

# Vidinės komunikacijos iššūkiai ir jų sprendimas įsigalint hibridiniam darbui viešojo sektoriaus organizacijoje: LR susisiekimo ministerijos atvejis

Vytautas Beniušis

Vilniaus universitetas  
vytautas.beniušis@kf.stud.vu.lt  
<https://orcid.org/0009-0008-4101-8270>

**Santrauka.** Efektyvi vidinė komunikacija didina darbuotojų produktyvumą, įsitraukimą į organizacijos veiklą, lojalumą darbovietai, gerina vidinį klimata, stiprina organizacijos reputaciją. Pandemija paskatino organizacijas įžengti į hibridinio darbo erą, tačiau šie pokyčiai sukėlė daug iššūkių – kilo informacinių technologijų, darbo laiko planavimo, darbuotojų motyvavimo bei kontrolės problemų. Vadovams ir komunikacijos specialistams kilo klausimų, kaip organizuoti darbą nuotoliu, įgyvendinti veiklos pokyčius, pasirūpinti darbuotojų motyvacija ir psichine sveikata, tinkamai komunikuoti su darbuotojais. Lietuvoje vidinės komunikacijos trikdžiai naujoje realybėje viešajame sektoriuje tirti fragmentiškai, nėra žinoma, kaip iššūkiai sprendžiami, kokie vidinės komunikacijos kanalai pasiteisina. Straipsnyje pristatomas tyrimas, kurio tikslas – ištirti vidinės komunikacijos valdymo ypatumus Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijoje hibridinio darbo eroje. Tyrimu buvo siekiama nustatyti, kaip buvo organizuojami vidinės komunikacijos valdymo procesai viešojo sektoriaus organizacijoje besitęsiančio neapibrėžtumo laikotarpiu. Duomenims surinkti buvo pasirinktas pusiau struktūruoto interviu metodas su ministerijos vidinės komunikacijos specialistėmis ir skyrių vadovais, taip pat taikytas stebėjimo metodas. Nustatyta, kad per pandemiją organizacijoms ypač aktualios tapo operatyvaus iššūkių sprendimo, asmeninio ryšio sukūrimo bei komandos motyvavimo problemos. Vadovams buvo aktualu surasti būdus, kuo pakeisti įprastas bendravimo formas, tokias kaip susitikimai, pasitarimai, mokymai, kurie anksčiau vykdavo gyvai. Sudėtingas laikotarpis komunikacijos specialistus paskatino taikyti naują vidinės komunikacijos kanalą – intranetą, pradėti rengti nuotoliniai darbuotojų susitikimai su vadovybe, dalis vadovų pasitelkė papildomus informacijos perdavimo kanalus.

**Pagrindiniai žodžiai:** vidinė komunikacija; viešasis sektorius; COVID-19; pandemija; neapibrėžtumas; iššūkiai; hibridinis darbas; nuotolinis darbas.

**Padėka.** Autorius dėkoja Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijai ir tyrime dalyvavusiems jos darbuotojams (-oms) už galimybę atlikti tyrimą.

Received: 2022-06-10. Accepted: 2023-06-19.

Copyright © 2023 Vytautas Beniušis. Published by Vilnius University Press. This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution Licence](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

## **Internal Communication Challenges and Their Solution When Hybrid Work is Implemented in a Public Sector Organization: The Case Study of the Ministry of Transport and Communications of the Republic of Lithuania**

**Abstract.** Effective internal communication (IC) increases employee productivity, loyalty to the workplace, strengthens organization's reputation. Due to the pandemic, remote and later hybrid work became popular, though it caused challenges – how to use new technologies, motivate employees and control them as well as how to communicate with team members in new reality. The challenges of IC and its solution in the public sector, which has its own specifics, in the new hybrid work era have been studied fragmentarily. The study seeks to investigate the peculiarities of IC management in a public sector organization—the Ministry of Communications of the Republic of Lithuania—during the period of ongoing uncertainty. The methods of observation as well as semi-structured interviews with IC specialists and heads of the units were chosen for data collection. The results revealed that during the pandemic, prompt solutions, creation of personal connection and team motivation became particularly relevant for organizations. It was important for team leaders to find ways to replace the usual forms of communication to those applicable to the virtual space. New communication channels, such as top management meetings with employees online, helped to solve the problems of IC and to adapt to the new reality.

**Keywords:** Internal communication; public sector; hybrid work; remote work; ministries; ministry.

---

### **Įvadas**

Vidinė komunikacija vaidina svarbų vaidmenį organizacijų veikloje. Organizacijų vidinės komunikacijos tyrimai rodo, kad įmonės, skiriančios dėmesio vidinei komunikacijai, pasiekia geresnių rezultatų, nes darbuotojai jose dirba produktyviau, yra labiau įsitraukę į organizacijos veiklą, labiau motyvuoti, lojalesni, lyginant su darbuotojais tų organizacijų, kurios kokybiškai vidinei komunikacijai daug dėmesio neskiria (Stewart, 1999; Thompson, 2002; Tourish, Hargie (eds.), 2004; Madlock, 2008; Lee, 2022). Pastaraisiais dešimtmečiais vidinė komunikacija vis dažniau įvardijama kaip viena iš priemonių, kad darbuotojai būtų patenkinti darbovieta, o šiame darbe ji bus apibrėžiama kaip informacijos perdavimo procesas, kurio pagrindiniai tikslai yra padėti organizacijos nariams suprasti ir palaikyti veiksmus, vykdomus organizacijos vadovybės, taip pat skatinti darbuotojų lojalumą ir tapatinimąsi su organizacija (Olsztynska, 2002, cit. iš Rogala, Bialowas, 2016). Moksliniuose darbuose apie vidinės komunikacijos valdymą, kylančius iššūkius verslo organizacijose neapibrėžtumo, pokyčių laikotarpiu teigiama, kad efektyviai valdoma vidinė komunikacija padeda darbuotojams pakeisti jų suvokimą apie pokyčių naudą, keičia darbuotojų požiūrį į naujus procesus organizacijoje, mažina pasipriešinimą pokyčiams, todėl ragina pokyčių metu didelį dėmesį skirti vidinei komunikacijai, pasirinkti tinkamas vidinės komunikacijos priemones, apgalvoti strategijas, kaip informacija apie pokyčius ar nenumatytas situacijas bus komunikuojama (Jones, Recardo, 2013; Daly et al., 2003; Sheridan, 2012; O’Kane et al., 2004; McKenna, 2006; Burnes, 2009; Bansal, King, 2022). Dėl pasaulinės COVID-19 pandemijos pasaulyje įsitvirtinant nuotoliniam ir hibridiniam darbui (Ceurstemont, 2020; Grzegorzcyk et al., 2021), organizacijoms tenka keisti vidinės komunikacijos valdymo procesus, kyla naujų iššūkių, susijusių su nutolusiose darbo vietose dirbančiais darbuotojais (Klaipėdos universitetas, 2020). Tai reikalauja naujų tyrimų analizuojant vidinę komunikaciją naujoje realybėje.

