leidžia VIESIEM jautis saugiau, darbuotojams taip pat. Tai tas saugumas, žinojimas ir užtikrintumas, kad rytojus atneš kažką gero yra vis tiek labai svarbu.
Tyrėja	Su kokiais pagrindiniais iššūkiais teko susidurti aviakompanijai pandemijos metu vidinio įvaizdžio atžvilgiu?
Respondentas (-ė)	Na manau šiuo atžvilgiu svarbiausia buvo neprarasti darbuotojų ir neprarasti pačių svarbiausių darbuotojų, tų, kurie turi daugiausiai patirties ir daug metų dirba įmonėje. Tai šituos darbuotojus išlaikyti buvo labai svarbu, tačiau ne visada mūsų priemonės buvo veiksmingos ir su kai kuriais teko atsisveikinti. Tuo tarpu tiem naujesniems darbuotojams be abejo kėlė labai neigiamus jausmus, kad štai va ilgametį darbuotoją atleidžia, vadinasi ir manęs laukia tas pats. Ir tas pats nenorėjimas įgarsinti tam tikrų baimių ir lūkesčių tvyrojo ore ir visiems dėl to buvo neypatingai smagu, tiek darbdaviui pačiam tiek darbuotojam. Tai manau, kad tam tikri dalykai, kurių mes nenorėjome, jie buvo iškomunikuoti ir į kompanijos išorinę erdvę.
Tyrėja	Kaip organizacijoje yra analizuojamas vidinis įvaizdis, ir ar tokia analizė vyko pandemijos įkarštyje?
Respondentas (-ė)	Na, prisipažinsiu, kad kai, nu žinote, viskas vyksta daug darbų, daug skrydžių, daug įvairiausių momentų, tai kažkaip net nelieka laiko tam tikriems dalykams. Mes be abejo vykdome ir su personalu labai daug įvairiausių užsiėmimų ir mokymų. Kalbant apie tą patį atgalinį ryšį ir vertinimai vyksta vidiniai. Bet apie tą esminį momentą, koks yra tas įvaizdis ir kokią vertę jisai turi, greičiausiai per pandemiją mes susimąstėme labiausiai ir supratome, kad tai ypatingai svarbu turėti tą vidinį pasitikėjimą visiems kažkaip būti kaip tas senas šūkis, visi už vieną ir vienas už visus. Tai yra be galo svarbu.
Tyrėja	Tai kokie tie esminiai pokyčiai įvykę kompanijoje vidinio įvaizdžio klausimu?
Respondentas (-ė)	Tai mano paminėta komunikacija. Daug dėmesio reikia skirti SAVALAIKEI komunikacijai. Kad viskas turi būti transliuojama tinkamu laiku, aiškiai, be jokių išvedžiojimų tarp eilučių, kad užkirstume kelią sugedusio telefono principui. Taip pat suprasdami svarbą tam tikrų rizikų, stengiamės turėti atsarginius planus tokioms rizikoms valdyti. Akivaizdu, kad anksčiau neturėjome tokių planų, bet ir tokios krizės neturėjome. Bendrą vidinį kompanijos įvaizdį pakeitė tai, kad aviakompanija nebeturi to tokio žinot, rožinio skaniai kvepiančio įvaizdžio pas kurį ateina būrys darbuotojų ir mes galime laisvai atsirinkti. Šiai dienai darbuotojų trūksta ir mes mielai priimam tuos, kurie atitinka mūsų keliamus reikalavimus ir stengiamės juos išlaikyti, ugdyti ir, kad jie jaustųsi saugūs ir noriai dirbtų bei būtų atsidavę.
Tyrėja	Nepaisant daug neigiamų padarinių, kurie buvo sukelti pandemijos, sakykite, kaip vertinate aviakompanijos vidinio įvaizdžio perspektyvas?
Respondentas (-ė)	Manau, kad perspektyvos yra geros pauzė, mums be abejo reikėjo keisti tam tikras kryptis ir pergrupuoti teikiamas paslaugas, tačiau manau, kad mes išmokome tam tikras pamokas, kad ir labai

	skaudžios jos buvo, bet mes išmokome, mes supratome ir stengsimės tokių klaidų nebekartoti ir turėti tas tiek rezervinius fondus, tiek darbuotojų paruošimą, ne tik tai profesinį, bet ir psichologinį tam tikriems momentam. Tai į tuos dalykus taip pat reikia investuoti.
Tyrėja	Kokiais būdais Jūs asmeniškai siūlytumėte formuoti teigiamą vidinį aviakompanijos įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Manau, kad vidiniam kompanijos įvaizdžiui, ypač, jeigu kalbame apie teigiamus pokyčius šioje srityje, manau, kad itin yra svarbu darbuotojo opinija, apie kurią mes ir prieš tai kalbėjome, apie tą atgalinį ryšį darbuotojo, apie tai, kaip pakelti darbuotojų pasitenkinimą darbu, kad jie patys noriai dirbtų. Tai mes visai stengiamės tą sukurti. Vienybę ir gertinti darbuotojų bendrą gerbuvį ir vieningumą.
Tyrėja	Ačiū už atsakymus
Respondentas (-ė)	Nėra už ką

Respondentas D8

Tyrėja	Norėsiu dar kartelį pasitvirtinti, kad sutinkate dalyvauti atliekame tyrime ir atsakyti į mano pateiktus klausimus.
Respondentas (-ė)	Sveiki, taip sutinku dalyvauti ir sutinku atsakyti į klausimus.
Tyrėja	Labai gerai. Tai tada pradėsiu klausimu, ar galite pasakyti kuriame įmonės skyriuje šiuo metu dirbate, ir kokias pareigas užimate?
Respondentas (-ė)	Taip, tai šiuo metu aš dirbu, reiškias, Skrydžių departamente ir užimu Cabin crew vadovo pareigas. T.y. orlaivio palydovų vadovas.
Tyrėja	Tvarkoj, tai kalbant apie aviakompanijos identiteto vertinimą, tai ar pats galvojat, jog pandemijos sukelti pokyčiai ar tai veiksniai darė kažkokią neigiamą įtaką būtent organizacijos istorijos tėkmei?
Respondentas (-ė)	Nu aš gal labiau tada kalbėsiu apie tai kai tik pati pandemija prasidėjo, nes sakykim, ir būtent aš tuo metu dirbau truputėli kitaip, pareigos irgi buvo kitokios, bet irgi sakykim buvau instruktorius, buvau atsakingas ir už ten manual'ą, tam tikras dalis rašymą ir panašiai. Tai kaip pandemija paveikė... galėtum dar kartą patikslinti klausimą?
Tyrėja	Ar manot apskritai, jog pandemijos sukelti pokyčiai darė neigiamą įtaką organizacijos istorijos tėkmei?
Respondentas (-ė)	Mhm, tai taip, be abejo, ta pandemija man padarė iš tikrųjų labai didelę įtaką. Visų pirma, pačiai organizacijai, sakykim, tai tuo metu kai prasidėjo, tai prasidėjo tie patys atleidimai. Jeigu kompanija iki pandemijos labai stipriai plėtėsi ir turėjo iš tikrųjų labai nemažai žmonių įdarbintų ane. Tai per pačia pandemija praktiškai kompanijai teko atleisti vos ne sakykim 70% darbuotojų. Tai be abejo ta įtaka buvo ir jinai buvo neigiama iš esmės. Nes, viskas kas buvo kuriama, per praktiškai mėnesį ar du mėnesius buvo nubraukta ir... ir ir visos vizijos ir panašiai turėjo būti peržvelgtos

	ir apskritai, ta prasme, pats planas, pats veikimas kompanijos, viskas turėjo būti peržvelgta ir ir ir atitinkamai, reiškiams, priimti sprendimai, kurie tiesiog sakykim padėtų tai kompanijai išgyventi.
Tyrėja	Ir kalbant apie organizacijos vidinę kultūrą. Tai ar pandemija turėjo kokią nors įtaką organizacijos vidinei kultūrai? Ir jeigu taip, tai kokia tai buvo sąsaja?
Respondentas (-ė)	Turėjo. Turėjo, visų pirma buvo chaosas. Buvo chaosas, kadangi kai prasidėjo ta pandemija teko visus, sakykim daug žmonių, atleisti. Tai visų pirma pradžiai net nebuvo jokios komunikacijos. Nes iš tikrųjų matyt niekas nežinojo kaip bendrauti, ką rašyti ir panašiai. Visiems atrodė, kad visi viską žino, bet iš kitos pusės kaip tik nieks nieko nežinojo. Tai va ta komunikacija, ji iš tikrųjų dingo, bent jau pradžioj visos pandemijos pradžioje. Kai žmonės buvo atleisti ir panašiai, jina kažkiek pradėjo nu atsirasti atgal, sakykim atgimti, ane. Bet tai iš tikrųjų labai paveikė, komunikacija buvo suprastėjusi, ir apskritai netgi įvaizdis buvo kritęs, iš esmės, vien dėl to, kad nebuvo tos komunikacijos, nebuvo bendrauta, nebuvo sakyta kas vyksta ir panašiai. Vėliau, kažkiek sakykim, buvo keli meilai paaiškinantys ten sakykim, kas vyks kodėl atleidžiami, kaip bus atleidžiami ir panašiai. Bet iš tikrųjų pandemija, reiškiams kaip čia pasakyt, paveikė paveikė komunikacijos sritį kompanijoje tuo metu ir labai sakykim buvo sunku vėliau. Ją bandė bandė atstatinėti, bet realybėj tai buvo labai sunku, nes jau žmonės buvo sudarę tam tikrą sakykim kažkokį įvaizdį apie tai ir ir ir.... Nu bet pavyko kažkiek, bet vis tiek to lygio nepasiekė koks buvo iki pandemijos.
Tyrėja	Mhm, o kaip kaip tie pokyčiai, sakykim, kuriuos pats ką tik paminėjot, kokią tie pokyčiai padarė įtaką būtent tam vidiniam darbdavio įvaizdžiui?
Respondentas (-ė)	Visų pirma buvo bandoma, sakykim, gelbėti kompaniją, ane. Ir buvo bandoma elgtis ne visai sakykim kartais sąžiningai ir panašiai. Buvo bandoma pasirašinėti sutartis, kad sumažinti sakykim kažkokias pašalpų sakykim mokėjimą ir taip toliau. Realybėj ten pagal valstybės priklausoma reiškiams nustatytas taisykles turėjo būti vieni, bet bandoma buvo pasirašinėti asmenines visokias reiškiams sutartis, kad tiesiog su sąlyga, kad jo pandemija baigsis mes tave paimsim, bet jeigu tu nepasirašysi sutarties tai mes tavęs ir nepaimsim. Ta prasme susigadino visiškai sakyčiau, tai žmonės labai nusivylė. Kai kas kas buvo optimistas tai pasirašinėjo tas sutartis tikėdamasi, kad tikrai pandemija greitai baigsis. Tuo metu niekas nežinojo kiek jinai tęsis, visi spėliojo, kad vasara ateis ir viskas baigsis po 3-4 mėnesių. Bet taip nebuvo, ir iš esmės, nu tas va vidiniam įvaizdžiui tai buvo matyt pasirinkta bloga strategija. Čia aišku buvo tiesiog bandyta, reiškiams, išgelbėti įmonę paprastai, kitaip tariant. Galima suprasti aišku, bet turėtume atsižvelgti ir į savo asmeninius poreikius.
Tyrėja	Toliau prie organizacijos vertybių žengiant. Tai kokios būtent tos vertybės, vadinkim propaguojamos kompanijoje, padėjo išsaugoti tą susiformavusį vidinį organizacijos įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Vertybės per pandemiją. Tai vertybių per pandemiją praktiškai net nebuvo tiesa pasakius. Tuo metu jeigu tu sakykim toj kompanijoj

