

Vilniaus universiteto
Komunikacijos fakulteto
Komunikacijos ir informacijos katedra

Liuminata Mickutė
Tarptautinės komunikacijos magistro studijų programos studentė

TARPTAUTINĖS KOMPANIJOS VIDINĖ KOMUNIKACIJA KRIZĖS METU
Magistro darbas

Darbo vadovė: lekt. dr. Renata Matkevičienė

Vilnius
2010

Magistro darbo lydraštis

Pildo magistro baigiamojo darbo autorius

_____ Liuminata Mickutė _____
(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

_____ Tarptautinės kompanijos vidinė komunikacija krizės metu _____
(magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

_____ Internal Communication of Iternational Company During Crisis _____
(bakalauro / magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)

Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis bakalauro/ magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.

_____ (magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.

_____ (magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas

Magistro baigiamąjį darbą ginti _____
(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

_____ (data) _____ (magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)

Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja

Magistro baigiamasis darbas įregistruotas

_____ (instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)

_____ (data) _____ (instituto/ katedros reikalų tvarkytojos parašas)

Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas

Recenzentu skiriu _____
(recenzento vardas, pavardė)

_____ (data) _____ (instituto/ katedros vadovo parašas)

Pildo recenzentas

Darbą recenzuoti gavau. _____ (data) _____ (recenzento parašas)

Mickutė, Liuminata

Mic16 Tarptautinės kompanijos vidinė komunikacija krizės metu: magistro darbas; mokslinis vadovas lekt. dr. Renata Matkevičienė; Vilniaus universitetas.

Mickutė, Liuminata Matkevičienė, Renata

Komunikacijos fakultetas, Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2010. – 68, [5] lap.: lent. – Mašinr. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 56-58 (40 pavad.).

UDK indeksas 658.310.4

Raktiniai žodžiai: *vidinė komunikacija, tarptautinė kompanija, krizė, komunikacijos kanalai, komunikacijos būdai, bendravimas, įmonė.*

Magistro darbo objektas – tarptautinės kompanijos vidinė komunikacija krizės metu. Darbo tikslas – išanalizuoti tarptautinių kompanijų vidinės komunikacijos būdus, pažvelgti, ko reikia sėkmingam jos vystymui ir kas tam gali sutrukdyti. Darbo uždaviniai: atskleisti vidinės komunikacijos sampratą, jos svarbą organizacijai; išskirti ir išanalizuoti efektyvios vidinės komunikacijos bruožus; nustatyti tarptautinės kompanijos vidinės komunikacijos ypatumus; apžvelgti vidinės komunikacijos būdus ir kanalus; nustatyti efektyvios tarptautinės kompanijos vidinės komunikacijos trikdžius ir pasiūlyti galimus jų išvengimo variantus; nustatyti, kaip komunikuojama krizės metu; ištirti tarptautinio SBA koncerno vidinę komunikaciją krizės metu.

Naudojant analitinį-aprašomąjį, situacijos analizės bei kokybinio tyrimo metodus prieita prie išvados, jog vis svarbesnį vaidmenį globaliame pasaulyje vaidina vidinė komunikacija. Ypač jos vaidmuo išryškėja krizinių situacijų metu. Tačiau, siekiant efektyvios vidinės komunikacijos, tarptautinės kompanijos dėl fizinio atstumo tarp padalinių, kultūrinių darbuotojų skirtumų dažnai susiduria su sunkumais. Tai pasitvirtino ir atlikus tyrimą tarptautiniame SBA konkurse. Nustatyta, jog vidinė komunikacija čia laikoma svarbiu sėkmingos kompanijos komponentu, tačiau bendravimui su užsienyje veikiančiais padaliniais neskiriamas deramas dėmesys. Nėra užtikrinami tie patys vidinės komunikacijos kanalai ir būdai, o prasidėjus krizei ir koncernui priėmus sprendimą suaktyvinti komunikaciją „akis į akį“, ne Lietuvoje veikiančios koncerno įmonės liko nuošalyje.

Magistro darbas gali būti naudingas tarptautinėms verslo įmonėms, viešųjų ryšių kompanijų darbuotojams, vadybos disciplinų dėstytojams ir studentams.

TURINYS

ĮVADAS

1. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS SAMPRATA

1.1. Vidinės komunikacijos svarba

1.2. Vidinės komunikacijos būdai ir kanalai

2. TARPTAUTINĖS KOMPANIJOS VIDINĖS KOMUNIKACIJOS YPATUMAI

2.1. Vidinės komunikacijos efektyvumo ir tarptautinės kompanijos sąsajos

2.2. Kultūriniai skirtumai tarptautinėje organizacijoje

3. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS PRIEMONĖS KRIZĖS METU

3.1. Krizės apibrėžtis ir dedamosios

3.2. Krizių komunikacijos planavimas

3.3. Tarptautinių kompanijų komunikacija, prasidėjus krizei (pavyzdžių analizė)

4. SBA KONCERNO VIDINĖ KOMUNIKACIJA KRIZĖS METU (TYRIMAS)

4.1. Tyrimo metodika

4.2. Tyrimo eiga

4.2.1. SBA vidinės komunikacijos kūrimas

4.2.2. SBA kaip tarptautinės kompanijos vidinės komunikacijos ypatumai

4.2.3. SBA vadovų vidinės komunikacijos samprata

4.2.4. SBA vidinė komunikacija krizės metu

4.3. Tyrimo rezultatai

4.4. Tyrimo išvados ir pasiūlymai

IŠVADOS

Bibliografinių nuorodų sąrašas

Internal communication of international company during crisis (summary)

1 priedas. Interviu su SBA koncerno personalo vadove Lina Makarskiene

2 priedas. Interviu su SBA koncerno prezidentu Arūnu Martinkevičiumi

IVADAS

Darbo aktualumas. Globalėjant ne tik pasauliui, bet ir verslui, daugėja kompanijų, kurių padaliniai yra skirtingose šalyse ar net žemynuose. Vis aktualesniu tampa visapusiškas kitų kultūrų atstovų mentaliteto ir elgesio ypatumų pažinimas. Fizinis atstumas bei skirtingos darbuotojų kultūros tarptautinėje kompanijoje sukelia sunkumų efektyviam bendravimui. Tos pačios kompanijos darbuotojai, dirbantys skirtingose šalyse gali skirtingai suvokti darbo tvarką, vadovavimą, vadovų siunčiamus pranešimus. Vidinė komunikacija tampa sudėtingesnė, todėl reikalauja didesnio kompanijos vadovų dėmesio.

Žinios apie kitų kultūrų pagrindinius bruožus sumažina netikėtumus ir padeda sėkmingiau bendrauti su tų tautų atstovais. Ypač tai aktualu tarptautiniame versle. Gilesnis ir visapusiškesnis kitų kultūrų atstovų pažinimas padeda išvengti nesusipratimų bei skatina efektyvesnę komunikaciją.

Efektyviai vidinei komunikacijai šiuo metu suteikiamas vis svarbesnis vaidmuo. Pasikeitimas informacija traktuojamas jau ne kaip priemonė, o kaip procesas, vienijantis visus organizaciją sudarančius elementus ir nukreipiantis jų veiksmus į vieningą tikslo siekimą.

Ypač svarbi vidinė komunikacija tampa kritiniu laikotarpiu, kai tenka atleisti darbuotojus, mažinti jiems atlyginimus, prarasti dalį pelno, keisti kompanijos strategiją, galbūt net misiją ir tikslus, todėl vidinė komunikacija gelbsti norint išvengti panikos kompanijos viduje. Bendravimas kompanijoje tampa ne tik informacijos skleidimo priemone, bet ir su bendrove rišančiaja grandine. Dėl kultūrinių skirtumų ir fizinio atstumo išlaikyti šią grandinę tarptautinėje kompanijoje yra sudėtingiau, todėl ypač svarbu suprasti tarptautinės kompanijos vidinės komunikacijos specifiką ir stengtis pašalinti susidaranti kliūtis.

Šiuo metu siaučiant pasaulinei krizei, neaplenkusiai ir Lietuvos kompanijų, darbas itin aktualus. Be to, jog šio darbo aktualumą parodo savalaikis problemos pasirinkimas, analizuojamos problemos svarbą išryškina sudėtingas tarptautinės kompanijos krizės valdymo mechanizmas, kuriame komunikacija yra viena iš svarbiausių dalių.

Mokslo tiriamojo **darbo tyrimo objektas** – tarptautinės kompanijos vidinė komunikacija krizės metu.

Darbo tikslas – išanalizuoti tarptautinių kompanijų vidinės komunikacijos ypatumus ir nustatyti, kaip vystoma vidinė komunikacija tarptautinėje kompanijoje krizės metu.

Darbo uždaviniai: atskleisti vidinės komunikacijos sampratą, jos svarbą organizacijai; išskirti ir išanalizuoti efektyvios vidinės komunikacijos bruožus; nustatyti tarptautinės

kompanijos vidinės komunikacijos ypatumus; apžvelgti vidinės komunikacijos būdus ir kanalus; nustatyti efektyvios tarptautinės kompanijos vidinės komunikacijos trikdžius ir pasiūlyti galimus jų išvengimo variantus; nustatyti tarptautinių kompanijų vidinės komunikacijos krizės metu priemones; ištirti tarptautinio SBA koncerno vidinę komunikaciją krizės metu.

Mokslinis naujumas. Vidinės komunikacijos svarba kompanijoms iškilo prieš kelis dešimtmečius. Taigi tai palyginti nauja sritis. Kita darbo dedamoji dalis - komunikacija krizės metu - yra gana plačiai išnagrinėta. Tačiau šis aspektas dažniausiai taikomas ryšių su visuomene sferoje. Mokslinių tyrimų, kaip su vidine komunikacija būtent finansiniu sunkmečiu tvarkosi tarptautinės kompanijos, nėra. Todėl darbe apžvelgiami bendri teoriniai modeliai, kaip kompanijos turėtų tvarkytis su vidine komunikacija krizės metu.

Tarptautinės kompanijos vidinę komunikaciją nagrinėjančių mokslinių straipsnių taip pat nėra daug. Dauguma tarptautines kompanijas nagrinėjusių mokslininkų akcentuoja kultūrinius darbuotojų skirtumus ir fizinį atstumą tarp jų, tačiau analizės, kaip tai veikia vidinę kompanijos komunikaciją nepateikia. Todėl šis darbas – vienas iš nedaugelio, apibendrinančių vidinės komunikacijos, krizės ir tarptautinės komunikacijos sąsajas.

Hipotezė: tarptautinės kompanijos vidinei komunikacijai krizės metu įtakos gali turėti kultūriniai skirtumai, fizinis atstumas tarp kompanijos padalinių ir pranešimo priėmimo galimybės.

Moksliniai metodai. Teorinėje darbo dalyje naudojamas analitinis ir apžvalgomasis metodas. Apžvelgiama ir analizuojama mokslinė literatūra, internetiniai šaltiniai, statistika, susijusi su darbo tema. Naudojama ir situacijos analizė – analizuojami tarptautinių kompanijų vidinės komunikacijos krizės metu pavyzdžiai. Analizuojant efektyvios vidinės komunikacijos bruožus pasitelkta ekstrapoliacija ir palyginimas. Ketvirtojoje darbo dalyje atliktas empirinis tyrimas pasitelkiant stebėjimą, giluminius interviu su tarptautinės kompanijos vadovais bei paruoštų SBA koncerno vidinės komunikacijos strategijų analizę.

Darbo struktūra. Pirmojoje darbo dalyje aptariama krizės sąvoka, aiškinama vidinės komunikacijos svarba, jos kanalai ir būdai.

Antrojoje dalyje aptariami tarptautinės kompanijos vidinės komunikacijos ypatumai. Analizuojama, kokią įtaką vidinei komunikacijai turi fizinis atstumas tarp kompanijos padalinių ir skirtingos darbuotojų kultūros.

Trečiojoje dalyje aptariama krizių komunikacija vidinės komunikacijos aspektu. Čia aiškinamasi krizės apibrėžtis ir dedamosios, analizuojama, kaip galima jai pasiruošti ir nagrinėjama tarptautinių kompanijų patirtis, siekiant efektyvios vidinės komunikacijos ištikus krizei.

Paskutiniojoje dalyje pristatomas tarptautinio SBA koncerno vidinės komunikacijos krizės metu tyrimas. Remiantis teorija, tiriama, kokia yra šio koncerno vidinė komunikacija ir kaip ji valdoma krizės metu.

Magistro darbas gali būti naudingas tarptautinėms verslo įmonėms, viešųjų ryšių kompanijų darbuotojams, vadybos disciplinų dėstytojams ir studentams.

Literatūros ir šaltinių apžvalga: darbe remiamasi lietuvių autoriais, tokiais kaip Z.Atkočiūnienė, L.Markevičūtė, A.Sakalas, V.Šilingienė, L.Šliburytė, V.Gudonienė, Z.Markevičiūtė, G.Drūteikienė, D.Lodienė, A.Pundzienė, V.Pruskus bei užsienio mokslininkais - S.P.Robbins, R.Gibson, P.Argenti, K.A.Baker, W.T.Coombs, G.Hofstede, A.H.Reilly, M.Wing ir kitais.

1. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS SAMPRATA

Vidinė komunikacija – plati sąvoka, tačiau trumpai ją galima apibūdinti kaip visą komunikaciją organizacijos viduje. Tai įvairaus lygio bendravimas, keitimasis informacija tarp to paties ar skirtingo rango asmenų.

A.Sakalas ir V.Šilingienė knygoje „Personalo valdymas“ rašo: „Darbuotojai privalo žinoti ne tik tą informaciją, kuri būtina jų tiesioginiams pareigoms vykdyti. Labai svarbu žinoti ir bendradarbių informacijos poreikius“. Pasak autorių, *darbuotojai turi būti informuoti apie organizacijos padėtį, problemas, laimėjimus* (Sakalas, Šilingienė, 2000). Taigi vidinė komunikacija tai ne tik darbuotojų bendravimas tarpusavyje, bet ir jų švietimas su organizacija susijusiais klausimais.

Vidinės komunikacijos dalykas nėra naujas, tačiau tik praėjusiam dešimtmetyje ji buvo pripažinta ir akademinė studijų sritis. Dabar jau dauguma verslo studijų vidinės komunikacijos paskaitas įtraukia į bazinių dalykų sąrašą. Todėl natūralu, jog šiandien vis daugiau darbdavių supranta, kad labai svarbi jų darbo dalis – komunikacija.

Keitėsi ir pati vidinės komunikacijos samprata. Iki 1920 metų mažose bendrovėse vidinė komunikacija dažniausiai buvo neformali. Bendrovėms augant, vidinė komunikacija tapo pagrindiniu vadybininkų rūpesčiu. Šiandieninėse bendrovėse vidinė komunikacija tapo ne tik kompleksiškesnė, įvairesnė, bet ir svarbesnė bendrovės egzistavimui ir sėkmei (Baker, 2002).

1.1 Vidinės komunikacijos svarba

Šiandien pažangūs vadovai, ryšių su visuomene specialistai, personalo vadovai supranta, kaip svarbu skatinti darbuotojus bendrauti su kolegomis, keistis žiniomis, nuomonėmis, patirtimi ir kokią naudą iš to gauna tai skatinančios kompanijos.

Didėjančią vidinės komunikacijos reikšmę galima paaiškinti tuo, jog pasikeitė pačios organizacijos bei darbo joje pobūdis. Kaip pavyzdžius K.A.Baker mini šiuos pasikeitimus:

- Darbas tapo kompleksiškesnis, todėl reikalauja glaudesnio darbuotojų bendradarbiavimo tarpusavyje
- Darbo tempas – didesnis, taigi padidėja greito apsiskeitimo informacija poreikis
- Darbuotojai dirba siauresnėse srityse, vadinasi reikia būti informuotam, kas už ką atsakingas

- Žinios ir inovacijos yra vienas svarbiausių organizacijos kompetencijos požymių, taigi būtina šviesti darbuotojus
- Komunikacijos technologijos ir internetinis ryšys tapo sudedamąja organizacijos struktūros ir strategijos dalimi (Baker, 2002).

Taigi šiais informacija paremtais laikais komunikacija negali būti suprantama tik kaip vienas iš organizacijos komponentų. L.Šliburytė teigia, kad *komunikacija turi būti suprantama kaip gyvybiškai svarbus dalykas kiekvienai įmonei* (Šliburytė, 2004).

A.Sakalas ir V.Šilingienė vidinę komunikaciją apibūdina dar literatūriškiau - jie bendravimą lygina su kraujo svarba žmogui. Autoriai teigia, kad tam, *jog organizacija įgyvendintų savo tikslus, joje turi cirkuliuoti informacija* (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Vidinės komunikacijos vaidmuo įgyvendinant organizacijos tikslus yra vienas svarbiausių aspektų, iškeliančių bendravimo organizacijoje svarbą.

Pasak A.Sakalo ir V.Šilingienės, *siekiant efektyvios organizacijos veiklos reikia užtikrinti efektyvų pasikeitimą informacija tarp organizacijos ir jos aplinkos, tarp įvairių organizacijos valdymo lygių, tarp įvairių jos padalinių ir darbuotojų*.

Vienas ryškiausių klasikinio ir šiuolaikinio požiūrio į valdymą skirtumų yra kitoks pasikeitimo informacija svarbos organizacijai ir jos veiklos efektyvumui traktavimas. Klasikinis požiūris komunikaciją organizacijoje apibrėžia kaip valdymo įrankį, skirtą vadovų įsakymams ir instrukcijoms perduoti. Dabar pasikeitimas informacija traktuojamas jau ne kaip priemonė, o kaip procesas, vienijantis visus organizaciją sudarančius elementus ir nukreipiantis jų veiksmus į vieningą tikslo siekimą (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Kiti mokslininkai smukliau išskaido vidinės komunikacijos ir organizacijos tikslų įgyvendinimo sąsajas. Z.Atkočiūnienė ir L.Markevičiūtė teigia, kad *vienas iš svarbiausių konkurencinio pranašumo veiksnių yra gebėjimas dalytis informacija organizacijos viduje*. Tai reiškia barjerų tarp įvairių organizacijos padalinių, skirtingų veiklos sričių specialistų pašalinimas. Jos teigia, kad *siekiant įdiegti organizacijos efektyvios komunikacijos principus dažnai prireikia daugiau pastangų nei vien optimizuojant individualias administracines sritis*. Įvairių sričių specialistų dalijimasis pagrindinėmis žiniomis leidžia koordinuotai pasinaudoti organizacijos darbuotojų kompetencija (Atkočiūnienė, Markevičiūtė, 2004).

Kaip iliustraciją vidinės komunikacijos svarbai galima pateikti konsultacinės kompanijos „Watson Wyatt“ atliktus tyrimus.

Įrodyta, jog sklandus vadovų ir pavaldinių bendravimas gali padidinti pelną iki 26 procentų. O įmonės, mažiau dėmesio skiriančios vidinei komunikacijai, turi tenkintis ne taip sparčiai augančiu pelnu – iki 15 procentų.

Tyrimai taip pat liudija, kad dėl gerai sustyguotos vidinės komunikacijos, kompanijos vertė gali išaugti iki 30 procentų. O kompanijos nuostoliai, patirti dėl nelojalių darbuotojų, yra trigubai skaudesni nei patirti dėl konkurentų ar žiniasklaidos poveikio.

Efektyvią vidinę komunikaciją vykdančios bendrovės turi penktadaliu didesnę rinkos dalį ir sumoka 57 proc. daugiau dividendų nei kompanijos, kreipiančios nedidelį dėmesį į vidinę komunikaciją.

Tyrimo rezultatai taip pat parodė stiprų ryšį tarp įmonės komunikacijos ir gebėjimo išlaikyti savo darbuotojus. Investuodama į vidinę komunikaciją bendrovė užsitikrina geresnes galimybes išsaugoti darbuotojus. Aktyviai vidinę komunikaciją vykdančiose įmonėse darbuotojai puspenkto karto labiau palaiko organizacijos veiksmus ir siekius nei silpnai informaciją skleidžiančiose įmonėse. Ir tai leidžia darbuotojų kaitą sumažinti 20 procentų (Finney, 2006).

Taigi vidinės komunikacijos svarba siejama ir su darbuotojų savijauta organizacijoje. A.Sakalas teigia, jog *reguliari informacija apie firmą, vietą rinkoje, problemas ir laimėjimus teigiamai veikia įmonės klimatą, leidžia pajauti ryšį su įmone* (Sakalas, 1998). Anot jo, *bloga informuotumo pasekmė gali būti pablogėjęs įmonės klimatas, nesutarimai tarp grupių*. Į svarbios informacijos slėpimą bendradarbiai reaguoja liguistai, prasideda įtarinėjimai, abipusiai kaltinimai ir tai gali visiškai paralyžiuoti įmonės darbą. Gerai organizuota įmonė turi gerą informacinę sistemą, kai pakankama informacija laiku pateikiama vartotojams (Sakalas, 1998).

Pasak Jeffrey Pfeffer, Stenfordo universiteto Verslo mokyklos profesoriaus, Baltijos lyderystės ugdymo instituto kvietimu vedusio seminarus Vilniuje, svarbiausia – komunikacija tarp darbuotojų ir jų tiesioginių vadovų, mat daugumą problemų galima išspręsti tiesiog pasikalbėjus. Duodamas interviu Lietuvos žurnalistams jis teigė, kad pirmiausia reikia išmokti pritraukti darbuotojus, juos išlaikyti ir motyvuoti. Svarbu, kad jie taptų lojalūs įmonei ir savo darbui. Anot jo, dideli atlyginimai – ne išeitis, nes žmonės ateina dirbti ne dėl pinigų ir ne dėl jų išėina. Profesorius teigia, kad iš tiesų jie pasigenda išklausymo, įvertinimo, jaučia, kad jų sugebėjimai ir talentai nėra visapusiškai išnaudojami, ir nebetiki, kad tokia padėtis ateityje pasikeis. J.Pfeffer nuomone, geriausias sprendimas - sukurti darbovietę, kurioje gera dirbti, suteikti darbuotojui daugiau pasitikėjimo ir nepamiršti, kad jis turi asmeninį gyvenimą. Jo žodžiais, *tik suteikiant darbuotojui daugiau pasitikėjimo bus ugdomos jo, kaip lyderio, savybės* (Povilaitytė, 2007).

Tačiau tą supranta ne visos Lietuvos įmonės. Bendrovės „Spinter tyrimai“ atlikta apklausa parodė, kad du trečdaliai Lietuvos gyventojų patenkinti turimu darbu, tačiau tik beveik pusė apklaustųjų nurodė, kad tiesioginis vadovas rūpinasi jais kaip žmonėmis (Tyrimas: darbuotojai jaučiasi neįvertinti, 2006).

Su vidine komunikacija drąsiai galime sieti ir standartines vadybos funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą, koordinavimą, kontrolę. Anot V.Gudonienės šios funkcijos negali būti įgyvendintos be komunikacijos.

Vadovams reikia pavaldinių sutikimo, todėl V.Gudonienė pabrėžia komunikacijos kaip bendradarbiavimo, o ne tik galios perteikimo priemonę. Vadovai turėtų pasinaudoti komunikacija organizacijos viduje kurdami bendrą kompanijos viziją organizacijoje, palaikydami pasitikėjimą organizacijos vadovavimu, inicijuodami ir valdydami pokyčius (Gudonienė, 2006). Tai reiškia, jog vidinė komunikacija glaudžiai susijusi su verslo kompanijos vizija, misija ir tikslais. Norint leisti pasijausti kompanijos dalimi, visi šie objektai turėtų būti kuriami kartu su darbuotojais ar bent atsižvelgiant į jų nuomonę. Tai skatina darbuotojų lojalumą, prisirišimą ir pasitikėjimą organizacija (Gudonienė, 2006).

Kitas mokslininkas, S.P.Robbins pateikia panašų požiūrį. Jis sako, kad grupėje ar organizacijoje komunikavimas svarbus kontrolės, motyvavimo, emocinės išraiškos ir informavimo būdas.

Komunikavimas keliais būdais kontroliuoja grupės narių elgesį. Pavyzdžiui, kai reikalaujama, kad darbuotojai apie bet kokius su darbu susijusius nusiskundimus pirmiausia išsakytų savo tiesioginiam vadovui arba laikytųsi darbo aprašymo ar kompanijos politikos. Motyvaciją komunikavimas skatina aiškinant, kaip galima pagerinti rezultatus. Didžiąją dienos dalį praleidžiame darbe, todėl natūralu, jog komunikavimas čia yra ir emocijų išreiškimo būdas. Paskutinė S.P.Robbins iškelta funkcija – informavimas – susijusi su sprendimų priėmimu. Informacija perduodama kai reikia priimti sprendimus, perduoti duomenis (Robbins, 2003).