Mokslinėje literatūroje pokyčiai organizacijose skirstomi į planuotus, kada organizacija jiems ruošiasi, ir neplanuotus arba priverstinius, kada jie įvyksta netikėtai (Miller, 2012; Dromantaitė et al., 2012). Nurodoma, kad pokyčiai darbuotojams kelia stresą, todėl jų metu ypač svarbu tinkamai valdyti vidinę komunikaciją (Miller, 2012; Rogala, Białowas, 2016). Dėl pasaulinės COVID-19 pandemijos pirmą kartą istorijoje vyko didelio masto pokyčiai – masinis perėjimas į nuotolinį, o vėliau į hibridinį darbą – ir šis pokytis apėmė daugelį viešojo sektoriaus organizacijų. Todėl straipsnyje keliama mokslinė problema yra daugialypė ir aprėpia tokius elementus kaip vidinės komunikacijos valdymas, viešojo sektoriaus specifika, neapibrėžtumas, nuotolinis darbas, hibridinis darbas. Kyla daug klausimų: su kokiais iššūkiais vidinė komunikacija turi padėti susidoroti viešojo sektoriaus organizacijoms pradėjus dirbti nuotoliniu ar hibridiniu būdu, kaip kinta vidinė komunikacija organizacijose, kaip vadovai komunikuoja su darbuotojais, kaip efektyviai valdyti vidinę komunikaciją „naujoje realybėje“, siekiant, kad darbuotojai būtų įsitraukę į organizacijos veiklą, motyvuoti ir lojalūs. Valstybinis sektorius, pasižymintis griežtesnėmis nei privačiame sektoriuje taisyklėmis, biurokratinėmis procedūromis ir būtinybe savo veiksmus derinti su daugybe suinteresuotųjų, įskaitant politikus, kontroliuojančias organizacijas, verslo struktūras ir pan. (Boyne, 2002; Mullins, 2013; Giedraitytė, 2016), teikiantis visuomenei svarbias viešąsias paslaugas, o piliečius pradendantis traktuoti kaip klientus (Siudikienė, 2017), įtraukiantis juos į sprendimų priėmimą (Matkevičienė, 2017), sulaukia mažiau tyrėjų dėmesio, nors sparčios skaitmenizacijos, neapibrėžtumo laikotarpiu visos organizacijos turi būti pasirengusios veikti operatyviai ir efektyviai, o tai sunkiai įmanoma be gerai veikiančios vidinės komunikacijos valstybinio sektoriaus organizacijose. Todėl šiame straipsnyje keliama mokslinė problema – kaip kinta vidinės komunikacijos valdymas valstybinio sektoriaus organizacijose naujoje hibridinio darbo eroje?

Straipsnio tikslas – identifikavus vidinės komunikacijos iššūkius priverstinio perėjimo į hibridinį darbą metu valstybinio sektoriaus organizacijoje, ištirti vidinės komunikacijos valdymo ypatumus neapibrėžtumo laikotarpiu viešojo sektoriaus organizacijoje. Darbe iškelti keturi uždaviniai: nustatyti mokslinėje literatūroje išskiriamus nuotoliniu būdu dirbančioms komandoms kylančius vidinės komunikacijos trikdžius; apibrėžti vidinės komunikacijos iššūkius, kilusius valstybinio sektoriaus organizacijoje užsitęsusio neapibrėžtumo laikotarpiu; identifikuoti, kokie esminiai pokyčiai buvo įgyvendinti vidinės komunikacijos srityje organizacijos lygmeniu, kokie – skyrių lygmeniu; nustatyti, kurie įgyvendinti pokyčiai pasiteisino. Rašant straipsnį buvo taikyti šie metodai: mokslinės literatūros analizė, sintezė, apibendrinimas, antrinė duomenų analizė, pusiau struktūruoti interviu, stebėjimas.

Tyrimo rezultatų reikšmingumą pagrindžia tai, kad tai vienas pirmųjų tyrimų Lietuvoje, analizuojantis vidinės komunikacijos valdymo iššūkius ir jų sprendimo būdus neapibrėžtumo laikotarpiu viešojo sektoriaus organizacijoje pereinant į priverstinį hibridinį darbą. Stokojant darbų apie efektyvų vidinės komunikacijos valdymą viešojo sektoriaus organizacijose užsitęsusio neapibrėžtumo laikotarpiu, atvejo tyrimu Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijoje identifikuoti vidinės komunikacijos valdymo iššūkiai naujoje realybėje, nustatyti vidinės komunikacijos valdymo ypatumai ir pasiteisinę sprendimai

tokio tipo organizacijoje. Gauti rezultatai galėtų būti hipotezėmis ateities mokslininkų tyrimams analizuojant vidinės komunikacijos valdymo ypatumus neapibrėžtumo laikotarpiu ir kitose viešojo sektoriaus organizacijose.

## Literatūros analizė

Nuotoliniu darbu vadinamas darbo atlikimo būdas, kai darbuotojas atlieka nuotoliniu būdu jam priskirtas funkcijas ar jų dalį visą arba dalį darbo laiko, tai yra sulugytoje darbo šalims priimtinoje kitoje darbo vietoje, negu yra darbovietė, taip pat naudojamas informacinės ir elektroninių ryšių technologijas (Lietuvos Respublikos darbo kodekso įstatymas, 52 straipsnis, 2022). Hibridiniu darbu laikomas darbo organizavimo būdas, kai darbuotojai gali dirbti iš namų arba iš darbo arba gali keisti šias darbo formas savaitės laikotarpiu (Grzegorzcyk et al., 2021, p. 2). Darbuotojams dirbant iš skirtingų darbo vietų, keičiasi ir vidinė komunikacija – darbuotojai lėčiau pasiekia savo kolegas bei vadovus, lėčiau gauna informaciją, pagalbą ir palaikymą, grįžtamąjį ryšį (Lazauskaitė-Zabielskė et al., 2022), todėl vidinės komunikacijos valdymą dirbant nuotoliniu būdu reikėtų paanalizuoti atskirai.

Vidinei komunikacijai priskiriamos įvairios funkcijos – kurti patikimą organizacijos įvaizdį tarp darbuotojų ir gerą vidinį klimatą (Rogala, Bialowas, 2016; Santoso et al., 2022); stiprinti organizacijos narių supratimą ir palaikymą veiksmų, kurių imasi organizacijos vadovybė, bei skatinti darbuotojų lojalumą ir tapatinimąsi su organizacija (Olszynstska, 2002, cit. iš Rogala, Bialowas, 2016), užtikrinti atskaitomybę, darbuotojų įtraukimą į organizacijos veiklą ir pateikiamos informacijos skaidrumą (Li et al., 2021), suteikti informaciją, reikalingą jų darbo funkcijoms atlikti ir darbo procesams organizuoti (Rogala, Bialowas, 2016). Pabrėžiama tinkamai parengtos vidinės komunikacijos svarba organizacijose vykdant struktūrinius, procesų valdymo ir kitus planuotus pokyčius (Burnes, 2009; Lewis, 2011; Miller, 2012), išskiriama aiškios, greitos, nuoseklios ir vientisos komunikacijos būtinybė informuojant darbuotojus, kai vyksta krizės, tiesiogiai susijusios su organizacijos veikla, vadovybės priimtais sprendimais, ar kai organizacija patenka į neapibrėžtumo laikotarpį, kurio ji negalėjo numatyti (Frandsen, Johansen, 2011; Coombs, 2012; Kim, 2018; Santoso et al., 2022).

Dar iki pasaulinės COVID-19 pandemijos tirti vidinės komunikacijos trikdžiai komandose, dirbančiose per nuotolį. XX a. pabaigoje atsiradusios virtualios organizacijos, kurių nariai dirbo iš skirtingų vietų, sietos su inovatyviomis verslo įmonėmis. Retomis išimtimis buvusias įmones tyrinėję mokslininkai tvirtino, kad sudarant galimybę dirbti nuotoliniu būdu motyvuojami gerai dirbantys darbuotojai, išbandomos naujos darbo formos, akcentuotas laiko ir darbui reikalingų išteklių taupymas (Ginevičius et al., 2006; Meister, Millyerd, 2010), tačiau kartu atkreiptas dėmesys į kylančias įtampas, susijusias su darbdavių svarstymais, ar nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai dirbs taip pat produktyviai kaip ir tie, kurie dirba organizacijos patalpose (McKenna, 2006; Mullins, 2013). Identifikuota, kad nuotoliniu būdu dirbančių komandų vadovams kyla vadovavimo ir komunikavimo su komanda, tinkamų komunikacijos priemonių parinkimo iššūkių (Miller, 2011; Mullins, 2013), technologijų panaudojimo, pasitikėjimo tarp vadovo ir komandos

narių, komandos formavimo trikdžių (Sheridan, 2012), įvyksta dažni nesusikalbėjimai tarp nuotoliu dirbančių organizacijos narių, skirtingai interpretuojama raštu gaunama informacija, trūksta tarpusavio palaikymo, dalinimosi informacija bei žiniomis, todėl sunkiau sukurti ir gerą organizacinę kultūrą (Ginevičius et al., 2006; Miller, 2011). Kaip problema įvardytas ir darbuotojų socializacijos trūkumas – pažymėta, kad daug iš namų dirbančių darbuotojų jaučiasi atsiskyrę nuo darbo kolegų, jiems trūksta bendravimo, kyla įtampų, susijusių su pusiausvyros išlaikymu tarp įsipareigojimo darbiui ir šeimai, dirbantys iš namų nurodydavo esantys dažnai išsekę (Wang et al., 2021). Ikipandeminiu laikotarpiu atliktuose tyrimuose analizuoti nuotoliniu būdu veikiančiose verslo organizacijose efektyvią vidinę komunikaciją lemiantys veiksniai (McKenna, 2006; Pyöriä, 2009), tinkamų komunikacijos priemonių ir kanalų bendravimui tarp darbuotojų parinkimo svarba (Miller, 2011; Sheridan, 2012), akcentuotas susitarimo dėl bendro elgesio modelio dirbant komandoje reikalingumas – kaip, kada, kokiomis priemonėmis komunikuojama, per kiek laiko atsakoma į laiškus (McKenna, 2006; Verburg et al., 2013), pasitikėjimo užtikrinimas tarp komandos narių ir vadovų (Mullins, 2013).