	<p>kur aš dirbau, ane sakykim, jeigu prieš tai tu turėjai apie grubiai, nu taip grubiai tariant 20 lėktuvų ane. Per pandemiją teliko ten sakykim pradžiai tik tai 3 lėktuvai, po to kažkiek daugiau lėktuvų. Tuo metu niekas nekalbėjo apie vertybes. Visi kalbėjo kaip tiesiog išgyventi ir vėl sakykim, net ne vertė klausė, nežinau gal vertė kažkiek, nors net nereikėjo versti, nes visi buvo pasiruošę dirbti ir sakykim bent kažkiek uždirbti, negu sėdint ten ant pašalpos ar panašiai. Tai vertybių šioje vietoje galbūt daugiau buvo iš pačių darbuotojų pusės, ta prasme, tai vertybės buvo kaip atsidavimas, kaip tiesiog padėjimas, kaip sakykim jeigu reikia galiu dirbti ir tiek, galiu reikia ir dirbti ir tada ir per off'a ir per laisvą dieną ir per visokias šventes ir panašiai nepaisant visų dalykų. Tiesiog, mano galva, šioje vietoje galbūt buvo daugiau sakykim atsidavimo iš kompanijos darbuotojų negu iš pačios kompanijos.</p>
Tyrėja	<p>O ar po pandemijos, nu vadinkim, po tos pačios pirmosios, skaudžiausios pandemijos, ar įvyko kažkoks vertybinis pokytis kompanijoje?</p>
Respondentas (-ė)	<p>Vertybinis pokytis kompanijoje, nu kažkiek įvyko, nes sakykim nu jie bandė bandė taisyti situaciją, bandė tą kas buvo sugriauta per pandemiją, buvo bandyta reiški. Buvo komunikacija kažkiek daugiau, buvo jau reiški tikrai bendrauta, skambinta ir asmeniškai, ir kažkokie pokalbiai ir taip toliau. Ta prasme, tas buvo bandoma atstatyti kas buvo sugriauta prieš tai. Tai... kaip ar pavyko iš esmės, nu čia klausimas. Nes kažkiek vėliau teko išeiti iš tos kompanijos, bet vertybės iš esmės nu taip. Jos buvo bandoma gražinti sakykim ane. Sunku pasakyti dabar tiesa pasakius kiek kaip tai pavyko.</p>
Tyrėja	<p>Tada toliau pereinam prie organizacijos individualumo ir pačių darbuotojų atsineštas individualias patirtis. Tai kaip pats galvojat, kokią reikšmę būtent tam aviakompanijos vidiniam įvaizdžiui turi individuali patirtis?</p>
Respondentas (-ė)	<p>Individuali patirtis, tai labai didelę iš tikro manyčiau, nes kuo labiau patyręs darbuotojas tuo labiau reiški ir lengviau su juo dirbti. Visų pirma dirbti kompanijos viduje, nes žmogus supranta ką daryti, jam daug instrukcijų nereikia, jam tiesiog pasakai va tas tas turėtų būti padaryta ir praktiškai jisai eina ir padaro. Tai jeigu žmogus neturi patirties, tai visų pirma tada ir daugiau reikia laiko užtrukti, kad jam paaiškinti. Kitas dalykas, daugiau reiški ir savo darbo reikia sakykim pridėti, kad būtų viskas ištransliuota teisingai ir suprasta atitinkamai. Tai šiuo atveju manau, kad kompanijos darbuotojų patirtis turėjo didžiulę įtaką tam, kad operacijos vyktu sklandžiai ir panašiai. Iš esmės, ir buvo per pandemija buvo palikta sakykim ne tik patirtis, bet ir buvo palikta atsižvelgiant į tuometinį poreikį reiški darbo prasme. Turim omeny, kad tuo metu buvo atsiradę daugiau tų cargo skrydžių, reiški krovinių vežimo. Tai šioj vietoj pradžioj buvo palikta daugiau vyriškos vyriška kompanija ane. Ir galbūt nebuvo labai žiūrėta į patirtį, bet buvo labiau žiūrėta galbūt į tai, kad fizines savybes. Vėliau, kai buvo ta prasme, vyriškos jėgos trūkumas atsirado, tai jau buvo priimtos ir merginos. Ir netgi merginos, krovinių vežime irgi krovė ir netgi sakyčiau galėčiau paminėti tą dalyką, kad krovė atitinkamai net gal</p>

	<p>kartais daugiau pastangų įdėdavo negu patys vyrai. Vien dėl to, matyt, viena iš priežasčių, kad norėjo net tik, kad pasirodyt, o tai, kad tiesiog neatleistu ar panašiai. Tai nu patirtis šitoj vietoj labai sakykim kartu ir duoda naudos, bet kartu ir ne tai kad naudos, bet truputėli susilieja su kita sakykim savybe, tai yra tas fiziškumas, kadangi sakau tiesiog pačių skrydžių pobūdis pasikeitė iš esmės ir nebereikėjo to grožio, nebereikėjo kažkokio sakykim savitumo šitoje vietoje, o daugiau labiau reiškiąs fizinės jėgos.</p>
Tyrėja	<p>Toliau galime bandyti panagrinėti aviakompanijos organizacinės kultūros patį vertinimą. Tai kalbant apie organizacijos politiką. Kaip galvojat, kaip pandemija veikė organizacijos politikos tuos aspektus būtent susijusius su vidinio įvaizdžio formavimu?</p>
Respondentas (-ė)	<p>Politika, politika. Šiaip nu politika buvo ta, kad taip iš kompanijos CEO mes gaudavom laišką kas maždaug dvi savaites. Panašiai buvo organizuojami meetingai, kur buvo aiškinama kas mūsų laukia, reiškiąs kas bus toliau, kokios prognozės apskritai. Nors prognozių nieks negalėjo būti, tiesiog buvo pasakyta, kad nu prognozių nėra, nes niekas nežino. Bet politika iš esmės nu jinai vėlgi adaptavosi į situaciją atitinkamai ane. Ir nu tiesa pasakius buvo bendrauta, buvo sakyta, buvo rašyta, buvo organizuojami sakau meetingai tie patys ir per Teams'us ir tiesiog kas galėdavo tuo metu ir reiškiąs susitikti ir klasėje, nors tada būdavo labai griežtai ten sakykim atstumai ir ne daugiau kažkiek žmonių, dar griežčiau negu dabar iš esmės. Tai politika iš esmės kompanijos vidiniam įvaizdžiui adaptavosi, bet kartu ir sakykim buvo bandyta daugiau įtraukti žmonės į reiškiąs į tai kas vyksta kompanijos viduje. Ir ne tik kompanijos, bet apskritai į planus kompanijos, truputi daugiau apšviesti žmones, kad sumažinti tą įtampą kuri atsirado pandemijai atėjus.</p>
Tyrėja	<p>Mhm, o ar pati pandemija paveikė darbuotojų pačių darbuotojų požiūrį į organizaciją?</p>
Respondentas (-ė)	<p>Tie kas pasiliko galbūt ne, nu nebent tai kaip sakykim jau minėjau apie ten tą sakykim komunikacijos stoką ane, bet realybėj tie kurie buvo palikti per pandemiją iš tikro darbo turėjo daugiau nei iki pandemijos, bent jau pirmus tris mėnesius. Vėliau tas stabilizavosi, daugiau žmonių buvo priimta ir panašiai. Tai darbuotojų, šitoj vietoj darbuotojų sakykim požiūris į kompaniją bent jau pradžioj pandemijos buvo tikrai geras, vien dėl to, kad jie atgavo tą galimybę dirbti ane. Nes dauguma buvo atleisti ir dėl to iš esmės jie kažkaip jautėsi kažko ne tai, kad ypatingi negali pasakyt, bet galbūt dėkingi kompanijai, kad jiems reiškiąs iškrito ta laimė būti ir turėti tęsti darbą savo. Vėliau, kas buvo vėliau, vėliau kai buvo jau daugiau plus minus ir atsigavimas rodėsi pasauliniu mastu ir panašiai ir kompanija pati atsigavo ir taip toliau. Vėliau vyko tam tikri pokyčiai kurie kartais žmonėm buvo nesuprantami, nes buvo kaitaliojami atlyginimai, atrodo kartais išskrendi atskrendi į kažkur kitur ir jau žinai, kad jau reiškiąs tavo atlyginimas pasikeitė tau nežinant iš esmės. Tai vat tie dalykai, tam tikri veiksniai iš kompanijos pusės buvo sakykim keitė keitė tą požiūrį ir...[pauzė]</p>
Tyrėja	<p>O kaip yra su tais darbuotojais kurie vis tik yra atleisti? Jeigu užduotume tą patį klausimą?</p>

Respondentas (-ė)	<p>Jo, tai tie kurie buvo atleisti, jie jautėsi kažkiek sakykim nusivylę visų pirma, kitas dalykas dauguma galvojo „kodėl aš, kodėl ne jis“, kiti galvojo „aš gi labai gerai dirbau, bet buvo paliktas kažkoks vaikinąs“ ten, kuris ten sakykim turėjo kažkokių sakykim nuobaudų negali sakyti, bet negerų komentarų apie jį ir panašiai ane. Tai tie jautėsi tikrai nusivylę, nuskriausti kažkiek ir panašiai, bet vėliau kai prasidėjo sakykim vėl atgal grįžimai į tą kompaniją tai kažkaip viskas atsistatė iš esmės ir visi suprato kodėl taip įvyko ir panašiai. Tai va tai šitoj vietoj tai, paprastas atsakymas kaip ir, vieni buvo labai nusivylę, o kiti buvo laimingi. Tai čia gavosi, kad dvi stovyklos atsirado.</p>
Tyrėja	<p>Mhm, kalbant apie pačia organizacijos elgseną. Tai kaip jinai kito ištikus šitiem pandemiam sunkumams?</p>
Respondentas (-ė)	<p>Kito paprasčiausiai, jie buvo bandyta išgyventi. Ir visi veiksmai kurie tiesiog buvo įmanomi, nes tuo metu kompanijos sakykim CEO pasakė „mes netikim valstybės parama“ ir mes tikrai nelauksim ir nedarysim prastovų ir t.t., nes tai yra na jie tiesiog paprasčiausia netikėjo. Ir iš esmės jie buvo teisūs ane. Tai jie tiesiog ėmėsi drastiškų veiksmų, taip kuriems galbūt nebuvo labai, kai kurie nebuvo patenkinti, kai kurie buvo labai nelaimingi, kai kurie kaip ir sakau buvo laimingi, nes pasiliko. Tiesiog kompanijos šitoj vietoj kompanija ėmėsi tam tikrų veiksmų tiesiog, kad išgyventi.</p>
Tyrėja	<p>Kaip apskritai asmeninė komunikacija veikia kompanijos vidinį įvaizdį?</p>
Respondentas (-ė)	<p>Asmeninė komunikacija veikia, labai veikia, iš esmės kartais jos kaip ir trūksta, bet netgi imant ir tą kompaniją ir mūsų kompaniją iš esmės tos komunikacijos kartais tiesiog, kartais net neįmanoma. Vat tie emailų, kartais net neužtenka, ir iš tikrųjų reikėtų reikia daryti kartais ir tas sakykim skambučius, mmm geriausia aišku, kad būtų kažkokie sakykim Teams'ų meeting'as, bet labai sunku juos organizuoti taip, kad būtų kuo daugiau įtraukta tų žmonių iš esmės. Bet kiek įmanoma tai yra bandyta, pavyzdžiui šitoj kompanijoj, sakykim buvo tam tikro projekto vasaros, kiek buvo įmanoma buvo reiškiąs kalbėta su kiekvienu asmeniškai, tiesiog buvo priskirtas sakykim tam tikras meetingas, ten pusė valandos, keturiasdešimt minučių, su kai kuriais valanda netgi truko. Tiesiog pakalbėti kaip sekasi, kas buvo gerai, kokie komentarai, ką galima keisti, ką galima keisti jame, pačiame žmoguje, ką galima keisti iš mūsų pusės kaip kompanijos sakykim ir panašiai. Tai kiek įmanoma, tai buvo organizuojama ir daroma. Ir iš tikrųjų ta asmeninė komunikacija jinai labai svarbi tam, kad, nes žmogui norisi žinoti kažkiek daugiau, visada būti įtrauktam į kompanijos sakykim, žinoti bent jau kompanijos planus, kas vyksta ir taip toliau. Nes kartai kai kažkur išlenda kažkokia informacija ir taip toliau. Nu cabin crew, kaip sakant rummors ir taip toliau. Nors sakykim netgi kontraktas kažkoks nepasirašytas kažkur kažkas išgirdo, kad toks yra ir pradeda „o kodėl mes nežinom“ ir panašiai, nu tiesiog neįmanoma iš karto visiem visko perduoti vien dėl to, kad tai yra dar nėra pasirašyta ir neverta net kalbėti kol to nebus padaryta. Tai tiesiog, tai vat, mano galva, asmeninė komunikacija yra labai svarbi ir jos reikia kiek įmanoma daugiau.</p>