K.A.Baker išskiria labai artimas S.P.Robbins keturias pagrindines vidinės komunikacijos funkcijas:

- Emocionalioji.
- Motyvacijos
- Informacijos
- Kontrolės (Baker, 2002).

Vidinė kompanijos komunikacija labai svarbi ir *efektyviai išorinei komunikacijai*. Ir čia svarbų vaidmenį atlieka ne tik vadovas, bet ir visi darbuotojai.

Pagrindinis kompanijų tikslas – pelnas, o verslo komunikacijos – vertės sukūrimas. Todėl tiek darbe, tiek peržengę biuro slenkstį darbuotojai turi būti lojalūs savo kompanijai, teigiamai atsiliepti apie jos produkciją ar paslaugą. Kad to pasiektų, organizacija turi taip sustyguoti savo

vidinę komunikaciją, pasiekti, kad visi skyriai veiktų darniai, darbuotojai būtų informuoti, motyvuoti ir lojalūs komunikuodami ne tik organizacijoje, bet ir už jos ribų.

1.2. Vidinės komunikacijos būdai ir kanalai

Komunikavimas organizacijoje gali vykti horizontalia arba vertikalia kryptimi. Vertikali kryptis dar gali būti aukštyn arba žemyn. Tokie yra pagrindinius komunikavimo **būdai**, kuriuos išskiria daugelis mokslininkų.

Komunikavimas, sklindantis iš vienos grupės ar organizacijos lygio į žemesnį lygį yra komunikavimas žemyn. Tai vadovų komunikavimas su pavaldiniais. Jis naudojamas paskiriant užduotis, pateikiant darbo instrukcijas, informuojant apie kompanijos politiką ir procedūras, nurodant problemas, į kurias reikia kreipti dėmesį ir išsakant nuomonę apie pavaldinių darbą. Tačiau S.P.Robbins pabrėžia, kad tai nebūtinai žodinis ar akivaizdus kontaktavimas. Autorius pateikia tokį pavyzdį: siųsdama į darbuotojų namus laiškus, kuriuose pranešama apie naują nedarbo dėl ligos politiką, vadovybė naudoja komunikaciją žemyn. Toks pat komunikavimas bus ir komandos vadovo išsiųstas elektroninis laiškas, kuriame primenama apie užduoties įvykdymo terminą (Robbins, 2003).

Komunikavimas aukštyn eina į aukštesnį grupės ar organizacijos lygį. Jis naudojamas grįžtamajam ryšiui su esančiais aukščiau valdžios piramideje, supažindinant juos su užduočių vykdymo eiga ir pranešant apie iškilusias problemas. Dėl tokio komunikavimo vadovai žino, ką darbuotojai mano apie savo darbą, bendradarbius ir organizaciją apskritai. S.P.Robbins pateikia tokius komunikavimo aukštyn pavyzdžius: darbo ataskaitos, kurias rengia žemesnės grandies vadovai, o tvirtina vidurinės ar aukštesnės grandinės vadovai; laiškų dėžutės pasiūlymams; darbuotojų nuomonė, vadovų ir jų pavaldinių susitikimai. To gyvenimiškas pavyzdys galėtų būti JAV logistikos kompanija „FedEx“, kurios darbuotojai kasmet užpildo anketas apie darbo klimata ir įvertina savo vadovus (Robbins, 2003).

Lietuvoje pastaraisiais metais taip pat sparčiai populiarėja darbuotojų apklausos. Pasaulinė rinkos tyrimų ir verslo konsultacijų įmonė „TNS Gallup“ siūlo „Employee Score“ metodologiją, pagrįstą darbuotojų nuomonės tyrimu. Ši metodologija leidžia ne tik ištirti darbuotojų nuomonę apie įvairius veiklos aspektus, bet ir įvertinti, kiek darbuotojai yra lojalūs įmonei ir atliekamam darbui.

Pasak „TNS Gallup“ Žmogiškųjų resursų tyrimų skyriaus vadovės Almos Tamošaitytės, darbdaviai patys imasi tokių tyrimų iniciatyvos, nes supranta, kad žmoniškieji ištekliai yra jų finansinės sėkmės garantas (DŽEVETSKYTĖ, 2004).

Horizontalus komunikavimas vyksta tarp tos pačios darbo grupės narių, tarp to paties lygio darbuotojų grupių, vadovų ar lygiaverčių darbuotojų. Horizontalaus komunikavimo dažnai reikia siekiant taupyti laiką ir užtikrinti veiksmų koordinavimą. Jis gali būti formaliai sankcionuojamas, tačiau dažniau sukuriamas neformaliai, aplenkiant vertikalią hierarchiją ir paspartinant veiksmus. Horizontalus komunikavimas itin praverčia kai visais komunikavimo atvejais griežtai laikomasi formalios vertikalios struktūros ir informacijos perdavimas dėl to tampa neefektyvus ir netikslus (Robbins, 2003).

Vertikali arba horizontali komunikacija galima tiek tarpasmeninėje, tiek organizacijos komunikacijoje, todėl S.P. Robbins, nagrinėdamas komunikavimą organizacijoje, kaip specifinį komunikacijos būdą dar išskiria formalius mažų grupių tinklus. Jie gali jungti šimtus žmonių ar hierarchijos lygių. Svarbiausi tokių tinklų tipai yra grandinė, ratas ir daugiakanalis tinklas (Robbins, 2003).

Grandinė dažnai atkartoja valdymo grandinę. Ratas remiasi centrine figūra, kuri yra visos grupės komunikavimo perdavimo kanalas. Daugiakanalis tinklas leidžia visiems grupės nariams aktyviai bendrauti vienas su kitu. Tokį tinklą dažnai taiko savivaldžios komandos, kurių visi grupės nariai gali nevaržomi prisidėti prie grupės veiklos ir nė vienas jos narys nesiima vadovo vaidmens. Kiekvieno tinklo efektyvumas priklauso nuo dominančių kriterijų. Pavyzdžiui, rato struktūra padeda atsirasti lyderiui, daugiakanalis tinklas geriausiai tinka tada, kai rūpi didelis grupės narių pasitenkinimas darbu, o grandininis – kai svarbiausia yra tikslumas (Robbins, 2003). Tai pavaizduota 1 lentelėje.

1 lentelė. Formalių tinklų komunikacija (parengta pagal S.P.Robbins).

Kriterijai	Grandinė	Ratas	Daugiakanalis tinklas
Greitis	Vidutinis	Didelis	Didelis
Tikslumas	Didelis	Didelis	Vidutinis
Sąlygos atsirasti lyderiui	Vidutinės	Didelis	Jokių
Grupės narių pasitenkinimas	Vidutinis	Menkas	Didelis

Išnagrinėjus organizacijos komunikacijos būdus, reikėtų pasirinkti **informacijos paskirstymo metodą**. L.Šliburytė siūlo rinktis stūmimo arba traukimo komunikaciją. Remdamasi R.Thorson, P.Erikson, A.Moberg, autorė teigia, kad *galimi keli skirtingi informacijos*

darbuotojams perdavimo kanalai ar metodai ir kiekviena organizacija turėtų pasirinkti individualią kombinaciją atsižvelgiant į dvi kategorijas: tiesioginės ir netiesioginės komunikacijos kanalus (Šliburytė, 2004).

Stūmimo komunikacija pateikia informaciją gavėjui nepalikdama jokios galimybės įtakoti informacijos srautą. Šis komunikacijos būdas yra tinkamiausias tokiu atveju, kai informaciją norima paskleisti daugeliui žmonių. Tokia komunikacija neefektyvi tik tuo atveju, kai skleidžiama informacija nuolat keičiama bei nuolat atnaujinama (Šliburytė, 2004).

Priešingai stūmimo komunikacijai siūlomas traukimo metodas, kuris reikalauja, jog kiekvienas darbuotojas ieškotų tinkamos informacijos savo iniciatyva. Tokio metodo pranašumas – informacija gali būti tuoj pat gaunama ir prieinama, segmentuojama daugeliu būdu naudojant informaciją įvairiems atvejams ir poreikiams. Tačiau L.Šliburytė pastebi ir šio metodo trūkumą – neįmanoma įvertinti gautos informacijos apimties (Šliburytė, 2004).

Apibendrinant galima teigti, kad stūmimo atveju galima tikėtis, kad visa siūsta informacija buvo gauta, o traukimo atveju negalime būti tuo tikri.

Išanalizavus komunikacijos būdus ir pateikimą, reikėtų pagalvoti apie **komunikacijos kanalus**. Daugelis autorių kaip svarbiausią vidinės komunikacijos kanalą išskiria tiesioginę komunikaciją, kai bendraujama „akis į akį“. Jų nuomone, būtent ši komunikacija pasiekia didžiausio išsiskverbimo, kadangi skatina dialogą tarp visų dalyvių ir jie turi galimybę pasikeisti mintimis bei nuomonėmis.

L.Šliburytė tikina, kad tai efektyviausias vidinio komunikavimo būdas. Dialogas, anot jos, *ne tik naudingos informacijos apsikeitimo būdas, bet ir jausmų bei emocijų išraiška* (Šliburytė, 2004).

Vidinę komunikaciją tyrinėjantys mokslininkai pabrėžia, jog „akis į akį“ komunikacija ypač svarbi tarp pavaldinių ir vadovų, tačiau galima išskirti ir kitas bendravimo žodžiu grupes.

Šalia informacijos perdavimo komunikuojant „akis į akį“ S.P.Robbins išskiria ir gandus. Anot S.P.Robbins, net 75 procentai darbuotojų naujienas apie organizacijos reikalus pirmiausia išgirsta per gandus. Pagrindiniai gandų bruožai yra tokie: jų nekontroliuoja vadovybė, dauguma darbuotojų jais pasitiki labiau nei oficialiais aukščiausios vadovybės pranešimais, jie daugiausia tarnauja organizacijoje esančių žmonių interesams (Robbins, 2003).

Tad gandai yra svarbi vidinės komunikacijos dalis ir pravartu juos suprasti. Pasak S.P.Robbins, *jie padeda vadovams išsiaiškinti painius klausimus, kurie darbuotojams yra svarbūs ir kelia susirūpinimą*. Tokiu būdu gandai tampa filtru ir grįžtamojo ryšio mechanizmas, išryškinantis darbuotojams aktualius klausimus. Darbuotojams gandai yra ypač vertingi, nes jie formalius pranešimus išverčia į grupėje vartojamą žargoną. S.P.Robbins pastebi, kad tik nedidelė

žmonių grupė (apie 10 procentų) aktyviai perduoda informaciją daugiau nei vienam asmeniui. Atspėję, kurie tarpininkai konkrečią informaciją palaikys aktualia, galima geriau paaiškinti ir prognozuoti gandus (Robbins, 2003).

Taigi komunikacija „akis į akį“ ir gandai – tiesioginės vidinės komunikacijos kanalai. Tačiau organizacijoje svarbi ir netiesioginė komunikacija, kai bendraujama elektroniniais laiškais ar gaunama informacija iš vidinio laikraščio.

S.P.Robbins prie komunikacijos kanalų priskiria komunikavimą per kompiuterius. Anot jo, kompiuteris suteikia galimybę bendrauti keliais būdais: elektroninis paštas, intranetas ir ekstranetas, videokonferencijos. Prie šių būdų dar priskirčiau naujus, tačiau sparčiai populiarėjančius komunikavimo būdus - tinklaraščius, „Skype“, socialinius tinklus ir kitą socialinę mediją.

Anot S.P.Robbins, elektroninis paštas kaip komunikavimo priemonė turi daugybę privalumų: elektroninio pašto pranešimus galima greitai parašyti, redaguoti ir išsaugoti, o pranešimą pasiųsti keliems ar keletui šimtų žmonių. Gavėjas gali perskaityti jam patogiu laiku. Taigi tai greita ir sąlyginai pigi bendravimo priemonė. Tačiau tai yra ir vienas didžiausių šios priemonės trūkumų, mat atsiranda informacijos perteklius. Kitas šio autoriaus minimas trūkumas – emocijos nebuvimas. Nežodinė komunikacija negali perduoti neverbaline kalba reiškiamų emocijų, todėl bendravimas elektroniniu paštu nėra idealus būdas perduoti tokią informaciją kaip atleidimas iš darbo, gamyklos uždarymas ar panašiai (Robbins, 2003).

Intraneto ir ekstraneto ryšiai. Intranetas – tai privatūs, visą organizaciją apimantys informacijos tinklai, veikiantys panašiai kaip internetas, tačiau juos pasiekti gali tik organizacijoje dirbantys žmonės. Intranetas sparčiai virsta populiariausia komunikavimo tarp darbuotojų priemone. Organizacijos kuria ir ekstraneto ryšius, jungiančius darbuotojus su pasirinktais tiekėjais, klientais ir strateginiais partneriais (Robbins, 2003).

Videokonferencijos. Naudodami jas darbuotojai gali rengti bendrus posėdžius su kitose vietovėse esančiais darbuotojais. Videokonferencijos leidžia darbuotojams, esantiems skirtingose geografinėse vietovėse, vesti tiesioginį dialogą. Šis autorius pasakoja, jog dvidešimtojo amžiaus dešimtojo dešimtmečio pabaigoje videokonferencijos vykdavo specialiose kompanijų patalpose, kuriose buvo įrengtos televizijos kameros. Dabar tam naudojami kompiuteriai, prie kurių yra pajungtos kameros ir mikrofoniai, todėl videokonferencijas galima daryti net neatsitraukus nuo darbo vietos (Robbins, 2003).

Tinklaraščiai. Tai labai sparčiai populiarėjanti komunikavimo priemonė. Kartais dar vadinamas kaupu arba blogu, tinklaraštis yra internetinis dienoraštis arba automatiškai formatuojamas naujienų puslapis. Čia autoriai išsako savo mintis, aprašo įvykius, pastebėjimus,

skiedžia savo idėjas ir pažiūras (<http://lt.wikipedia.org/wiki/Tinklaraštis>). Yra dvi tinklaraščių rūšys: vidiniai ir išoriniai. Vidiniai prieinami tik kompanijos darbuotojams, išoriniai – visiems interneto naudotojams. Čia įmonių vadovai gali skleisti savo idėjas ir pažiūras, o darbuotojai aprašyti organizacijos renginius, keliones ir panašiai. Toks bendravimo būdas ypač naudingas didelėse organizacijose, kuriose yra daug padalinių ir dirba daug žmonių. Tai gali būti puikus neformalios informacijos apie bendrovę šaltinis.

„Skype“. Interneto telefonijos tinklas bei kompiuterinė programa „Skype“ leidžia skambinti į viso pasaulio šalis. Skambučiai tarp dviejų kompiuterių, sujungtų interneto ryšiu, yra nemokami. Ši programa leidžia kalbėtis matant vaizdą. Tam reikia atsisiųsti naujausią „Skype“ versiją ir turėti internetinę kamerą (<http://lt.wikipedia.org/wiki/Skype>). Taip pat ši programa leidžia susirašinėti realiuoju laiku. Plačiai paplitusi programa leidžia greitai ir nemokamai susisiekti tarpusavyje. Šiuo metu jau yra ir kitų panašiu principu veikiančių programų (pavyzdžiui, „Google Talk“.)

Socialiniai tinklai. Jų pagalba galima sukurti grupę, kurioje bendrautų kompanijos darbuotojai. Tai gali būti neįpareigojantis, neformalus, bet labai patrauklus kompanijos darbuotojų bendravimo būdas.

Kalbant apie komunikacijos kanalus negalima pamiršti organizacijos renginių. Jie suburia žmones ir skatina juos komunikuoti. Taigi organizacijos renginiai (išvykos, sporto šventės ir panašiai) prisideda prie šiltesnės darbo atmosferos ir glaudesnių darbuotojų santykių kūrimo.

Prie vidinės komunikacijos kanalų galime priskirti ir žiniasklaidos priemones. Vidinei komunikacijai naudojami vidiniai laikraščiai bei radijas, skelbimų lentos. Visos šios priemonės skirtos darbuotojų informuotumui padidinti.

Apibendrinant skyrių galima teigi, kad gerai sustyguota vidinė komunikacija padeda išnaudoti verslo organizacijos išteklius ir sutelkti juos strateginiams tikslams. Grįžtamuoju ryšiu pagrįsti ryšiai kompanijoje gali smarkiai pagerinti veiklos rezultatus, kurie matuojami tiek darbuotojų lojalumu, pasitenkinimu, tiek didėjančia apyvarta ir pelnu, patenkintais klientais, patikimos ir saugios kompanijos reputacija. Norint viso šito pasiekti, reikia pasirinkti tinkamą komunikavimo būdą, informacijos paskirstymo metodą ir komunikacijos kanalą. Dažnai siekiant efektyvios vidinės komunikacijos reikia derinti kelis bendravimo būdus, naudotis tiek informacijos traukimo, tiek stūmimo metodais ir išbandyti ne vieną komunikacijos kanalą.

2. TARPTAUTINĖS KOMPANIJOS VIDINĖS KOMUNIKACIJOS YPATUMAI

Ekonomikos terminų žodynas tarptautinę kompaniją apibrėžia kaip firmą, gaminančią ir parduodančią daugelyje šalių (Ekonominių terminų žodynas, 1994). Pagrindinis jos ypatumas – būtent tai, jog ši šalis gamina savo produkciją skirtingose šalyse. Vadinasi, jos darbuotojus skiria **fizinis atstumas ir kultūrų skirtumai**. Kultūriniai skirtumai gali būti nagrinėjami detaliau ir išskiriamas skirtingų kalbų vartojimas, skirtingos religijos, pasaulėžiūra, skirtingi išsilavinimai, auklėjimas ir kiti bruožai.

Literatūros, nagrinėjančios tarptautinės kompanijos vidinę komunikaciją, rasti sunku. Dauguma mokslininkų nagrinėja tarpkultūrinį bendravimą. Todėl šiame skyriuje aptariami tarpkultūrinės komunikacijos ypatumai, nagrinėjama, kokią įtaką tam daro kultūriniai skirtumai ir daromos išvados, kaip tai gali veikti vidinę komunikaciją. Taip pat bus aptarti daugelio mokslininkų išskiriami efektyvios komunikacijos bruožai bei kliūtys, kurios dažniausiai ir yra susijusios su tarptautinei kompanijai būdingais bruožais – fiziniu atstumu tarp darbuotojų ir kultūrų skirtumu.

2.1. Vidinės komunikacijos efektyvumo ir tarptautinės kompanijos sąsajos

Vidinės komunikacijos efektyvumą siūloma vertinti pagal žinių greitį, tikslumą, grupės narių pasitenkinimą, žinių kokybę, darbuotojų komunikaciją ir kitus veiksnius.

Dėl skirtingų žmonių kultūrų, patirties, pasiruošimo, asmeninių bruožų ir kitų subjektyvių dalykų informaciją gali priimti nevienodai, todėl visų pirma vidinė komunikacija turi būti konkreti (L.Šliburytė, 2004). Tarptautinėje kompanijoje komunikacijos konkretumas ypač svarbus, nes kultūrų ir patirties skirtumai gali būti didesnis, nei toje pačioje šalyje dirbančiųjų.

Komunikacija taip pat turi būti koncentruota į svarbiausią norimą pasakyti pranešimą. Daug skirtingų pranešimų vienu metu pranešėjas teisingai priimti negali, taigi reikia siųsti žinutę su vienu svarbiausiu joje punktu (L.Šliburytė, 2004).

Komunikacija turi būti ir koordinuota. Negali du pranešėjai darbuotojams pranešti tą pačią žinią dviem skirtingais būdais. Tai gali sukelti sąmyšį ir tarpusavio diskusijas (L.Šliburytė, 2004). Tarptautinėje kompanijoje dažnai valdymo struktūra yra sudėtingesnė, todėl būtinas aiškus pasiskirstymas, kokias žinias kuris pranešėjas siųs.

Būtina atsižvelgti į pranešimų pasekmes. Jei jį pateiksime gegužę, kokios pasekmės bus liepą? Jei pranešimas nusako organizacijos poziciją keliems mėnesiams į priekį, faktus, dėl kurių organizacija nėra tikra, geriau pateikti vėliau nei po mėnesio informuoti, kad pozicija pasikeitė (L.Šliburytė, 2004).

Efektyvi vidinė komunikacija yra kontrastinga. Ji veikia žmonių žinias ir jausmus. Tačiau skirtingi būdai tą daro ne vienodai. Pavyzdžiui, bendravimas „akis į akį“ leidžia jausti balso intonacijas, matyti kūno kalbą ir tai suteikia daugiau informacijos nei žodinė jos išraiška. To niekaip neperteiksi pranešimu ar atmintine (L.Šliburytė, 2004). Čia vėl gi tarptautinės bendrovės vidinei komunikacijai iškyla kliūčių. Sunku ją padaryti kontrastinga, mat bendravimas „akis į akį“ ne visuomet įmanomas su kitose šalyse esančiais bendradarbiais ar net vadovais.

Vadovo vaidmenį efektyvioje vidinėje komunikacijoje iškelia V.Gudonienė. Ji išdėsto svarbiausius klausimus, į kuriuos turėtų būti atsakyta siekiant efektyvios vidinės komunikacijos. Anot jos, vidinė komunikacija turėtų užtikrinti nuoseklumą, darną. Būtina atsakyti į tokius klausimus kaip: ar vadovų pranešimai suderinti su organizacine, ryšių su visuomene veikla; ar vadovų elgesys atitinka tuos pranešimus; ar jų išorinės ir vidinės komunikacijos suderintos ir integruotos.

Efektyvi vidinė komunikacija turi užtikrinti ir atjautą (ar vadovai supranta darbuotojų komunikacinius ir emocinius poreikius; ar jie asmeniškai domisi darbuotojų poreikiais; ar darbuotojams prieinami grįžtamojo ryšio kanalai pasiekiantys vadovybę), organizavimą (ar vadovų komunikacija integruota į bendrą ryšių su visuomene planą; ar vadovų pranešimai suderinti tarpusavyje; ar pranešimams naudojamos tinkamos priemonės), selektyvumą (ar vadovų vidinės komunikacijos vaidmuo skiriasi nuo kitų vadybininkų vaidmenų; ar komunikacijos laikas ir reguliavimas apgalvotas; ar vadovai imasi komunikacinės iniciatyvos svarbiais organizacijai klausimais) (Gudonienė, 2006).

Jeigu tarptautinėje organizacijoje vadovu, kuriam adresuojami šie klausimai, laikysime šalies padalinio vadovą, skirtumą nuo vienoje šalyje veikiančios organizacijos nebus. Tačiau su aukščiausio lygio vadovu, valdančiu visą tarptautinę kompaniją, gali kilti sunkumų. Nuoseklumą, darną, organizavimą ir selektyvumą užtikrinti nėra sudėtinga, tačiau atjautos keliose šalyse veikiančioje kompanijoje gali nebūti vien dėl fizinio atstumo.

S.P.Robbins knygoje „Organizacinės elgsenos pagrindai“ nesuteikia vadovui tokios didelės reikšmės ir išskiria bendras pagrindines efektyvaus komunikavimo kliūtis:

1. filtravimas;
2. selektyvus suvokimas;
3. informacijos perteklius;

4. lyčių stiliai;
5. emocijos;
6. kalba (Robbins, 2003).

Filtravimas reiškia, jog siuntėjas sąmoningai manipuliuoja informacija, kad gavėjas ją palankiau priimtų. Pavyzdžiui, kai vadybininkas savo viršininkui sako tai, ką, jo nuomone, pastarasis norėtų girdėti. Taip vadybininkas filtruoja informaciją. Filtravimą ir tuo pačiu nesėkmingą komunikaciją padidina organizacijos struktūros lygių skaičius. Kuo kompanijoje daugiau vertikalių lygių, tuo daugiau galimybių filtruoti. Prie to dar prisideda statuso skirtumai. Viršininko baimė dažnai iškreipia tai, ką norėta pasakyti (Robbins, 2003). Išėjis galėtų būti pagarba vienas kitam grindžiamos komunikacijos diegimas bei struktūros lygių mažinimas. Tarptautinėje kompanijoje tą padaryti sudėtingiau, nes valdymo struktūros dažnai yra sudėtingesnės.