COVID-19 pandemija pasižymėjo neplanuotais pokyčiais ir vadovams bei darbuotojams sukėlė daug streso – nuotolinį darbą pradėjusios taikyti organizacijos susidūrė su informacinių technologijų iššūkiais (nenutrūkstamas interneto ryšys, kibernetinis saugumas, duomenų konfidencialumo užtikrinimas, naujos programinės įrangos įsisavinimas ir pan.), darbinės aplinkos namie nebuvimu, darbo laiko planavimo iššūkiais (kai darbas nebeturi aiškių darbo valandų, o namų aplinka taip pat neleidžia produktyviai dirbti), poreikiu kontroliuoti darbuotojus (dalies vadovų neužtikrintumas dėl darbuotojų produktyvumo namuose), komandos narių tarpusavio komunikacijos bei socializacijos trūkumu (Klaipėdos universitetas, 2020). Perėjimas nuo darbo biure prie darbo nuotoliniu būdu buvo greitas ir be išankstinio pasirengimo, organizaciniai ištekliai, kurių darbuotojas galėtų tikėtis įprastų pokyčių metu (pavyzdžiui, mokymai, darbo vietos įrengimas ir pan.), buvo neprieinami (Lazauskaitė-Zabielskė et al., 2022), todėl vidinės komunikacijos valdymas tokioje neįprastoje situacijoje vertas papildomų tyrimų.

Viešojo sektoriaus organizacijos, iš kurių žiniasklaida ir visuomenė krizių metu reikalauja greito ir efektyvaus atsako, neatidėliotinų situacijų operatyvaus sprendimo, veikimo pagal verslo modelį (Mullins, 2013; Giedraitytė, 2016), susidūrė su papildomais iššūkiais – operatyviai keisti vidinės komunikacijos valdymo procesus trukdė biurokratinė tokių organizacijų struktūra, taisyklės, kuriomis jos privalėjo vadovautis (pavyzdžiui, vykdyti viešuosius pirkimus norėdamos įsigyti dirbti nuotoliu reikalingą programinę įrangą), prievolė pokyčių metu papildomai informuoti visuomenę, verslo struktūras. Vyraujant dideliame netikrumui, užsitęsęs neapibrėžtumui ir esant greitų sprendimų poreikiui, biurokratinis linijinis sprendimų priėmimo metodas netiko, todėl viešojo sektoriaus organizacijos privalėjo keistis, tai kėlė papildomų įtampų – susilpnėjo hierarchiniai ryšiai, išryškėjo situacinė lyderystė, vadovams teko labiau pasitikėti specialistais ir valstybės tarnautojais ir suteikti jiems didesnę sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo galią (Kalkytė, 2021). Tačiau viešojo sektoriaus organizacijos, ypač ministerijos, kaip savo srities politiką formuojančios institucijos, susidūrė su dvejopa problema – joms reikėjo ieškoti būdų,

kaip operatyviai informuoti suinteresuotuosius – verslą, visuomenę, pavaldžias organizacijas – apie priimamus sprendimus ir laukiančius pokyčius, o kartu ir pačioms keisti vidinės komunikacijos valdymo procesus, kad būtų laikomasi pandemijos metu galiojančių reikalavimų, o darbuotojai būtų tinkamai informuoti ir motyvuoti sėkmingai tęsti darbus.

Pandeminį laikotarpį galima apibūdinti kaip neapibrėžtumo laikotarpį, kuriam būdingas priverstinis perėjimas prie hibridinio darbo. Neapibrėžtumo laikotarpiu organizacijoms reikėtų vengti pernelyg didelio pasitikėjimo ir pernelyg didelio atsargumo. Tokiu laikotarpiu kompetentingi žmonės žino, kad jie iki galo nesupranta, kas šiuo metu vyksta, nes jie niekada nesusidūrė su tokiu reiškiniu anksčiau. Neapibrėžtumo laikotarpiu pernelyg didelis pasitikėjimas ir pernelyg didelis atsargumas gali sunaikinti tai, ko organizacijoms ypač reikia pokyčių metu – smalsumą, atvirumą naujovėms ir bendrą situacijos pajautimą. Per didelis darbuotojų pasitikėjimas ir per didelis atsargumas laikomas siauro mąstymo požymiu (angl. *closed-minded*), todėl neapibrėžtumo laikotarpiu rekomenduojama vengti kraštutinumų ir stengtis greičiau prisitaikyti (Weick, 1993).

Naujausi COVID-19 pandemijos metu atlikti tyrimai atskleidė, kad esminiai nuotolinio darbo keliami vidinės komunikacijos iššūkiai, mokslininkų įvardijami per pastarąjį dešimtmetį, pasikeitė nežymiai arba lieka tie patys – tai neefektyvi komunikacija, darbuotojų vienišumo jausmas, socializacijos su kolegomis trūkumas (Wang et al., 2021). Konstatuotina, kad darbuotojų vienišumo jausmas kaip iššūkis pasikartoja skirtingų tyrėjų darbuose (Mullins, 2013; Wang et al., 2021; Work Anywhere & Selina, 2022), o tai yra indikatorius, kad dirbant nuotoliu nepakankamai gerai valdoma vidinė komunikacija. Pandemijos metu vidinės komunikacijos srityje atliktuose tyrimuose daugiausia dėmesio skirta vidinės komunikacijos įtakai darbuotojų pasitikėjimui organizacija tirti, analizuota, kaip efektyviai vykdoma vidinė komunikacija skatina darbuotojus palaikyti organizacijose vykdomus pokyčius, kaip vidinė komunikacija susijusi su darbuotojų produktyvumu, darbo efektyvumu ir pasitenkinimu darbu (Nemteanu, Dabija, 2021; Prodanova, Kocarev, 2021; Wang et al., 2021; Lee, 2022).

D. R. Gomesas ir bendraautorai (2021) tyrė, kokią įtaką darbuotojų produktyvumui pandemijos metu daro vidinė komunikacija. Nustatyta, kad vidinė komunikacija, darbuotojų suvokiamas organizacinis palaikymas ir darbuotojų produktyvumas yra glaudžiai susiję. Konstatuota, kad esant pakankamai vidinei komunikacijai darbuotojai tai vertina kaip organizacijos palaikymą nestabilumo laikotarpiu, o tai daro teigiamą įtaką jų atliekamo darbo produktyvumui. Apie tai, koks ryšys yra tarp vidinės komunikacijos ir darbuotojų pasitikėjimo organizacija, analizavo L. R. Men ir bendraautorės (2021) bei Y. S. Qin ir L. R. Men (2022). JAV Floridos universiteto mokslininkės L. R. Men, J. S. Kin ir J. Jin (2021) tyrė, kokį poveikį vadovų vartojama kalba daro darbuotojų pasitikėjimui organizacija ir pačiais vadovais COVID-19 pandemijos metu. Paaiškėjo, kad, vartojant empatinę kalbą, aiškiai duodant instrukcijas, paaiškinant skiriamas užduotis ir jų prasmę, sustiprėja darbuotojų pasitikėjimas organizacija ir pačiais lyderiais. Tyrėjos Y. S. Qin ir L. R. Men (2022) aiškinosi, ar ir kaip vidinė komunikacija, vykdoma organizacijos ir padalinių lygmeniu, koreliuoja su pasitikėjimu organizacija ir darbuotojų psichine sveikata. Nustatytas stiprus ryšys tarp efektyvios vidinės komunikacijos ir darbuotojų pasitikėjimo organiza-

cija. J.-Y. Li ir bendraautorai (2021) analizavo, kokią įtaką vidinė komunikacija atlieka organizacijose vykstančių pokyčių metu. Pirmosios COVID-19 bangos metu apklausus skirtingo dydžio JAV organizacijose dirbančius darbuotojus, nustatyta, kad atvira vidinė komunikacija padeda darbuotojams lengviau prisitaikyti prie organizacijose vykstančių permainų, padeda jiems sumažinti dėl pokyčių atsirandantį nerimą ir paskatina palaikyti pokyčius, padeda sustiprinti ryšį tarp organizacijos ir darbuotojų.