Tyrėja	O ar, nenutolstant nuo komunikacijos... Ar toje komunikacijoje vyko kažkokie reikšmingi pokyčiai pandemijos metu?
Respondentas (-ė)	Jo, tai pradžioj jos praktiškai nebuvo. Buvo viskas sugriauta kas buvo iki tol. Vėliau buvo bandyta atstatyti. Buvo daromi visokie meeting'ai, reiškias tie patys kažkokie pokalbiai. Daugiau e-mail'ų atsirado, daugiau buvo jau kalbėta apie planus, kažkokie net gi vasarai atėjus buvo organizuoti bendri departamentų kažkokie susibūrimai ir panašiai, tam, kad tiesiog nu vadinami teambuilding'ai ir panašiai, tam, kad vėl sugražinti žmonėm kažkokį nežinau viltį ar net ne viltį, o tiesiog reiškias sudaryti įspūdį įvaizdį, kad viskas yra tvarkoje ir, kad mes toliau gyvenam, mes sugebėjom išgyventi. Reiškias mes vat čia ir dabar, ir tuo stipresnė mūsų reiškias komandos dvasia reiktų puoselėti ir panašiai.
Tyrėja	O apie grįžtamąjį ryšį kalbant. Ar apskritai, tas feedback'as organizacijoje yra reikšmingas ir veiksmingas būtent tam jos vidiniam įvaizdžiui?
Respondentas (-ė)	Bet feedback'as iš kurios pusės?
Tyrėja	Tiesiog, iš vadovo galbūt darbuotojui, ar bendrai imant iš organizacijos savo darbuotojams ir atvirkščiai.
Respondentas (-ė)	Aha, supratau. Tai jisai yra labai svarbus, nes kas įvyko, vat kodėl sakau, kad buvo sugriauta. Vien dėl to sugriauta buvo, kad nebuvo jokios jokio feedback'o. Jokio laiško kas vyksta, kodėl vyksta ir panašiai. Aš suprantu, kad galbūt ir jie net nežinojo, bet paprastas laiškas kuris pasako, kad nu šiuo metu mes patys nieko nežinom, bet vat kai tik žinosim kažką aš... Mano galva buvo tiesiog reikėjo kiekvienos savaitės kažkokį bendrą mail'ą iš valdžios sakykim struktūrų ane, kad turėtų būti tiesiog. Taip, dauguma nieks nežinojo tuo metu iš tikrųjų nežinojo, bet paprastas dalykas tiesiog tam, kad jinai nenutruktų, nes nežinant nereiškia, kad negalima bendrauti ane. Tai vat to trūko iš tikrųjų. Vėliau vėliau, tai atsirado, matyt suprato ir klaidas, matyt galbūt išgirdo kažkokį feedback'ą iš kitų, nes buvo klausta rašyta ir panašiai kodėl niekas nieko. Nu tai nebūtinai kažkokias žinias reikia rašyti, tiesiog galima parašyti kažkokį palaikantį nežinau paprastą laišką, kuris automatiškai tampa palaikančiuoju laišku ir panašiai. Tai manau, kad pandemijos metu tai yra būtina ir iš esmės nu nes tiesiog kažkoks tas grįžtamasis ryšys jis turi būti, ypatingai kai niekas nevyksta, ypatingai.
Tyrėja	Pabandom tada įvertinti strateginį valdymą kompanijos. Kaip kito organizacijos apskritai iškelta misija ir vizija, bei kiti galbūt suformuoti tikslai pandemijos laikotarpiu ir kaip tie pokyčiai palietė būtent vidinį įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Tai vėlgi, grįžtant prie pradžios, buvo daug lėktuvų ir buvo daug planų, o staiga nebereikėjo nieko tuo metu. Ir iš esmės buvo planuota vos ne atleisti visus ir viskas. Ir iš esmės, tas ir buvo. Bet staiga atsirado poreikis kroviniams skrydžiams. Tai strategija ir apskritai buvo pakeista akimirksniu. Tiesiog, atsirado kažkoks sakykim vienam dideliame lėktuvui, kuris tuo metu buvo vienintelis Lietuvoj, 330 Airbus, jam atsirado keli skrydžiai, tiesiog keli skrydžiai vežti krovinius. Nu tas kaukes į Europą ir panašiai. Iš to išsirutuliavo tai, kad jau buvo reiškias pradžia tik vienas lėktuvas,

	po to du 320'i, po to jau penki 320'i. Ir iš esmės tas ir padėjo kompanijai išgyventi, tai strategija šioje vietoje kokia ji bebūtų buvus, ji buvo staiga pakeista ir adaptuota į esančią situaciją. Ir kadangi poreikis kroviniams atsirado didžiulis, tai kompanija iš esmės persirikiavo sakykim arba persiorientavo savo visą visą visą strategiją į krovinių krovinių vežimą ir panašiai. Ir adaptavosi ir darbuotojai ir visi ir žodžiu tai padėjo ir išgyventi ir apskritai netgi kaip suprantu ir pelno ir ne tik ir pajamas atnešti ir taip toliau. Ir
Tyrėja	O kaip ta strategija, tas strategijos pakitimas apie kurią apie kurią paminėjot. Tai kaip jisai palietė tą vidinį įvaizdį kompanijoje?
Respondentas (-ė)	Visi tuo metu, net negalvojo. Vidinis įvaizdis tiesiog, visi galvojo „vau kažkas naujo“ ane, to nematėm, to nedarėm, ten negyvenom. Pradžiai būdavo taip, kad įvaizdis toks, kad nu sakykim, netgi lėktuve tekdavo nakvoti miegoti, buvo netgi pirktos specialiai tos vadinamos „raskladuškės“ ir panašiai. Reiškias miegmaišiai nupirkti darbuotojams ir taip toliau. Ir tas įvaizdis tiesiog kito automatiškai kartu adaptuojantis visiems, tai tas įvaizdis iš esmės nu ką jis, jisai tiesiog buvo ir niekur nedingo, tiesiog pati kompanijos kaip mes jau kalbėjom strategija ar kažkoks reiškias.... sakykim kelias kitur, jisai tapo kitoks, bet pats įvaizdis jis koks buvo toks ir išliko iš esmės. Tik sakau vienintelis kai kur ta komunikacijos stoka būdavo, bet pats įvaizdis tai jisai nepakito iš esmės. Tiesiog, kad pati strategija ir pats planas darbo prasme tapo kitoks.
Tyrėja	O kaip pavyzdžiui vidinės struktūros ir kažkoks sistemų valdymas prisideda prie to įvaizdžio formavimo? Jeigu prisideda.
Respondentas (-ė)	Prisideda, aš manau, kad prisideda, bet tuo metu kai buvo sakykim pandemijos, atėjus pandemijai dauguma žmonių buvo atleista ane. Ir dauguma žmonių iš tikrųjų dirbo jau po kelis darbus ta prasme buvo viena pozicija, bet iš tikrųjų atlikdavo kelias funkcijas. Tai tas tas dalykas iš tikrųjų irgi turėjo įtakos tam, kad kaip viskas vyko. Kartais kažkokia informacijos ten negaudavo žmonės, kartais dar kažkas tai. Tai tas vidinė struktūra jina irgi turėjo keistis, jina nesikeitė taip staigiai kaip atsirado poreikis, bet laikui bėgant taip pasikeitė. Bet esmė tame, kad tai turėjo įtakos, tai turėjo įtakos, netgi tam įvaizdžiui tam pačiam ir panašiai. Bet bet sakau laikui bėgant viskas visi pripranta, visi kažkaip adaptuojasi ir plus kažkiek vėlgi naujų darbuotojų vėl praėjus kažkuriam laikui buvo priimti ir žodžiu bandoma atstatyti kažkokį senesnį lygį.
Tyrėja	Kalbant apie tą rizikos ir pandemijos valdymą. Tai kodėl kokybiškas rizikos ir pandemijos valdymas yra reikšmingi vis tik aviakompanijos įvaizdžiui vidiniam?
Respondentas (-ė)	Jo, kokybiškas. Mmm, čia vėlgi..[pauzė]
Tyrėja	[..] Apskritai tam įvaizdžiui jei mes kokybiškai suvaldom tą riziką kompanijoje?
Respondentas (-ė)	Jo jo nu ta prasme. Visų pirma, suvaldymas, nu, esmė tame, kad, aš paprastai kalbant apie tą pačią pandemiją ir po jos kažkiek po jos. Ten buvo paprastas dalykas, tai tiesiog įmest kažką į vandenį ir vat nemoki plaukti ir tau reikia išgyventi ir daryk tu ką nori ane. Tai va tuo metu ir buvo vos ne tokia situacija, kad kažkas buvo įmestas į

	vandenį ir tiesiog tau reikia plaukti, tau reikia išgyvent. Ir visi darė viską, tą kad padaryt. Ne visada tai buvo kokybiška, ne visada tai buvo kažkaip tinkamai organizuota ir panašiai, bet tiesiog visi tuo metu kažkaip žiūrėjo paprastai pro akis ir panašiai. Ir visi kažkaip matyt suprato, kad nu kitaip nebus ir tiek. Tai va tiek galiu pasakyti apie tai, tai tiesiog priminė reiškią pats turi išgyventi tam, kad ta prasme pradėti plaukti, tam, kad išgyventi.
Tyrėja	Mhm. O ar apskritai tas vidinis įvaizdis, tiksliau gal kaip organizacijoje apskritai yra analizuojamas vidinis įvaizdis, ir ar tokia analizė būtent pandemijos pačiame įkarštyje vyko? Nes kaip supratau nevyko.
Respondentas (-ė)	Nevyko. Gal jinai vyko, bet mes apie tai nežinom. Tie kurie sakykim, nu aš tuo metu ofise nu ne, apskirtai ofise praktiškai žmonių tuo metu nebuvo. Vėliau jo vėl atsigavo ir panašiai ir taip toliau. Bet buvo bandoma, bet pradžioj tikrai nieko, apie tai net nebuvo kalbos. Tiesiog reikėjo vykdyti skrydžius, daryti, skraidyti ir viskas. Vėliau taip, vėliau tas buvo bandoma ir atstatoma ir panašiai. Ir kažkiek buvo nu sakykim, man atrodo visai gal ir pasisekė iš esmės, ir sekėsi daryti. Tai vat iš esmės.
Tyrėja	Mhm, tvarkoj, tai kalbant apie tuos pagrindinius pokyčius kurie vyko būtent pandemijos metu. Tai su kokiais iššūkiais teko susidurti kompanijai būtent pandemijos metu to vidinio įvaizdžio atžvilgiu?
Respondentas (-ė)	Su iššūkiais. Tai, net sunku kažkaip ir pasakyt. Tiesiog iššūkiai buvo apskritai tas pandemija pati. Niekas nežinojo kaip elgtis paprastai. Elgėsi taip kaip išgali, kaip gali tuo metu, ir kaip atrodo tuo metu teisinga ane. Jeigu vėliau imant, tą laikotarpį, sakykim metams praėjus po pandemijos, taip tai jau ten buvo kažkas jau ten, gražintos kažkokios taisyklės vidinės. Reiškias vėlgi buvo, sakykim atsižvelgta į kažkokį ir tą patį grooming'ą ir taip toliau. Bet pradžiai iš tikrųjų jo nieko, viskas tiesiog, visi darė praktiškai kas ką nori iš esmės. Buvo sunku suvaldyt kažką. Vėliau vėliau taip, visi grįžo, viskas viskas tvarkoj. Kai priėmė daugiau žmonių, tas atsistatymas jisai įvyko ir, bet vėlgi buvo padarytos tam tikros, kažkokie sprendimai, kurie nežinau, neturėjo būti priimti sakykim taip.
Tyrėja	Mhm, kokie tie esminiai pokyčiai kurie paskui įvyko?
Respondentas (-ė)	Kompanijos viduje, ane?
Tyrėja	Taip. Gal nenutolstant nuo to vidinio įvaizdžio.
Respondentas (-ė)	Jo tai vyko, visų pirma, vėl priėmė atgal žmones tuos pačius. Dauguma jų grįžo ane. Kompanija vėl pradėjo kažkiek augti ane. Nu turiu omeny, nuo to kas buvo pasiektas dugnas, tai vėl pradėjo augti kažkaip. Kokie dar pokyčiai įvyko? Vyko, aš nesakyčiau, kad pokyčiai. Aš sakyčiau, kad vyko atsistatymas. Tai iš esmės, tiesiog bandymas grįžti į senas vėžias ir prie senų tradicijų ir panašiai. Tai va čia gal pokytis, aš pakeisčiau žodį „pokytis“ į „atsistatymas“.
Tyrėja	Tai ar prieš pandemiją, buvo analizuojamas apskritai tas vidinis įvaizdis kompanijoje?
Respondentas (-ė)	Taip, buvo labai analizuojama. Jisai buvo analizuojamas, buvo iš tikrųjų netgi sakykim išleisti ar priimti ten vertybės, ten