Komunikavimo procese gavėjas mato ir girdi selektyviai. Tai reiškia, kad komunikavimas priklauso nuo poreikių, interesų, patirties, išsilavinimo ir kitų asmeninių savybių. Dekoduodamas pranešimus, gavėjas taip pat į juos perkelia savo interesus bei lūkesčius (Robbins, 2003). Tad nesusikalbėjimo galbūt būtų galima išvengti stengiantis, kad tarptautinėje organizacijoje ar bent atskiruose skyriuose dirbtų panašaus mąstymo ir patirties darbuotojai.

Informacijos perteklius atsiranda dėl ribotų žmogaus galimybių apdoroti duomenis. Kai žmonės gauna daugiau informacijos nei gali išrūšiuoti ir panaudoti, kai kurią informaciją jie atmeta, ignoruoja, praleidžia ar pamiršta. Arba atideda informacijos apdorojimą vėlesniam laikui, kai pasibaigs informacijos perteklius (Robbins, 2003). Tai labai aktuali problema ir vienas iš sprendimo būdų galėtų būti griežtesnis priimamos informacijos atrinkimas. Pavyzdžiui, elektroninių laiškų su juokeliais ištrynimai net neskaičius arba valanda pertraukos be telefono.

S.P.Robbins knygoje „Organizacinės elgsenos pagrindai“ teigia, kad *vyrų naudoja kalbą, jog pabrėžtų savo statusą, tuo tarpu moterys ją vartoja tam, kad užmegztų ryšį*. Tad daugeliui vyrų pokalbiai yra priemonė išsaugoti nepriklausomybę ir savo statusą socialinės hierarchijos piramidėje. O daugeliui moterų pokalbiai yra derybos dėl artumo, kuriomis jos siekia patvirtinimo ir paramos (Robbins, 2003). Toks nesusikalbėjimas galimas ne tik asmeninėje erdvėje, todėl gali būti išėjis – kalbėjimo manierų ir lyčių skirtumų išmanymas. Tai galioja tiek vienoje šalyje produkciją gaminančiai, tiek tarptautinei kompanijai.

S.P.Robbins sako, kad *kaip gavėjas jausis gaudamas pranešimą, taip jis jį ir interpretuos* (Robbins, 2003). Tad tokios kraštutinės emocijos kaip triumfavimas ar depresija dažniausiai kliudo efektyviai komunikuoti. Galimi ne racionalūs, o emociniai sprendimai, todėl svarbų pranešimą derėtų pranešti esant nuosaikesnėms emocijoms.

Komunikacijos efektyvumą gali mažinti ne tik skirtingos kalbos, bet ir tos pačios kalbos skirtingas vartojimas. S.P.Robbins amžių, išsilavinimą ir kultūrinę aplinką įvardina kaip tris akivaizdžiausius veiksnius, darančius įtaką žmogaus vartojamai kalbai ir pabrėžimams, kuriuos jis suteikia žodžiams (Robbins, 2003). Skirtingose šalies regionuose dirbantys tos pačios kompanijos žmonės tam pačiam žodžiui gali suteikti skirtingas prasmes. Todėl reikėtų pasidomėti tam tikrų regionų (pavyzdžiui, Lietuvoje Žemaitijos ar Aukštaitijos) tarpe ir išskirtinėmis frazėmis. Dar sudėtingesnė situacija susidaro tarp skirtingomis kalbomis kalbančių darbuotojų. Kalbos skirtumas tarptautinėje kompanijoje yra vienas pagrindinių veiksnių, mažinančių vidinės komunikacijos efektyvumą.

Tarptautinėje kompanijoje labai didelę reikšmę turi ir atstumas tarp tos pačios kompanijos skirtingų padalinių (vienas gali būti viename mieste, kitas – kitame ar net kitoje valstybėje). L.Šliburytė teigia, kad *fizinis atstumas yra kliūtis bendravimui, tačiau šią kliūtį galima pašalinti, tik tam reikia laiko ir pinigų* (Šliburytė, 2004).

Fizinį atstumą L.Šliburytė supranta ne tik kaip atstumą tarp bendrovės pastatų skirtingose šalyse, bet ir atstumus tame pačiame pastate, ir atstumą tarp individualių darbuotojų. Ji pabrėžia, kad *fizinis atstumas gali turėti įtakos vidinės komunikacijos dažnumui bei techniniam naudojimui*. Geografinis atstumas sumažina galimybę užmegzti kontaktus su kitais bendradarbiais. To galima išvengti, bet tai priklauso nuo laiko, pinigų ir visuomenės būdo (Šliburytė, 2004). Bendrauti su tokį pat pagrindą turinčiais žmonėmis lengviau, todėl kuriant tarptautinės kompanijos darbuotojų komandą reikia atsižvelgti į kultūrinės, moralinės nuostatas.

L.Šliburytė teigia, jog *vidinę komunikaciją veikia ir trumpesni atstumai, pavyzdžiui, atstumai tarp skirtinguose pastatuose esančių padalinių*. Tarp jų vidinė komunikacija bus spontaniškesnė. Čia sudėtingiau bendrauti „akis į akį“. Komunikuojant „akis į akį“ sudaromas intensyvesnės komunikacijos įspūdis. Tačiau net ir tokią vidinę komunikaciją lemia kiekvieno darbuotojo bendravimo būdas, ankstesnė patirtis, santykiai su kitais ir kitos nuo situacijos priklausančios aplinkybės. Pavyzdžiui, jei darbuotojai nepratę daug bendrauti, kompanijoje atsiras izoliuotumo jausmas. Kita vertus, jei bendraujama bus per daug, gali susidaryti perdėto artimumo jausmas, kuris taip pat nėra pageidaujamas (Šliburytė, 2004). Todėl reikia rasti aukso viduriuką, skatinantį bendrauti nei per daug, nei per mažai.

2.2. Kultūriniai skirtumai tarptautinėje organizacijoje

Verslui tampant tarptautiniam ir globaliam vis didesniu mastu, nuolat susiduriama su tuo, kaip suderinti asmenis ir grupes, kurių pasaulėžiūra visiškai skirtinga. Anot V.Pruskaus, *nė viena*

daugiatautė kompanija negali nepaisyti skirtingo darbuotojų charakterio ar neatsižvelgti į jų išsilavinimą bei auklėjimą (Pruskus, 2004).

„Multikultūrinė komunikacija ir vadyba“ autorius teigia, jog *skirtingų kultūrų žmonės laikosi tų pačių esminių sampratų, tačiau žiūri į jas iš skirtingų taškų bei perspektyvų, todėl jų elgesys kartais atrodo neracionalus ar net prieštarauja tam, kas mums šventa*. Jie turi savus mąstymo ir elgesio stereotipus. Atkreipdami dėmesį į nacionalinio elgesio kultūrinės šaknis, galime numatyti ir tiksliai įvertinti, kaip kiti reaguos į jiems parengtus planus ir koks bus jų požiūris. Taigi veiksmingos žinios apie kitų kultūrų pagrindinius bruožus sumažina nemalonius netikėtumus, tokius kaip kultūrinis šokas, iš anksto suteikia įžvalgos ir padeda sėkmingai bendrauti su tų tautų atstovais (Pruskus, 2004).

Kitų kultūrų atstovų mentaliteto ir elgesio ypatumų pažinimas leidžia :

- Kritiškiau įvertinti savosios kultūros unikalumą ir tuo būdu atsikratyti stereotipinio mąstymo ir etnocentrinio uždarumo.

- Išmokti dekoduoti kitų tautų puoselėjamas kultūrinės vertybes, suvokti jų vietą ir svarbą joje bei išplėsti savo kultūrinio pažinimo akiratį, tapti aktyviu ir sąmoningu veikėju, galinčiu būti visaverčiu tarptautinės komandos nariu.

- Suprasti kultūros įtaką individų ir atskirų grupių elgesiui, verslui, jo organizavimui ir vadybai (Pruskus, 2004).

Autorius išskiria veiksnys, kurie turi įtakos telkiant veiksmingą tarptautinę komandą.

Pirmas veiksnys – išsilavinimas. Švietimo sistema įvairiose šalyse skiriasi ir turiniu, ir tikslais. V.Pruskus pateikia tokį pavyzdį: praktiškai japonų inžinieriai stebisi, kodėl jų kolegos vadybininkai prancūzai nemoka pasikeisti padangos ar pataisyti blogai veikiančio televizoriaus, nes to daryti nėra išmokyti. Kita vertus, net jei visi kolektyvo nariai turi gerą universitetinį išsilavinimą, tai dar nereiškia, kad tarptautinis supratimas bus lengvesnis (Pruskus, 2004).

Antras veiksnys - kalba ir kultūra. V.Pruskus teigia, jog *norint suprasti, kokia yra užsieniečio kolegos varomoji jėga, nėra geresnio būdo kaip išmokti jų kalbą, perskaityti jų šalyje parašytų knygų ir susipažinti su svarbiausiais to krašto istoriniais, geografiniais, politikos faktais ir elgsena verslo pasaulyje* (Pruskus, 2004).

Trečias veiksnys – kultūrinių skirtumų įvertinimas, ieškant bendro pamato. Tarptautinio kolektyvo nariai, susipažinę su pagrindiniais nacionaliniais ypatumais, turėtų būti informuoti, kokie yra jų partnerių kultūriniai bruožai. Bendraujant su skirtingų kultūrų atstovais svarbu remtis bendrumo pamatu. Pirmasis žingsnis, prisitaikant vieniems prie kitų, būtų išvengti dirgiklių. V.Pruskus pateikia pavyzdį: italas, kad ir gerai nusiteikęs brito atžvilgiu, neįžvelgia subtilaus humoro, jeigu jam primenama, kad garsiausias italų patiekalas yra spagečiai (Pruskus, 2004).

Ketvirtas veiksnys – gebėjimas remtis stiprybėmis. Akivaizdu, kad skirtingų kultūrų atstovai pasižymi savu darbo tempu, kurį tarptautinės kompanijos darbuotojai turėtų pažinti ir „suderinti“. V.Pruskus teigia, jog *amerikiečių entuziazmas, pažabotas nuoseklaus vokiečių planingumo ir priežiūros, gali būti labai našus; ispanai, kurie lėtai išitraukia į darbą jo pradžioje, yra nepamainomi, kai jis baigiamas, o artėjant vidurnakčiui dažnai būna ištvėringi ir pakilūs; italai paprastai būna geri derybininkai, randa kaip „padaryti biznį“, kai kiti patenka į aklavietę. Į tai turėtų kreipti dėmesį vadybininkai, siekiantys efektyvių rezultatų* (Pruskus, 2004).

Kalbėdamas apie sunkumus, su kuriais susiduria tarptautinės kompanijos darbuotojai bendraudami, V.Pruskus teigia, jog *kai skiriasi žmonių kalbos stilius ir kai jie kalbą vartoja nacionaliniu būdu, neišvengiamai atsiranda nesusipratimų ne tik dėl išraiškos formos, bet ir dėl ketinimų*. Pavyzdžiui, japonai ir anglai gali nepasitikėti italais, nes jie mostaguoja rankomis, arba ispanais, nes šie kalba pernelyg jausmingai ir linkę daug ką perdėti. Prancūzai gali pasirodyti užgaulūs, nes jie tiesūs ir nevengia cinizmo (Pruskus, 2004).

Autorius taip pat primena, jog bendravimas yra dvipusis procesas, kur svarbu ne tik bendravimo įgūdžiai, bet ir klausymosi įpročiai. Skirtingos kultūros žmonės nevienodai vartoja kalbą ir kitaip klausosi. Esama gerų klausytojų (vokiečiai, švedai) ir blogų (prancūzai, ispanai). Kiti, tarkime, amerikiečiai klausosi įdėmiai ar abejingai, - tai priklauso nuo to, kas sakoma (Pruskus, 2004).

Kitas autorius, S.P.Robbins taip pat teigia, kad *pranešimo kodavimo į simbolius ir dekodavimo procesas grindžiamas žmogaus kultūriniu fonu, todėl nėra vienodas visiems žmonėms*. Juo didesnis siuntėjo ir gavėjo kultūrinio fono skirtumas, juo bus didesnis skirtumas tarp konkrečių žodžių ar poelgiams suteiktos prasmės (Robbins, 2003).

Geriau suprasti kultūrinius barjerus ir jų pasekmes skirtingų kultūrų komunikavimui galima išnagrinėjus kontekstui didelę reikšmę ir mažą reikšmę teikiančių kultūrų koncepcijas. Tai reiškia, kad kultūros skiriasi pagal konteksto daromą įtaką prasmei. Tokios šalys kaip Kinija, Vietnamas ir Saudo Arabija yra didelę reikšmę kontekstui teikiančių kultūrų atstovės. Čia komunikuojant su kitais žmonėmis labai didelis dėmesys skiriamas nežodiniams ir subtiliems, su situacija susijusiems signalams. Tai, kas nepasakyta, gali būti svarbiau už tai, kas pasakyta. Čia didelę reikšmę turi žmogaus statusas, jo visuomeninė padėtis ir reputacija. Tuo tarpu Europos ir Šiaurės Amerikos žmonės yra mažą reikšmę kontekstui teikiančių kultūrų atstovai. Jiems pirmiausia žodžiai perkelia prasmę. Kūno judesiai ir titulai čia antraeiliai. S.P.Robbins pabrėžia, kad *kultūros, kurios kontekstui teikia didelę reikšmę, komunikuodamos kur kas daugiau pasitiki viena kita* (Robbins, 2003).

S.P.Robbins išskiria keturias taisykles, kurios padeda išvengti klaidingų aiškinimų, vertinimų ir tvirtinimų tarp skirtingų kultūrų:

1. Vadovaukitės tuo, kad egzistuoja skirtumai, kol nebus įrodyta, jog yra panašumų. Kur kas mažiau suklysimė, jei manyšime, kad žmonės skiriasi nei tada, kai galvosime, jog jie panašūs.

2. Pabrėškite apibūdinimą, o ne interpretavimą ar vertinimą. Nevertinkite tol, kol turėsite pakankamai laiko stebėti situaciją ir ją interpretuoti iš visų susijusių su šia situacija kultūrų perspektyvų.

3. Būkite empatiški. Įsivaizduokite save kito vietoje.

4. Savo interpretaciją laikykite darbine hipoteze. Sukūrę naujos situacijos paaiškinimą ar manydami, kad supratote užsienio kultūros atstovą, savo interpretaciją laikykite hipoteze, kurią toliau reikia tikrinti (Robbins, 2003).

Skirtingas darbuotojų kultūras plačiai išnagrinėjo ir olandų mokslininkas profesorius G.Hofstede. Dalyvaudamas konferencijoje Vilniuje jis pabrėžė, kad *kompanijos kultūra retais atvejais gali palaužti nacionalinę kultūrą*. Jis teigia, kad *kompanijos vidinė kultūra yra sukurta, o nacionalinės kultūros dažniau yra gilesniame – vertybių – lygmenyje*. Vertybės yra stabilioji kultūros šerdis ir dažniausiai jos stipriai saistomos su minus ir plus poliais. Jo teigimu, *po subrendimo mūsų pagrindinės vertybės iš esmės nesikeičia ir išlieka su mumis visą gyvenimą – net ir tuomet, kai persikeliamo gyventi į kitą šalį* (Stadalninkaitė, 2009).

Jo atlikti tyrimai parodė, kad organizacijų kultūros negali būti nusakomos tomis pačiomis dimensijomis kaip nacionalinės kultūros. Skirtumai tarp nacionalinių kultūrų yra antropologiniai, o tarp organizacijų kultūrų – sociologiniai. G.Hofstede pabrėžia, jog *vadovauti tarptautiniam verslui – tai sugebėti suvaldyti ir nacionalinius, ir organizacijos kultūrų skirtumus tuo pačiu metu* (Stadalninkaitė, 2009).

Duodamas interviu Lietuvos žurnalistams, G.Hofstede teigė, jog *yra ir kultūrai neutralių, ir labai jautrių verslo sričių*. Kaip kultūriškai neutralaus darbo pavyzdį profesorius pamini gamybą. Įvairiose aptarnavimo srityse, kur tarpasmeniniai santykiai yra verslo dalis, anot profesoriaus, kultūra vaidina labai svarbų vaidmenį.

Anot G.Hofstede, vienas pirmųjų tarpkultūrinės vadybos pavyzdžių – Babelio bokšto metafora, padedanti pavaizduoti tarpkultūrinį bendravimą ir organizacijoje. „Ir Rugsėjo 11-osios bokštai griuvo dėl kultūrų skirtumų“, - kultūros svarbą pabrėžia mokslininkas (Stadalninkaitė, 2009).

Atskiros visuomenės ir bendruomenės turi savas charakteristikas ir mes jas galime aprašyti, tačiau ir kiekvienoje iš jų yra įvairiausių žmonių. Dažnai jie turi tai, ką G.Hofstede vadina kultūra – kolektyviniu programavimu, kuris gali skirtis pagal tam tikras kategorijas: tautas, regionus,

profesija, organizacija, lytis. Tačiau profesorius pabrėžia, jog tai tik viena dalis. To viršuje yra asmenybė. Mokslininkas teigia, kad *kiekvienoje kultūroje yra žmonių, kurie labiau gali prisitaikyti prie kitų kultūrų, yra linkę dalytis su kitomis kultūromis* (Stadalninkaitė, 2009).

Kitas mokslininkas R.Gibson teigia, kad net pasaulinę kultūrą lengvai galima suskirstyti į septynias kultūras. Tai kolektyvinė (pavyzdžiui, „Microsoft“ kultūra), profesinė (pavyzdžiui, daktarų ar gydytojų), lyčių (vyrų ar moterų), amžiaus (skirtingos jaunimo, vidutinio amžiaus ir senyvų žmonių kultūros), religinės (pavyzdžiui, katalikybė, protestantizmas), regioninė (pavyzdžiui, Šiaurės ir Pietų Italija), klasių (vidurinė, darbininkų ir aukštesnioji klasės) (Gibson, 2002).

Kai kuriais atvejais šie veiksniai gali būti net svarbesni nei nacionalinių kultūrų skirtumai (Gibson, 2002). Todėl siūlomi keli kultūrinio „nesusikalbėjimo“ sprendimo būdai:

1. Instruktažas, paremtas informacija apie kultūras.
2. Kultūros modelių naudojimas. Tokių mokslininkų kaip G.Hofstede kultūrų tipų skirstymas gali būti šių mokymų pagrindas.
3. Kultūrų asimiliacijos kursai. Kraštutinių atvejų pavyzdžiai yra naudojami skatinant skirtingų kultūrų žmones pasekti konkrečioje situacijoje geriausią sprendimą priėmusios kultūros atstovo pavyzdžiu.
4. Bendravimo kursai. Jie vyksta grupėmis, kuriose vadovai supažindina su grupės narių kultūra.
5. Aiškus mokymo programos įsivaizdavimas. Prieš sudarant skirtingų kultūrų bendravimo gerinimo planą, reikia žinoti, kokie yra kompanijos tikslai, koks bus šios programos vaidmuo kompanijos tiksluose, ar tokios programos reikia, ką apie skirtingas kultūras darbuotojai jau žino, kokius metodus naudosime, ar šios programos vadovai yra kvalifikuoti ir panašiai (Gibson, 2002).

Apibendrinant skyrių galima daryti išvadą, jog tarptautinės kompanijos vidinė komunikacija yra sudėtingesnė nei vienoje šalyje savo veiklą vystančios kompanijos. Fizinis atstumas ir kultūriniai skirtumai daro įtaką tarptautinės kompanijos vidinės komunikacijos efektyvumui. Šias kliūtis galima sušvelninti, jei atsižvelgsime į tarptautinės kompanijos specifiką ir vadovausimės tarpkultūrinio bendravimo principais.

3. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS PRIEMONĖS KRIZĖS METU

Vidinės komunikacijos svarba išryškėja kritinėse situacijose. Kompanijoms prarandant turtą, atleidžiant darbuotojus ar susvyravus bendrovės reputacijai ypač svarbus darbuotojų informavimas. Šiame skyriuje bus atskleista krizės samprata bei išanalizuota, kaip reikėtų krizei pasiruošti ir kaip tarptautinės kompanijos rūpinasi vidine komunikacija krizės metu.

3.1. Krizės apibrėžtis ir dedamosios

Žodis krizė yra kilęs iš graikiško žodžio *crisis*, kuris reiškia sprendimą, lemiamą baigtį (Rochet, Keramidas, Bout, 2008). Žodynuose krizė apibrėžiama kaip skubi, sudėtinga situacija, sunki pereinamoji padėtis ar pavojingas laikotarpis (Macmillan English Dictionary, 2006).

Pagal W.T.Coombs krizė – staigus, netikėtas įvykis, kuris kelia grėsmę organizacijos veiklai ir daro žalą tiek organizacijos finansinei būklei, tiek reputacijai. W.T.Coombs taip pat teigia, kad *krizė suinteresuotus asmenis gali paveikti tiek psichologiškai, tiek emociškai ir(arba) finansiškai* (Coombs, 1995).

Tačiau krizei apibrėžti neužtenka tiesiog pasakyti, kad tai nenuspėjamas, baisus įvykis. P.Argenti pateikia išsamesnį krizės apibrėžimą. Anot jo, *krizė tai nelaimė, kylanti natūraliai arba dėl žmoniškųjų klaidų ar tyčinio poveikio* (Argenti, 2007).

Krizės padaryta žala gali būti akivaizdi (sunaikintas turtas ar žmonių žūtys) ir neakivaizdi (prarastas pasitikėjimas organizacija ar žala jos reputacijai). Pastaroji gali kilti dėl netinkamo organizacijos atsako siekiant likviduoti akivaizdžią žalą ar žmoniškąsias klaidas (Argenti, 2007).

Krizių vadybos požiūriu krizė – nenumatytas atvejis, netikėtas įvykis, svarbus atsitikimas, keliantis grėsmę organizacijai ar net galintis sugriauti jos reputaciją (Valackienė, 2005).

Siekiant sušvelninti pasekmes ir/ar tinkamai užkirsti joms kelią, kiekvienoje krizinėje situacijoje svarbu nustatyti ją lėmusias priežastis.

Pagal kilmę krizės gali būti skirstomos į kylančias natūraliai – jas lemia priežastys, esančios už organizacijos ribų, ir sukeltas žmonių – organizacija gali būti pati krizės kaltininkė dėl vidinių priežasčių arba pati tapti auka (Argenti, 2007).

Natūraliai kylančios krizės dažniausiai yra gamtos reiškinių padarinys. Organizacijos gali nukentėti nuo uraganų, žemės drebėjimų, cunamių, išplitusių epidemijų ir panašiai.

Žmonių sukeltos krizės gali būti žmoniškųjų klaidų, neatsargumo, nerūpestingumo ar tyčinės veiklos padarinys. Šio tipo krizes W.T.Coombs skirsto į tokius tipus: gandai, natūralios nelaimės, nusikalstama veikla (produkto sugadinimas), smurtas darbe, techninių gedimų sukelti nelaimingi atsitikimai, žmonių klaidų sukelti nelaimingi atsitikimai, organizacijos nusikalstama veikla (sukėlus žalą arba blogai vadovaujant), dėl žmonių klaidų ar techninių klaidų atšaukta produkcija (Coombs, 1995).

Krizę sukeliančius veiksmus dar galima skirstyti į vidinius ir išorinius.

Vidiniai organizacijos veiksniai – organizacijos klaidos, darbuotojų žmoniškosios klaidos, darbo saugos reikalavimų nesilaikymas, įrenginių gedimai, pasenę darbo įrankiai ir panašiai.

Išoriniai organizacijos veiksniai – sąlygos, kurių įmonė paprastai pakeisti negali, tačiau privalo įvertinti jų įtaką. Čia taip pat priskiriami nuo pačios organizacijos mažai priklausantys veiksniai – darbų saugą kontroliuojančių tarnybų nesugebėjimas identifikuoti pavojingą įrangą, gamtos reiškinių sukeltos nelaimės, politinis reguliavimas, ekonomikos kokyčiai šalyje (Valackienė, 2005).

Vienas iš tokių krizių pavyzdžių galėtų būti Rugsėjo 11-osios įvykiai Niujorke, kuomet teroristai susprogdino Pasaulio prekybos centrą. Kompanijos prarado darbuotojus, pastatus, likę gyvi žmonės patyrė psichologinę traumą. Galų gale teroristų atakos pasekmė buvo ir finansinė krizė. Panašios krizės ištiko ir po teroristų atakų Madride bei Londone.

Krizę galime vadinti ir A(H1N1) viruso pandemiją pasaulyje. Jo pasekmė - darbuotojų mirtys ar gulėjimas ligos patale, panika ir, žinoma, finansiniai nuostoliai.