Pažymėtina, kad tyrimų apie vidinės komunikacijos valdymą verslo organizacijose, joms kylančius iššūkius pokyčių laikotarpiu ir rekomendacijų, kaip vidinės komunikacijos nesklaidumus jos galėtų spręsti, netrūksta (Jones, Recardo, 2013; Daly et al., 2003; Sheridan, 2012; O’Kane et al., 2004; McKenna, 2006; Burnes, 2009; Bansal, King, 2022), tačiau analogiškų tyrimų, skirtų vidinės komunikacijos valdymui, kylantiems iššūkiams pokyčių metu viešojo sektoriaus organizacijose, stokojama, jie gana fragmentiški (Trofimovas, Valackienė, 2015; Rubinstein et al., 2016). Pažymėtina, kad tyrimų apie vidinės komunikacijos valdymą viešojo sektoriaus organizacijose pandemijos metu – užsitęsusio neapibrėžtumo laikotarpiu – taip pat stokojama. 2020 m. publikuotame straipsnyje R. Toleikienė ir bendraautorės, naudodamos pusiau struktūruotų interviu metodą, tyrė, kaip keitėsi vidinė komunikacija pradėjus dirbti nuotoliniu būdu vidutinio dydžio Lietuvos savivaldybėje – viešojo sektoriaus organizacijoje – pandemijos COVID-19 metu, lyginant su ikipandeminiu laikotarpiu, taip pat identifikavo vidinei komunikacijai kylančius iššūkius šio užsitęsusio neapibrėžtumo laikotarpiu. Nustatyta, kad nuotolinis darbas paskatino viešojo sektoriaus organizaciją naudoti daugiau naujų tarpusavio komunikavimo kanalų, tokių kaip *Teams*, *Zoom*, grupės socialiniame tinkle *Facebook*, o iš darbuotojų buvo tikimasi, kad jie operatyviai, per 15 minučių, reaguos į jiems skirtas užduotis. Iki pandemijos įprastą tarpusavio komunikaciją „akis į akį“ pakeitė komandų komunikacija, kada tarpusavio komunikacijoje dalyvauja ne du, o daug žmonių (Toleikienė et al., 2020). M. N. Ndlela ir J. P. Madsbu (2022) tyrė vidinės komunikacijos valdymą viename valstybiniame Norvegijos universitete pandemijos metu ir priėjo prie panašių išvadų – nustatyta, kad pandemijos metu buvo suardyta įprasta komunikavimo struktūra ir kanalai: nebeliko įprastos „akis į akį“ komunikacijos su darbuotojais, informacijai perduoti naudotų informacinių lentų, spausdintų naujienlaiškių, tačiau atsirado nauji, daugumai darbuotojų iki tol nežinoti komunikavimo kanalai tokie kaip *Zoom* ar *MS Teams*, kuriais darbuotojai privalėjo greitai išmokti naudotis. Tyrėjai pastebėjo, kad sutrumpėjo komandos pasitarimų laikas, jie tapo efektyvesni.

Apibendrinant tyrimus apie vidinės komunikacijos valdymą nuotoliniu arba hibridiniu būdu dirbančiose organizacijose neapibrėžtumo laikotarpiu, pažymėtina, kad dažniausiai dominuoja tyrimai apie vidinės komunikacijos įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija, darbo efektyvumui ir darbuotojų įsitraukimui, tiriamas vidinės komunikacijos vaidmuo pokyčių komunikacijoje. Pažymėtina, kad dažniausiai tiriamos privataus sektoriaus organizacijos. Stokojama tyrimų, kokie vidinės komunikacijos būdai ir priemonės pasiteisina viešojo sektoriaus organizacijose priverstinai pereinant prie nuotolinio ar hibridinio darbo.

## Tyrimo metodologija

Mokslinei problemai spręsti ir tyrimui reikalingiems duomenims surinkti buvo pasirinktas atvejo tyrimas – tai tyrimo strategija, kaip tiriamas tam tikras socialinis vienetas ar tam tikras reiškiny (Yin, 2009). Šiai tyrimo strategijai būdinga tai, kad informacija surenkama skirtingais būdais, atliekamas gilus (angl. *in-depth study*) konkretaus atvejo tyrimas (Fomin, 2008; Creswell, 2014). Atvejo tyrimas dažnai vykdomas žmones stebint jiems įprastoje aplinkoje, bendraujant jų kalba, tyrimo dalyvių požiūris išsiaiškinamas tiesiogiai stebint dalyvius arba per pokalbius, o tyrėjas išsaugo savo kaip stebėtojo požiūrį (Kardelis, 2007; Yin, 2009). Kartais atvejo tyrimas painiojamas su etnografiniu tyrimu, nes abu šie tyrimai turi tam tikrų panašumų – abiem būdingas stebėjimo, interviu kaip tyrimo priemonės naudojimas, tačiau abu skiriasi dėl pagrindinio tikslo – pirmuoju siekiama paaiškinti tam tikrą fenomeną, kuris neatskiriamas nuo bendro konteksto, antruoju – apibūdinti tam tikro vieneto kultūrą ir stebimųjų gyvenimą. Taigi etnografinio tyrimo tikslas nėra ieškoti priežasčių ar paaiškinimų, ko būtent siekiama atvejo tyrimu (Harwati, 2019; Yin, 2003). Kai kurie mokslininkai (Yin, 2014) atvejo tyrimus skirsto į aprašomuosius (angl. *descriptive*), kada siekiama detaliai apibūdinti tam tikrą fenomeną konkrečioje organizacijoje ar bendruomenėje, aiškinamuosius (angl. *explanatory*) ir žvalgomuosius (angl. *exploratory*), kada norima studijuojant tam tikrą fenomeną suformuluoti hipotezes. Žvalgomiesiems tyrimams būdinga tai, kad siekiama surinkti žinių apie reiškinį, apie kurį mažai žinoma, ir remiantis gautais rezultatais siekiama iškelti tam tikras hipotezes būsimiems didesnio masto tyrimams ateityje (Swedberg, 2020). Šiuo atveju buvo atliktas žvalgomasis tyrimas.

Atvejo tyrimo ypatumas yra tas, kad tiriamasis objektas turi būti ne tik tipiškas tiriamųjų generalinės aibės atstovas, bet ir asmuo, norintis ir galintis teikti įvairiapusę informaciją, reikalingą atsakyti į tyrėjo iškeltą klausimą (Bitinas et al., 2008, p. 138). Todėl atvejo tyrimui pasirinkti informantai, galintys suteikti informacijos tyrime dominančiais klausimais – dvi vidinės komunikacijos specialistės ir penki skirtingų struktūrinių padalinių vadovai. Taip siekta užtikrinti kaip įmanoma didesnę skirtingų požiūrių atstovavimą.

Pasirinkti pusiau struktūruoti interviu, kurie dar vadinami pusiau standartizuotais interviu. Toks interviu ėmimo metodas atliekant tyrimą buvo tinkamiausias, siekiant paskatinti vadovus atvirai kalbėti tyrimui aktualiais klausimais. Taip pat pasirinktas stebėjimo metodas, kuriam būdinga tai, kad stebimi organizacijoje vykstantys procesai, juose dalyvaujančių veikėjų elgesys. Mokslininkai skiria stebėjimą iš išorės, kada tyrėjas atsiriboja nuo organizacijos ir į procesus žvelgia tarsi iš šono, ir stebėjimą iš vidaus, kada tyrėjas dirba organizacijos viduje ir yra tiriamo proceso dalyvis (Evered, Louis, 2001). Šiame tyrime buvo pasirinktas antrasis atvejis. Tyrimas priskirtinas prie darbų, kuriuos atlieka konkrečiame veiklos bare dirbantys praktikai. Tokio pobūdžio tyrimai turi privalumų – tyrėjas turi priėjimą prie visų organizacijos dokumentų, lengvesnį priėjimą prie tiriamųjų, gerą organizacijos viduje vykstančių procesų išmanymą, organizacinę atmintį (Iacono et al., 2009).