	profesionalizmas, reiškiąs darbas bendradarbiavimas, komunikacija ir panašiai. Keturi. Dabar ketvirto nepamenu, arba tiksliai nepasakysčiau, bet vienas iš jų buvo profesionalumas, komunikacija vidinė ir panašiai. Ta prasme tai buvo kompanijos vidinės vertybės. Tai iš tikrųjų jos netgi buvo ir ant sienų išpieštos ane ir panašiai. Ir tai visiems buvo visiems kaip sakyti primenama.
Tyrėja	Tai teisingai supratau, kad po pandemijos tiesiog buvo bandoma atstatyti tai kas buvo iki jos?
Respondentas (-ė)	Taip buvo bandoma. Būtent geras žodis „buvo bandoma“ atstatyti būtent tas kas buvo prieš tai kuriama ir puoselėjama.
Tyrėja	Mhm, gerai, kalbant apie perspektyvas ir pasiūlymus. Tai nepaisant tų daugybės neigiamų padarinių, kurie buvo sukelti būtent pandemijos, tai kaip vertini aviakompanijos tą vidinio įvaizdžio perspektyvą dabar?
Respondentas (-ė)	Nu čia jei iš vieno žmogaus nuomonė, tai jos gali būti 50 stovėt žmonių ir 50 nuomonių būs. Bet jeigu imant mano asmeninę nuomonę, nu man man sugadino šitas visas reikalas, man sugadino tam tikri sprendimai, ir ir ir dabar pavyzdžiui iš tikrųjų labai ieškoma daug žmonių toj kompanijoj ir panašiai, bet nu aš aš matyt jeigu man nepasisektų čia kur esu dabar, tai aš man atrodo nebegrįžčiau į aviaciją tiesiog, nes nebebūtų kur eit iš esmės. Nes ten atgal aš jau tikrai negrįžčiau, nes nu buvo padaryta tam tikrų klaidų kur man asmeniškai jos, sakykim, neleistų neleistų grįžti į tą kompaniją.
Tyrėja	Ar galima paminėti bent porą iš jų?
Respondentas (-ė)	Porą iš jų. Tai buvo sakykim paprastas dalykas, tiesiog dėl pačio sakykim planavimo, planavimo prasme. Reikėdavo iki tam tikros datos parašyti kokiom dienom tu negali dirbti. Jeigu tu neparašydavai, tai tau uždėdavo visą mėnesį off'us. Ta prasme, tarsi tu pats užsakei visą mėnesį off'us. Ir tada prasidėjus tam mėnesiui buvo skambinta ir prašyta išeiti iš off'o. Tai sakau tai jeigu aš neparašau nei vieno, kad aš kažkur negaliu dirbti, tai reiškia aš galiu dirbti visą mėnesį, nežiūrint į jokią datą. Tiesiog tai reiškia, kad aš available per visą mėnesį, o buvo atvirkščiai padaryta. Ir buvo sakyta, laiškas rašytas ir panašiai. Ir tas pateikimas tos naujos procedūros jis nebuvo užreglamentuotas, jis nebuvo kažkaip sakykim oficialiai pateiktas, o tiesiog keli laišakai ir viskas. Ir po to patys tos procedūros nesilaikymas vertė dar kartą pagalvoti nu tai ko jūs norite ir kodėl jus nekreipiat dėmesio į tai kas jums sakoma. Kodėl jus tiesiog nepakeičiat jos, jeigu matot, kad dauguma žmonių nėra patenkinti dėl to. Nu tai vienas iš tokių esminių dalykų kur buvo labai, plius atlyginimų keitimai tiesiog vat, kažkas atsitiko kažkoks naujas kontraktas, pagalvoja aj reikia atlyginimą pakeist. Ir įmonė, nu kadangi mes visi ant individualios veiklos, tai ir būdavo keitimas atlyginimo bet kada ir kaip nori. Tiesiog prieš faktą.
Tyrėja	Supratau. Tai, mmm, kaip galvoji ar tas būtent teigiamo vidinio įvaizdžio formavimo procesas bus ilgas ir pilnas iššūkių būtent kas liečia aviakompanijas?
Respondentas (-ė)	Po pandemijos, taip?

Tyrėja	Taip
Respondentas (-ė)	Jo jisai, aš manyčiau, kad čia nenutrūkstamas reiškių procesas yra. Jisai, tas procesas kuris privalo būti puoselėjamas kiekvieną minutę, dieną ir panašiai. Ir taip, atsižvelgiant į tam tikrus pasikeitimus rinkoje, pasikeitimus kas vyksta su pandemija pačia ane, kad uždarymai kažkokios reiškių kažkokie nežinau draudimai ir taip toliau. Tai jis, įvaizdis jis turi būti sakykim kiekvieną dieną, negali sau leisti vieną dieną daryti vienaip, o kitą dieną sakyti ne mes taip nedarom ir daryti kitaip iš esmės. Tai ta prasme yra nenutrūkstamas procesas, kuris reiškių privalo būti prižiūrimas viso viso reiškių laikotarpiu.
Tyrėja	Mmm, tvarkoj ir paskutinis mano klausimas, tai kokiais būdais tu asmeniškai siūlytum formuoti būtent teigiamą vidinį aviakompanijos įvaizdį?
Respondentas (-ė)	Jo visų pirma, aš manyčiau, kad pats paprasčiausias tiesiog laikytis savo žodžio kiek įmanoma ane. Jeigu tu negali kažkurioj vietoj laikytis tu turi paaiškinti kodėl taip įvyko ir bandyti bent jau, nesakau pasiteisinti, bet tiesiog paaiškinti ir geriausia, kad tai būtų paaiškinimas iki sakykim kažkokio įvykio ar panašiai arba kažkokio pasikeitimo. Plius ta pati komunikacija, jinais yra labai svarbi, iš esmės jinais turi labai didelę įtaką visam procesui. Tai vat tuos gal du dalykus gal aš iš tikrųjų ir pabrėžčiau. Kad ta komunikacija, ane, vidinė iš esmės ir tų pokyčių valdymas.
Tyrėja	Ačiū už atsakymus

4 priedas. Kodai

Kategorija ir subkategorija	Iliustruojantys pavyzdžiai	Fai lai	Nuoro dos
Organizacijos identitetas		8	59
Darbuotojų individuali patirtis		7	13
Žmogiškųjų išteklių skyriaus įtaka	<p><i>D1 - [2.60% Coverage]:</i> “Kritinės masės organizacijoje susidarymas, ir sudėlioja paskui visus tuos įvaizdžio dalykus”</p> <p>“Kai organizacija auga toliau, tai kiekvieno darbuotojo atėjimas įneša kažkokią tai dalį”</p> <p><i>D2 - [2.11% Coverage]:</i> “Tu vis tiek reprezentuoji pačią įmonę ir to atsineštos skleidžiamos patirtys, manau kad tai ir formuoja tą įvaizdį ir yra dalis to”</p> <p><i>D3 - [3.62% Coverage]:</i> “Manau, kad kiekvienas asmuo tikriausiai atsineša tam tikrų gerų išgyvenimų iš savo tarkim buvusio darbdavio. Natūralu, kad kiekvienas iš mūsų, jeigu vyksta gera komunikacija viduje, stengiasi iškomunikuoti tą gerąją praktiką.”</p> <p>“Atėjęs žmogus iš išorės, jis atsineša individualią patirtį ir natūraliai klausiamė, kaip būtų galima pagerinti mūsų aviakompanijos darbą viduje, ir tas darbo sąlygų gerėjimas natūraliai gerina ir įvaizdį prieš darbuotoją”</p> <p><i>D5 - [1.31% Coverage]:</i> “Viską, ką jis atsineša, natūraliai įtakoja organizaciją”</p> <p><i>D6 - [3.06% Coverage]:</i> “Kuo mažesnė įmonė, tuo labiau atėję žmonės padaro didesnę pokytį. Ir atvirkščiai, kuo didesnė įmonė tuo vieno žmogaus, kad ir su kokia patirtim didele jis ateitų, tuo tas pokytis bus mažesnis. O šiaip aviacijos industrijoje žmonės su atitinkama patirtim yra vertinami labai gerai ir dažniausiai įmonėse įsilieja gerai ir pakelia tą kultūros lygį įmonėje.”</p> <p><i>D7 - [4.10% Coverage]:</i> “Jeigu jis ateina iš sėkmingos kompanijos, kurioje buvo vertinamas, turi pasitikėjimą savimi, kuria tarpusavio ryšį tiek su darbdaviu tiek su aplinkiniais žmonėmis, tai tas šiltumas kolektyvo, vienybė ir gebėjimas dirbti, ėjimas vieningo tikslo link yra labai svarbu”</p> <p>“Jeigu žmogus ateina su tam tikromis nuostatomis, buvo ar nuskriaustas ar kažkaip , atsidūręs kažkokiose nepalankiose situacijose, kur jo nepalaikė ar išdavė, nepabijokime to žodžio, tai be abejo, jis turi tam tikrus tokius destruktinius bruožus ir ieško, kaip taisyklė, kažko negero, pikto ir tas noras surasti tuos negerus dalykus, be abejo, ne labai teigiamai veikia visą kolektyvą”</p> <p><i>D8 - [0.96% Coverage]:</i> “Individuali patirtis, tai labai didelę iš tikro manyčiau, nes kuo labiau patyręs darbuotojas tuo labiau reiškiąs ir lengviau su juo dirbti”</p>	2	2

	<p>“Tai šiuo atveju manau, kad kompanijos darbuotojų patirtis turėjo didžiulę įtaką tam, kad operacijos vyktu sklandžiai ir panašiai”</p> <p><i>D1 - [0.93% Coverage]:</i> “Jeigu čia nueiti visai į HR’o dalį, viskas nuo pat žmogaus atrankos proceso iki visų kitų dalykų, iki kol darbuotojas patenka į organizaciją</p> <p><i>D7 – [2.09% Coverage]:</i> “Yra labai svarbu žinoti, iš kur žmogus ateina, kodėl jis išėjo arba paliko prieš tai buvusią darbovietę, kas jo netenkino, kad mes kaip darbdavys galėtume tas spragas užpildyti ir kad žmogus pas mus dirbtų noriai, įsiliėtų noriai į kolektyvą ir, kad mes galėtume kartu dirbti, kartu siekti bendrų tikslų ir vieni iš kitų mokytis ir tobulėti.</p>		
Istorijos tėkmė		6	9
Darbuotojų atleidimai	<p><i>D1[1.61% Coverage]:</i> “didelio kiekio darbuotojų atleidimas, mano akimis žiūrint, padarė neigiamą įtaką”</p> <p><i>D2 [3.97% Coverage]:</i> “drįsčiau paminėti, kad progresijos tai tėkmei ar raidai iš tikrųjų pandemija padarė gana nemažą neigiamą įtaką”</p> <p><i>D3 - [1.43% Coverage]:</i> “Iš tikrųjų tai manau, kad pandemija padarė didelę įtaką aviakompanijoms ir jų tai, kaip sakote, istorijos tėkmei, kadangi turizmo sektorius buvo vienas iš labiausiai nukentėjusių pandemijos laikotarpiu.</p> <p><i>D4 - [4.76% Coverage]:</i> “Na, vienareikšmiškai pandemija turėjo labai stiprių neigiamų padarinių, nes sakykim , na vien tai, kad pandemija tiesiogiai sustabdė visą aviaciją”</p> <p><i>D6 - [2.82% Coverage]:</i> “kai tik pandemija prasidėjo, tai TIKRAI galiu teigti, kad buvo padaryta didelė neigiama įtaka ir daug darbuotojų, daug darbuotojų dirbančių aviacijos srityje labai smarkiai mąstė ir pergaltvojo, ar tikrai tai yra ta sritis, kurioje verta ir toliau dirbti. “</p> <p><i>D7 - [1.65% Coverage]:</i> “neišvengiamai padarė neigiamą įtaką istorijai, tačiau taip pat galima teigti, kad nemažai iš to ir išmokome. Manau, kad iš vienos pusės buvo neigiama įtaka, iš kitos pusės galbūt ir atvėrė kai kuriuos kitus kelius ir kitokį požiūrį apskritai į aviakompanijos verslą.</p> <p><i>D3 - [3.27% Coverage]:</i> “Pandemija nubrėžė tokį brūkšnį, jog iš tikrųjų teko atsisveikinti su daugeliu darbuotojų” “kadangi bet koku atveju, masiniai atleidimai, ir jie bet koku atveju sukuria neigiamą įvaizdį”</p> <p><i>D4 -[1.61% Coverage]:</i> ”Įmonė pateko į TOP 10 įmonių, kurios atleido daugiausiai darbuotojų. Tai ganėtina stipriai kirto įmonės besivystančiai istorijai iš įvaizdžio pusės”</p> <p><i>D7 - [1.50% Coverage]:</i> “įvykus štai tokiem nenumatytiems veiksniams mes buvom priversti žmones atleisti, kai ką išleisti ir neapmokamų atostogų tokiam neribotam laikotarpiui,</p> <p>“Tuo metu deja, buvo visiškai štilius ir teko atsisveikinti su tam tikra dalimi darbuotojų”</p> <p><i>D8 - [0.54% Coverage]:</i> “Buvo chaosas, kadangi kai prasidėjo ta pandemija teko visus, sakykim daug žmonių, atleisti”</p>	4	8