Krizę vadinamas ir 2008 metais pasaulyje prasidėjęs ekonominis nuosmukis. Jo padariniai – daug žmonių neteko darbo, sumažėjo jų pajamos, kompanijos bankrutuoja ar patiria rimtų finansinių sunkumų.

Taigi kaip matome krizę tyrėjai dažnai vertina kaip neigiamą reiškinį ir retai skiria dėmesio krizės, kaip galimybės analizei. Tačiau krizė gali būti ir teigiamų, naudingų organizacijos pokyčių priežastimi. Ne veltui kinų kalboje žodis krizė yra vaizduojamas dviem hieroglifais, kurių vienas reiškia grėsmę, kitas – galimybes (Drūteikienė, 2006). Tinkamai suvaldyta krizė gali padėti organizacijai pasiekti geresnę būseną nei buvusioji iki krizės, todėl valdant krizinę situaciją naudinga į ją pažvelgti ir iš galimybių pusės (Brockner, James, 2008).

3.2. Krizių komunikacijos planavimas

Nesvarbu, kuriuo požiūriu krizė yra vertinama, svarbu suvokti, jog krizė gali ištikti bet kada ir jai reikia būti pasiruošus.

G.Drūteikienė teigia, jog *nors kompanijų vadovai suvokia, kad krizė yra dažnas ir neišvengiamas reiškinys, tačiau tik pusė jų turi numatę konkrečių veiksmų planą kilus tokiai situacijai, nes dauguma organizacijų savo veiklą planuoja ilgam laikotarpiui ir dažniausiai šiuose planuose tėra numatytas augimas ir klestėjimas*. Tos organizacijos, kurios analizuoja krizių tikimybę ir turi konkrečių veiksmų planą, krizes įveikia žymiai lengviau, nes priimti sprendimus stresinėje situacijoje yra daug sudėtingiau. Be to sėkminga komunikacija iki krizės padeda sušvelninti krizės padarinius (Drūteikienė, 2006).

Taigi pagrindinė krizės sprendimo jėga – prevencijos veiksmai. G.Drūteikienė teigia, jog *šis žingsnis pats pigiausias, bet jo reikalingumas sunkiausiai pastebimas*. Veiksmingos krizių prevencijos strategijos kūrimas turėtų susidaryti iš strateginio prognozavimo, netikėtumų ir problemų analizės ir scenarijaus nagrinėjimo (Drūteikienė, 2006).

Strateginio prognozavimo pagrindas – prognozės. Jos remiasi prielaida, jog organizacija gali prisitaikyti prie bet kokios situacijos. Prognozės dažniausiai sudaromos tuomet, kai negalima remtis praeities patirtimi. Svarbiau numatyti ir įvertinti galimus esminius situacijos pasikeitimus, negu bandyti universaliais veiksmais taisyti situaciją (Drūteikienė, 2006).

Netikėtumų analizė - tai alternatyvūs planai, kurie naudojami, jeigu situacija krypsta visiškai kita linkme, negu buvo numatyta prieš tai. Prognozavimas dažniausiai remiasi pakankamai tikėtinų įvykių numatymu, o netikėtumų analizės metodai pasitelkiami nagrinėjant mažai tikėtinas situacijas (Drūteikienė, 2006).

Šis planavimas ne tik padeda įveikti krizes, bet ir apskritai jų išvengti.

Problemų analizė susijusi su netikėtumų planavimu. Organizacijos vadovai turi stengtis padaryti savo organizaciją „proaktyvią“, kad ji pati galėtų daryti įtaką išorinei aplinkai ir tokiu būdu pasinaudotų kiekviena naujai atsirandančia galimybe. Pavyzdžiui, atsiradus ekologiškai švarios produkcijos poreikiui, kai kurios organizacijos pradėjo naudoti aplinkos neteršiančias technologijas kaip reklamą savo produktams (Drūteikienė, 2006).

Scenarijaus analizė apima pageidaujamų ir nepageidaujamų situacijų analizę. Nereikėtų pamiršti ir pačių pesimistiškiausių scenarijų, pavyzdžiui, vadovų netekties. Todėl dažniausiai yra siūloma parengti du scenarijus (blogiausią ir geriausią); apsvarstyti alternatyvių sprendimų galimybes ir išanalizuoti įmanomus įvairių strategijų padarinius (Drūteikienė, 2006).

G.Drūteikienė pabrėžia, kad prevenciniams veiksams yra labai svarbūs ir tokie aspektai kaip krizių valdymo komandos subūrimas ir antikrizinio plano parengimas. Didesnėms organizacijoms būtų labai naudinga įkurti ir tinkamai parengti krizių valdymo komandą, kurioje būtina turėtų dalyvauti ir komunikacijos specialistas. Komanda turėtų susitikti bent kartą per pusę metų, kad aptartų galimas krizes ir sudarytų jų valdymo planus. Tokia komanda turėtų atsižvelgti į visas įmanomas problemas ir rasti būdų joms išspręsti. Turi būti identifikuotos labiausiai pažeidžiamos organizacijos grandys (Drūteikienė, 2006).

Detalus planas turėtų būti parengtas toms krizėms, kurių tikimybė didžiausia. Mažiau tikėtinoms krizėms turėtų būti sudarytas plano pagrindas (Drūteikienė, 2006). Krizės plano G.Drūteikienė plačiau neanalizuoja, todėl kaip plano pavyzdį galime pateikti P.Argenti pasirošimo krizinei situacijai planą, kurį sudaro septyni pagrindiniai žingsniai:

1. Galimų organizacijos grėsmių įvertinimas.
2. Galimų krizių komunikacinių tikslų nustatymas.
3. Komunikacijos kanalo parinkimas.
4. Skirtingų komandų paskyrimas skirtingo pobūdžio krizėms valdyti.
5. Organizacijos komunikacijos centralizavimas.
6. Formalaus veiksmų krizės metu plano sukūrimas.
7. Simuliacinės pratybos (Argenti, 2007).

Nustatant galimas grėsmes svarbu suprasti, kad vienos organizacijos yra didesnės rizikos grupėje nei kitos, todėl reikia įvertinti, kokį poveikį krizė gali turėti pačiai organizacijai ir ja suinteresuotiems asmenims, kas gali būti prarasta. Siekiant numatyti kuo daugiau įmanomų krizių variantų, rekomenduojama pasitelkti idėjų generavimo procesą – suburti komandą. Čia turėtų būti sukviesti įmonės bei jos skyrių vadovai, kurie kartu išplėtotų įvairių sričių galimų krizių sąrašą bei aptartų galimus jų scenarijus (Argenti, 2007).

Kompanija IBM galimas krizės grėsmes visų pirma sieja su žmoniškaisiais ištekliais. Pagrindiniais rizikos šaltiniais ji įvardina darbuotojų galimybę atvykti į darbą, galimybę suteikti pagrindines vidines paslaugas (pavyzdžiui bendrauti ar gauti darbo užmokestį), galimybę atlikti tiesioginį darbą (nešti kompanijai pelną) (Lesser, Lindburg, Ringo, 2009).

Dažnai organizacijos linkusios didesnę dėmesį skirti tam tikriems veiksams, kuriuos reikia atlikti krizės metu, nei tam, ką ir kam jos sakys. Komunikacija tampa svarbesnė nei veiksmai tuomet, kai krizė yra susijusi su neakivaizdžiais dalykais, tokiais kaip reputacijos praradimas (Argenti, 2007). Tačiau į planą būtina įtraukti komunikacijos tikslus. Tai gali būti reputacijos gelbėjimas, darbuotojų nuraminimas, įkvėpimas ir panašūs tikslai.

Ne ką mažiau svarbu, koku būdu tie tikslai bus komunikuojami. Nuo priemonių priklauso, ar pranešimas pasieks savo tikslinę grupę ir ar komunikacija bus efektyvi. Ypač palankiai gali būti vertinami įmonės atstovų asmeniškai susitikimai ir pokalbiai su nukentėjusiais asmenimis. Reikia turėti omenyje, jog krizės metu žmonės tampa jautresni nei įprastai tam, kaip informacija jiems yra pateikiama (Argenti, 2007).

IBM siūlo numatyti kuo daugiau galimų komunikacijos kanalų, įtraukiant balso paštą, intranetą, konferencinius skambučius, televiziją ir radiją (Lesser, Lindburg, Ringo, 2009).

Kartais žmonės labiau nori išgirsti tuos vadovus, kurie dirba arčiau krizinės situacijos vietos, pavyzdžiui, tam tikrame organizacijos padalinyje, todėl svarbu numatyti kokius darbuotojai komunikuos skirtingų krizių metu. Tačiau krizės metu įmonės komunikacija turi būti visiškai centralizuota, kad visuomenei ir darbuotojams nebūtų pateikiamos nesuderintos, skirtingos versijos, nes tai sukeltų dar didesnę nepasitikėjimą organizacija (Argenti, 2007).

Įtraukdama visus šiuos punktus kiekviena organizacija turėtų sudaryti tam tikrą veiksmų planą, kuris padėtų suvaldyti kilusią krizę. Su šiuo planu turėtų būti supažindinti padalinių vadovai ar, tam tikrose organizacijose, visi darbuotojai. Krizių plane turėtų būti pateikiama informacija, kur kreiptis iškilus krizei, nurodyti krizių valdymo komandos nariai ir jų kontaktai, tam tikrų tarnybų (greitosios, gaisrinės ir panašiai) numeriai, numatyti komunikavimo su žiniasklaida bei darbuotojais būdai, nurodyta informacinėmis technologijomis aprūpinta saugi vieta ir panašiai.

Parengus tokį planą reikia patikrinti darbuotojų pasiruošimą ir apmokyti, kokių veiksmų reikėtų imtis tam tikroje situacijoje bei aptikti silpnąsias plano vietas (Argenti, 2007).

Krizių komunikacijos planas ir tinkamai parinkti atstovai yra vieni iš svarbiausių veiksnių, siekiant sušvelninti krizę, o iš anksto paruoštas planas sutrumpina krizės valdymo laiką. Tačiau organizacijoms nereikėtų apsiriboti vien krizinės komunikacijos plano parengimu. Krizių komunikacijos planavimui ir vykdymui svarbu įvertinti tiek vidinės, tiek išorinės organizacijos aplinkos elementus, kurie tarpusavyje yra susiję, nes didesnę visuomenės pasitikėjimą pelno organizacijos, kurios ne tik turi krizių valdymo planą, bet ir nuolat vykdo aktyvią komunikaciją, darbuotojų apmokymus bei įvertina komunikacijos trūkumus (Argenti, 2007).

Nereikėtų pamiršti ir to, jog ištikus krizei iš anksto paruoštas planas turėtų būti peržiūrėtas ir pritaikytas konkrečioms aplinkybėms (Argenti, 2002).

P.Argenti, nagrinėdamas Rugsėjo 11-osios įvykių paliestų kompanijų vidinę komunikaciją, daro išvadą, kad kompanijos, kurių vidinės komunikacijos pagrindinis šaltinis yra internetas, turėtų turėti atskirą atsarginį planą krizės atvejui. Toks planas turėtų numatyti atsarginius komunikacijos būdų kanalus. Pavyzdžiui, teroristams atakavus Niujorke esantį Pasaulio prekybos

centrą, jame įsikūrusios korporacijos „Oppenheimer’s Funds“ intranetas buvo išjungtas, taigi komunikaciją bendrovių personalo skyriai greitai turėjo nukreipti per naujai sukurta skiltį bendrovės interneto svetainėje. Dauguma kitų kompanijų pasielgė panašiai tam, kad prieigą prie interneto namuose turintys darbuotojai galėtų tarpusavyje bendrauti ir gauti informaciją (Argenti, 2002).

IBM kompanija, siūlydama savo pasiruošimo krizei planą, pabrėžia, jog labai svarbu, kad darbuotojas galėtų dirbti iš bet kur ir bet kada, nes ištikus stichinei ar kitokiai nelaimei žmonės tiesiog negali nusigauti iki darbo vietos (Lesser, Lindburg, Ringo, 2009).

Tačiau kuriant krizės komunikavimo plano ir teorinio pasiruošimo krizei nepakanka. Svarbiausia ruošiantis krizei – įdiegti darbuotojams kompanijos vertybes. Tik tuomet darbuotojai žinos, kaip elgtis, jei bus įsisavinę savo darbovietės filosofiją (Argenti, 2002).

Kitas svarbus aspektas, kurį būtina žinoti ruošiantis krizei – darbuotojų reakcija į krizę. D.Lodienė, nagrinėdama pokyčių strategijos parinkimą, teigia, jog *viena didžiausių šių laikų problema – organizacijos nesugebėjimas atsakyti į aplinkos pokyčius*. Šiems pokyčiams galima priskirti ir finansinę ar bet kokią kitą krizę.

Pokyčių kūrimui ir įgyvendinimui organizacijose dažnai priešinamasi. Netgi „teigiami“ ar „racionalūs“ pokyčiai sukelia praradimo ar netikrumo jausmą, todėl norint lengviau suvaldyti pokyčius labai svarbu nustatyti, kaip darbuotojai į juos reaguoja ir kaip tą reakciją galima suvaldyti (Lodienė, 2005).

A.Pundzienė teigia, jog *pokyčių organizacijoje sėkmė didele dalimi priklauso nuo to, kaip darbuotojas suvokia kaitos problemą ir kiek jis yra pasirėngęs ją sėkmingai spręsti*. Anot jos, *sprendžiant kaitos problemas vienas iš esminių veiksnių yra darbuotojų žinios, gebėjimai bei įgūdžiai reikalingi tam tikriems pokyčiams įgyvendinti* (Pundzienė, 2004).

Kitas svarbus veiksnys – kiekvienas žmogus tą patį pokytį suvoks skirtingai. Tai lemia jo charakterio savybės, žinios ir panašiai. Nepaisant to, visiems būdinga tokia pati pirminė reakcija į pokyčius – pasipriešinimas. Tačiau priklausomai nuo individo turimos kompetencijos pokyčių turinio atžvilgiu, asmenybės savybių, emocinių bei kognityvinių ypatybių bei kaitos sąlygų veiksnių, pasipriešinimas gali būti stipresnis arba silpnesnis, atviras arba uždaras (Pundzienė, 2004).

A.Sakalas pasipriešinimą paaiškina tuo, jog kiekviena pertvarka pažeidžia atskirų darbuotojų interesus, įprastą darbo ritmą. Todėl prieš pradėdant didesnę pertvarką, rekomenduojama surengti darbuotojų mokymą, kuriame būtų supažindinama su problema, numatomais sprendimo būdais, reikalavimais darbuotojams. A.Sakalas taip pat mini, jog reikia

atsižvelgti į įmonėje vyraujančią kultūros tipą: savarankiškumo lygį, atvirumą, atsakomybės lygį ir panašiai (Sakalas, 2003).

Vadovai, siekdami numatyti galimus pasipriešinimo būdus, turi įvertinti keturias priežastis, dėl kurių žmonės priešinasi pokyčiams: troškimas neprarasti ką nors vertingo, pokyčių ir jų esmės neteisingas suvokimas, tikėjimas, kad pokyčiai neturės įtakos organizacijai, žema tolerancija pokyčiams, nepakantumas jiems (Lodienė, 2005).

Vieną paprasčiausių būdų, kaip nugalėti pasipriešinimą pokyčiams - iš anksto ugdyti žmones. Idėjų komunikavimas padeda pamatyti pokyčių poreikį ir logiką. Mokymo procesas gali apimti pavienes diskusijas, prezentacijas grupėms arba ataskaitų ruošimą. Ši programa ypač tinka kai pasipriešinimas remiasi netinkama ir netikslia informacija bei analizėmis (Lodienė, 2005).

Už akių pasipriešinimui galima užbėgti ir įtraukiant potencialius besipriešinančiuosius į pokyčio įgyvendinimo procesą (Lodienė, 2005).

Kitas priešinosi pokyčiams dilemos sprendimo būdas – kai vadovas gali būti remiančiuoju. Į šį procesą gali įeiti naujų įgūdžių mokymas arba papildomo laiko suteikimas darbuotojams, paprasčiausias išklausymas ir emocinės paramos suteikimas (Lodienė, 2005).

Sumažinti pasipriešinimą galima ir paskatinant potencialius rezistorius. Pavyzdžiui, vadovybė gali skirti didesnius atlyginimus mainais į darbo taisyklių pakeitimą. Derybos yra naudingos tada, kai tampa aišku kas yra prarandama kaip pokyčio rezultatas ir kai jo ar jos pasipriešinimo jėga yra reikšminga (Lodienė, 2005).

Praktikoje dažnai naudojamas ir manipuliavimas. Vadovai, stengdamiesi pasiekti gerų rezultatų manipuliuoja pavaldiniais. Taip elgdamiesi paprastai vadovai naudoja ribotą kiekį informacijos ir sąmoningai struktūrizuoja įvykius. Viena paprasta manipuliacijos forma – kooptavimas (trokštamo vaidmens suteikimas pokyčių kūrimo ir įgyvendinimo procese) (Lodienė, 2005).

Galiausiai vadovai dažnai kovoja su pasipriešinimu priverstinai. Čia jie iš tikrųjų spaudžia žmonės priimti pokyčius aiškiai ar besąlygiškai gąsdindami juos darbų praradimais, paaukštinimo galimybėmis ir panašiai (Lodienė, 2005).

Pasak D.Lodienės, *sėkmingos organizacijų pokyčių pastangos yra visuomet charakterizuojamos sumaniais šių būdų pritaikymais, dažnai netgi labai skirtingomis kombinacijomis*. Tačiau sėkmingoms pastangoms yra būdingos dvi charakteristikos: vadovai naudoja būdus atsižvelgdami į savo stiprybes ir apribojimus ir įvertina situaciją realiai (Lodienė, 2005).

3.3. Tarptautinių kompanijų komunikacija, prasidėjus krizei (pavyzdžių analizė)

Susidūrus su krize/pokyčiais labai svarbi yra efektyvi komunikacija tarp organizacijos vadovų ir darbuotojų bei kitų suinteresuotų grupių. Tarptautinėje kompanijoje būtent krizės metu išryškėja skirtingi įvairių tautų mentalitetai. V.Pruskus pastebi, kad kai prarandama pinigų ar klientų, tarptautinės kompanijos darbuotojai grįžta prie savo įsigalėjusių nuostatų ir ima kritikuoti kitų metodus bei vertybes (Pruskus, 2004). Todėl labai svarbu pasirinkti tinkamą vidinės komunikacijos būdą, leidžiantį kontroliuoti bendravimą tarp skirtingų kultūrų atstovų bei padedantį sušvelninti krizės padarinius.

Kaip jau aptarta 1.2. poskyryje, komunikavimas organizacijoje gali vykti horizontalia arba vertikalia kryptimi. Vertikali kryptis dar gali būti aukštyn arba žemyn.

A.H.Reilly teigia, kad į apačią nukreiptos komunikacijos metu informacija perduodama hierarchiškai laikantis subordinacijos principo iš vadovų darbuotojams. Taip vadovybė išlaiko komunikacijos kontrolę ir nuoseklų komandinį darbą krizės metu (Reilly, 2008).

32 šalyse veikianči konsultacijų bendrovė „Watson Wyatt“ 2008 metų gruodį atliko įvairių bendrovių komunikacijos vadovų apklausą, kurios metu paaiškėjo, jog dauguma su esama finansine krize susijusių žinių darbuotojus pasiekia būtent per vadovybę. Taip pat paaiškėjo, jog populiariausia komunikavimo priemonė prasidėjus krizei – bendravimas „akis į akį“ (Communication With Employees During the Current Financial Crisis, 2008).

Dažnai į viršų nukreiptos komunikacijos srautas daugelyje organizacijų yra nepilnavertis ir nepakankamas, nes darbuotojai, sprenddami krizinę situaciją, gali būti per daug užimti ir neturėti laiko siųsti ataskaitas vadovybei. Neigiamos įtakos tokiai komunikacijai gali turėti ir pasitikėjimo tarp vadovybės ir darbuotojų trūkumas (Reilly, 2008).

Horizontalus komunikavimas, anot A.H.Reilly, *krizės metu nėra pats tinkamiausias, nes taip plintančią komunikaciją yra sunku suvaldyti - ji peržengia funkcines ir geografines ribas ir gali plačiai išplisti* (Reilly, 2008).

Visai kitoki, jokių teorijų neatitinkantį vidinės komunikacijos būdą pradėjo taikyti tarptautinė IBM kompanija. Keisdami vidinę komunikaciją IBM kompanijoje, jos vadovai pabrėžė, jog tradiciškai komunikatorius buvo kompanija. Šiandien komunikatoriumi tampa darbuotojai. Anksčiau kompanija komunikuodavo per spaudą, oficialias ir neoficialias kalbas, internetą ir panašiai. Darbuotojai tą daro nuolat bendraudami, tad kompanija dabar nusprendė tuo pasinaudoti paverčiant vidinę komunikaciją efektyvia (Wing, 2009). Tačiau tai nėra tipiškas horizontalios ar į viršų nukreiptos komunikacijos pavyzdys.

Pagrindinis, 2009 metų liepos 3 dieną Europos komunikatorių suvažiavime pristatytoje naujoje IBM vidinės komunikacijos strategijos šūkis - „Pakeisk pasaulį“ („Change the World“).

IBM teigia, jog kompanijos santykiai ir reputacija yra vis labiau priklausoma nuo kiekvieno žmogaus elgesio. Tą jie grindžia 2006 metais IBM verslo vertybių instituto atliktu tyrimu, atskleidžiančiu, į ką reikėtų kreipti didžiausią dėmesį vystant kompanijos veiklą.

Įvairaus lygio vadovų buvo paprašyta prioriteto tvarka išdėstyti naujų idėjų ir inovacijų šaltinius. Pirmoje vietoje atsidūrė darbuotojai. Verslo partneriai užėmė antrąją vietą, klientai – trečiąją. Taigi darbuotojai yra pagrindiniai vadovų idėjų ir kompanijos inovacijų įkvepėjai. Antras faktas, kuriuo remdamasi IBM keitė savo vidinės komunikacijos strategiją – tyrimas atskleidė, jog asmeninis kontaktas su kompanijos darbuotojais, organizacijos analitikų ir specialistų nuomonė bei kolegų, giminių ir draugų nuomonė apie kompaniją daro didžiausią įtaką formuojantis žmogaus nuomonei apie kompaniją kurioje jis dirba (Wing, 2009).

Pagrindinė kuriamos bendravimo sistemos mintis skamba taip: „Jeigu tu IBM darbuotojas, tu kalbi apie IBM kiekvieną dieną“ („If you are an IBMer, you communicate about IBM every day“) (Wing, 2009).

Skatinti komunikuoti apie savo kompaniją IBM ketina socialinės medijos pagalba. Ši kompanija jau turi globalų intranetą, kuriame per dieną apsilanko 1.1 milijono darbuotojų. Būtent intranetą IBM laiko pirmuoju vidinės komunikacijos šaltiniu. IBM intranete yra visa informacija apie kompaniją, jos darbuotojus, tikslus, ateities planus. Čia pateikiama ir informacija, kurią darbuotojai turėtų komunikuoti su klientais: argumentai, kodėl IBM yra nepakeičiamas partneris, kokius darbus pasaulio labai veikia ir kodėl šia kompanija galima pasitikėti (Wing, 2009).

Kartais IBM rengia interaktyvius susitikimus bei susirašinėjimą, kurių metu paliekama net 12 milijonų žinučių per dieną. Taip pat turi centrinę žiniaraščio (blog‘o) platformą, kurioje registruoti 69 tūkstančiai vartotojų iš 75 šalių. IBM turi 2800 vidinius žiniaraščius (blog‘us). Prie jų prisijungti gali bet kurio kompanijos padalinio darbuotojai (Wing, 2009).

Be visų kitų interaktyvių naujovių IBM turi ir internetinę biblioteką, kur saugomi vaizdo įrašai ir kiti dideli failai. Taip virtualioje erdvėje IBM kuria bendruomenę. O visa tai reikalinga pagrindiniam IBM tikslui pasiekti – IBM darbuotojai turi būti pagrindiniai kompanijos komunikatoriai. Virtualios bendruomenės bei skatinimo naudotis naujausiomis komunikacijos technologijomis IBM reikia tam, kad darbuotojai atskleistų kompanijos istoriją ir vertybes, tokiu būdu, kuris geriausiai atskleidžia tiek darbuotojus, tiek pačią kompaniją (Wing, 2009).