Straipsnio autorius perėjimo į hibridinį darbą laikotarpiu tiriamoje viešojo sektoriaus organizacijoje buvo jos darbuotojas, todėl turėjo galimybę tiriant nagrinėjamą reiškinį



ne tik atlikti interviu su ministerijos darbuotojais, tačiau pasidalinti ir savo kaip stebėtojo įžvalgomis. Išsamesnis Susisiekimo ministerijoje vykstančių komunikacijos procesų stebėjimas vyko nuo 2021 m. vasaros iki 2022 m. sausio pabaigos.

Tyrimo metu LR susisiekimo ministerijoje buvo dvi vidinės komunikacijos specialistės, atsakingos už vidinę komunikaciją, dešimt struktūrinių padalinių. Siekiant užtikrinti kuo didesnį ministerijos struktūrinių padalinių reprezentatyvumą, atsitiktine tvarka pasirinkti penki informantai – padalinių vadovai – iš skirtingų ministerijos struktūrinių padalinių. Norint giliau ištirti vidinės komunikacijos valdymo procesus ministerijos ir skyrių lygmeniu, sudaryti du atskiri klausimynai – vidinės komunikacijos specialistėms ir struktūrinių padalinių vadovams (-ėms). Klausimai konstruoti taip, kad padėtų surinkti duomenų, reikalingų realizuoti tyrimo uždavinius.

Vidinės komunikacijos specialistėms parengta dešimt klausimų. Jais domėtasi, su kokiais vidinės komunikacijos iššūkiais ministerija susidūrė pandemijos laikotarpiu. Tirta, kokie buvo įprasti vidinės komunikacijos kanalai ministerijos lygmeniu iki pandemijos ir kokie pokyčiai buvo įgyvendinti pandeminiu laikotarpiu. Teirautasi, kokie sprendimai pasiteisino ir kuriuos sumanymus buvo sudėtinga įgyvendinti.

Skyrių vadovams parengta penkiolika klausimų. Jais domėtasi, kokios vidinės komunikacijos problemos išryškėjo pandemijos laikotarpiu. Tirta, kaip buvo skatinamas darbuotojų įsitraukimas į veiklos procesus dirbant nuotoliu, kaip buvo siekiama užtikrinti darbuotojų bendradarbiavimą, kokius vidinės komunikacijos specialistėjų arba ministerijos vadovybės pasiūlytus vidinės komunikacijos pokyčius įgyvendino, kurie sprendimai pasiteisino ir kuriuos buvo sudėtingiausia įgyvendinti. Interviu metu buvo siekta surinkti duomenų apie tai, kaip skyrių vadovai perorganizavo vidinės komunikacijos procesus, kaip keitė vidinės komunikacijos kanalus prasidėjus pandemijai.

Tiek vidinės komunikacijos specialistėjų, tiek struktūrinių padalinių vadovų klausta, su kokiais vidinės komunikacijos iššūkiais susidūrė ministerija prasidėjus pandemijai, kokios vidinės komunikacijos problemos išryškėjo, kuriame iš vidinės komunikacijos veiklos barų kilo daugiausiai iššūkių.

Pusiau struktūruoti interviu atlikti 2022 m. sausio mėnesį. Tariantis dėl interviu informantams buvo pranešta, kad jų vardai, pavardės, pareigos niekur nebus minimos, visi duomenys bus nuasmeninti, o pokalbiai įrašomi ir naudojami tik tyrimo tikslais. Dėl su pandemija susijusių apribojimų visi pokalbiai vyko nuotoliniu būdu per *MS Teams* platformą su įjungtomis kameromis. Informantai buvo jiems įprastoje darbinėje aplinkoje eilinę darbo dieną – dirbo iš namų arba iš ministerijos. Buvo galima stebėti ne tik kognityvinius, bet ir emocinius atsakymų aspektus, užduoti papildomų klausimų. Pokalbis su informantu ar informante vidutiniškai trukdavo apie 40 minučių. Pokalbiai buvo įrašomi į telefono diktofoną.

## Tyrimo rezultatų analizė

**Duomenų analizė.** Analizuojant duomenis, naudotas atvirasis kodavimas. Bendroju atveju atvirasis kodavimas – teksto skaidymas į temas, kurioms suteikiamas atitinkamas pavadinimas. Toks pavadinimas yra pirminė kategorija, tekstų lyginimo, įprasminimo,

siejimo su hipotetiniais veiksniais rezultatas (Bitinas, Kazlauskienė, 2009, p. 158). Atliekant duomenų analizę, pokalbiai buvo transkribuojami, suvedami į atskiras kompiuterines bylas išlaikant tiriamojo konfidencialumą ir laikantis anonimiškumo. Visi informantai buvo koduoti raidėmis A, B, C, D, E, F, G. Tada informantams buvo suteikiamas konkretus skaičius arba raidė, siekiant aprašyti jų išsakytas mintis, tačiau nuasmeninant duomenis.

Vėliau buvo suteikiami pavadinimai kokybinių duomenų medžiagos rinkiniui, pavyzdžiui, sakiniams ar jų dalims, pastraipoms. Taip buvo išskirtos temos / potėmės, kategorijos / subkategorijos. Vyko lyginamoji analizė ir duomenų klasifikavimas. Tada duomenys buvo interpretuojami. Remiantis B. Bitino ir A. Kazlauskienės (2009, p. 158) rekomendacijomis, tikrinant atviro kodavimo kokybę, formuluoti du klausimai: 1) ar išskirta kategorija susijusi su tyrimo objektu ir uždaviniais; 2) ar tyrimo duomenys (informantų pasisakymai) išreiškia kategorijos turinį. Galiausiai duomenys pristatyti teksto ir apibendrinamosios lentelės forma.

**Pagrindiniai vidinės komunikacijos iššūkiai.** Tyrimo metu identifikuoti septyni pagrindiniai vidinės komunikacijos iššūkiai: (1) išaugęs neapibrėžtumo, streso lygis, (2) operatyvaus problemų sprendimo iššūkis, (3) asmeninio ryšio sukūrimo ir išlaikymo, (4) komandos motyvavimo, (5) grįžtamojo ryšio užtikrinimo, (6) kylančių įtampų dėl skirtingo informacijos interpretavimo bendraujant laiškais, (7) dėmesio koncentracijos stokos bendraujant nuotoliu ir su tuo susijusio informacijos įsisavinimo iššūkis.

Informantai pabrėžė, kad pandemijos metu ministerijoje išaugo neapibrėžtumo ir streso lygis, kadangi pandemijos laikotarpiu darbuotojams teko didesnis darbo krūvis nei įprastai – darbas tęsėsi ir po oficialių darbo valandų. Nustatyta, kad pandemijos metu dėl didesnio neapibrėžtumo darbuotojai bijojo pasakyti jiems nepatinkančius su darbu susijusius dalykus atvirai. Pastebėta, kad pandemijos laikotarpiu yra žymiai sudėtingiau operatyviai išspręsti kylančias problemas, tam prireikia daugiau laiko. Problemų sprendimas pailgėja tiek dėl fizinio nuotolio, tiek dėl su technologijomis susijusių iššūkių. Informantai nurodė, kad tapo sunkiau sukurti asmeninį ryšį, jį išlaikyti, ypač su naujais prie komandos prisijungusiais nariais. Nustatyta, kad dirbant nuotoliu atsiranda didesnis formalumas sprendžiant darbinis klausimus, kurio būtų mažiau, jei darbuotojai vieni su kitais galėtų dažniau bendrauti gyvai. Paaiškėjo, kad motyvuoti komandos narius geru žodžiu ar didesniu empatijos parodymu yra sunkiau dėl fizinio atstumo, todėl kai kurie vadovai šią darbuotojų motyvavimo priemonę taikė rečiau.