<p>Vertybės</p>	<p><i>D1 - [3.51% Coverage]:</i> “Organizacija, taip švelniai turbūt pasakysiu, spjovė į tai, kas buvo deklaruota ir tada nuėjo visiškai kitu keliu”</p> <p>“Deklaruotos jos išliko”</p> <p>“Viskas ką mes deklaravom ir su kokia vėliava keliavom į priekį iki pandemijos, ar ne, tai krizės metu pasikeitę dalykai, automatiškai pakeitė darbuotojų požiūrį.</p> <p><i>D2 - [2.62% Coverage]:</i> “Tai pagrindinės tokios, kurios tikrai buvo ryškios ir egzistuoja dabar”</p> <p>“Mes iš tikrųjų tokių stiprių vertybių savo kompanijoje kaip ir nebuvom išsiryškinę.”</p> <p><i>D3 - [1.20% Coverage]:</i> “Ta vertybė egzistavo nuolatos, tačiau ji tapo dar svarbesnė, t.y nuolatinė komunikacija su darbuotoju.</p> <p><i>D4 - [1.15% Coverage]:</i>”Taip, buvo tokių ir tos vertybės išliko. Tai kažkokio labai didelio pokyčio, sakykim vertybinio, tai nebuvo.</p> <p><i>D5 - [5.17% Coverage]:</i> “Nebuvo tokių kurios padėjo. Tos vertybės buvo užšaldytos. Ta prasme, kad įmonė sunkiu laikotarpiu ne galėjo vadovautis tomis vertybėmis. Jos buvo matyt blogai sudėliotos, nes vertybės ir yra tam, kad padėtų visais gyvenimo atvejais. Nes pačios vertybės sukosi apie ambicijas, apie tokį pauzė tikslo siekimą ir pan. Tos vertybės labiausiai nukentėjo, bet atsirado naujų vertybių, tas toks vertinimas laiko buvimo kartu, komandinio darbo.</p> <p><i>D6 - [3.42% Coverage]:</i> “Įmonė neturėjo išgrynintų savo verslo vertybių. Tos vertybės galėjo būti nuspėjamos ir nujaučiamos, tačiau nebuvo iškomunikuotos”</p> <p>“Ir dėl tų pačių vertybių, kurios sako, kad verslas yra numeris vienas, o žmonės numeris kažkuris bendrai buvo daug nepatenkintų darbuotojų”</p> <p><i>D8 - [0.51% Coverage]:</i> “Tai vertybių per pandemija praktiškai net nebuvo tiesa pasakius”</p> <p>“Tuo metu niekas nekalbėjo apie vertybes.”</p>	<p>8</p>	<p>17</p>
<p>Vidinė kultūra</p>	<p><i>D1 - [8.01% Coverage]:</i> ”žmonių praradimas, mano akim žiūrint, padaro tokią įtaką, kad situacija pasikeičia, o tuomet jau natūraliai keičiasi ir vidiniai visi dalykai”</p> <p>“iki to laiko visi labai deklaravome, kad esame labai open culture organizacija, o pandemijos metu visi klausimai, kurie ten iškildavo apie darbo vietas, atlyginimus, viskas kas rūpi žmonėms, visi atkeliaudavo anoniminiai”</p> <p>“vidinės kultūros reikalai mažų mažiausiai turi būti peržiūrimi arba kurtis iš naujo, nes tai, kas tiko iki krizės, nebūtinai tinka dabar.”</p> <p><i>D2 - [0.46% Coverage]:</i> “Manau, kad pandemija aišku pakoregavo ofiso kultūrą”</p> <p><i>D3 - [3.32% Coverage]:</i> “Tai viskas tam, kad ta vidinė kultūra būtų gera, bent jau pas mus vis dar procese ir yra ieškoma įvairiausių būdų tam, kad</p>	<p>7</p>	<p>20</p>

	<p>darbuotojui padaryti kuo didesnę naudą, kad jis norėtų būti, dirbti ir teigiamai komunikuoti su kitais.</p> <p><i>D4 - [12.79% Coverage]:</i> “Sakykim, liko, jei galima taip pavadinti, įmonės branduolys. Nei neliko nei komandų, nei procesų, viskas tiesiog sugriuvo ir tos kultūros tiesiog neliko jokios”</p> <p>“atsisakius daugelio darbuotojų paslaugų, tai faktas, kad turėjom labai daug nepatenkintų žmonių, kurie tiesiog buvo pakankamai neapibrėžtoji aplinkoj”</p> <p>“Tai iš esmės, daug nelaimingų, neužtikrintų dėl ateities žmonių ir aišku tai veikia labai neigiamai visus aspektus, įskaitant ir kultūrą. Ta kultūra toks išgyvenimo žaidimas”</p> <p>“Vienas iš tokių kultūros elementų buvo nuolatiniai kaip susitikimai su vadovu ir tokių susitikimų metu bet kuris darbuotojas galėjo klausti vadovo bet kokio klausimo, kas jam rūpi. Skatinant tą bendrystę ir ryšį, kuriama ir ta teigiama aura, kuri tikrai yra įvaizdžio prieš darbuotoją sudėtinė dalis”</p> <p><i>D5 - [0.60% Coverage]:</i> “Tuo metu, kada tai buvo karantinas, ji buvo tokia labiau uždara.</p> <p><i>D6 - [3.16% Coverage]:</i> “Tai vienareikšiška turėjo keisti įmonės kultūrą, ir visos įmonės manau keitėsi skirtingai priklausomai nuo pačių vadovų ir kaip jie matė tas įmones besivystant toliau. Tai įtaka tam vidiniam darbdavio įvaizdžiui, manau dažniausiu atveju buvo neigiama”</p> <p>“Žmonių tai darbo apimčiai pakako ir nelabai kam rūpėjo, ar tie žmonės laimingi ar nelaimingi, tiesiog buvo išgyvenimo dienos ir mėnesiai”</p> <p><i>D7 - [2.68% Coverage]:</i> “aš manau, kad labais stipriai paveikė pasitikėjimą darbdaviu, todėl, kad aviakompanijos buvo vienos iš tų kompanijų, kuriose žmonės noriai darbinosi, norėjo dirbti. Niekada nebuvo sudėtinga žmones pritraukti bei juos išlaikyti,</p> <p>“Jei bus labai skurdi kultūra įmonėje, vargu ar bus galima teikti kokybiškas paslaugas”</p>		
Organizacinė kultūra		8	33
Darbuotojų požiūris	<p><i>D1 - [4.34% Coverage]:</i> “Žmonės pradėjo nebepasitikėt, reiškiasi žodžiai nieko nereiškia, kad tu ten 10 metų dirbai ir buvai geras darbuotojas”</p> <p>“Organizacijos sakykim elgesys su darbuotojais, pakeitė jų požiūrį”</p> <p>“Gavosi, kad nebe taip secured dėl savo darbo, nors aš čia ir viršvalandžius dirbau ir stengiausi, o per vieną dieną gali būti viskas nubraukta”</p> <p>“Reikia atkreipt dėmesį, kad žmonės nebenori atskleisti, kad jie tokie, kai jie kelia kažkokius tai klausimus”</p> <p>“Visi pradėjo ieškoti kažko, nes atsirado tas insecure momentas, kad tu nežinai ar tu next tomorrow, tai...”</p> <p><i>D2 - [4.29% Coverage]:</i> “Rinkos poveikis pasikeitė, kas natūraliai padarė įtaką ir esamų kompanijos darbuotojų požiūriui į kompaniją”</p> <p>“Tai tas didžiausias pokytis galbūt ir buvo, kad rinką įtakojo pandemija ir tai mums padiktavo sąlygas pokyčiams, kas galimai kiek sumenkino darbuotojų požiūrį”</p>	8	26

“Kažkas susigyveno su tuo, kad mes laikomės labiau tų senų tradicijų, kaip buvo prieš, kažkas nesusigyveno ir kelia reikalavimus, kad mes atsilieptume į šiuos pokyčius. Tai labai jaučiasi tas dvejetainis susiskirstymas tarp darbuotojų”

D3 - [0.78% Coverage]: “Žmonės tiesiog bijo dabar ateiti į aviaciją, nes bijo, jog tokie dalykai, kaip masiniai atleidimai, pasikartos”

D4 - [3.41% Coverage]: “Tie, kurie liko įmonėj, tai vėl gi jie turi savo požiūrį, o tie, su kuriais reikėjo atsiveikinti, atitinkamai turi priešingą požiūrį. Ir aišku, sakyčiau, kur kas labiau neigiamas, nes nežinios situacijoje, įmonė įstūmė į dar didesnę nežinią”

“Darbuotojai gali tiek viduje tiek įmonėje dalintis savo išpuodžiais apie kompaniją”

D5 - [3.68% Coverage]: “Sunku vertinti, ar tai kultūra pasikeitusi, ar žmonių požiūris, arba kitaip sakant pasitikėjimas įmone sumažėjęs, kas yra natūralu”

“Sumažėjęs pasitikėjimas įmone, kad yra faktas. Žmonės jaučiasi, kad įmonei duoda daugiau negu gauna, kas yra vėl normalu ir natūralu, kai buvo sunkūs laikai, iš žmonių buvo prašoma daugiau ir neduodama atgal, nes organizacija tiesiog neturėjo resursų tam”

D6 - [5.43% Coverage]: “Daug darbuotojų dirbančių aviacijos srityje labai smarkiai mąstė ir pergalvojo, ar tikrai tai yra ta sritis, kurioje verta ir toliau dirbti.”