Be virtualios bendruomenės, darbuotojų įgūdžių naudotis šiuolaikinėmis medijos priemonėmis (new media) stiprinimo, IBM komunikacijos skyriams liepta kurti ir vystyti bendrovėje pasitikėjimą bei sustiprinti vertybes (Wing, 2009).

Taip pat IBM skatina darbuotojus apsispręsti – dirbti šioje kompanijoje ar tiesiog būti kompanijoje. Žinoma, kompanija siekia, jog kuo daugiau žmonių IBM dirbtų. Tai svarbu, nes kasdien tūkstančiai klientų klausia, kodėl turėtų bendradarbiauti su IBM. Todėl darbuotojams aiškinama, kodėl IBM yra patraukli kompanija investicijoms (Wing, 2009).

Dar vienas svarbus dalykas, kurio ši kompanija siekia – kad darbuotojai pasakotų savo šeimoms, draugams ir kaimynams apie tai, ką veikia kompanijoje arba kodėl IBM yra patraukli bendruomenės dalis. Todėl jų tikslas kiekvieną IBM darbuotoją priversti jaustis entuziastingu šios kompanijos savininku. To siekdama IBM kalbasi su skirtingas pareigas užimančiais, skirtingose šalyse dirbančiais, skirtingą patirtį turinčiais apie jų patirtį IBM (Wing, 2009).

IBM pavyzdys parodė, jog krizės metu vidinės komunikacijos būdai gali visiškai neatitikti standartinių komunikavimo būdų. Ypač jei tai yra stichinė ar žmogaus sukelta krizė.

Dar vienas to pavyzdys – Rugsėjo 11-osios įvykiai Jungtinėse Amerikos valstijose ir nukentėjusių kompanijų komunikacija su darbuotojais po šių įvykių. Po teroristų atakos į Niujorke esančius dangoraižius, juose dirbusių darbuotojų telefonų linijos buvo sugadintos, internetas taip pat neveikė. Grupės darbuotojų buvo izoliuoti nuo pasaulio. Tam, kad pasiektų savo darbuotojus, kompanijos turėjo pasinaudoti nestandartiniais vidinės komunikacijos kanalais. Vienas tokių kanalų tapo žiniasklaida. Būtent per televiziją kompanijos siuntė žinutes darbuotojams (Argenti, 2002).

Tačiau tai kritiniai atvejai, visuomet pareikalaujantys išmanių sprendimų. Kita vertus, reikia atkreipti dėmesį, jog vidinės komunikacijos būdai krizės metu dažnai transformuojami. Tą patvirtina ir konsultacijų kompanijos „Watson Wyatt“ atliktos apklausos rezultatai. Dvi iš trijų kompanijų sustiprino vidinę komunikaciją 2008 metais prasidėjus pasaulinei finansinei krizei. Tyrimas parodė, jog dauguma kompanijų ketina ir toliau naudotis pakeista vidinės komunikacijos strategija. Strategija dauguma atveju pakeista tuo, jog su krize siejamos žinios pateikiamos pačių kompanijos vadovų. Taip pat naudojamos įvairios žiniasklaidos priemonės, o populiariausias komunikavimo kanalas yra susitikimai „akis į akį“ ir elektroninių laiškų siuntimas. Tačiau tik du iš penkių respondentų mano, jog naujos komunikacijos strategijos iniciatyva yra ar bus veiksminga (Communication With Employees During the Current Financial Crisis, 2008).

Apibendrinant skyrių galima teigti, kad krizių komunikavimo planavime vidinė komunikacija užima svarbią vietą, nes būtent kompanijos darbuotojai yra tie asmenys, kurie vaidina pagrindinį vaidmenį ruošiantis galimai krizei. Todėl ruošiantis krizei būtina numatyti, kaip bus komunikuojama su darbuotojais bei numatyti jų reakcijas ir būdus joms sušvelninti. Tačiau kaip rodo tarptautinių kompanijų pavyzdžių analizė, susidūrus su krize kompanijos dažnai imasi netradicinių vidinės komunikacijos būdų.

4. SBA KONCERNO VIDINĖ KOMUNIKACIJA KRIZĖS METU (TYRIMAS)

4.1. Tyrimo metodika

Objektas. Tyrimo objektu pasirinktas SBA koncernas. Tai tarptautinė kompanija, gaminanti savo produkciją ne tik Lietuvoje, bet ir Ukrainoje ir Rusijoje bei turinti atstovybes užsienio šalyse. SBA koncernas - strateginis investuotojas, valdantis vieną didžiausių verslo grupių Lietuvoje. Jis pasirinktas todėl, jog buvo norima iširti pažangią, perspektyvią ir didelę lietuviško kapitalo tarptautinę kompaniją.

Tikslas. Iširti SBA koncerno, kaip tarptautinės kompanijos, vidinę komunikaciją krizės metu.

Uždaviniai. Iširti, kaip ir kada buvo sukurta SBA koncerno vidinės komunikacijos strategija, kokios yra koncerno vertybės, kokios yra SBA vidinės komunikacijos funkcijos, kokiais kanalais ir kaip vidinė komunikacija šiame koncerne juda, kokie yra SBA, kaip tarptautinės kompanijos ypatumai, kaip SBA koncerno vadovai supranta vidinę komunikaciją ir kaip ją vysto krizės metu.

Svarbiausiu uždaviniu laikyta iširti SBA koncerno, kaip tarptautinės kompanijos, vidinės komunikacijos ypatumus, atsižvelgiant į kanalus ir būdus, kuriais kompanijoje komunikuojama.

Metodika. Atliktas empirinis tyrimas pasitelkiant stebėjimą, giluminius interviu su vadovais bei paruoštą SBA koncerno vidinės komunikacijos strategijų analizę. Pagrindinė informacija gauta analizuojant SBA vertybių įvedimo projektą, parengtą 2004 metais ir SBA vertybių įvedimo projektą, parengtą 2005 metais. Tai pagrindiniai dokumentai, apibrėžiantys SBA vidinę komunikaciją. Koncernas su vidine komunikacija susijusių dokumentų daugiau neruošė. Giluminiai interviu su SBA koncerno prezidentu A.Martinkevičiumi ir SBA koncerno personalo vadove L.Makarskiene daryti norint papildyti iš dokumentų gautas žinias bei išsiaiškinti, kaip strategijoje planuotos idėjos įgyvendintos. SBA vadovai leido lankytis koncerno valdančiosios kompanijos SBA grupės darbo vietoje, stebėti aplinką, atmosferą ir, kiek tai įmanoma, bendravimą. Tai leido papildyti gautus duomenis. Dalis bazinės informacijos apie SBA koncerną gauta iš oficialios SBA koncerno internetinės svetainės.

Tyrimo imtis. Darbe tiriama SBA vidinė komunikacija nuo 2004 metų iki 2008 metų pabaigos. Didžiausias dėmesys skiriamas būtent 2008 metams, kuomet prasidėjo pasaulinė

finansinė krizė. Kitų metų apžvalga būtina norint suprasti, kaip buvo kuriama vidinė komunikacija SBA koncerne, kokia ji yra ir kodėl.

Hipotezė. SBA koncernui kaip tarptautinei kompanijai iškyla sunkumų siekiant suvienodinti vidinę komunikaciją visose koncerno įmonėse. Ypač tai išryškėja krizės metu.

4.2. Tyrimo eiga

Tyrimas atliktas atsižvelgiant į iškeltus uždavinius. Pirmiausia tiriamas SBA koncerno vidinės komunikacijos sukūrimas. Nagrinėjant strateginius dokumentus bei remiantis giluminiais interviu su koncerno vadovais, siekiama nustatyti, kada ir kaip buvo sukurta vidinės komunikacijos strategija, kokios yra SBA koncerno vertybės, vidinės komunikacijos funkcijos, kanalai ir panašiai.

Išsiaiškinus, kokia yra SBA koncerno vidinė komunikacija, siekiama iširti, su kokiomis problemomis šis koncernas susiduria, siekdamas suvienodinti komunikaciją skirtingose įmonėse.

Kaip teigia teorija, didelį vaidmenį vidinėje komunikacijoje vaidina kompanijos vadovas. Todėl tiriamas ir SBA koncerno vadovų požiūris į vidinę komunikaciją.

Tyrimas užbaigiamas analizuojant, kaip vidinė komunikacija vystoma krizės metu.

4.2.1. SBA vidinės komunikacijos kūrimas

Savo veiklą SBA pradėjo 1990 metais kaip nedidelė gamybinė-komercinė įmonė. 2003 metais koncerno valdyje įvyko strateginis pokytis – pradėtas taikyti modernus verslo modelis, orientuotas į naujos verslo strategijos įgyvendinimą. Buvo įsteigti baldų, aprangos, mažmenos ir nekilnojamojo turto verslo vienetai, kurie tapo atsakingi už jiems priklausančių įmonių valdymą. Verslo vienetuose buvo sutelkti aukšto lygio atitinkamų sričių specialistai: rinkodaros ir pardavimų, produktų kūrimo, gamybos ir prekybos, plėtros bei vystymo, investicijų. Valdymas per verslo vienetus pasirinktas siekiant efektyviai išnaudoti gamybinius pajėgumus, taupyti sąnaudas, išnaudoti masto ekonomiją įsigyjant žaliavas bei įrangą, sutvirtinti savo pozicijas jau esamose rinkose ir sėkmingai plėstis į naujas rinkas.

Internetiniame tinklapyje SBA koncernas nurodo, jog pokyčiai ir nauja strategija subrandino naują verslo filosofiją. 2004 metų rudenį SBA pakeitė logotipą, kuris įkūnija subrandintą SBA grupės misiją bei vertybes. Naujajame ženkle vaizduojama spiralė simbolizuoja pažangą, dinamiškumą, energiją, amžinybę ir tuo pačiu atspindi SBA filosofiją, požiūrį į verslą

bei supančią aplinką. Ženklo pakeitimas buvo siejamas ir su planuojama SBA grupės plėtra tarptautinėse rinkose.

Tais pačiais metais (2004) pradėtas diegti SBA vertybių įvedimo projektas, kuriais remiantis ir sukurta SBA vidinės komunikacijos strategija. Kitas vertybių įdiegimo projektas pradėtas 2005 metais. Jais remiantis ir sukurta SBA vidinė komunikacija.

Taigi vidine komunikacija SBA grupė pradėjo rūpintis 2004 metais. Tuomet išsiginčinti komunikacijos kanalai ir rūšis bei parengta vidinės elektroninės komunikacijos procedūra.

2004 metų komunikacijos kūrimo projekte pabrėžiama, kad skirtingi verslai, skirtingos vidinės kultūros apsunkina bendrą grupės vidinės komunikacijos strategijos kūrimą. Teigiama, kad egzistuoja skirtingos įmonėse veikiančios tvarkos, procedūros, dokumentų formatai, kitokios istoriškai susiklėsčiusios tradicijos, šventės, skiriasi personalo valdymo sistemos, informacijos judėjimo srautai. Pagrindinis principas, kuriuo grupė vadovaujasi bandydama sujungti tokias skirtingas įmones ir rasti vienodą komunikacijos strategiją yra šūkis: Neskubėti imtis veiksmų!

Komunikacijos grupėje vystymo žingsnius 2004 metais SBA suskirstė į tris etapus. Pirmasis, skirtas grupės įvaizdžio formavimui, turėjo aprėpti informacijos gavimą iš išorės bei informacijos sklaidą.

Antrasis etapas skirtas valdymo komunikacijai tarp vadovo ir pavaldinio. Čia svarbiausia misija – grupės funkcinių tikslų, politikos, planų komunikavimas.

Trečiasis etapas – vidinė komunikacija. Jo pagrindinis siekis – skatinti visus darbuotojus įsitraukti į įmonės veiklą bei per žinojimą apie grupę ugdyti jausmą „MES“.

Strategijoje numatytas Personalo vadovų klubas. Pagrindiniai šio klubo tikslai:

- Centralizuotos personalo funkcijos vystymas, išsaugant įmonių individualumą;
- Personalo funkcijos tikslų vykdymo kontrolė;
- Grupės identiteto stiprinimas;
- Konsultavimas;
- Grupės mokymai.

Šiandien SBA personalo vadovų klubas gyvuoja jau septyneri metai. Jis padeda valdyti grupės vidinę komunikaciją per personalo vadovus, kurie yra tarpininkai tarp įmonių vadovų bei darbuotojų.

SBA koncerno personalo vadovė L.Makarskienė teigia, kad *visi numatyti klubo tikslai yra pasiekti, nes SBA grupės darbuotojus vienija bendri tikslai ir vertybės* (1 priedas).

2004 metų strateginiame dokumente teigiama, kad grupė pasirinko riboto atvirumo laipsnio vidinę komunikaciją. Minima, kad formatas turėtų būti netradicinis, kūrybingas, žaismingas . Nuspęsta, kad labiausiai grupei tinkami šie vidinės komunikacijos kanalai:

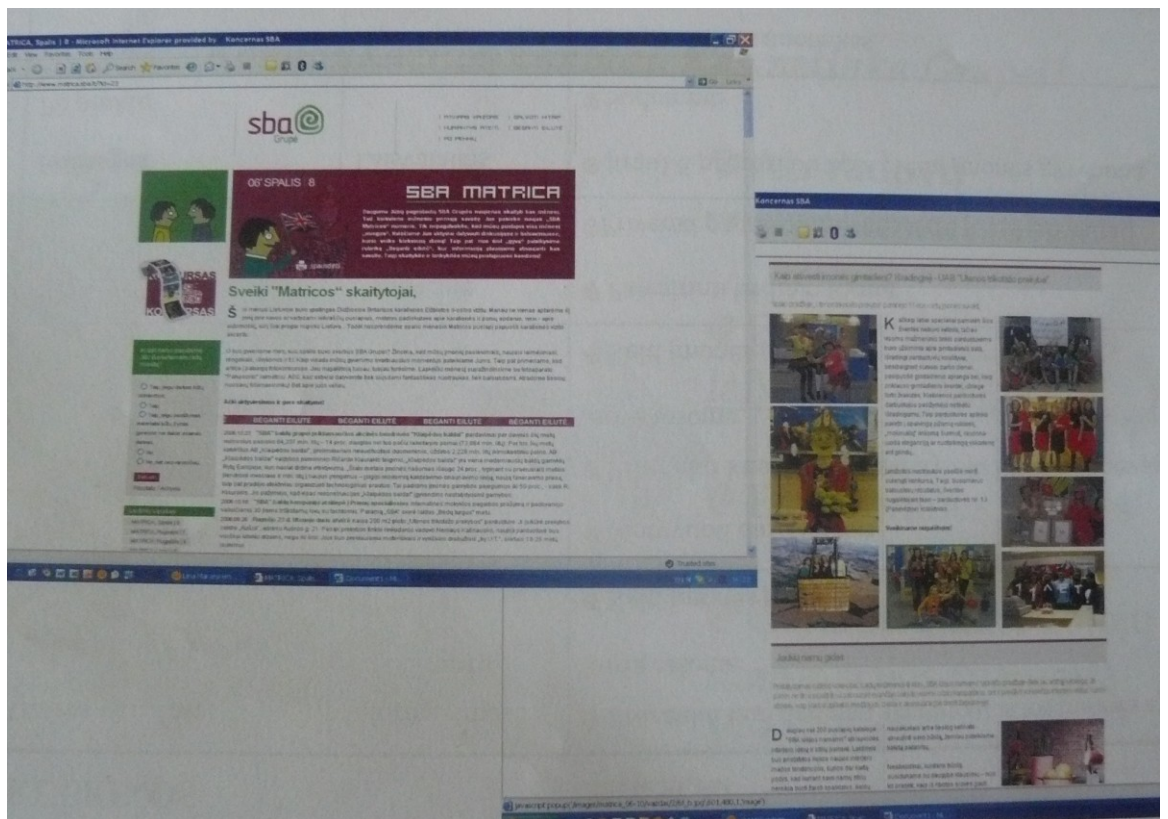
- Vadovų susirinkimai/klubai;
- Elektroninis vidinis laikraštis „Matrica“;
- Elektroninės žinutės;
- Geriausios darbuotojų nominacijos, pasiremiant grupės vertybėmis;
- Grupės renginiai.

Elektroninis laikraštis „Matrica“ leidžiamas iki šiol. Kas mėnesį pasirodantį laikraštį rengia jungtinė komanda: personalo ir rinkodaros padaliniai. 2004 metų vertybių įdiegimo projekte teigiama, kad straipsnius rengti, dalintis naujienomis stengiamasi įtraukti kuo daugiau SBA grupės darbuotojų, kad patys skaitytojai aktyviai dalyvautų naujienų pateikime. „Matrica“ rubrikos ir tikslai pateikiami lentelėje Nr.2., o jo vizualizacija – paveiksle Nr.1.

Lentelė Nr.2. „Matrica” rubrikos ir tikslai:

Rubrikos	Kas tai?	Tikslai
<i>Atviras vaizdas</i> <i>Bėganti eilutė</i>	Informavimas apie grupės naujienas	Pritraukti kuo daugiau skaitytojų iš tos įmonės, apie kuria rašome Gerinti įmonės įvaizdį
<i>Kuriantys ateitį</i>	Informavimas apie geriausius darbuotojus	Motyvuoti darbuotojus Pritraukti kuo daugiau skaitytojų iš tos įmonės, apie kurią rašome Gerinti įmonės įvaizdį
<i>Galvoti kitaip</i>	Edukacinė	Pajvairinti leidinio formą Priversti pagalvoti, susimąstyti, praplėsti akiratį
<i>Pramogos</i> <i>Po penkių</i>	Laisvalaikis	Skatinti darbuotojus papasakoti apie vidinį įmonės gyvenimą Sudominti
<i>Diskusijos</i> <i>Balsavimai</i>	Apklausa	Jausti vidines nuotaikas Surinkti informaciją

Paveikslas Nr.1. „Matrica“ vizualizacija.



Pagal SBA pateiktą 2006 metų statistiką, vidutinis šio laikraščio skaitomumas buvo 800 darbuotojų. Turint omenyje, kad koncerne dirba apie 7600 darbuotojų, skaitomumas nėra didelis.

Kitas svarbus grupės vidinės komunikacijos kanalas – renginiai. Pagrindinius jų tikslus 2004 metų vertybių įgyvendinimo projekte kompanija įvardina taip:

- Grupės identiteto stiprinimas;
- Vertybių komunikavimas;
- Vadovų ir kitų darbuotojų ugdymas;
- Tradicijos formavimas.

Tradiciniai grupės renginiai: sporto šventė vasarą, kuriame vyksta talentų šou ir kalėdinis vakarėlis, kurio metu išdalinamos geriausių darbuotojų nominacijos. Taip pat kartą per metus (rudeni) vyksta grupės vadovų konferencija. Jos tikslas – ugdyti vadovus, formuoti tradiciją, stiprinti grupės identitetą, pabrėžti vertybes. 2004 metų komunikacijos strategijoje SBA vadovų konferenciją vadinama alternatyva atviroms konferencijoms.

SBA stengiasi rinktis netradicines vidinės komunikacijos formas, darbuotojus įtraukdama per daile, muziką, teatrą, sportą, fotografijų, talentų konkursus. Įvesdama vertybes grupėje 2004 metais, pasirinko tam dilemų teatrą.

Dilemų teatras - tai vidinės komunikacijos priemonė, per teatro elementus padedanti diskutuoti rūpimomis temomis, skatinanti ieškoti sprendimų iškilusioms problemoms spręsti. SBA grupė jį naudoja kaip netikėtą diskusijos išprovokavimo metodą bei sąmoningumo didinimą.

Dilemų teatras yra sukurtas ir išplėtotas remiantis brazilų teatro direktoriaus A.B.Forumo teatro metodika ir P.Freire kritinio mąstymo filosofija. Šią metodiką SBA sėkmingai pritaikė pristatydami SBA grupės misiją bei vertybes, išrinkdami SBA vertybių ambasadorius, kurie buvo atsakingi už vertybių puoselėjimą savo įmonėse.

Dilemų teatrą SBA grupė nuolat taiko darbuotojų mokymų metu. SBA vadovai įsitikinę, kad tai veiksminga metodika mokant diskutuoti, suvaldyti sudėtingas, konfliktines situacijas ir rasti alternatyvių išeičių, vesti susirinkimus bei derybas (1 priedas).

Toliau SBA savo vidinės komunikacijos strategiją plėtojo 2005 metų SBA grupės vertybių įgyvendinimo projekte.

Vienas iš šio projekto tikslų – vidinės komunikacijos stiprinimas. Sąvoka „vidinė komunikacija“ projekte neminima, tačiau pabrėžiama, kad SBA grupės vieningos vertybės, jų populiarumas ir darbas pagal jas turėtų sumažinti darbuotojų kaitą, sustiprinti motyvaciją, „priirti“ darbuotojus. Visa tai projekte numatyta pasiekti puoselėjant kolektyviškumą bei ugdant iniciatyvą ir skatinant kokybišką darbą. Tai – vidinės komunikacijos sritis.

Projekte numatyta to pasiekti organizuojant renginius, darant prezentacijas ir skatinant atitinkamą elgesį.

Iš viso SBA grupės vertybių įvedimo projektui skirta 94,600 Lt. Į šią kainą įskaičiuotas intraneto sukūrimas ir įgyvendinimas, specializuotų leidinių maketavimas ir spausdinimas.

Pagrindiniai projekto tikslai – suvienodinti grupės vizualiką bei įvesti grupės vertybes. Kad tikslai būtų pasiekti, kompanija padarė vienodo dizaino darbo pažymėjimus, vizitines korteles, darbo priemones (pvz. tušinukus). Tačiau vidinei komunikacijai svarbesnės buvo kitos projekto užduotys.

Pirmojoje projekto fazėje buvo numatytas sporto laikraštis ir sporto šventė. Antrojoje fazėje išleista „Sielos knyga“ ir įdiegtas SBA grupės intranetas. Trečiojoje fazėje sukurtas etikos kodeksas bei paskirtos kalėdinės nominacijos.

Sporto laikraštis iki šiol leidžiamas po sporto šventės, kuri vyksta kiekvieną vasarą. Į ją susirenka apie 1000 grupės darbuotojų. Skirtingose Lietuvos vietose vykstančios šventės metu

darbuotojai varžosi sporto rungtyse, vaidina. Geriausiai pasirodę pagerbiami laikraštyje (1 priedas).

„Sielos knyga“ atspindi SBA verslo filosofiją. Joje supažindinama su grupės istorija, vizija ir misija, vertybėmis, kuriomis skatinami vadovautis SBA darbuotojai, pristatomi tikslai, kurių grupė siekia.

SBA grupės vertybės yra šios:

- Šeimyniškumas;
- Vienybė;
- Veržlumas.

Šios vertybės surašytos į SBA „Sielos knyga“. Tai 2004 metais išleista knyga, kurioje išdėstyta SBA koncerno verslo filosofija, supažindinama su koncerno istorija, vizija, misija ir tikslais.

Šeimyniškumas šiai grupei reiškia kiekvieno darbuotojo prisidėjimą prie grupės konkurencinio pranašumo ir pelno augimo. Todėl kiekvienas darbuotojas skatinamas jaustis atsakingas už savo kompanijos išteklius, stengtis optimizuoti sąnaudas, nesitenkinti įprastais sprendimais, bet ieškoti efektyviausių būdų. „*SBA grupės ateitis priklauso nuo kiekvieno iš mūsų asmeninio indėlio, šeimyniško požiūrio į savo darbą bei kompaniją*“, - pabrėžiama „Sielos knygoje“.

Koncerno valdančiosios grupės pagrindinėje būstinėje šalia administratorės pakabinta pintinė, kurioje kasdien vis kitokios vaišės darbuotojams. Taip pat įrengta poilsio zona, kurioje galima išsivirti kavos, pasidaryti užkandžių ir pažaisti stalo tenisą. Šios detalės taip pat prisideda prie koncerno šeimyniškumo skatinimo. Svarbu paminėti, jog kompanijoje stengiamasi pabrėžti įvardį „mes“, todėl darbuotojai, kalbėdami apie koncerną nuolat naudoja įvardį „mes“, o ne „aš“. Ir nors koncerno prezidentui priklauso 100 procentų SBA akcijų, kalbėdamas apie koncerną jis taip pat vartoja įvardį „mes“, „mūsų“, o ne „aš“, „mano“.

Vienybė – tai grupės narių pasitikėjimas vienas kitu ir palaikymas. „*Mūsų varomoji jėga – susitelkusi profesionalų komanda. Grupės interesai mums svarbesni už asmeninius, padalinio ar įmonės interesus*“, - rašoma toje pačioje „Sielos knygoje“.