Nustatyta, kad pandemijos metu dažniau kilo nesusikalbėjimų dėl skirtingo informacijos interpretavimo bendraujant laiškais. Susirašinėdami žmonės skirtingai interpretuodavo parašytą informaciją, sakinius perskaitė skirtinga intonacija, dėl to kilo konfliktinių situacijų. Pastebėta ir kita neigiama tendencija, susijusi su nuotoliniais susitikimais. Tyrimas parodė, kad per šiuos susitikimus darbuotojai blogiau koncentruoja dėmesį, blogiau įsimena informaciją, nes nuotoliu vykstančių posėdžių metu neretai atlieka ir kitus papildomus darbus.

1 lentelė. Identifikuoti vidinės komunikacijos iššūkiai

Kategorija	Subkategorija	Interviu teiginys
<b>Išaugęs neapibrėžtumo, streso lygis</b>	Pailgėjusios darbo valandos, išaugęs darbo krūvis	<...> dabar dėl darbo krūvio visi tik apie darbus ir kalba. [D tyrimo dalyvė]  <...> dabar darbas vyksta visą parą, anksčiau to nebūdavo, būdavo darbas iki 17 val. [E tyrimo dalyvė]
	Dėl streso atsiradusi baimė kalbėti atvirai	Per pandemiją žmonės bijo sakyti viešai, kas yra blogai. [E tyrimo dalyvė]
<b>Operatyvaus problemų sprendimo iššūkis</b>	Ilgesnis problemų sprendimas	Problemų sprendimas gyvai buvo paprastas, sukiši nosis gyvai ir išsprendi, <...> dabar tas procesas pailgėja. [B tyrimo dalyvė]  <...> Jis posėdyje, skambini, nekelia ragelio <...>. Jis dirba ministerijoje, aš nuotoliniu. [A tyrimo dalyvis]
<b>Asmeninio ryšio sukūrimas ir išlaikymas tarp senų ir naujų darbuotojų</b>	Atsiradęs didesnis atstumas tarp ministerijos darbuotojų	Susitikęs ministerijoje nežinai, ar čia mūsų darbuotojas, ar ne mūsų darbuotojas. Labai daug apie žmogų gali sužinoti iš neverbalinės kalbos, o dabar to nėra. [B tyrimo dalyvė]  Daug žmonių nepažįsti – susitinki koridoriuje, nežinai, ar čia mūsų darbuotojas ar ne mūsų. [E tyrimo dalyvė]  <...> naujokai senų darbuotojų nepažįsta. [C tyrimo dalyvis]
	Didesnis formalumas sprendžiant darbinis klausimus	Kai tu ateini pas žmogų vizos ir tu jį asmeniškai pažįsti, jis pasižiūri vienai. Jeigu su žmogumi neteko bendrauti anksčiau, jis pasižiūri labai formaliai ir pavizuos žymiai vėliau. [E tyrimo dalyvė]
<b>Komandos motyvavimo iššūkis</b>	Retesnis darbuotojų motyvavimas geru žodžiu	Kadangi finansinio motyvavimo galimybių mažai, vadovo liežuvis būdavo didžiausias motyviatorius. Kai gyvai būdavo, gali pasakyti, parodyti žvilgsniu, koks esi šaunuolis. Dabar per nuotolį tai yra sunkiau. [B tyrimo dalyvė]
	Mažiau galimybių būti išklausančiu vadovu	Motyvuoti gali ne tik pinigais. Anksčiau žmogus ateina į darbą, gal jam yra labai blogai, jis pasipasakoja, tu su juo išgeri kavos <...>. Kai esi šalia, gali žmogų pamotyvuoti. [E tyrimo dalyvė]
<b>Grįžtamojo ryšio užtikrinimo iššūkis</b>	Suteikti grįžtamąjį ryšį užima daugiau laiko, todėl jis rečiau suteikiamas	Kai gyvai bendrauji, iš karto gali kolegoms suteikti grįžtamąjį ryšį. Jeigu bendrauji per nuotolį, grįžtamasis ryšys užima papildomas laiko sąnaudas, užima daugiau laiko viską surašyti <...>. [D tyrimo dalyvė]

Kategorija	Subkategorija	Interviu teiginys
Skirtingas informacijos interpretavimas bendraujant laiškais	Skirtingas informacijos perskaitymas	<i>Dažniausiai problemų kyla susirašinėjant elektroniniais laiškais, jeigu žmonės daugiau kalbėtų telefonais ar per Teams, tos problemos išsprendėtų greičiau. Rašant el. paštu vienas perskaito vienaip, kitas – kitaip. [C tyrimo dalyvis]</i>
Dėmesio koncentracijos stoka bendraujant nuotoliu	Darbuotojai per posėdžius papildomai atlieka kitus darbus	<i>Nesusikoncentravę žmonės per posėdžius. Matai, kad dirba kitus darbus per posėdžius, tai matai ir iš veidų. [B tyrimo dalyvė]</i>

Sudaryta autoriaus.

**Esminiai pokyčiai vidinės komunikacijos srityje ministerijos lygmeniu.** Tyrimo metu nustatyti trys pagrindiniai vidinės komunikacijos pokyčiai ministerijos lygmeniu, kurie įvykdyti per pandemiją: (1) gyvi susitikimai, pasitarimai, mokymai perkelti į virtualią erdvę; (2) pradėtas naudoti naujas ministerijos vadovybės komunikavimo su darbuotojais formatas – vadinamoji Susisiekimo ministerijos valanda bei sukurtas (3) naujas vidinės komunikacijos kanalas – intranetas. Paašškėjo, kad ministerijoje iki pandemijos kontaktiniu būdu organizuoti mokymai, susitikimai, pasitarimai per pandemiją buvo perkelti į virtualią erdvę. Šiam tikslui pasitelkta *MS Teams* platforma [A, D, F tyrimo dalyviai]. Bendraujant su išorės partneriais naudotos ir kitos papildomos platformos – tokios kaip *Zoom*, *Webex*. Buvo sukurtas naujas komunikavimo su darbuotojais kanalas – vadinamoji Susisiekimo ministerijos valanda, kuri vykdavo reguliariai, maždaug kartą per mėnesį, per *MS Teams* platformą. Jos metu ministerijos politinė vadovybė visus darbuotojus supažindindavo su svarbiausiomis naujienomis, laukiančiais pokyčiais [„Naujovė – susitikimas su vadovybe kiekvieno mėnesio paskutinį ketvirtadienį“]. [E tyrimo dalyvė]]. Nustatyta, kad ministerijoje pandemijos metu pradėtas naudoti naujas vidinės komunikacijos kanalas – intranetas. Jame buvo skelbiama įvykusių mokymų medžiaga, informacija apie darbą ministerijoje pradedančius ir baigiančius kolegas, informacija apie būsimus ir įvykusius vidinius ministerijos renginius, šventes, nuotraukos iš renginių ir kita lengvesnio turinio informacija. Pažymėtina, kad informantai intraneto nelaikė pasiteisinusiu vidinės komunikacijos kanalu:

*„Labai mažai komentary intranete, erzina, kad kai nori eiti į Google, turi uždaryti intranetą. <...> Kitoje institucijoje būdavo šiltesnis – gimtadieniai, gyvas, visi galėdavo rašyti. [B tyrimo dalyvė]*

*<...> nepasiteisino intranetas. Mažai žmonių skaito. [F tyrimo dalyvė]*

**Pasiteisinę vidinės komunikacijos pokyčiai ministerijos lygmeniu.** Informantų klausiant, kokius vidinės komunikacijos pokyčius jie laiko pasiteisinusiais, beveik visi įvardijo *MS Teams* platformos naudojimą susitikimams ir pasitarimams [A, B, C, D, F tyrimo dalyviai] bei pradėtą naudoti naują vadovybės komunikavimo su darbuotojais formatą – vadinamąją Susisiekimo ministerijos valandą, kuomet informuojama apie naujienas, atsakoma į klausimus [B, C, D tyrimo dalyviai]. Viena informantė nurodė,

kad ypač pasiteisinęs sprendimas buvo tai, jog pranešimai spaudai būdavo siunčiami ir ministerijos darbuotojams.