“Dėka pandemijos, kabutėse, tie žmonės atsisijoję ir manau, kad liko tie žmonės, kuriems ta aviacija yra giliai širdyje. Tai dar norėčiau papildyti, kad pandemija pakeitė tų žmonių, kurie kaip sakiau, nėra aviacijos įsimylėję, jų požiūrį pakeitė ir tos įmonės nebebuvo tokios patrauklios, kaip iki tol”

“Tie darbuotojai, kurie buvo atleisti blogai atsiliepia apie įmonę, o tie, kurie liko dėl sumažintų algų, suprastėjusių darbo sąlygų ir t.t jie irgi didžioji dalis bent jau tų darbuotojų irgi įvaizdį mintyse suprastino”

D7 - [5.33% Coverage]: “Tai manau, kad pandemija padarė įtaką ir vidinei komunikacijai ir žmonių savijautai ir pasitikėjimui darbdaviu”

“Aš manau, kad labai stipriai paveikė pasitikėjimą darbdaviu, todėl, kad aviakompanijos buvo vienos iš tų kompanijų, kuriose žmonės noriai darbinosi, norėjo dirbti. Niekada nebuvo sudėtinga žmones pritraukti bei juos išlaikyti”

“Tai tas pasitikėjimas bet kokių atveju menko ir jam atstatyti manau reikės nemažai laiko ir dabar manau, kad stebint iš šalies nebėra to tokio, žinote, gražaus gėlytėmis apipinto aviakompanijos įvaizdžio”

“Tai šioje vietoje daug žmonių liko nuvilti, kad darbdavys negebėjo jų apsaugoti nuo darbo netekimo. Tai manau, kad tas pasitikėjimas, jisai sušlubavo”

“Tuo metu deja, buvo visiškai štilius ir teko atsiveikinti su tam tikra dalimi darbuotojų ir, manau, kad šioje vietoje tas pasitikėjimas, jisai sušlubavo”

D8 - [2.76% Coverage]: “Ta prasme susigadino visiškai sakyčiau, tai žmonės

	<p>labai nusivylė.”</p> <p>“Tai darbuotojų, šitoj vietoj darbuotojų sakykim požiūris į kompaniją bent jau pradžioj pandemijos buvo tikrai geras, vien dėl to, kad jie atgavo tą galimybę dirbti”</p> <p>“Vėliau vyko tam tikri pokyčiai kurie kartais žmonėm buvo nesuprantami, nes buvo kaitaliojami atlyginimai, atrodo kartais išskrendi atskrendi į kažkur kitur ir jau žinai, kad jau reiškias tavo atlyginimas pasikeitė tau nežinant iš esmės”</p> <p>“Tie kurie buvo atleisti, jie jautėsi kažkiek sakykim nusivylę”</p> <p>“Tai va tai šitoj vietoj tai, paprastas atsakymas kaip ir, vieni buvo labai nusivylę, o kiti buvo laimingi. Tai čia gavosi, kad dvi stovyklos atsirado”</p>		
Organizacijos elgsena		1	7
Darbuotojų atleidimai	<p><i>D2 - [1.26% Coverage]:</i> Didžiausi iššūkiai tai, manau buvo darbuotojų išlaikymas, nes daugelis pasuko ta linkme, kad darė didelius redundancy, kas ir pakenkė įvaizdžiui.”</p> <p><i>D3 - [1.80% Coverage]:</i> “Buvo stengiamasi atsisveikinti su darbuotojais, kiek įmanoma gražesne gaida, tam, kad jie po to norėtų sugrįžti. Tuo metu nelabai apskritai buvo koncentruojamasi į tai, kaip mes čia atrodom, o tik į tai, kaip finansiškai išgyventi tą laikotarpį ir neužsidaryti”</p> <p><i>D4 - [1.62% Coverage]:</i> “Tai, kad kompanija atleido šitiek darbuotojų ir tai iškilo į viešumą, labai stipriai pakenkė ir darė įtaką sprendimams ir vėlesnėje darbuotojų paieškoje”</p> <p><i>D6 - [1.24% Coverage]:</i> “Tai reiškias, kad buvo sumažintas darbuotojų skaičius, lėktuvų skaičius, darbų apimtis ir tai vienareikšmiškai neigiamai veikia vidinį darbdavio įvaizdį”</p> <p><i>D8 - [0.17% Coverage]:</i> “Atėjus pandemijai dauguma žmonių buvo atleista”</p>	5	5
Paslaugų įvairovė	<p><i>D4 - [1.15% Coverage]:</i> “Iki pandemijos įmonė neteikė cargo paslaugų, ką daro dabar. Tai tie atsiradę staigūs sprendimai sukūrė vertę”</p> <p><i>D6 - [3.67% Coverage]:</i> “Buvo atsiradę krovininiai skydžiai, kurie nėra tokie patrauklūs, kaip skrydžiai su žmonėmis. Tai didelei daliai darbuotojų”</p> <p>“Kito didžiosios dalies įmonių veiklos modelis. Beveik visos įmonės įjungė tokį išgyvenimo režimą. Buvo ieškoma tokių užsakymų, kurių, kaip dabar pagalvoji, niekas prieš tai nebūtų vykdęs”</p> <p>“Kuomet joms buvo uždrausta skraidinti keleivius, tarkim. Jos turėjo prisitaikyti ir skraidinti kažką kitą.”</p> <p><i>D7 - [0.53% Coverage]:</i> “Jei bus labai skurdi kultūra įmonėje, vargu ar bus galima teikti kokybiškas paslaugas”</p> <p><i>D8 - [1.33% Coverage]:</i> “Tuo metu buvo atsiradę daugiau tų cargo skrydžių, reiškias krovinių vežimo”</p>	4	8

	<p>“Staiga atsirado poreikis kroviniams skrydžiams. Tai strategija ir apskritai buvo pakeista akimirksniu”</p> <p>“Kadangi poreikis kroviniams atsirado didžiulis, tai kompanija iš esmės persirikiavo sakykim arba persiorientavo savo visą visą visą strategiją į krovinių krovinių vežimą ir panašiai.”</p>		
Vadovų atsakomybė	<p><i>D1 - [2.95% Coverage]:</i> “Viskas buvo palikta vadovų, kaip sakant, tiesioginio skyriaus vadovo atsakomybei, norui, gebėjimams”</p> <p>“Buvo nuspręsta, kad reikia sumažinti darbuotojų skaičių drastiškai turbūt kokiais 65-70 proc. nuo buvusio, vėl gi viskas buvo palikta vadovui”</p> <p>“Sprendimas buvo priimamas už uždary durų, nuleidžiamas vadovui taip, kad nueik ir atleisk tuos žmones”</p> <p>“Tai čia vėl buvo visi palikti likimo valiai iš top managemento pusės, net gi iš HR'o pusės irgi”</p>	1	4
Strateginis valdymas		8	29
Rizikų valdymas	<p><i>D1 - [4.03% Coverage]:</i> “Pasikeitimo valdymas, bet koks yra reikšmingas tuo, kad žmonėms, kurie dirba organizacijoje, ta kažkokį tai įvaizdį susikuriam viduje, kad žmonės žinotų, kas vyksta”</p> <p>“Labai svarbu krizės atveju, kad mes vistiek dirbam savo darbą, kuriam esam pasamdyti, o labai daug laiko užtrunka visi pletkinimai, o kas bus, o kas sekantis, o aš girdėjau, o tu negirdėjai ir tiek visko daug gimsta, kad tada mes jau nušokam nuo to bandymo išgyventi ir neįman jau tada į kažkokią tai turgaus kalbas”</p> <p><i>D2 - [2.23% Coverage]:</i> “Protingai apskaičiuotas rizikos suvaldymas yra labai svarbus, nes vis viena, tai yra svarbi dedamoji pačios įmonės veikloje, pelne ir visa kita, nes tik blaiviai įvertinus visas rizikas, pasvėrus už ir prieš, priimami patys teisingiausi sprendimai.</p> <p><i>D4 - [2.29% Coverage]:</i> “Aviaciją vis dar gaubia tas atsargos ir nežinios šydas, tad kokybiškas valdymas ypač svarbus išlaikyti darbuotojus ir pritraukti juos iš išorės, o gal ir patys darbuotojai gali atsiliėpdami pritraukti potencialius.</p> <p><i>D6 - [2.26% Coverage]:</i> “Suvaldžius rizikas ir strategiškai gerai sužaidus tos pandemijos sąlygomis, įmonėms pavyko išgyventi ir išlaikyti nemažai darbuotojų, tai reiškia, kad tokios įmonės kabutėse, gali nebijoti nieko ir toks dalykas manau turėtų gerinti iš principo darbdavio įvaizdį prieš darbuotojus</p> <p><i>D7 - [1.20% Coverage]:</i> “Tai štai teisingas rizikų valdymas leidžia VISIEM jautis saugiau, darbuotojams taip pat. Tai tas saugumas, žinojimas ir užtikrintumas, kad rytojus atneš kažką gero yra vis tiek labai svarbu”</p>	6	7
Vidinio įvaizdžio analizė		8	13
Darbuotojų išlaikymas	<p><i>D2 - [1.53% Coverage]:</i> “Kiti išsūčiai galbūt buvo tokie kaip tų neatleistų žmonių išlaikymas. Nes, žinot, išlaikyti žmones motyvuotus, kai pats nežinai nei kas bus, nei kaip bus, yra ganėtinai sudėtinga.</p>	5	6

	<p><i>D4 - [3.93% Coverage]:</i> “Aviaciją vis dar gaubia tas atsargos ir nežinios šydas, tad kokybiškas valdymas ypač svarbus išlaikyti darbuotojus ir pritraukti juos iš išorės, o gal ir patys darbuotojai gali atsiliepdami pritraukti potencialius”</p> <p>“Tai kaip išlaikyt darbuotojus tuos, kurie liko, kaip jos motyvuoti ir kaip vis dar bandyti atrodyti patraukliems, nors tame nesimatė jokios perspektyvos”</p> <p><i>D5 - [2.06% Coverage]:</i> “Na iš tos neigiamos pusės, nebepasitikėjimas organizacija ir turbūt tas growth and recognition. Žmonėms to trūksta, nes per tą laiką jie negulėjo augti. Tai normalu, kad tuo metu jiems to trūko ir jie negalėjo to gauti”</p> <p><i>D6 - [2.59% Coverage]:</i> ”Jau dabar yra susiduriama su darbuotojų trūkumo problema ir tas darbdavio įvaizdis turėtų būti gerinamas vardan to, kad darbuotojai norėtų ateiti dirbti į tokias įmones ir manau, kad artimiausiu metu įmonėms teks labai pasistengti, kad pakeltų tą vidinį įvaizdį ne tik išlaikant esamus bent ir pritraukiant naujus darbuotojus”</p> <p><i>D7 - [1.08% Coverage]:</i> “Šiuo atžvilgiu svarbiausia buvo neprarasti darbuotojų ir neprarasti pačių svarbiausių darbuotojų, tų, kurie turi daugiausiai patirties ir daug metų dirba įmonėje”</p>		
Darbuotojų trūkumas	<p><i>D1 - [2.71% Coverage] :</i> “Lietuvoje rinkoje turbūt nebuvo niekada tiek daug atvirų pozicijų, kur reikėtų darbuotojų visose aviakompanijose. Kai aš stebiu šitą reiškinį, yra labai įdomus momentas, kad darbuotojų ieškomas kiekis labai didelis. Na ir pagal prognozes tarptautines, organizacijos be abejonės planuoja savo resursus ir dėliodamos viską į priekį, ieškomamos darbuotojų, plėsdamos savo orlaivių parką ir t.t</p> <p><i>D3 - [4.06% Coverage]</i> “Šiuo metu ne tik aviakompanijos profesionalai, bet ir tie žmonės, kurie dirba tarkim su finansais arba žmogiškaisiais ištekliais, sakykime IT, tie tokie pagalbinių įmonių skyriai, jų yra pakankamai sunku prisikalbinti”</p> <p>“Dabar po pandeminiu laikotarpiu aviacija labai smarkiai atsigaua, aviakompanijos jaučia didelius pokyčius įvairiose savo verslo sferose ir dabar jau pradėdamas jausti darbuotojų trūkumas”</p> <p>“Dabar atsigaua, tai netgi yra geresnis tas vidinis įvaizdis kompanijoje, tačiau tai yra sukurta to, kad rinka aviakompanijų yra nemažai ir mažas darbuotojų pasirinkimas”</p> <p><i>D4 - [1.62% Coverage]:</i> “Tai, kad kompanija atleido šitiek darbuotojų ir tai iškilo į viešumą, labai stipriai pakenkė ir darė įtaką sprendimams ir vėlesnėje darbuotojų paieškoje</p> <p><i>D7 - [0.99% Coverage]:</i> “Dabar jau sunkiau yra rasti personalą: patikimą, profesionalų, kuris norėtų dirbti tokiose įmonėse kaip aviakompanijos”</p> <p>“Šiai dienai darbuotojų trūksta”</p>	4	7
Finansiniai	<p><i>D3 - [3.36% Coverage]:</i> “Tuo metu nelabai apskritai buvo koncentruojamasi į tai, kaip mes čia atrodom, o tik į tai, kaip finansiškai išgyventi tą laikotarpį ir neužsidaryti”</p> <p>“Pagrindinis klausimas buvo, kaip finansiškai išgyventi tą laikotarpį, kai realiai visa įmonės veikla sustojo, nebeliko būdų gauti pajamas ir liko tik tai susimokėti skolas ir nuolatinius nekintančius mokesčius”</p>	4	6