Paskutinioji vertybė – veržlumas – įkūnija grupės moto: „Galvoti kitaip, norėti daugiau, veikti greičiau“. Grupė pabrėžia, kad ne tik naudojasi verslo galimybėmis, bet ir aktyviai jas kuria drąsiomis iniciatyvomis bei pažangiu požiūriu į pasaulį. „*Tvirtai laikydami likimą savo rankose, norime augti bei tobulėti, stengiamės kaip galima geriau panaudoti asmeninę patirtį vardan SBA sėkmės*“, - ištrauka iš „Sielos knygos“.

„Sielos knygoje“ SBA grupė taip pat pabrėžia savo misiją siekti tapti greičiausiai augančia grupe, kuriančia šiuolaikiškam žmogui patrauklius aprangos stilių ir namų aplinką bei būti lydere Rytų Europoje.

Pasak L.Makauskienės, „Sielos knyga“ ir aktyvus SBA koncerno vertybių komunikavimas padeda naujiems grupės darbuotojams tapti tikraisiais grupės didelės šeimos nariais. Ši knyga gimė kartu su naujuoju ženklu, įkūnijančiu SBA grupės misiją bei vertybes, kurios buvo pristatytos 2004 metų rudenį.

2005 metais buvo sukurtas ir SBA grupės intranetas.

Vertybių komunikavimo projekte išskiriama tokia SBA grupės intraneto nauda:

- Taupo darbuotojų laiką;
- Mažina komunikavimo išlaidas;
- Didina darbo efektyvumą (nes čia susisteminta kontaktinė informacija, šablonai, mokymo literatūra);
- Atveria naujas galimybes įvairių mokymo bei skatinimo sistemų panaudojimui;
- Ugdo kolektyviškumo jausmą, telkia skirtingų įmonių darbuotojus bendriems tikslams (čia galimos diskusijos, skelbiamos naujienos, skelbimai, sveikinimai ir panašiai).

Daug informacijos SBA koncerne keliauja būtent per intranetą. Koncernas intranetą įvardina kaip priemonę, leidžiančią greitai perteikti naujausias grupės žinias, įvairias naujienas, vykstančias verslo pasaulyje (1 priedas).

Etikos kodeksas taip pat sukurtas 2005 metais. Jame surašytos SBA vertybės, misija ir tikslai.

Kalėdinės nominacijos įteikiamos kasmet per kalėdinę grupės šventę.

4.2.2. SBA kaip tarptautinės kompanijos vidinės komunikacijos ypatumai

Nuo įsikūrimo iki dabar SBA koncernas labai išsiplėtė. Šiandien SBA koncernas – tarptautinė kompanija, savo veiklą vykdanči Lietuvoje ir užsienyje. Šiam koncernui priklausančią grupę sudaro 24 įmonės.

Užsienyje veikiančios įmonės yra: siuvimo įmonė „Mrija“ (Ukraina), baldų gamybos įmonė „Novomebel“ (Rusija), SBA baldų kompanijos baldų prekybos atstovybė Vokietijoje, SBA koncerno atstovybės Maskvoje ir Minske.

Pagrindinės SBA veiklos sritys - baldų ir lengvosios pramonės gamyba bei mažmeninė baldų ir drabužių prekyba. SBA taip pat vysto nekilnojamojo turto ir naftos produktų verslus.

Savo internetinėje svetainėje SBA nurodo, kad daugiau nei 90 procentų SBA grupės įmonių pagamintos produkcijos eksportuojama į beveik 40 šalių: Europos Sąjungą, JAV, Rusiją, Ukrainą, Japoniją, Australiją ir kitas. Grupės metų apyvarta siekia 1,2 milijardo litų. Joje dirba apie 7600 darbuotojų.

SBA koncerno atstovybėse dirba apie 2-5 darbuotojus, dalis jų lietuviai arba vietos tautybių darbuotojai – rusai, baltarusiai ar vokiečiai.

Koncerne dirba nemažai užsieniečių, tačiau dauguma jų - žmonės jau ne pirmus metus gyvenantys Lietuvoje. Anot L.Makarskienės, jie puikiai supranta lietuvių kalbą ir yra puikiai adaptavęsi tiek prie Lietuvos, tiek prie SBA grupės kultūros.

SBA pažymi, jog kompanijoje dirba 756 rusai, 420 ukrainiečių, 15 baltarusių, 4 kaukaziečiai, 2 vokiečiai, 4 latviai, 1 moldavas, 32 lenkai, 1 totoris. Tačiau tai nėra tiksli informacija, nes ne visos koncerno įmonės pateikė statistiką apie darbuotojų tautybes. SBA koncerno darbuotojų tautybių statistika pateikta lentelėje Nr.3.

Lentelė Nr.3. SBA kompanijų darbuotojai ir jų tautybės.

Įmonė	darbuotojų sk.	lietuviai	rusai	ukrainiečiai	baltarusiai	kaukaziečiai	vokiečiai	latviai	moldavai	lenkai	totoriai	vengrai	slovakai
SBA	47	45	3										
SBA baldų kompanija	75	74					1						
Novo Mebel (Rusija)	150	4	146										
GERMANIKA	250	240	10										
Kauno baldai	248	241	5	2									
Šilutės baldai	657	618	31	3	2	2	1						
Klaipėdos baldai	539	492	43	1	1			1	1				
Visagino linija	560	50	479	5	11	2		2		11			
Utenos trikotažas	800	760	20	4	1			1		14			
Mrija (Ukraina)	450	n.d.	n.d.	400								n.d.	n.d.
Effigy	148	141	2	5									
Šatrija	231	231	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
SBA idėjos namams	103	103								7	1		
SBA naftos kompanija	70	53	17										
Viso:	4328	3052	756	420	15	4	2	4	1	32	1	0	0

Prieš keletą metų yra dirbę lentelėje nepamėti keli užsieniečiai – anglas, danas. 2010 metais pradėjo dirbti vienas švedas (1 priedas).

SBA koncerno vadovai teigia, kad grupėje vidinei komunikacijai skiriamas didelis dėmesys, nes organizacija yra didelė ir vienija daug skirtingų įmonių, kurios yra ne tik geografiškai skirtinguose rajonuose, bet ir turi skirtingas organizacines kultūras, šiek tiek skirtingus vadovavimo stilius. Todėl kiekvienoje įmonėje yra istoriškai susiklostę tam tikri informacijos judėjimo srautai.

Problema. Kaip tarptautinei kompanijai SBA koncernui pirmiausia iškyla kalbos ir skirtingų kultūrų dilema. Ne visoms SBA koncerno įmonėms prieinami visi komunikacijos kanalai. Pavyzdžiui, intranetas ir laikraštis „Matrica“ kol kas neprieinami užsienyje esančioms įmonėms, nes jie leidžiami tik lietuvių kalba. Anot L.Makarskienės, Lietuvoje dirbantys kitataučiai puikiai supranta lietuviškai arba bent jau mokosi suprasti, todėl pasiklausia kolegų, kas yra nesuprantama. Visagino linijoje, nors didžioji dauguma yra rusakalbiai, visa informacija taip pat pateikiama lietuviškai.

L.Makarskienė teigia, jog nei viena iš koncerno įmonių neįvardina problemų bendraujant su darbuotojais užsieniečiais. Tačiau tai liečia tik Lietuvoje veikiančias įmones, kuriose dirba kitataučiai. SBA koncerno personalo vadovė pripažįsta, jog su darbuotojais Rusijoje ir Ukrainoje kartais kyla nesusipratimų dėl kultūrinių skirtumų. Be to, skiriasi ir informacijos ir jos pateikimo būdai. L.Makarskienės teigimu, rusai yra komunikabilesni, todėl jiems informacija turi būti pateikiama labai išgryninta, konkreti ir be interpretacijų, kad nekiltų pašalinių kalbų. Ukrainiečiai atvirkščiai – uždaresni. Anot jos, ukrainiečiai net ir statistikai nepateikė savo duomenų apie tautybę, nes, jų manymu, tautybės klausiti negalima.

Nepaisant to, SBA vadovai labiau akcentuoja skirtingus vadovavimo ir informacijos judėjimo srautus skirtinguose koncerno įmonėse ir to priežastį įvardina skirtingas įmonių vidines kultūras. Anot L.Makarskienės, daugumoje SBA koncerno įmonių vyrauja skirtingos vidinės kultūros, todėl dažnai susiduriama su problema, kad darbuotojai labai skirtingai priima informaciją. Anot jos, vidinė kultūra labai priklauso nuo įmonės vadovo požiūrio į SBA įmonių grupę, jo asmeninio vadovavimo stiliaus, darbo su komanda, kaip jis priima informaciją ir ją skleidžia toliau. Apibūdindama skirtumus L.Makarskienė įvardina šiuos aspektus:

- Informacijos priėmimas ir iniciatyvumas. Vienose įmonėse informacija priimama labai greitai, į ją reaguojama, kitose vieno komunikacijos kanalo nepakanka, reikia tiesioginio kontakto – vizito arba skambučio, papildomos informacijos siuntimo.
- Nenormalumas. Vienose įmonėse pakanka pabendrauti telefonu su įmonės vadovu, kitose reikia oficialaus valdybos patvirtinimo, daug dokumentacijos ir panašiai.

- Hierarchija. Kai kur tenka derinti norimą pateikti informaciją su aukščiausiu vadovu, po to skyriaus vadovu ir tik tada pateikti informaciją visiems. Kitose įmonėse pakanka vadovą informuoti ta pačia žinute kaip ir visus likusius darbuotojus.

- Įsitraukimas, bendradarbiavimas, komandiškumas. Vienos įmonės labai darnios ir draugiškos, aktyviai dalyvauja įvairiuose renginiuose, iniciatyvios, kitos „šaltesnės“, formalios, darbuotojai nutolę vienas nuo kito.

Nepaisant visų šių skirtumų, L.Makarskienė teigia, kad didelių informacijos judėjimo srautų skirtumų SBA koncerne nėra. Anot jos, pagrindinis informacijos perdavimo kanalas - vadovų susirinkimai. Toliau vadovai komunikuoja pavaldiniams. Tačiau vis tik L.Makarskienė pažymi, jog Lietuvoje esančių įmonių pranašumas - galimybė gauti informacijos papildomais kanalais („Matrica“, intranetas). Kaip vieną iš privalumų ji įvardina ir tai, kad vadovai turi galimybę susitikti dažniau tiek susirinkimuose, tiek strateginėse sesijose.

Problemos sprendimas. Pasak L.Makarskienės, grupė siekia vieningos, centralizuotos politikos, vienodų procedūrų, ataskaitų paketų sukūrimo ir įgyvendinimo, todėl nuolat organizuoja bendrus vadovų susirinkimus atskiruose verslo vienetuose, strategines sesijas, bendrus renginius, centralizuotas mokymo programas, įvairius konkursus ir panašiai.

Siekiant apjungti tokias skirtingas įmones grupėje, anot L.Makarskienės, buvo vykdomi pakopiniai žingsniai link vieningos vidinės komunikacijos sistemos. Pirmiausia buvo parengta vidinės komunikacijos procedūra – ką, kaip ir koku periodiškumu grupė informuos, kas bus atsakingas. Tuomet aptarti vieningos komunikacijos kanalai, parengtas vidinis laikraštis „Matrica“. Galima teigti, jog vieningos komunikacijos kanalų problemos SBA koncernas taip ir neišsprendė – kaip jau minėta, komunikacijos kanalai prieinami ne visiems.

Tačiau visose koncerno įmonėse komunikuojamos tos pačios SBA koncerno vertybės. Į SBA grupės renginį – vasaros sporto šventę - kviečiamos Rusijos ir Ukrainos įmonės. Anot L.Makarskienės, jos aktyviai dalyvauja, visada atsiunčia savo komandas, kurios atvyksta pasiruošusios ir atstovauja savo įmonę.

Ypatingą vaidmenį vienijant skirtingas kompanijas L.Makarskienės teigimu turi ir SBA koncerno valdančioji grupė. Dažnai į ją kitos SBA koncerno įmonės žiūri kaip į pavyzdį: stengiasi kopijuoti darbo, bendravimo modelį, švenčių organizavimo ir šventimo principus.

SBA vadovai supranta, kad grupėje esant tokioms skirtingoms kompanijoms ypač svarbu, kad informacija būtų pateikiama skaidriai ir laiku. Taip pat labai svarbu kaip ir koku detalumu yra informuojama. SBA vadovų teigimu, per didelė ar per maža informacijos sklaida yra nenaudinga, nes vienu ir kitu atveju įmonėje skatina gandų atsiradimą. Todėl SBA pasirinko atrinktos, pozityvios, tačiau riboto atvirumo laipsnio vidinę komunikaciją.

4.2.3. SBA vadovų vidinės komunikacijos samprata

Tiriant SBA grupės vidinę komunikaciją labai svarbu iširti, kaip ją suvokia vadovai, nuo kurių ir priklauso vidinės komunikacijos strategija.

Personalo ir neformaliąją komunikaciją SBA grupėje rūpinasi personalo skyrius. Su įmonių valdymu susijusias naujienas dažniausia praneša patys aukščiausio lygio vadovai.

SBA koncerno prezidentas A.Martinkevičius ir SBA koncerno personalo vadovė L.Makarskienė vidinę organizacijos komunikaciją suvokia panašiai. A.Martinkevičiaus teigimu, vidinė komunikacija – tai informacijos mainai įmonės viduje, kuriame dalyvauja visi ir įvairių lygių darbuotojai ir vadovai. Koncerno prezidentas teigia, kad vidinė komunikacija gerina įmonės darbo aplinką ir kuria palankų jos klimatą. „Vidinė komunikacija – tai ne tik formalioji ar oficialioji informacija, bet ir neformalus vakarėliai, pokalbiai prie kavos ir kitokie bendravimo būdai, kai pasikeičiama naujienomis“, - į klausimą, kaip suvokia vidinę kompanijos organizaciją atsakė A.Martinkevičius.

L.Makarskienė vidinę kompanijos sampratą praplečia. Anot jos, ji gali būti suskirstyta į tris grupes:

- personalo komunikacija
- verslo komunikacija
- neformalioji komunikacija.

Pirmajai L.Makarskienė priskiria visą informaciją, susijusią su įdarbinimu, atlyginimų, kompensacijų sistemomis, karjeros galimybėmis, kvalifikacijos kėlimu. Šiai sričiai, anot jos, galime priskirti įvairius įmonės renginius, sveikinimus su gimtadieniu ir panašią komunikaciją. Tokią informaciją, pasak L.Makarskienės, SBA grupėje suteikia personalo vadovai.

Verslo komunikacija, L.Makarskienės teigimu, apima verslo naujienas, aplinkos pokyčius apie naujus produktus, paslaugas, konkurentus, verslo rinkas ir panašiai, su konkrečiais darbais susijusias instrukcijas, darbui būtinas žinias apie inovacijas, organizacijos strategiją, tikslus, pokyčių komunikaciją (vadovybės kaita, reorganizacija). Šią informaciją pateikia įmonės vadovai.

Neformalioji komunikacija, pasak L.Makarskienės, tai, paprastai tariant, „komunikacija prie kavos puodelio“. Anot jos, dažnai ji yra neplanuota, netiksli, bet SBA grupėje labai mėgstama.

Kaip pagrindinį vidinės komunikacijos tikslus A.Martinkevičius įvardina:

- Darbuotojų tarpusavio santykių gerinimas;
- Informacinio tilto tarp vadovybės ir žemesnių grandžių darbuotojų tiesimas;

- Informavimas apie įmonės tikslus, planus, pokyčius, vizijas ir panašiai.

„Vidinė komunikacija taip pat padeda siekiant sulaukti grįžtamojo ryšio iš žemesnių grandžių darbuotojų – tokiu būdu darbuotojai būna ne tik informuoti, bet ir įtraukti į įmonės veiklą, išklaudyti. Visa tai daroma tam, kad darbuotojai žinotų, ko įmonė siekia, ir padėtų įgyvendinti tuos tikslus“, - teigė A.Martinkevičius.

4.2.4. Vidinė SBA koncerno komunikacija krizės metu

Kadangi tiriama SBA vidinė komunikacija iki 2008 metų pabaigos, kuomet prasidėjo pasaulinė finansinė krizė, svarbu iširti, kaip SBA koncernas komunikuoja būtent sunkmečiu. Kadangi jokių strategijų koncernas šiuo laiku nekūrė, šiame poskyryje remiamasi giluminiais interviu su SBA koncerno vadovais.

Visų pirma reikia pabrėžti, kad SBA koncernas nebuvo parengęs krizės komunikavimo plano. Galima daryti prielaidą, jog tai parodo, jog vidinei komunikacijai krizės metu nėra teikiamas deramas dėmesys.

Nors SBA prezidentas teigia, kad krizės metu SBA grupės vidinės komunikacija iš esmės nepasikeitė, tačiau sustiprintas tiesioginis bendravimas tarp pavaldinių ir vadovų.

Labai didelių pokyčių koncerne nebuvo, tačiau prasidėjus krizei, pradėjo jaustis didesnis darbuotojų domėjimasis situacija, susitelkimas bendram reikalui, didesnis vadovų dėmesys, atviresnis bendravimas. SBA koncerno prezidentas teigia, kad tokiam laikotarpiui grupė buvo pasiruošusi, nes visada siekė kurti ilgalaikę įmonių vertę.

Krizės metu koncerne padidėjo aukščiausio lygio vadovų vaidmuo. Todėl pirmiausia jie turėjo daugiau kalbėtis apie tai, kas laukia įmonių, kokia bus valdymo strategija, kokie bus tolimesni žingsniai tarpusavyje. Toliau ši informacija turėjo būti perduota darbuotojams. Aukščiausio lygio ir personalo vadovai darbuotojams pasakojo apie galimus pokyčius, susijusius su struktūriniais pertvarkymais ar darbo užmokesčio skaičiavimo pasikeitimais šiam laikotarpiui. Darbuotojui ypač buvo svarbus aiškumas bei dėmesys iš vadovo pusės.

SBA koncerno prezidentas sako, kad jam svarbu, kad visi darbuotojai jaustųsi įmonės dalimi, galėtų prisidėti savo idėjomis, pasiūlymais, tad nei intranetas, nei laikraštis „Matrica“, nei kitos įvairios priemonės negali atstoti gyvos, nuoširdžios vadovo kalbos. Pabrėžiama, kad ypač svarbu, kad pagrindinis vadovas kalbėtų ne tik su savo vadovais, bet ir laikas nuo laiko pasidalintų geromis naujienomis ir ne tokiomis geromis su žemesnio lygio vadybininkais. Koncerne stengiamasi skleisti pozityvumą, nuteikti, kad negalima nukabinti nosių ir reikia siekti gerų rezultatų. Koncerno vadovas teigia, kad nesunku tą daryti, nes organizacijos kultūra yra

pasiekusi tokį lygį, kai galima atvirai kalbėti su kolegomis apie blogą situaciją, priimti sudėtingus sprendimus, leidžiančius organizacijai toliau vystytis ir klestėti (2 priedas).

Koncerne buvo nuspręsta, kad šiame etape labai svarbu darbuotojų supratimas, kad kai kurie pakeitimai yra būtini ir labai svarbūs, kad sunkmetis paliečia ne tik žemiausią grandį, bet ir aukščiausio lygio vadovus. Todėl buvo nuspręsta, kad informacija turi būti perduota tiesiogiai paties vadovo. Susitikimai su vadovais sustiprino komandą, sutelkė vienam tikslui, darbuotojai turėjo galimybę sužinoti realią situaciją „iš pirmų lūpų“ (1 priedas).

SBA koncernas krizės metu informacijai skleisti pasirinko susirinkimo formą. Pasak SBA koncerno personalo vadovės, taip komunikuojama informacija darbuotojų buvo priimta pozityviai.

Ir nors grupei teko atsisakyti kai kurių darbuotojų ir peržiūrėti jų atlygio skaičiavimo metodus, tačiau koncerne tai nesukėlė didesnių pasipriešinimų. Atlygiai buvo peržiūrėti visų darbuotojų – nuo įmonių vadovų iki žemiausios grandies darbininkų. Pakeistas jų skaičiavimo mechanizmas, įvestos kintamosios atlygio dalys, priklausančios nuo įmonės, padalinio ar asmeninių rezultatų. Apie tai buvo kalbama su kiekvienu padaliniu, jei reikia, ir su kiekvienu darbuotoju (1 priedas).

Vidinė komunikacija krizės metu dažniausiai vyko periodiškų bendrų susirinkimų metu. Per šiuos susirinkimus buvo kalbama apie realią situaciją, grupės rezultatus, bendras tendencijas Lietuvoje ir pasaulyje. Kaip teigia L.Makarskienė, užsienyje veikiančių SBA koncerno įmonių vadovai dalyvauja ne visose strateginėse sesijose ir susitikimuose. Neminima, jog prasidėjus krizei bendravimas su užsienio kompanijų darbuotojais suaktyvėjo, tad galima daryti prielaidą, jog dėl fizinio atstumo vidinė komunikacijos sustiprinimas ir komunikavimas „akis į akį“ vyko tik su Lietuvoje esančių įmonių darbuotojais.

SBA grupė, nors ir taupydama kaštus, tačiau nusprendė neatsisakyti tradicinės darbuotojų sporto šventės, kuri sukviečia apie 1000 dalyvių iš visų SBA grupės įmonių. Tai, anot SBA vadovų, darbuotojams buvo džiugi žinia, reiškianti, kad vis dėlto grupė yra stipri.

Šį laikotarpį SBA koncerne ypač daug dėmesio skyrė pozityviai informacijai, todėl kiekviename „Matrica“ numeryje pasidžiaugiama įmonių pasiekimais.

4.3. Tyrimo rezultatai

SBA vidinės komunikacijos kūrimas. SBA vidine komunikacija susirūpino 2004 metais. Tuomet išsigryninti komunikacijos kanalai ir rūšis bei parengta vidinės elektroninės

komunikacijos procedūra. 2005 metais parengtas naujas projektas, skirtas vidinės komunikacijos stiprinimui.

SBA įsikūrė 1990 metais, todėl galima teigti, kad vidinė komunikacija susirūpino gana vėlai. Kita vertus, jų pasirinktos strategijos ir nuoseklus veiksmų planas per pastaruosius penkerius metus leido tiek vadovams, tiek darbuotojams įsisąmoninti vidinės komunikacijos svarbą ir naudą.

Vertybės. Pagrindinės SBA grupės vertybės - šeimyniškumas, vienybė, veržlumas. Koncernas skatina bendrumo jausmą, todėl kompanijoje dažniausiai vartojamas įvardis „mes“. Šios vertybės ir jų skatinimas leidžia kiekvienam darbuotojui pasijausti kompanijos dalimi. Taigi SBA koncerno vadovai puikiai išnaudoja komunikaciją organizacijos viduje kurdami bendrą kompanijos viziją organizacijoje, palaikydami pasitikėjimą organizacijos vadovavimu, inicijuodami ir valdydami pokyčius. Remiantis teorija, tai skatina darbuotojų lojalumą, prisirišimą ir pasitikėjimą organizacija. Galima daryti išvadą, jog būtent per vertybių diegimą ir komunikavimą SBA koncerne skatinama motyvacija.

SBA vidinės komunikacijos funkcijos. Galima teigti, kad SBA išnaudoja visas keturias teoretikų įvardijamas vidinės komunikacijos funkcijas (kontrolės, motyvavimo, emocinės išraiškos, informavimo). Koncerne taip pat svarbi darbuotojų tarpusavio santykių gerinimo funkcija.

SBA vidinės komunikacijos judėjimas. Komunikavimas koncerne vyksta tiek horizontalia, tiek vertikalia kryptimi. Vertikali kryptis dar gali būti aukštyn arba žemyn. SBA koncerne jos naudojamos abi. Ypač svarbus koncernui komunikavimas aukštyn, naudojamas grįžtamajam ryšiui su esančiais aukščiau valdžios piramidėje supažindinant juos su užduočių vykdymo eiga ir pranešant apie iškilusias problemas. Dėl tokio komunikavimo vadovai žino, ką SBA darbuotojai mano apie savo darbą, bendradarbius ir organizaciją apskritai.

Horizontalus komunikavimas vyksta pasitelkiant intranetą, koncerno šventes ir pasiplepėjimus prie kavos. Šio lygio komunikavime užsienyje esančio koncerno įmonės nedalyvauja. Galimi tik plepėjimai prie kavos su toje pačioje šalyje esančiais bendradarbiais. Išimtis – SBA šventės, į kurias kviečiami ir užsienyje veikiančių kompanijų darbuotojai.