**Esminiai pokyčiai vidinės komunikacijos srityje skyrių lygmeniu.** Tyrimo metu informantai nurodė šiuos esminius vidinės komunikacijos pokyčius: (1) pasikeitusias grįžtamojo ryšio davimo ir gavimo formas; (2) išaugusį elektroninių laiškų skaičių; (3) išaugusį informacijos perdavimo kanalų skaičių bei (4) tarp kolegų atsiradusį formalesnį bendravimą. Paaiškėjo, kad pandemijos metu pasikeitė grįžtamojo ryšio davimo ir gavimo formos. Vietoj įprastų gyvų pokalbių akis į akį matant pašnekovą ir jo reakcijas, tiesiai į akis pagiriant ar pateikiant pastabų dėl atliekamo darbo ar gaunant grįžtamąjį ryšį, per pandemiją vadovams teko taikyti kitas apsikeitimo grįžtamoju ryšiu formas. Vieni vadovai nurodė besistengiantys grįžtamąjį ryšį suteikti raštu, kiti dažniau skambino, norėdami patikrinti, kaip žmogus jaučiasi.

*„Iššūkis – kad būtų galima gauti grįžtamąjį ryšį. <...> Kai gyvai bendrauji, iš karto gali kolegoms suteikti grįžtamąjį ryšį. <...> Daugiau laiko dabar atima užduotims suformuoti, pastaboms teikti el. laišku.“ [D tyrimo dalyvė]*

*„Svarbu neprarasti ryšio ir bendrauti. Jeigu sudėtinga užduotis, stengiuosi paskambinti ir patikrinti, kaip žmogus jaučiasi, kaip priima psichologiškai – ar yra pasipriešinimas, kaip jis jaučiasi gavęs užduotį.“ [C tyrimo dalyvis]*

Keli informantai atkreipė dėmesį į pandemijos metu išaugusį elektroninių laiškų skaičių [C, D tyrimo dalyviai] ir tai, jog iki pandemijos dalis užduočių būdavo suformuluojama žodžiu, o per pandemiją užduotys dažniau formuluotos raštu. Pokalbių metu atskleista, kad pandemijos metu padaugėjo vidinių informacijos perdavimo kanalų:

*„Atsirado Zoom, Teams, Teamschat – atskiro pogrupio, atskiros grupės, dar bendras vidinis grupės el. paštas, skirtas projektinei veiklai <...>. Kartais imi rašyti per Messenger, jei labai skubu, kad dirbant nuotoliu pamatytų.“ [A tyrimo dalyvis]*

Informantai pastebėjo, kad pandemijos metu bendravime tarp kolegų atsirado daugiau formalumo, skyriuje tarp kolegų santykiai tapo šaltesni. Padalinio kolegoms dažniau formaliai bendraujant – susirašinėjant laiškais – kildavo ir konfliktinių situacijų, kurių būtų buvę galima išvengti, jeigu žmonės bendrautų matydami vieni kitus.

*„Žmogiškas bendravimas – nepaklausi žmogaus per Teams, ar neužstrigai kamštyje. Liko mažiau šilto bendravimo.“ [E tyrimo dalyvė]*

*„Dabar bendravimas tapęs formalėnis – telefonu, el. paštu ar per Teams.“ [B tyrimo dalyvė]*

**Pasiteisinę pokyčiai vidinės komunikacijos srityje skyrių lygmeniu.** Pokalbių su skyrių vadovais metu paaiškėjo, kad pasiteisinusiais vidinės komunikacijos pokyčiais savo padaliniuose jie išskiria (1) savaitinių nuotolinių viso skyriaus pasitarimų organizavimą, (2) vadovo kas ketvirtį su kiekvienu darbuotoju organizuojamus pokalbius bei (3) skyriaus kolegų kartu atliekamų užduočių skatinimą, taip prisidedant prie komandiškumo stiprinimo. Savaitinių nuotolinių skyriaus pasitarimų organizavimą kaip pasiteisinusią priemonę nurodė trys informantai [B, C, D tyrimo dalyviai]. Jie teigė, kad tokių susitikimų metu

palaikoma komandinė dvasia, darbuotojai pasidalina informacija apie atliekamus darbus, sužino, ką veikia kolegos:

*„Darbuotojų įsitraukimas į veiklos procesus buvo skatinamas per bendrus nuotolinius posėdžius, kad visi žinotų, kas ką daro.“ [B tyrimo dalyvė]*

Pandemijos metu ministerijos vadovybė skyrių vadovams rekomendavo organizuoti ketvirtinius pokalbius su darbuotojais, kurių metu su kiekvienu padalinio darbuotoju būtų kalbama atskirai, užduodami klausimai apie darbuotojų savijautą, sėkmes ir nesėkmes. Dauguma informantų šį formatą įvardijo kaip pasiteisinusį [B, C, E tyrimo dalyviai], nes tokių pokalbių metu ešą galima geriau pajauti darbuotojų nuotaikas.

*„<...> asmeniniai pokalbiai su darbuotojais – tai pasiteisino. Pasidarau klausimyną ir stengiamės praėti visais klausimais su kiekvienu darbuotoju.“ [C tyrimo dalyvis]*

Nustatyta, kad dalis vadovų pandemijos metu stengėsi skatinti padalinio darbuotojus kartu atlikti užduotis. Pasak jų, taip siekta paskatinti darbuotojų bendradarbiavimą. Šią vidinės komunikacijos priemonę dauguma informantų įvardijo kaip pasiteisinusią, stiprinusią komandiškumą:

*„Darbuotojų bendradarbiavimas buvo skatinamas duodant atlikti bendrą užduotį <...>. Arba kartu turi du darbuotojai atsakyti į dažniausiai užduodamus klausimus.“ [A tyrimo dalyvis]*

**Stebėjimo rezultatai.** Straipsnio autoriui dirbant ministerijoje, buvo galimybė stebėti ministerijoje vykstančius komunikacijos valdymo procesus, be to, pažinti informantus ir kaip kolegas darbinėje aplinkoje, su jais pabendrauti dar iki tyrimo. Vykdam tyrimą ir atliekant interviu iš informantų kūno kalbos ir balso tembro susidarytas vaizdas, kad į pateiktus klausimus atsakinėjama atvirai, nenorima informacijos nuslėpti.

Apie dalį skyrių vadovų taikomų vidinės komunikacijos su darbuotojais būdų, tokių kaip kas savaitę vykstantys komandos narių pasitarimai, ketvirtiniai pokalbiai su kiekvienu darbuotoju atskirai, tyrimo autorius žinojo iš neformalių pokalbių su kolegomis. Apie dalį vidinės komunikacijos būdų, tokių kaip bendrų komandinių užduočių skyrimas mažiau bendraujantiems kolegoms, sužinota interviu metu.

Vidinės komunikacijos specialisčių įvardyti pagrindiniai ministerijos lygmens vidinės komunikacijos kanalai sutapo su stebėjimo ministerijoje rezultatais – straipsnio autorius fiksavo tuos pačius vidinės komunikacijos kanalus. Naujų vidinės komunikacijos kanalų, kurių autorius nebūtų pastebėjęs, interviu metu neįvardyta. Pažymėtina, kad informantų įvardyti pasiteisinę vidinės komunikacijos pokyčiai ministerijos lygmeniu, tokie kaip *MS Teams* kaip vienos komunikavimo platformos naudojimas ir su tuo susijęs laiko taupymas, reguliariai vykstantys nuotoliniai visos ministerijos darbuotojų susitikimai su organizacijos vadovybe, straipsnio autoriaus nuomone, iš tiesų pasiteisino – šis formatas kaip sėkmingas komunikavimo kanalas ne kartą buvo įvardytas straipsnio autoriui privačių pokalbių su ministerijos darbuotojais metu. Pažymėtina, kad šių nuotoliniu būdu, dažniausiai kartą per mėnesį, vykusių ministerijos politinės vadovybės (ministro, viceministrų, kanclerio) susitikimų su darbuotojais metu vadovybė informuodavo apie ministerijos komandos ir jos pavaldžių įstaigų atliktus darbus, pranešdavo apie laukiančius pokyčius. Darbuotojai galėdavo užduoti rūpimus klausimus. Pastebėtas didelis darbuotojų įsitraukimas dalyvaujant

tokio formato renginiuose, į vadinamąją Susisiekimo ministerijos valandą prisijungdavo dauguma ministerijos darbuotojų. Aptariant informantų įvardytus pasiteisinusius vidinės komunikacijos pokyčius skyrių lygmeniu, pažymėtina, kad autorius jų patikrinti ir įvertinti negalėjo, nes apklaustų vadovų skyriuose nedirbo.