	<p><i>D4 - [1.24% Coverage]:</i> “Kompanija natūraliai elgėsi ir priiminėjo tokius sprendimus, kurie padėtų išlikti ir nueiti į kuo mažesnę nuostolį”</p> <p><i>D8 - [0.60% Coverage]:</i>“Tiesiog kompanijos šitoj vietoj kompanija ėmėsi tam tikrų veiksmų tiesiog, kad išgyventi.”</p>		
Kultūriniai		4	5
Komunikacijos	<p><i>D3 - [1.45% Coverage]:</i> “Atsiranda tada problema, kaip ir minėjau komunikacijos. Nes nesinori komunikuoti bet ko, norisi komunikuoti aiškia žinutę darbuotojam, ko pandemija neleido padaryti”</p> <p>“Tai va toks ir buvo tas iššūkis – nežinia”</p> <p><i>D4 - [1.47% Coverage]:</i> “Visa tai persikėlė į digital erdvę, zoomai, teamsai ir kiti dalykai. Aišku atsirado ir iššūkių susijusių jau su šiuo komunikacijos principu”</p> <p><i>D5 - [1.68% Coverage]:</i> “Tą komunikaciją gerai padaryti pandemijos metu padaryti yra labai sunku”</p> <p>“Na tai turbūt pagrindinis ir buvo ta teisinga komunikacija, darbuotojų, kaip čia, dėmesio išlaikymas”</p>	3	5
Vizija, misija, tikslai		7	9
Organizacijos tikslai	<p><i>D1 - [3.01% Coverage]:</i> “Viskas buvo nubraukta, nes buvo likęs tik klausimas, ar mes dar gyvensim kažkiek”</p> <p>“Tai mano akim žiūrint, viską reikės pradėti nuo pradžių. Ir vizijos, misijos kūrimą ir vertybių peržiūrėjimą, nes tas kas buvo sugalvota dirbant vienokiam kolektyvui gali visiškai netikti tam, kas yra jau šiandien susiformavę”</p> <p><i>D2 - [0.67% Coverage]:</i> “Pati vizija, misija nepasikeitė. Kokia ji buvo prieš pandemija, tokia ir liko”</p> <p><i>D3 - [1.67% Coverage]:</i> “Pandemijos laikotarpiu ta vizija, misija ir tikslai išsikelti buvo antraeilis dalykas ir buvo stengiamasi išgyventi”</p> <p>“Sakyčiau, kad liko tokios pačios. Šiuo metu dar yra pakankamai mažai praėję laiko tam, kad būtų kažkas ypatingai pasikeitę.”</p> <p><i>D4 - [2.18% Coverage]:</i> “Žvelgiant atgal, kai prieš pandemiją vizija buvo dideli tikslai ir globali plėtra visuose žemynuose, tai sakykim visa tai tiesiog susitraukė iki to, kad išgyventi. Vizijos buvo tiesiog atsisakyta”</p> <p><i>D5 - [1.48% Coverage]:</i> “Oficialiai ne, va mes turėjome ir strateginį susitikimą ir buvo kalba apie tai, kad niekas nepasikeitė, nei vizija nei misija ir jos yra toliau galiojančios”</p> <p><i>D6 - [0.83% Coverage]:</i> “Organizacija neturėjo aiškiai išreikštos savo misijos ir vizijos nei prieš pandemiją nei po pandemijos”</p> <p><i>D7 - [0.71% Coverage]:</i> “Jei žiūrėti apie tai, kaip ta misija ir vizija buvo verbalizuota, tai ji yra tokia pati, bet dirbame jau kiek kitaip”</p> <p><i>D2 - [2.23% Coverage]:</i> “Pasikoregavo tik patys įmonėstikslai ir siekiai, nes vis dėl to pandemija, ji labai apstabdė įmonės augimą ir plėtimąsi, ėjimą į kitas rinkas ir marketus. Tai pasikoregavo, niekur nedingo, tik labiau</p>	3	4

	<p>nusikėlė vėlesniems laikams, kurie, noriu tikėti, jau atėjo.</p> <p><i>D4 - [0.46% Coverage]:</i> “Tikslų buvo tiesiog atsisakyta”</p> <p><i>D6 - [1.70% Coverage]:</i> “Tikslas, kuris buvo prieš pandemiją, tai tiesiog auginti įmonę, auginti darbuotojų skaičių. Po to pandemijos šoko, pirminio, tikslas pasikeitė į išgyventi, o ne augti”</p> <p>“Tai tikslas iš augti ir klestėti į išgyventi”</p>		
Vidinio įvaizdžio pokyčiai		7	29
Vidinė komunikacija		8	54
Asmeninė komunikacija	<p><i>D1 - [0.36% Coverage]:</i> ”Manau, kad tai yra labai labai labai svarbus momentas,</p> <p><i>D2 - [3.47% Coverage]:</i> “Tai tokia įtaka, kad patiems darbuotojams persiorientuoti komunikacijos priemonėse ir technologijose ir visame kame tai tikrai, komunikacija suprastėjo ir toks, kaip po reiškinys buvo pastebėtas.”</p> <p>“Kai tu jau onlin‘u bendrauji, galbūt rašytine išraiška, vis viena ta istorija lieka ir tai šiek tiek labiau įpareigoja nei žodinis pasakymas. Tai aš sakyčiau, gal net disciplinos kažkokios davė šitas dalykas.”</p> <p><i>D3 - [2.47% Coverage]:</i> “Natūralu, kad kiekvienas iš mūsų, jeigu vyksta gera komunikacija viduje, stengiasi iškomunikuoti tą gerąją praktiką. Aaam, ta geroji praktika natūraliai sukuria pokyčius įmonės viduje”</p> <p>“Stipriai veikia, jeigu darbuotojai yra nusiteikę nuolatos komunikuoti ir siekti, rasti tą bendrą sutarimą, tokiu atveju, aš įsivaizduoju, kad tai turi teigiamą įtaką.”</p> <p><i>D4 - [1.63% Coverage]:</i> “Esant komunikacijai ir turint iš jos išeinančius duomenus, na spredimai gali būti priimami reikiamu momentu, gali būti priimami savalaikiai sprendimai.</p> <p><i>D6 - [3.93% Coverage]</i>” Tai skraidančiam personalui išvykus į kabusėse nepatogią komandiruotę, kurių atsirado žymiai daugiau nei buvo prieš pandemiją, jų asmeninė komunikacija dažniausiai yra neigiamo pobūdžio ir tai mažina darbdavio įvaizdį. O darbuotojų dirbančių ofise, jų asmeninė komunikacija taipogi priklauso nuo to, kas vyksta kompanijoje. Jei vyksta teigiami dalykai tai komunikacija yra teigiama ir atvirkščiai, jei dalykai neigiami, tai ir komunikacijos forma neigiama, ir atitinkamai atliepanti.”</p> <p><i>D7 - [4.06% Coverage]:</i> “Tai manau, kad pandemija padarė įtaką ir vidinei komunikacijai ir žmonių savijautai ir pasitikėjimui darbdaviu”</p> <p>“Žinutė paskui buvo pridėta, perdirbta ir ta panika sukeliama ir neteisinga informacija perteikiama, tai taip pat iš principo ŽALOJA darbdavio įvaizdį”</p> <p>“Labai svarbu tarpusavyje komunikuojantys įmonės nariai komunikuotų TIKSLIĄ ir TEISINGĄ su darbu susijusią informacija. Kad ji nebūtų iškreipiama, nebūtų perpasakojama šimtus kartų, tai mano darbo dalis yra užtikrinti, kad žmonės mokėtų komunikuoti ir iškomunikuoti visai komunikacijos komandai, kad informacija būtų iškomunikuojama taip, kad nebeliktų vietos interpretacijoms.”</p> <p><i>D8 - [0.95% Coverage]:</i> “Tai kiek įmanoma, tai buvo organizuojama ir</p>	7	11

		daroma. Ir iš tikrųjų ta asmeninė komunikacija jinai labai svarbi tam, kad, nes žmogui norisi žinoti kažkiek daugiau, visada būti įtrauktam į kompanijos sakykim, žinoti bent jau kompanijos planus, kas vyksta ir taip toliau”		
	Grįžtamasis ryšys		4	7
	Grįžtamasis ryšys iš darbuotojo	<p><i>D1 - [0.50% Coverage]:</i> “Labai svarbu yra sužinoti, na tą grįžtamąjį ryšį iš darbuotojo, iš kiekvieno”</p> <p><i>D2 - [3.51% Coverage]:</i> “Kad jis reikšmingas, tai be abejo, kadangi manau, jeigu nebūtų to atgalinio ryšio ypač problemų analizavime ir panašiose dalykuose, tai įmonė ne tobulėtų ir pats įvaizdis stovėtų tiesiog vietoj ir niekad nesikeistų. Tai aš manau, kad tas dalykas yra labai svarbus. Ar jis egzistuoja pas mus? Nepasakyčiau. Mes bandom jį propaguoti, tikrai bandom skatinti darbuotojus nebijoti teikti tą ryšį, kol kas sunkiai sekasi”</p> <p><i>D4 - [2.15% Coverage]:</i> Jeigu tai yra darbuotojo grįžtamasis ryšys vadovui, jis gali priimti atitinkamus sprendimus. Vėl gi, na, jis yra reikšmingas ir kuo jis savalaikiškesnis ir operatyvesnis. Tuo labiau jis veikia teigiamai”</p> <p><i>D7 - [2.17% Coverage]:</i> “Jeigu mes nežinosime, ką mūsų darbuotojai jaučia, kokie yra jų lūkesčiai, kokie yra skauduliai, kuo jei nepatenkinti. Jeigu mes negalėsime jų įvertinti ir išsikelti asmeninių tikslų bei žiūrėti, ar tų tikslų pavyko pasiekti”</p> <p>“Tai vienareikšmiškai tas atgalinis ryšys yra labai svarbus ir labai vertingas. Ta informacija surinkta yra neįkainojama.”</p>	4	5
	Grįžtamasis ryšys iš vadovo	<p><i>D1 - [2.35% Coverage]:</i> “Manau, kad labai reikšmingas irgi todėl, kad negali pats sau galvoti, kad esi fainas ir viską darai labai gerai”</p> <p>“Kalbant apie tą organizaciją ar ne, apie kurią aš jums dabar pasakoju, ta dalis buvo pamiršta. Ten nieks nieko nebeklausė ar ten kam nors, kas nors įdomu. Tiesiog buvo važiuojama tuo koku tai traukiniui, garvežiui stumiant į priekį ir tiek žinių”</p> <p><i>D3 - [1.98% Coverage]:</i> “Grįžtamasis ryšys visą laiką parodo, kokia vis dėl to yra situacija, kaip sekasi darbuotojams atlikti savo darbus, ką daryti, kad būtų geriau. Tai mano nuomone, asmenine, grįžtamasis ryšys privalo būti. Kitu atveju tu tiesiog netobulėsi ir tikriausiai norėsi išeit kažkur kitur.</p> <p><i>D5 - [3.88% Coverage]:</i> “Tikrai taip ir net galime palyginti, vėl ta pati įsitraukimo apklausa mum parodė, kad tie skyriai, kurių vadovai daug dirba su savo komandomis. Dirba tai reiškia, kad mentorina, tai reiškia, kad duoda atgalinį ryšį ir pan., jų komandose įsitraukimas yra ryškiai, žymiai didesnis ir ryškesnis nei komandose, kurių vadovai viską palieka sava eiga”</p> <p><i>D8 - [0.78% Coverage]:</i> “Vien dėl to sugriauta buvo, kad nebuvo jokios jokio feedback’o”</p> <p>“Tai manau, kad pandemijos metu tai yra būtina ir iš esmės nu nes tiesiog kažkoks tas grįžtamasis ryšys jis turi būti, ypatingai kai niekas nevyksta.”</p>		
	Komunikacija organizacijos	<p><i>D1 - [7.09% Coverage]:</i> “Tai mano akim, komunikacija organizacijos viduj šitoj vietoj turėtų būti aukščiausiam lygmeny.</p> <p>“Bet organizacijoje turint communication manager ir communication skyrių ir communication skyrius buvo krūmuose ir atrodė labai liūdnei ir iš grįžtamojo ryšio rinkimo ir iš organizacijos komunikavimo darbuotojui”</p>	6	17

“Pasikeitimo valdymas, bet koks yra reikšmingas tuo, kad darbuotojam, kurie dirba organizacijoj, tą kažkokį tai įvaizdį susikuriam viduje, kad žmonės žinotų, kas vyksta, nes mano akim galvojam tik kai tu turi pakankamą kiekį informacijos ir mažiau vietos interpretacijom”

“Labai svarbu krizės atveju, kad mes vistiek dirbam savo darbą, kuriam esam pasamdyti, o labai daug laiko užtrunka visi pletkinimai, o kas bus, o kas sekantis, o aš girdėjau, o tu negirdėjai ir tiek visko daug gimsta, kad tada mes jau nušokam nuo to bandymo išgyventi ir neinam jau tada į kažkokias tai turgaus kalbas”

“Ta pati komunikacija sugriuvo, sugriuvo visokie darbo poilsio laikai, kada kiek kas dirba, nes reikėjo dirbti neskaičiuojant savo valandų.”