SBA vidinės komunikacijos kanalai. Grupėje naudojami tiesioginės ir netiesioginės komunikacijos kanalai.

Netiesioginei komunikacijai naudojama stūmimo komunikacija. Tai pranešimai, įsakymai. Tačiau koncerne aktualesnis traukimo metodas, kuris reikalauja, jog kiekvienas darbuotojas ieškotų tinkamos informacijos savo iniciatyva. SBA skatina darbuotojų iniciatyvą bei kūrybiškumą, tad šis metodas koncerne plačiai naudojamas.

Svarbiausią vietą koncerne užima tiesioginė komunikacija, kai bendraujama „akis į akį“ tarp vadovų ir personalo. Tačiau bendravimas „akis į akį“ dažniausiai vyksta su įmonių vadovais. Užsienyje veikiančioms kompanijų darbuotojams bendrauti su aukščiausio lygio vadovais sudėtinga dėl fizinio atstumo.

Tyrimas parodė, jog SBA stengiasi naudoti netradicinį, kūrybišką, žaismingą vidinės komunikacijos formą. Geriausias to pavyzdys – dilemų teatras.

SBA vidinės komunikacijos efektyvumas. Vidinės komunikacijos efektyvumą siūloma vertinti pagal žinių greitį, tikslumą, grupės narių pasitenkinimą, žinių kokybę, darbuotojų komunikaciją ir kitus veiksnius. Nustatyti SBA koncerno vidinės komunikacijos efektyvumą yra sudėtingiausia, nes tam reikia išsamesnių duomenų, kurių vadovai nelinkę duoti.

Atsižvelgiant į darbuotojų komunikavimo parametras, galima teigti, kad komunikacija koncerne pakankamai efektyvi. Koncernas turi savo intranetą, internetinį laikraštį „Matrica“, gamybinėse įmonėse naudoja skelbimų lentas, rengia susitikimus, organizuoja metinę sporto šventę, kalėdinį vakarėlį, kurio metu išdalina nominacijas, vyksta centralizuotos mokymo programos, rengiami įvairūs konkursai, turi personalo vadovų klubą. Tačiau pasiekti visiško efektyvumo trukdo kai kurių komunikacijos kanalų nepasiekiamumas užsienyje esančioms įmonėms.

Objektyviai nustatyti žinių greitį, tikslumą, kokybę ir grupės narių pasitenkinimo nepavyko. Galima tik daryti prielaidą, jog naudojami komunikacijos kanalai galėtų užtikrinti greitą ir tikslią vidinės komunikacijos sklaidą. Tačiau atsižvelgiant į pasirinktą atrinktos, pozityvios ir riboto atvirumo laipsnio vidinės komunikacijos strategiją, galima daryti išvadą, jog kokybės prasme SBA koncerno vidinė komunikacija nėra labai išvystyta.

Kita vertus galima daryti prielaidą, kad toks riboto atvirumo laipsnis leidžia pateikti konkrečią, koncentruotą ir koordinuotą komunikaciją. Šie trys bruožai laikomi efektyvios komunikacijos garantais. Efektyvi vidinė komunikacija yra ir kontrastinga, veikianti žmonių žinias ir jausmus. Ar SBA vidinė komunikacija yra kontrastinga, nustatyti nepavyko.

SBA vidinės komunikacijos problemos ir sprendimo būdai. SBA koncerno vadovai kaip pagrindinę koncerno vidinės komunikacijos problemą įvardina skirtingas grupės įmonių vidinės kultūras ir skirtingą tos pačios informacijos priėmimą. Koncernas šią problemą sprendžia kurdamas centralizuotą politiką, vienodas procedūras. Organizuojami bendri vadovų susitikimai, renginiai mokymo programos, konkursus. Nuspręsta, ką, kaip ir koku periodiškumu grupė informuos, kas bus atsakingas. Sukurti vieningos komunikacijos kanalai, parengtas vidinis laikraštis „Matrica“ ir intranetas. Tačiau ne visi komunikacijos kanalai prieinami užsienyje esančioms kompanijoms ir ne lietuviškai kalbantiems asmenims. Taigi pagrindinę SBA vidinės

komunikacijos problemą būtų galima įvardinti fizinį atstumą tarp įmonių, kalbos ir kultūros skirtumus, nors SBA koncerno vadovai šių problemų ir neišskiria. SBA koncerno pavyzdys patvirtina mokslininkų išvadą, jog tarptautinei kompanijai gali iškilti problemų dėl komunikacijos dažnumo ir techninio naudojimo.

SBA vadovai pabrėžia skirtingas koncerno įmonių vidines kultūras ir sumenkina tautybių bei jų kultūrų skirtumus. Tai prieštarauja G.Hofstede teigimui, jog kompanijos kultūra retais atvejais gali palaužti nacionalinę kultūrą. Jo teigimu, po subrendimo mūsų pagrindinės vertybės iš esmės nesikeičia ir išlieka su mumis visą gyvenimą – net ir tuomet, kai persikeliamo gyventi į kitą šalį. Tad SBA vadovų argumentas, jog kitų tautybių piliečiai dirbdami Lietuvoje nepatiria sunkumų dėl kultūrų skirtumų gali būti nepagrįstas.

Kita vertus, pats G.Hofstede pažymi, jog yra kultūrai neutralių verslo šakų. Viena jų - gamyba. SBA koncerno įmonės Ukrainoje ir Rusijoje užsiima būtent gamyba. Tad SBA koncerno vadovų palyginus menką domėjimąsi kultūros skirtumais ir didelio dėmesio užsienyje esančių įmonių vidinei komunikacijai nerodymą galima paaiškinti tuo, jog šioje verslo srityje kultūriniai skirtumai didelio vaidmens ne vaidina.

Vidinės komunikacijos samprata. SBA vadovai vidinę komunikaciją suvokia plačiau, nei tai apibrėžia klasikinis vidinės komunikacijos požiūris. Koncerne suprantama, kad vidinė komunikacija - tai informacijos mainai įmonės viduje, kuriame dalyvauja įvairių lygių darbuotojai ir vadovai. Taip pat suvokiama, kad vidinė komunikacija gerina įmonės darbo aplinką ir kuria palankų jos klimatą. Pabrėžiama, kad vidinė komunikacija – tai ne tik formalioji ar oficialioji informacija, bet ir neformalus vakarėliai, pokalbiai prie kavos ir kitokie bendravimo būdai.

Vidinės komunikacijos teoretikai teigia, kad pasikeitimas informacija traktuojamas jau ne kaip priemonė, o kaip procesas, vienijantis visus organizaciją sudarančius elementus ir nukreipiantis jų veiksmus į vieningą tikslo siekimą. Darbuotojai privalo žinoti ne tik tą informaciją, kuri būtina jų tiesioginėms pareigoms vykdyti. Labai svarbu žinoti ir bendradarbių informacijos poreikius, būti informuotam apie organizacijos padėtį, problemas, laimėjimus (Sakalas, Šilingienė, 2000).

SBA koncerne požiūris į vidinę komunikaciją panašus. Čia pabrėžiama, kad vidinė komunikacija padeda sulaukti grįžtamojo ryšio iš žemesnių grandžių darbuotojų. Tokiu būdu darbuotojai būna ne tik informuoti, išklaustyti bet ir įtraukti į įmonės veiklą. Siekiama, kad darbuotojai žinotų, ko įmonė siekia, ir padėtų įgyvendinti tuos tikslus.

SBA komunikacija krizės metu. Svarbiausią vaidmenį čia užima pagrindinio vadovo komunikacija „akis į akį“ su pavaldiniais bei pozityvios informacijos skleidimas. Galima teigti,

jog užsienyje veikiančios įmonės prasidėjus krizei liko atskirtos, nes pagrindinis vadovas dėmesį sutelkė į Lietuvoje esančias kompanijas. Taip pat galime daryti išvadą, jog koncernas krizei nesiruošė - nebuvo parengęs krizės komunikavimo plano. Tokio plano parengimas būtų padėjęs sušvelninti krizės poveikį vidinei komunikacijai.

4.4. Tyrimo išvados ir pasiūlymai

Tyrimo tikslas pasiektas – SBA koncerno vidinė komunikacija iširta. Galima daryti išvadą, jog vidinė komunikacija šiame koncerne užima svarbią vietą. Ypač aktuali koncerno vertybių komunikacija, kuri skatina koncerno darbuotojų lojalumą ir motyvaciją. Tačiau užsienyje veikiančios koncerno įmonės ne pakankamai įtrauktos į komunikavimą su kitomis koncerno įmonėmis. Galima daryti išvadą, jog SBA koncernas dėmesį sutelkęs į Lietuvoje veikiančių savo įmonių komunikavimą ir didelio dėmesio užsienyje esančioms bendrovėms neteikia.

Tyrimo uždaviniai taip pat įvykdyti. Sudėtingiausia buvo iširti SBA vidinės komunikacijos efektyvumą. Koncernas pasirinko riboto atvirumo laipsnio vidinės komunikacijos strategiją, tačiau turi įvairių veiksmingų vidinės komunikacijos kanalų, todėl apie tai, ar efektyvi komunikacija koncerno viduje, galima daryti tik prielaidą.

Tyrimo hipotezė pasitvirtino. SBA koncernui kaip tarptautinei kompanijai iškyla sunkumų siekiant suvienodinti vidinę komunikaciją visose koncerno įmonėse. Kaip jau minėta, tai labiausiai susiję su fiziniu atstumu tarp koncerno padalinių bei skirtingų darbuotojų kultūrų. SBA vadovai taip pat mini skirtingas įmonių vidines kultūras. Krizės metu šiam koncernui taip pat iškilo problemų siekiant efektyvios komunikacijos, nes pasirinkta pagrindinio vadovo bendravimo „akis į akį“ strategija, kuri dar labiau į šoną nustumia užsienyje veikiančių kompanijų darbuotojus.

Pasiūlymai. SBA koncernas neturi parengęs krizės komunikacijos plano, kuris yra svarbus elementas, padedantis sušvelninti krizės padarinius. Todėl visų pirma siūlyčiau tokį planą parengti.

SBA koncerne dirba 7600 žmonių, tačiau koncernas neturi vidinės komunikacijos skyriaus. Ja rūpinasi personalo skyrius. Tam, kad būtų užtikrinta efektyvi vidinė komunikacija, tokį darbuotojų skaičių turinčiam koncernui reikėtų atskiro vidinės komunikacijos skyriaus. Šis skyrius galėtų užtikrinti didesnį darbuotojų išitraukimą į vidinę komunikaciją. Kaip rodo SBA koncerno vidinio laikraščio „Matrica“ lankytojų duomenys, susidomėjimas kompanijos reikalais nėra labai aukštas. Tad reikėtų labiau pasistengti įtraukti darbuotojus į įmonės vidinį gyvenimą.

Tą patį rodo ir kasmetinės sporto šventės dalyvių skaičius. Jei fiziškai neįmanoma sukviesti visų koncerno darbuotojų į vieną šventę, galbūt reikėtų organizuoti kelias sporto šventes, kuriose dalyvautų atskirų regionų darbuotojai.

Labai svarbu suteikti galimybę visiems koncerno darbuotojams naudotis tais pačiais komunikacijos kanalais. Todėl koncernas turėtų pagalvoti galimybę Ukrainos ir Rusijos įmonių darbuotojams prisijungti prie „Matricos“ ir intraneto.

Koncernas akcentuoja netradicinį, žaismingą vidinės komunikacijos formatą. Dilemų teatras ir internetinis laikraštis yra gražūs pavyzdžiai, tačiau būtų galima sugalvoti daugiau įdomių komunikavimo būdų.

Skirtingose Lietuvos ir užsienio miestuose esančios SBA koncerno įmonės nenaudoja videokonferencijų (ar bent jau nekalba apie tai). Videokonferencijos galėtų būti puiki vidinės komunikacijos priemonė esant dideliems atstumams tarp darbuotojų.

IŠVADOS

Remiantis teorija, tarptautinių kompanijų pavyzdžiais bei ištyrus SBA koncerno vidinę komunikaciją, darbo uždaviniai įgyvendinti. Atskleidžiant vidinės komunikacijos sampratą nustatyta, jog su technologijų evoliucija pasikeitusios organizacijos ir darbo pobūdis iškėlė vidinės komunikacijos svarbą. Sunku nustatyti, ar skiriasi vidinės komunikacijos reikšmė tarptautinei ir vienoje šalyje veikiančiai kompanijai. Galima daryti prielaidą, jog bendravimas tarp/su darbuotojais svarbus tiek vienoje, tiek kitoje. Visų pirma dėl to, jog vidinė komunikacija padeda organizacijai įgyvendinti savo tikslus, leidžia koordinuotai pasinaudoti darbuotojų kompetencija, veikia įmonės klimata, leidžia pajauti ryšį su įmone ir yra kontrolės, motyvavimo, emocinės išraiškos ir informavimo būdas. Tačiau skiriasi pats komunikavimo procesas. Tarptautinėje kompanijoje jis komplikuočiau. Skirtingos kultūros, patirtis, kalba, religija lemia nevienodus požiūrius į darbą bei su juo susijusį informacijos keitimąsi, o krizė tik dar labiau išryškina šiuos skirtumus. Fizinis atstumas tarp padalinių neretai lemia, jog tarptautinėje kompanijoje ne visiems užtikrinami tie patys komunikacijos kanalai. Vienas tokių pavyzdžių - svarbiausią vaidmenį vaidinanti komunikacija „akis į akį“. Daugelio autorių nuomone, būtent tokia komunikacija pasiekia didžiausio įsiskverbimo, kadangi skatina dialogą tarp visų dalyvių ir jie turi galimybę pasikeisti mintimis bei nuomonėmis. Kaip parodė SBA koncerno vidinės komunikacijos tyrimas, krizės metu koncernas sustiprino bendravimą „akis į akį“ ir ypatingą vaidmenį šioje komunikacijoje suteikė pagrindiniam koncerno vadovui, tačiau dėl fizinio atstumo tarp koncerno padalinių ne Lietuvoje esančios bendrovės tarsi liko nuošalyje.

Darbe išskirti ir efektyvios vidinės komunikacijos bruožai. Kaip parodė analizė, tarptautinėje kompanijoje konkrečią, koncentruotą, koordinuotą, kontrastingą, nuoseklią, darnią, atjaučiančią, organizuotą ir selektyvią informaciją pateikti yra sudėtinga. Tam įtaką daro tarptautinės kompanijos ypatumai – kultūriniai skirtumai bei fizinis atstumas.

Darbo teorinė dalis ir tyrimas atskleidė, jog būtent kultūriniai skirtumai ir fizinis atstumas lemia tarptautinės kompanijos vidinės komunikacijos išskirtinumą. Tai sąlygoja komunikacijos dažnumą ir techninį naudojimą. Kaip parodė SBA koncerno tyrimas, tarptautinėje kompanijoje ne visada užtikrinami tie patys vidinės komunikacijos kanalai, todėl dažnai smulkesni, kitose šalyse esantys padaliniai komunikacine prasme lieka atskirti nuo centrinės būstinės. Kultūriniai skirtumai, kuriuos galima skaidyti į skirtingų kalbų vartojimą, skirtingą išsilavinimo lygį, patyrimą, religiją ir t.t., gali lemti paprasčiausią nesuskalbėjimą. Nors kultūriniai skirtumai daro įtaką ne visoms tarptautinėms kompanijoms. Pavyzdžiui, gamyba užsiimančios įmonės yra

kultūrai neutralios. Tuo galima paaiškinti gamyba užsiimančių ir užsienyje veikiančių SBA koncerno įmonių kultūrinių skirtumų ignoravimą.

Vienas iš darbo uždavinių buvo ištirti vidinę komunikaciją krizės metu. Nustatyta, kad esant kritinei situacijai bendravimo kompanijos viduje svarba dar labiau išryškėja. Vidinė komunikacija tokiu metu gali ne tik palaikyti sveiką atmosferą darbe, bet ir padėti sušvelninti krizės padarinius. Ypač tai svarbu tarptautinėje kompanijoje, kurioje skirtingų kultūrų darbuotojai kritinėse situacijose linkę kaltinti kitataučius bendradarbius. Todėl būtina turėti krizės komunikavimo planą, numatantį vidinės komunikacijos kanalus, būdus, strategiją prasidėjus krizei. Tačiau ne visos kompanijos supranta šio plano svarbą. Nors SBA koncerno vadovai pripažįsta vidinės komunikacijos indėlį į kompanijos sėkmingą vystimąsi, tačiau krizės komunikavimo plano parengę neturi. Prasidėjus krizei ši kompanija sustiprino vadovų bendravimą su pavaldiniais „akis į akį“, teigiamos informacijos skleidimą, tačiau jokių kitų koordinuotų veiksmų nesiėmė. Visai kitaip pasielgė IBM kompanija, parodydama, jog dažnai didelės tarptautinės kompanijos kritiniu metu imasi netradicinių vidinės komunikacijos būdų. IBM prasidėjus krizei visiškai pakeitė vidinės komunikacijos strategiją ir pagrindinį vaidmenį kompanijos komunikacijoje suteikė visiems darbuotojams.

Darbo tikslas pasiektas – išanalizuoti tarptautinių kompanijų vidinės komunikacijos būdai, nustatyta, ko reikia sėkmingam jos vystymui ir kokie yra to trukdžiai.

Iškelta darbo hipotezė pasitvirtino. Tarptautinės kompanijos vidinei komunikacijai krizės metu didelę įtaką daro kultūriniai skirtumai, fizinis atstumas tarp kompanijos padalinių ir pranešimo priėmimo galimybės.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS:

1. ARGENTI, Paul. Chapter ten: Crisis Communication. In *Corporate Communication*, 2007, p. 213.
2. ARGENTI, Paul. Crisis Communication: Lessons from 9/11. In *Harvard Business Review*. 2002, vol.80, Issue 12, p. 103-119.
3. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona MARKEVIČIŪTĖ, Lina. Kokybės informacijos valdymas organizacijoje. In *Kokybės komunikacija ir informacija*. Vilnius, 2004 m. p. 81.
4. BAKER Kathryn A. *Organizational Communication*. [interaktyvus]. 2002 [žiūrėta 2010 kovo 15d.]. Prieiga per internetą:
<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>.
5. BROCKNER, J., JAMES, E. H. Toward an understanding of when executives see crisis as opportunity. In *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 2008, p. 94.
6. COOMBS, W. T. Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the „appropriate“ crisis response strategies. In *Management Communication Quarterly*, 1995, p.164.
7. COOMBS, W. T. HOLLADAY, S. J. Helping crisis managers protect reputational assets. In *Management Communication Quarterly*, 16(2), 2002, p.170-171.
8. ČIUŽAITĖ, Giedrė. *Lietuva – individuali ir vyriška* [interaktyvus]. 2009 [žiūrėta 2010 m. kovo 26 d.] Prieiga per internetą: <http://www.ivaizdis.lt/res_zinpr_det.php?id=14189>.
9. DRŪTEIKIENĖ, Greta, Organizacijos įvaizdžio palaikymas ištikus krizei – efektyvi komunikacija. In *Informacijos mokslai*, 36, 2006, p.109.
10. DŽEVETSKYTĖ, Rasa. Žmoniškųjų išteklių tyrimai – kelias kokybės link. In *Verslo žinios* [interaktyvus]. 2004 [žiūrėta 2008 gruodžio 30 d.]. Prieiga per internetą:<http://www.tnsgallup.lt/lt/disp.php/lt_index/lt_news/lt_news_39?cache=n&ref=%2F%2Fdisp.php%2F%2F_search%3Fkwd%3Dkomunikacija>.
11. *Ekonominių terminų žodynas*, Vilnius, 1994, p.245.
12. FINNEY, John. *A world of difference* [interaktyvus], 2006 [žiūrėta 2010 balandžio 10d.], prieiga per internetą: http://www.watsonwyatt.com/topics/pdfs/cw_watsonwyatt.pdf
13. GIBSON, Robert. *Intercultural Business Communication*. Oxford university press, 2002.
14. GUDONIENĖ, Vilija. Korporatyvinė komunikacija – komunikacijos ar valdymo integravimas? In *Informacijos mokslai* [interaktyvus]. 2006, [nr.] 39 [žiūrėta 2008 m.

- gruodžio 29 d.]. Prieiga per internetą:
 <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/39/82-92.pdf>.
15. HOFSTEDÉ, Geert. *Cultures and organizations: software of the mind*. New York, 2005.
 16. LESSER, Eric, LINDBURG, Russell, RINGO, Tim. *The personal side of business continuity* [interaktyvus]. 2008 [žiūrėta 2010 sausio 19]. Prieiga per internetą:
 <https://www935.ibm.com/services/us/bcrs/pdf/gbe03255-usen-00_hr.pdf>.
 17. LODIENĖ, Diana. Pokyčių strategijos parinkimas. In *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2005, Nr.35, p.128.
 18. *Macmillan English Dictionary*. Oxford: Bloomsbury Publishing, 2006.
 19. POVILAITYTĖ, Evelina. Darbas ne vilkas, bet viršininkas tokiu gali būti. *Verslo žinios*, 2007 m. spalio 1 d.
 20. *Tyrimas: darbuotojai jaučiasi neįvertinti*. [interaktyvus], 2006 [žiūrėta 2009 gruodžio 30 d.], prieiga per internetą: <<http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=11273702>>.
 21. PUNDZIENĖ, Asta. Pokyčių valdymas organizacijoje. Individo lygmuo. In *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2004, Nr.29, p.172.
 22. PRUSKUS, Valdas. *Multikultūrinė komunikacija ir vadyba*. Vilnius, 2004.
 23. REILLY, A. H. The role of human resource development competencies in facilitating effective crisis communication. In *Sage Publications: Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 2008, p.331-332.
 24. ROCHET, C., KERAMIDAS, O., BOUT L. Crisis as change strategy in public organizations. In *International Review of Administrative Sciences*, 2008, Nr. 74(1), p. 65.
 25. ROBBINS, Stephen P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas, 2003, p. 148.
 26. SAKALAS, Algimantas, ŠILINGIENĖ Violeta. *Personalo valdymas*. Kaunas, 2000, p.92.
 27. SAKALAS, Algimantas. *Personalo vadyba*. Vilnius, 1998, p. 240.
 28. SAKALAS, Algimantas. *Įmonės krizių vadyba*. Kaunas, 2003, p.59.
 29. SBA vertybių įvedimo projektas. 2004 metai.
 30. SBA vertybių įvedimo projektas. 2005 metai.
 31. SBA „Sielos knyga“.
 32. STADALNINKAITĖ, Dovilė. *Profesorius G.Hofstedė as: „Tautiškumas formuoja racionalumą“* [interaktyvus]. 2009, [žiūrėta 2009 m. sausio 4 d.]. Prieiga per internetą:
 <<http://www.lrytas.lt/-11912976681191130098-p1-interviu-profesorius-g-hofstede-as-tauti%C5%A1kumas-formuoja-racionalum%C4%85.htm>>.
 33. ŠLIBURYTĖ, Laimona. Internal Communication in Organizations Undergoing Change. In *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai* [interaktyvus]. 2004 [nr.] 29 [žiūrėta 2008 m.

gruodžio 29 d.]. Prieiga per internetą:

<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=103&sid=ca0b94bf-1d6f-4757-8a5e-2f7b0bce1ad5%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9ZW9vc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=22055808>.

34. VALACKIENĖ, Asta. *Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas*. Kaunas, 2005, p. 8.
35. WING, Mike. *Towards the Authentic Enterprise: Internal Communication for the Companies of the Future*. IBM society report, 2009, EACD European Communications Summit. [interaktyvus], [žiūrėta 2010 sausio 19d.]. Prieiga per internetą:
www.communicationsummit.eu/_files/pres09/MikeWing_801.pdf
36. <http://www.watsonwyatt.com/research/reports.asp>
37. <http://lt.wikipedia.org/wiki/Tinklaraštis>
38. <http://lt.wikipedia.org/wiki/Skype>
39. www.watsonwyatt.com
40. www.sba.lt

Internal communication of international company during crisis (summary)

Internal communication – it's a communication between workers in company. It could be used to convey commandments, new information or just conversation between colleague.

Internal communication in our days is one of most importance keys for successful company development.

Internal communication merits close attention as employees may be the most important audience for a company's organizational communication and corporate branding efforts.

Effective corporate branding requires all company employees to adopt and behave according to a company's set of core values.

Internal communication especially takes place during crisis. Human capital resiliency can be defined as an organization's ability to respond and adapt rapidly to threats posed to its workforce. Organizations that build resiliency into their human capital are more likely to protect their most valuable resources and maintain continuous operations in the event of a crisis. Forward-thinking companies are already considering the impact of both short-term interruptions and long-term issues on normal business activities and identifying appropriate actions to sustain vital business processes in the event of a crisis.

Every organization should have and regularly maintain a crisis management plan. The crisis management team, defined in the plan, is usually composed of a core management team and a rotating team depending on the expertise needed to address the crisis. The crisis management team should periodically test the crisis management plan against a variety of scenarios to understand the human capital implications.

Internal communication of international company is often complicated because of physical distance and cultural differences. So international company should pay enhanced attention to internal communication.

In this study author analyses international company SBA. Interviews with company leaders and company's internal communication strategy analyse shows, that communication between different subdivisions face some problems. Physical distance and cultural differences difficult communication face to face and forbids communication on intranet and electronic magazine.

So this study shows, that international company face some problems of internal communication. Especially it's take place during crisis. So internal company should pay enlarged attention to internal communication during crisis.

1 priedas. Interviu su SBA koncerno personalo vadove Lina Makarskiene

- Kaip jūsų kompanijoje suprantama vidinė komunikacija?

Darbuotojų komunikaciją pagal turinį galima suskirstyti į kelias grupes:

- personalo komunikacija;
- verslo komunikacija;
- neformalioji komunikacija.

Pirmajai priskirtume visą informaciją, susijusią su įdarbinimu, atlyginimų, kompensacijų sistemomis, karjeros galimybėmis, kvalifikacijos kėlimu ir panašiai. Šiai sričiai galime priskirti įvairius įmonės renginius, sveikinimus su gimtadieniu ir panašiai. Tokią informaciją be jokių problemų suteikia personalo vadovai.

Verslo komunikacija apima verslo naujienas, aplinkos pokyčius apie naujus produktus, paslaugas, konkurentus, verslo rinkas ir panašiai, su konkrečiais darbais susijusias instrukcijas, darbui būtinas žinias apie inovacijas ir panašiai, organizacijos strategiją, tikslus, pokyčių komunikaciją (vadovybės kaita, reorganizacija). Šią informaciją pateikia įmonės vadovai.

Neformalioji komunikacija dažnai yra neplanuota, netiksli, bet labai mėgstama. Daug temų aptariama prie kavos.

- Ar jūsų kompanijoje svarbi vidinė komunikacija?

Mūsų kompanijoje vidinė komunikacija yra labai svarbi ir tam skiriamas didelis dėmesys. Ypač vidinė komunikacija yra svarbi, kai organizacija yra didelė, kai ji vienija daug skirtingų įmonių, kurios yra ne tik geografiškai skirtinguose rajonuose, bet ir su skirtingomis organizacinėmis kultūromis, šiek tiek skirtingais vadovavimo stiliais. Tuomet vidinė komunikacija suvaidina ypač svarbų vaidmenį. Informacija turi būti pateikiama skaidriai ir laiku. Taip pat labai svarbu kaip ir koku detalumu yra informuojama. Per didelė ar per maža informacijos sklaida yra nenaudinga, nes vienu ir kitu atveju skatina įmonėje gandų atsiradimą.

SBA įmonių grupėje darbuotojams aktualiais tapo neformalūs renginiai, kurių metu ne tik sportuojama, linksminamasi, bet ir stiprinami įgūdžiai dirbti komandoje.

- Kokie sunkumai išskyla bandant suvienodinti skirtingų grupės kompanijų vidines komunikacijas?

Pagrindinis sunkumas – skirtinga įmonių vidinė kultūra. Kiekvienos įmonės vadovas turi skirtingą vadovavimo stilių, supratimą apie vidinės komunikacijos svarbą. Įmonėse per ilgą nusistovėję skirtingos komunikacijos tradicijos. Todėl dažnai susiduriame su problema, kad darbuotojai labai skirtingai priima informaciją.

Labai svarbu yra puoselėti ir stiprinti vieningą Grupės vidinę kultūrą tai yra palaikyti grupės tradicijas, laikytis bendrų grupės vertybių, laikytis vieningos vadovavimo, verslo planavimo, vieningų sistemų politikos. Tai įgyvendinti gali padėti būtent bendradarbiavimas su įmonių vadovais.

Mūsų, kaip valdančios kompanijos vaidmuo yra labai svarbus. Dažnai į mus žiūri kaip į pavyzdį – kaip mes dirbame, kaip mes bendraujame su įmonėmis, kokias mes organizuojame šventes ir kaip jas švenčiame ir panašiai.

Glaudus darbas su įmonių vadovais, po to su funkciniais vadovais – pirmas žingsnis link grupės vidinės kultūros stiprinimo. Labai svarbu pasirinkti nuosaikią politiką – žingsnis po žingsnio eiti link pasirinkto tikslo. Vidinės kultūros pokyčius galima padaryti tik labai atsargiais, subtiliais sprendimais. Pirmiausiai – organizuojant vieningas grupės šventes, vieningus mokymus, po to mokant įmonių vadovus praveisti susirinkimus, komunikuoti informacija darbuotojams, ar suteikti grįžtamą ryšį. Tai labai ilgas ir nelengvas procesas.

- Kokius vidinės komunikacijos kanalus naudojate?

Grupėje naudojame keletą komunikacijos kanalų: gamybinėse įmonėse efektyvi sklaidos priemonė yra skelbimų lentos, vadovams ir specialistams informacija yra platinama elektroniniu paštu bei susirinkimuose. Periodiškai yra leidžiamas elektroninis laikraštis „Matrica“. Puiki komunikacijos priemonė – renginiai, tokie kaip metinė sporto šventė, kalėdinis renginys, geriausių grupės darbuotojų – nominantų – pagerbimo šventė.

- Koks elektroninio laikraščio “Matrica” periodiškumas? Kas rašo?

Matrica leidžiame kas mėnesį, šį elektroninį laikraštį rengia jungtinė komanda: personalo ir rinkodaros padaliniai. Labai skatiname į straipsnių rengimą, naujienų pasidalinimą įtraukti kuo daugiau SBA grupės darbuotojų, kad patys skaitytojai aktyviai dalyvautų naujienų pateikime.

- Ar vis dar turite intranetą?

Taip. Daug informacijos keliauja būtent per intranetą. Tai priemonė leidžianti greitai perteikti naujausias mūsų grupės žinias, įvairias naujienas vykstančias verslo pasaulyje. Tai galimybė bendrauti grupės viduje.

- Kas yra ta „Sielos knyga“? Kaip ji atrodo, kas joje? Kada ji atsirado?

Sielos knyga atspindi SBA verslo filosofiją, supažindina su grupės istorija, vizija ir misija, padeda giliau įsisamontinti vertybes, kuriomis skatinami vadovautis SBA darbuotojai, pristato tikslus, kurių siekiame. Tai padeda naujiems grupės darbuotojams tapti tikraisiais mūsų didelės šeimos nariais. Ši knyga gimė kartu su mūsų naujuoju ženklu, įkūnijančiu subrandintą SBA grupės misiją bei vertybes. Juos pristatėme 2004 metų rudenį.

- Ar veikia planuotas Personalo vadovų klubas?

SBA personalo vadovų klubas gyvuoja jau šešeri metai. Jis padeda valdyti grupės vidinę komunikaciją per personalo vadovus, kurie yra tarpininkai tarp įmonių vadovų bei darbuotojų. Klubo tikslai – vystyti centralizuotą personalo funkciją išsaugant įmonių individualumą, kontroliuoti personalo funkcijos tikslų vykdymą, stiprinti SBA grupės identitetą bei dalintis profesine informacija, konsultuoti įmones personalo klausimais. Šio klubo veikla siekiame pasidalinti geriausiomis patirtimis, o taip pat ir vystyti bendrą grupės kultūrą, puoselėti vieningą požiūrį į verslą ir aplinką. Šios pastangos grįžta puikiais rezultatais – SBA grupės darbuotojus vienija bendri tikslai ir mūsų vertybės, mes tampame viena didele ir darnia šeima.

- Papasakokite apie dilemų teatrą. Koks jo principas?

Dilemų teatras – tai vidinės komunikacijos priemonė, kai per teatro vaidybinius elementus padedama diskutuoti rūpimomis temomis, skatinama ieškoti sprendimų iškilusioms problemoms spręsti. Tai visiškai netikėtas diskusijos išprovokavimo metodas – interaktyvus ir patrauklus būdas didinti sąmoningumą. Dilemų teatras yra sukurtas ir išplėtotas remiantis brazilų teatro direktoriaus Augusto Boal Forumo teatro metodika ir P. Freire kritinio mąstymo filosofija. Šią metodiką sėkmingai pritaikėme pristatydami SBA grupės misiją bei vertybes, išrinkdami SBA vertybių ambasadorius, kurie buvo atsakingi už vertybių puoselėjimą savo įmonėse. Dilemų teatrą nuolat taikome SBA grupės darbuotojų mokymų metu, nes tai leidžia susieti idėjas su kasdienine realybe. Tai ypač veiksminga metodika mokant diskutuoti, suvaldyti sudėtingas, konfliktines situacijas ir rasti alternatyvių išeičių, vesti susirinkimus bei derybas.

- Kaip pasikeitė vidinė komunikacija prasidėjus sunkmečiui?

Komunikuojant darbuotojams apie struktūrinius pokyčius svarbiausias vaidmuo tenka vadovams – įmonės, padalinio, personalo. Mes nusprendėme, kad šiame etape labai svarbu darbuotojų supratimas, kad kai kurie pakeitimai yra būtini ir labai svarbūs, kad sunkmetis paliečia ne tik žemiausią grandį, bet ir aukščiausio lygio vadovus. Todėl buvo nuspręsta, kad informacija turi būti perduota tiesiogiai paties vadovo. Susitikimai su vadovais sustiprino komandą, sutelkė vienam tikslui, darbuotojai turėjo galimybę sužinoti realią situaciją iš “pirmų lūpų”. Taip komunikuojama informacija buvo priimta darbuotojų pozityviai. Tokios rūšies komunikacijos nepakeis jokie leidiniai, renginiai, ar informaciniai pranešimai paštu. Mes pasirinkome susirinkimo formata.

- Ar darote kažką, kas nuramintų darbuotojus, apimtus baimės dėl savo darbo vietos ar atlyginimo sumažėjimo?

Svarbiausia, kad darbuotojas suprastų realią situaciją, kad dabar yra sunkmetis visiems, kad tenka įmonėje daryti pokyčius. Mūsų įmonių grupėje darbuotojų skaičiaus planavimui visada buvo kreipiamas labai didelis dėmesys. Turėjome strategiją visada turėti tiek darbuotojų, kiek jų reikia. Todėl ir atėjus sunkmečiui mes turėjome optimalų darbuotojų skaičių, kuris reikalingas procesams užtikrinti. Darbuotojų kaitą, ar jų skaičiaus peržiūrėjimas yra labai natūralūs procesai, kurie vyksta nesvarbu, koks yra laikotarpis. Vykdamas pokyčius – optimizuojant tam tikrus procesus, taupant kaštus, mes turėjome kai kurių darbuotojų atsisakyti, peržiūrėti atlyginimų sistemą ir panašiai. Tai buvo puiki proga dar kartą įvertinti kai kurių darbuotojų darbo rezultatus. Geri darbuotojai yra saugojami ir vertinami.

- Koku būdu ir kokiomis aplinkybėmis apie atlygio mažinimą ar atleidimą pranešate?

Atlygiai buvo peržiūrėti visų darbuotojų – nuo įmonių vadovų iki žemiausios grandies darbininkų. Pakeistas jų skaičiavimo mechanizmas, įvestos kintamosios atlygio dalys, priklausančios nuo įmonės, padalinio ar asmeninių rezultatų. Kaip minėjau anksčiau, komunikacijai pagrindinis vaidmuo teko tiesioginiams vadovams ir personalo vadovams. Buvo kalbama su kiekvienu padaliniu, jei reikia, ir su kiekvienu darbuotoju.

- Ar pasakojate darbuotojams apie tai, kaip koncernui sekasi išgyventi sunkmečiu?

Pirmiausiai daug buvo kalbama su aukščiausio lygio darbuotojais – įmonių vadovais, funkciniais vadovais. Periodiškai buvo organizuojami bendri susirinkimai, kur buvo kalbama apie realią situaciją, grupės rezultatus, bendras tendencijas Lietuvoje. Esant sunkmečiui, nusprendėme neatsisakyti tradicinės darbuotojų sporto šventės, kuri sukviečia apie 1000 dalyvių iš visų mūsų įmonių. Tai darbuotojams buvo labai džiugi žinia, kad vis dėlto mes esame stiprūs. Šiame

laikotarpyje ypač yra svarbi pozityvi informacija. Todėl kiekviename „Matrica“ numeryje pasidžiaugiamo įmonių pasiekimais.

-Ar buvote parengę krizės komunikavimo planą?

Ne, tokio plano neturėjome.

-Kurios ir kiek iš 24 jūsų įmonių veikia užsienyje? Kiek jose dirba žmonių?

Pateikiu didžiausių mūsų SBA grupės įmonių statistiką apie darbuotojus (duoda lentelę, kuri darbe pažymėta lentelė Nr. 3, - aut.past.). Informacija preliminari. Užsienyje veikiančios įmonės yra: siuvimo įmonė Mrija (Ukraina), baldų gamybos įmonė Novomebel (Rusija), SBA baldų kompanijos baldų prekybos atstovybė Vokietijoje, SBA koncerno atstovybės Maskvoje ir Minske. Atstovybės nėra labai didelės, apie 2-5 darbuotojus.

-Kokiu tautybių žmonės dirba užsienyje esančiose jūsų kompanijose?

Yra ir lietuvių, ir vietos tautybių darbuotojų – rusų, baltarusių, vokiečių. Užsieniečių pas mus dirba nemažai, bet tai žmonės jau ne pirmus metus gyvenantys Lietuvoje. Jie puikiai supranta lietuvių kalbą ir yra puikiai adaptavęsi tiek prie Lietuvos, tiek prie SBA grupės kultūros. Prieš keletą metų yra dirbę keli užsieniečiai – anglas, danas. Šiais metais pradėjo dirbti vienas švedas.

- Kokios pagrindinės problemos kyla bendraujant su bendradarbiais užsieniečiais?

Nei viena iš mūsų įmonių neįvardino problemų bendraujant su darbuotojais užsieniečiais. Kaip minėjau, tai jau ne pirmus metus gyvenantys Lietuvoje žmonės. Šiek tiek kitaip yra su darbuotojais Rusijoje ir Ukrainoje, nes jie yra Rusijos ir Ukrainos kultūrų atstovai, kur skirtumas yra jaučiamas. Rusai yra komunikabilesni, todėl jiems informacija turi būti pateikiama labai išgryninta, konkreti ir be interpretacijų, kad nekiltų daug pašalinių kalbų. Ukrainiečiai atvirkščiai – uždaresni. Pavyzdžiui, net ir statistikai nepateikė savo duomenų apie tautybę, nes jų manymu – tautybės klausti negalima.

- Ar supažindinat užsienyje veikiančias savo kompanijas su SBA koncerno vertybėmis, misija, vizija? Kaip su jais komunikuojat?

Vertybės komunikuojamos visose SBA grupės įmonėse. Rusijoje ir Ukrainoje komunikuoja – vadovai.

- Ar taikote tas pačias vidinės komunikacijos priemones kaip ir Lietuvoje esančių įmonių darbuotojams? Ar visiems prieinami tie patys vidinės komunikacijos kanalai („Matrica“, renginiai, intranetas ir t.t.)?

Į SBA grupės renginį – vasaros sporto šventę - kviečiame Rusijos ir Ukrainos įmones. Jos aktyviai dalyvauja, visada atsiunčia savo komandas, kurios atvyksta pasiruošusios ir aktyviai atstovauja savo įmonę.

Intranetas, „Matrica“, kol kas neprieinami, nes mes ją leidžiame tik lietuvių kalba. Lietuvoje dirbantys kitataučiai puikiai supranta lietuviškai, arba bent jau mokosi suprasti – pasiklausia kolegų, kas yra nesuprantama – todėl mes neturėjome poreikio leisti laikraščio kitomis kalbomis. Visagino linijoje, nors didžioji dauguma yra rusakalbiai, visa informacija pateikiama lietuviškai.

- Anksčiau minėjote, jog skiriasi skirtingų kompanijų vidinės kultūros? Gal galima apibrėžti kuo jos skiriasi?

Vidinė kultūra labai priklauso nuo įmonės vadovo požiūrio į SBA įmonių grupę, jo asmeninio vadovavimo stiliaus, darbo su komanda, kaip jis priima informaciją ir ją skleidžia toliau ir taip toliau. Apibūdinant skirtumus, galima būtų įvardinti keletą aspektų:

Informacijos priėmimas ir iniciatyvumas – vienoje įmonėje informacija priimama labai greitai, reaguojama, aktyviai dalyvaujama, kitose vieno komunikacijos kanalo nepakanka, reikia papildomai važiuoti į įmonę, skambinti, siųsti papildomą informaciją ir panašiai.

Neformalumas – vienoje įmonėje pakanka pabendrauti telefonu su įmonės vadovu, kitose reikia oficialaus valdybos patvirtinimo, daug dokumentacijos.

Herarchija – kai kur tenka „praeiti“ visa derinimo kelią „iš viršaus“, kitur – tiesiog informuojant vadovą „cc“ žinute, kad bus vykdomi tokie veiksmai.

Įsitraukimas, bendradarbiavimas, komandiškumas – vienos įmonės labai darnios ir draugiškos, aktyviai dalyvauja įvairiuose renginiuose, iniciatyvios, kitos „šaltesnės“, formalios, jaučiasi, kad darbuotojai nutolę vienas nuo kito ir panašiai.

- Ar skiriasi informacijos judėjimo srautai Lietuvoje esančių kompanijų ir užsienyje veikiančių?

Iš principo labai nesiskiria. Pagrindinis perdavimo kanalas - vadovų susirinkimai. Toliau vadovai komunikuoja pavaldiniams. Gamyboje dirbantys gauna informaciją iš savo vadovų. Galbūt Lietuvoje pranašumas yra tas, kad yra galimybė gauti informacijos papildomais kanalais – „Matrica“. Taip pat privalumas, kad vadovai turi galimybę susitikti dažniau tiek susirinkimuose, tiek strateginėse sesijose.

2 priedas. Interviu su SBA koncerno prezidentu Arūnu Martinkevičiumi.

- Kaip suprantate sąvoką “vidinė komunikacija”?

Vidinė komunikacija – tai informacijos mainai įmonės viduje. Šiame procese dalyvauja visi: įvairių lygių darbuotojai bei vadovai. Vidinė komunikacija gerina įmonės darbo aplinką ir kuria palankų jos klimatą. Vidinė komunikacija – tai ne tik formalioji ar oficialioji informacija, bet ir neformalūs vakarėliai, pokalbiai prie kavos ir kitokie bendravimo būdai, kai pasikeičiama naujienomis.

- Kokius pagrindinius vidinės SBA grupės komunikacijos tikslus įvardintumėte?

Vidinės komunikacijos tikslas yra: gerinti darbuotojų tarpusavio santykius, nutiesti informacinį tiltą tarp vadovybės ir žemesnių grandžių darbuotojų, informuoti apie įmonės tikslus, planus, pokyčius, vizijas ir panašiai. Vidinė komunikacija taip pat padeda siekiant sulaukti grįžtamojo ryšio iš žemesnių grandžių darbuotojų – tokiu būdu darbuotojai būna ne tik informuoti, bet ir įtraukti į įmonės veiklą, išklaudyti. Visa tai daroma tam, kad darbuotojai žinotų, ko įmonė siekia, ir padėtų įgyvendinti tuos tikslus.

- Kada pradėjote rūpintis komunikacija viduje?

Pirmosios diskusijos apie komunikaciją įmonės viduje pradėtos 2004 metais. Tuomet išsiryšinome komunikacijos kanalus ir rūšis, buvo parengta vidinės elektroninės komunikacijos procedūra.

- Kas jūsų koncerne rūpinasi vidine komunikacija?

Personalo ir neformalioji komunikacija rūpinasi personalo skyrius. Tai, kas yra komunikuojama į “išorę” ir susiję su grupės įmonių veikla, informaciją pateikia rinkodaros padalinys. Su įmonių valdymu susijusias naujienas dažniausia komunikuoja patys aukščiausio lygio vadovai.

- Koncernui priklauso nemažai kompanijų, esančių skirtingose miestuose. Ar jose visose vienoda vidinės komunikacijos strategija?

Komunikacija SBA grupėje ypatinga tuo, kad grupę sudaro skirtingi verslai, skirtingos vidinės kultūros, istoriškai susiklosčiusios tradicijos bei šventės, skirtingi vadovavimo stiliai. Todėl kiekvienoje įmonėje yra istoriškai susiklostę tam tikri informacijos judėjimo srautai.

- Ar skatinate kompanijų bendravimą tarpusavyje? Kaip?

Siekiant apjungti tokias skirtingas įmones grupėje, buvo vykdomi pakopiniai žingsniai link vieningos vidinės komunikacijos sistemos. Pirmiausia buvo parengta vidinės komunikacijos procedūra – ką, kaip ir koku periodiškumu informuojame, kas atsakingas. Aptarti vieningos komunikacijos kanalai, parengtas vidinis laikraštis „Matrica“. Taip pat grupėje siekiama vieningų, centralizuotų politikų, procedūrų, ataskaitų paketų ir panašiai sukūrimo ir įgyvendinimo. Įmonių grupėje jau tapo tradiciniais bendri vadovų susirinkimai atskiruose verslo vienetuose, strateginės sesijos, bendri renginiai, centralizuotos mokymo programos, įvairūs konkursai ir panašiai.

- Ar pasikeitė vidinės komunikacijos strategija prasidėjus sunkmečiui?

Iš esmės – ne.

- Ar skiriate šiuo metu ypatingą dėmesį vidinei komunikacijai? Galbūt skyrėte papildomų finansinių ar žmoniškųjų išteklių?

Šiuo laikotarpiu labai svarbu darbuotojui – ką pasakys vadovas. Todėl pirmiausia turėjo daugiau kalbėtis tarpusavyje aukščiausio lygio vadovai – kas laukia mūsų įmonių, kokia bus valdymo strategija, kokie bus tolimesni žingsniai. O toliau ši informacija turėjo būti perduota darbuotojams, nes visus kankino nežinia – o kaip bus toliau, kaip šis sunkmetis palies mane asmeniškai? Didelė atsakomybė ir nemažas informacijos sklaidos darbas teko aukščiausio lygio ir personalo vadovams komunikuojant darbuotojams galimus pokyčius susijusius su struktūriniais pertvarkymais ar darbo užmokesčio skaičiavimo pasikeitimais šiam laikotarpiui. Darbuotojui ypač buvo svarbus aiškumas bei dėmesys iš vadovo pusės.

- Kaip stengiatės nuraminti/įkvėpti/paguosti savo darbuotojus kalbėdamas apie pokyčius ir atlygio mažinimą?

Man svarbu, kad visi darbuotojai jaustųsi mūsų įmonės dalimi, galėtų prisidėti savo idėjomis, pasiūlymais. Nei intranetas, nei laikraštis „Matrica“, nei kitos įvairios priemonės negali atstoti gyvos, nuoširdžios vadovo kalbos. Ypač svarbu, kad pagrindinis vadovas kalbėtų ne tik su savo vadovais, bet ir laikas nuo laiko pasidalintų geromis naujienomis ir ne tokiomis geromis su žemesnio lygio vadybininkais. Tą aš ir darau. Stengiuosi skleisti pozityvumą, nuteikti, kad negalima nukabinti nosių ir reikia siekti gerų rezultatų. Kaip tą daryti priklauso nuo pačios organizacijos. Man nesunku tą daryti, nes organizacijos kultūra yra pasiekusi tokį lygį, kai gali atvirai kalbėti su kolegomis apie blogą situaciją, priimti sudėtingus sprendimus, leidžiančius organizacijai toliau vystytis ir klestėti.

-Kas apskritai koncerne pasikeitė?

Kažkokių labai didelių pokyčių koncerne nepajutome. Gal jaučiamas didesnis darbuotojų domėjimasis situacija, susitelkimas bendram reikalui, didesnis vadovų dėmesys, atviresnis bendravimas – labiau džiaugiamės laimėjimais, kartu pergyvename nesėkmes. Smagu, kad ši laikotarpį mes galime pergyventi jau būdami pasiruošę, nes visada siekėme kurti ilgalaikę įmonių vertę.