D3 - [4.78% Coverage]: “Tikriausiai viena iš labiausiai, mmm, ne tai, kad atsiskleidusių, nes ta vertybė egzistavo nuolatos, tačiau ji tapo dar svarbesnė, t.y nuolatinė komunikacija su darbuotoju”

“Svarbiausia buvo ir yra dabar, nuolatinė gera komunikacija su darbuotoju. Nes tik jos metu, galime žmogui pasakyti, kokia situacija tiksliai yra šiuo metu.

“Tai iš tikrųjų, tikriausiai viena iš tų pagrindinių savybių, kuri egzistavo, bet dar labiau įsitvirtino, tai atvira ir nuolatinė komunikacija su darbuotoju”

“Didžiausia problema siekiant išlaikyti tą įvaizdį buvo nežinia, kadangi buvo neaišku, kas bus toliau ir kadangi buvo neaišku, natūraliai iškarto atsiranda tada problema, kaip ir minėjau komunikacijos”

D5 - [4.63% Coverage]: “Kuo tu daugiau duodi komunikacijos, kuo ji suprantamesnė, aiškesnė, skaidri ir atvira, tai ir patys žmonės jaučiasi labiau įsitraukę į kompaniją, į procesus, į rezultatus, tuomet jie patys gali suprasti, kaip jų asmeninis indėlis gali keisti kompaniją. Kai gali dalintis džiaugsmiais ir rūpesčiais.

“Jei yra komunikuojama atvirai, nuoširdžiai, sąžiningai, sakome apie tai, kaip yra, sakome va nežinom ką daryti, esam tokioj situacijoj, kad tikrai nežinom. Bet sėsime spręsim, galvosim”

D6 - [3.14% Coverage]: “Tiesiog bendras fonas ir bendros temos, kuriomis buvo komunikuojama tapo neigiamesnės ir tos nuotaikos per tą komunikaciją persiduoda vis daugiau žmonių ir tiesiog tais, ypač pandemijos pradžios mėnesiais, buvo šnekama apie daug negerų, juodų, blogų scenarijų ir natūraliai iš to kilo, kad darbuotojų, vadovų, savininkų nuotaikos buvo negeros. Ir tai niekaip nepadėjo tam vidiniam įvaizdžiui”

D7 - [3.73% Coverage]: “Štai vieną dieną nusprendžiame remiantis tam tikrais duomenimis, kurie atrodė patikimi iškomunikuojame savo darbuotojams vieną žinutę, kad štai dar pakentėkite dar truputėlį ir viskas bus gerai, tačiau staiga pasirodo, kad nebus taip gerai

“Komunikacijoje įvyko tam tikri lūžiai, kad reikia išmokti komunikuoti labai tiksliai, pasakyti, kad yra tam tikri dalykai, kurių mes negalime valdyti”

“Daug dėmesio reikia skirti SAVALAIKEI komunikacijai. Kad viskas turi būti transliuojama tinkamu laiku, aiškiai, be jokių išvedžiojimų tarp eilučių, kad užkirstume kelią sugedusio telefono principui”

		<p><i>D8 - [0.52% Coverage]:</i> “Tai visų pirma pradžiai net nebuvo jokios komunikacijos”</p> <p>“Tai va ta komunikacija, ji iš tikrųjų dingo, bent jau pradžioj visos pandemijos pradžioje.”</p>		
Komunikacija iš vadovo	iš	<p><i>D1 - [2.94% Coverage]:</i> “Tai tiek kad darbuotojas turėtų ko paklausti, jam pranešti naujienas be kažkokio tai atskiro paklausimo, nes man visada buvo keistas vadovo požiūris, jei kažkas neaišku, tai ateik ir paklausk. Tai tai mano akim žiūrint labai svarbus momentas, sakyčiau netgi kritinis va tokios krizės atvejo valdyme.</p> <p><i>D3 - [1.77% Coverage]:</i> “Tai sakyčiau, mano jau minėta ta vidinė komunikacija, ir ypač ne tik tarp paprastų darbuotojų, bet svarbiausia iš vadovo darbuotojui. Atvira ir nuolatinė komunikacija iš vadovo, neabejotinai, kuria pasitikėjimą kompanija ir tuo pačiu gerina jos įvaizdį.</p> <p><i>D4 - [1.56% Coverage]:</i> “Vadovo grįžtamasis ryšys darbuotojui, ypač kai turim pandemiją irgi yra labai svarbu, nes darbuotojas tuomet jaučiasi pastebėtas, matomas”</p> <p><i>D5 - [8.92% Coverage]:</i> “Kuo tu daugiau duodi komunikacijos, kuo ji suprantamesnė, aiškesnė, skaidri ir atvira, tai ir patys žmonės jaučiasi labiau įsitraukę į kompaniją, į procesus, į rezultatus, tuomet jie patys gali suprasti, kaip jų asmeninis indėlis gali keisti kompaniją. Kai gali dalintis džiaugsmiais ir rūpesčiais”</p> <p>“Nulemia tikėtina susidirbimą lengvesnį, kur ta komunikacija betarpiška, natūrali, nuosekli bendradarbiavimas yra daug lengvesnis. Jei departamento ar skyriaus viduje, turbūt labai stipriai ji nulemiama vadovo dažnu atveju. Tai vėl gi, kuo žmonės daugiau žinos, girdės, kuo su jais labiau komunikuojama, tuo jie labiau įsitraukę, jaučia vertę, gali įvertinti, kiek jų darbas galėjo prisidėti prie vienu ar kitų tikslų”</p> <p>“Kai buvo staigiai pereita į nuotolinį bendravimą. Tuo metu jis buvo nepažįstamas, svetimas. Jo. Manau, kad buvo labai svarbu komunikuoti, bendrauti asmeniškai, vadovo indėlis turėjo būti LABAI ŽIAURIAI didelis.”</p> <p><i>D6 - [2.28% Coverage]:</i> “Aš manau, kad tai yra viena svarbiausių komunikacijos proceso dalių, nes darbuotojai nori išgirsti, kur patys padarė gerai, kur blogai ir tai yra gaunama tik per grįžtamąjį ryšį. Jei darbuotojai gauna tą ryšį ir dar teigiamą, tai aišku teigiamai atsiliepia ir bendram vidiniam įvaizdžiui”</p>	5	8
Nuotolinis darbas		<p><i>D1 - [1.49% Coverage]:</i> “visi iškeliavo į tą nuotolinį darbą”</p> <p>“Nuotolinio darbo metu organizacija pamiršo, kad reikia ir toliau komunikuoti su darbuotojais”</p> <p>“Manau, kad tai yra labai labai labai svarbus momentas, ypač, kai žmonės iškeliavo nuotoliu”</p> <p><i>D2 - [6.38% Coverage]:</i> “Atsirado hibridiniai darbo principai ir žmonės tapo laisvi pasirinkti darbą sąlyginai iš ofiso, sąlyginai iš namų, kas anksčiau niekad nebuvo net svarstyтина”</p> <p>“Aviacijos įmonėje, kaip žinia, visi skyriai yra glaudžiai susiję, ypač jeigu</p>	4	10

kalbame apie įmonę, tokią kaip mūsų, [pavadinimas] tai tas darbas ofise yra daug produktyvesnis ir tų problemų sprendimas bei visa kita taip pat.”

“Hibridinis darbo modelis, kažkokios lanksčios valandos, viskas, kas būtent ir atsirado pandemijos metu”

“Kai tu jau onlin‘u bendrauji, galbūt rašytine išraiška, vis viena ta istorija lieka ir tai šiek tiek labiau įpareigoja nei žodinis pasakymas. Tai aš sakyčiau, gal net disciplinos kažkokios davė šitas dalykas”

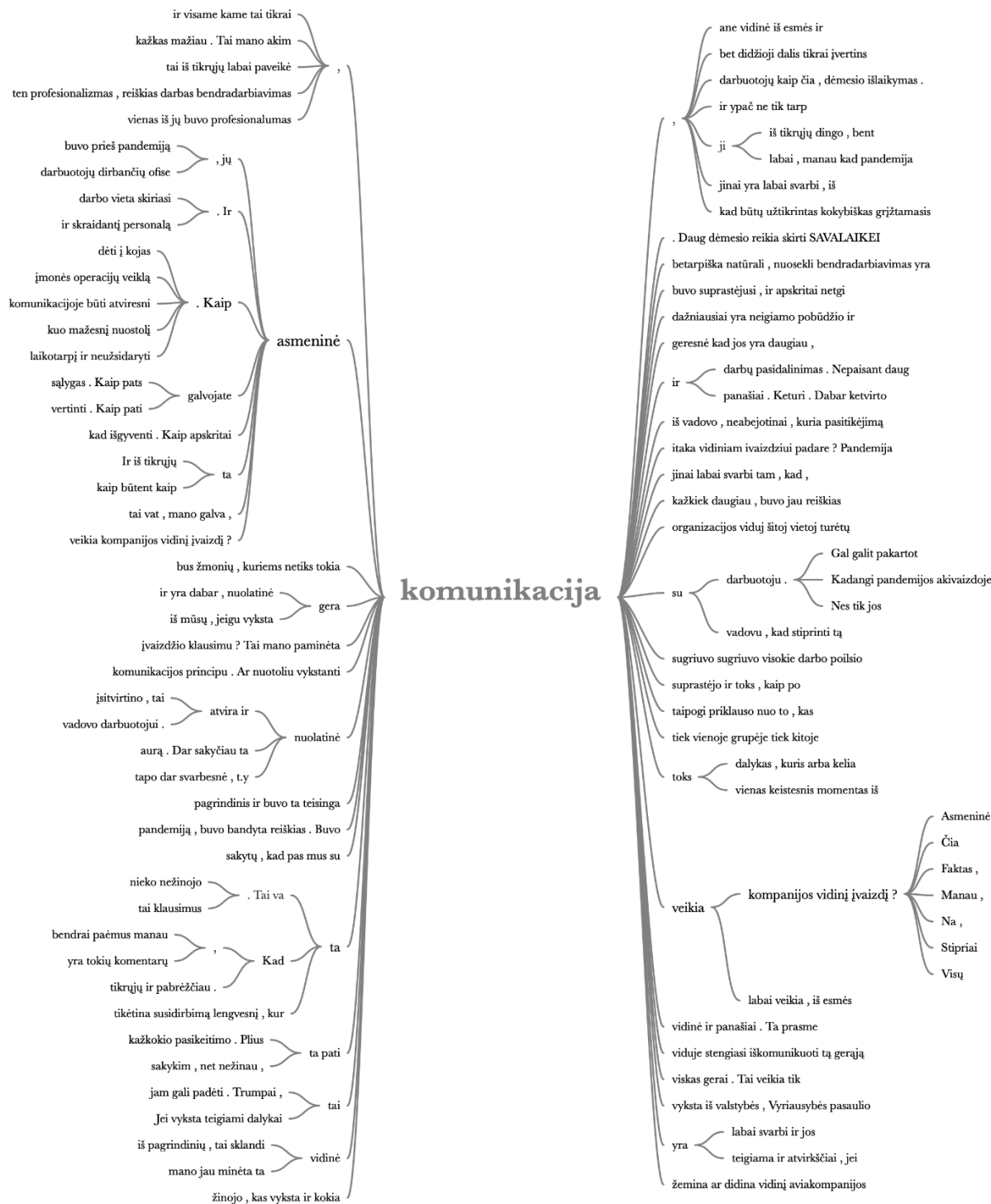
D4 - [1.71% Coverage]: “Iki pandemijos visas pagrindas buvo gyvas tarp darbuotojų: susitikimai, pasitarimai ir pan. Visa tai persikėlė į digital erdvę, zoomai, teamsai ir kiti dalykai”

D6 - [0.76% Coverage]: “Kiti tokie dalykai, kaip darbas nuotoliniu būdu irgi didesne dalimi, manau darė neigiamą įtaką”

5 priedas. Komunikacijos medis

2 paveikslas

Komunikacijos medis



Šaltinis: sudaryta autorės (2021)