## Diskusija ir tyrimo apibendrinimas

Atliktas kokybinis atvejo tyrimas analizavo priverstinį perėjimą prie hibridinio darbo neapibrėžtumo laikotarpiu viešojo sektoriaus organizacijoje ir atskleidė, kaip šiuo neapibrėžtumo laikotarpiu kylančius vidinės komunikacijos iššūkius sprendė vidinės komunikacijos specialistai bei vidurinės grandies vadovai tirtoje LR susisiekimo ministerijoje. Atliktas tyrimas papildė atliktų tyrimų spektrą apie vidinės komunikacijos valdymą viešojo sektoriaus organizacijose neapibrėžtumo laikotarpiu.

Tyrimas parodė keletą svarbių tendencijų – darbuotojams ypač svarbus informacijos apie pokyčius gavimas iš aukščiausios organizacijos vadovybės, tikimasi informaciją gauti pirmiau, nei ji bus pateikta kitiems suinteresuotiesiems. Nustatyta, kad sklandžiai vidinei komunikacijai užtikrinti ypač svarbus ne tik už vidinę komunikaciją viešojo sektoriaus organizacijoje atsakingų specialistų, aukščiausios organizacijos vadovybės, bet ir vidurinės grandies vadovų vaidmuo.

Siekiant efektyviai veikiančio ir į rezultatus orientuoto viešojo sektoriaus, ateities krizėms reikėtų iš anksto pasiruošti. Būtina parengti rekomendacijas aukščiausiems ir vidurinės grandies ministerijų vadovams, kuriose, atsižvelgiant į ankstesnę pandemiją patirtį ir išmoktas pamokas, būtų pateikta patarimų, kaip vykdyti sėkmingą vidinę komunikaciją su darbuotojais krizinių situacijų metu. Norint patikrinti, kaip darbuotojai suprato pateiktą medžiagą ir kokias pamokas dėl vidinės komunikacijos išmoko pandemijos metu, tikslinga surengti specialių mokymų, galimų situacijų simuliacijų.

Pažymėtina, kad nors tyrime identifikuoti vidinės komunikacijos iššūkiai ir jų sprendimo būdai konkrečioje viešojo sektoriaus organizacijoje, pagal šį atvejį nederėtų daryti apibendrinimų, kad kylančius iššūkius panašiai sprendžia visos viešojo sektoriaus organizacijos. Tam būtų reikalinga atlikti išsamesnius tyrimus kitose viešojo sektoriaus organizacijose, pavyzdžiui, analogiškus tyrimus atlikti kitose šalies ministerijose.

Identifikuojant tyrimo apribojimus, pažymėtina, kad apklaustos vidinės komunikacijos specialistės galėjo būti šališkos vertinant komunikacijos efektyvumą, nes būtent jos formuoja naujas vidinės komunikacijos praktikas pasikeitus darbo formoms organizacijoje. Ar priimti sprendimai pasiteisino, kokie buvo vidinės komunikacijos iššūkiai, galėtų geriau atskleisti visų darbuotojų apklausa, kurią būtų galima atlikti ateityje atliekant panašius tyrimus.

## Išvados

Dėl COVID-19 pandemijos organizacijos buvo priverstos operatyviai keisti vidinės komunikacijos valdymo procesus, o vadovai su darbuotojais turėjo išmokti komunicuoti

naujomis nuotolinio ir hibridinio darbo sąlygomis. Šie pokyčiai vyko netikėtai, organizacijoms nepasiruošus, todėl reikėjo išmokti valdyti vidinę komunikaciją naujoje realybėje. Empirinio tyrimo viešojo sektoriaus organizacijoje – Susisiekimo ministerijoje – metu nustatyti šie mokslinėje literatūroje dažniausiai minimi nuotoliniu būdu dirbančioms komandoms kylantys iššūkiai: kaip parinkti tinkamas komunikacijos priemonės komunikuoti su darbuotojais (Miller, 2011; Sheridan, 2012); kaip spręsti kylančius konfliktus, kai vadovai ir darbuotojai negali pasikalbėti akis į akį (Sheridan, 2012); kaip spręsti technologijų sukeltus bendravimo nesklaidumus (Verburg et al., 2013); kaip spręsti pasitikėjimo tarp vadovo ir darbuotojų iššūkį (Cascio, 2000; Klaipėdos universitetas, 2020; Lebopo et al., 2020); kaip užtikrinti gerus komandos narių tarpusavio ryšius ir komandinę dviasį (Ginevičius et al., 2006; Sheridan, 2012); kaip operatyviai suteikti grįžtamąjį ryšį darbuotojams, kai bendraujama tik naudojantis technologijomis (Geister et al., 2006); kaip tinkamai perduoti informaciją, kai komunikuojant nuotoliu padidėja tikimybė klaidingai suprasti informaciją dėl sumažėjusio neverbalinio bendravimo (nematant pašnekovo gestų, veido išraiškos, negirdint balso tembro ir pan.) (Miller, 2011; Smolağ, Ślusarczyk, 2021); kaip užtikrinti gerą darbuotojų psichologinę būseną, atsižvelgiant į darbuotojams dirbant per nuotolį atsirandantį vienišumo jausmą ir bendravimo trūkumą (Mullins, 2013; Nakrošienė, Butkevičienė, 2016; Wang et al., 2021; Work Anywhere & Selina, 2022).

Tyrimui pasirinktoje LR susisiekimo ministerijoje nustatyti trys vidinės komunikacijos iššūkiai buvo labai panašūs į nurodytus mokslinėje literatūroje. Identifikuota, kad ministerijoje kilo nesklaidumų, kaip operatyviai ir tinkamai suteikti grįžtamąjį ryšį (Geister et al., 2006; Wang et al., 2021); kaip išvengti skirtingo informacijos interpretavimo bendraujant laiškais (Miller, 2011; Sheridan, 2012), kaip mažinti išaugusį neapibrėžtumo, streso lygį (Frandsen, Johansen, 2011; Coombs, 2012; Kim, 2018; Prodanova, Kocarev, 2019; Klaipėdos universitetas, 2020; Santoso et al., 2022). Prie naujai identifikuotų iššūkių, kurie nebuvo minimi kitų tyrėjų darbuose, paminėtinas ilgiau trunkantis problemų sprendimas viešojo sektoriaus organizacijoje, pastebėta darbuotojų dėmesio koncentracijos stoka darbuotojams bendraujant nuotoliu.

Tyrimo identifikuoti esminiai įgyvendinti vidinės komunikacijos pokyčiai viešojo sektoriaus organizacijos – Susisiekimo ministerijos – lygmeniu. Tai gyvų susitikimų, pasitarimų ir mokymų perkėlimas į virtualią erdvę, reguliarius aukščiausio lygmens vadovybės bendravimas nuotoliniu būdu su visais darbuotojais pranešant svarbiausias naujienas ir naujo vidinio komunikacijos kanalo – intraneto – įdiegimas. Tyrimo metu nustatyti ir esminiai vidinės komunikacijos pokyčiai skyrių lygmeniu – pasikeitusios grįžtamojo ryšio suteikimo darbuotojams formos: vietoj pokalbio akis į akį – pokalbiai telefonu ar kitomis nuotolinio bendravimo platformomis; įsitvirtinęs elektroninių laiškų kaip pagrindinės komunikavimo priemonės skyriuose dominavimas; padidėjęs informacijos perdavimo kanalų skaičius. Prie naujai identifikuotų pokyčių, kurie neminimi mokslinėje literatūroje, priskirtinas tarp kolegų atsiradęs formalesnis bendravimas. Atskleista, kad kylančius vidinės komunikacijos iššūkius buvo lengviau spręsti tuose skyriuose, kuriuose vadovai perėjimo į hibridinį darbą metu sugebėjo išlaikyti asmeninį ryšį su savo darbuotojais.



Pasiteisinusiais vidinės komunikacijos pokyčiais ministerijos lygmeniu galima laikyti vienos nuotolinio komunikavimo platformos – *MS Teams* – įdiegimą ir naudojimą, reguliarių aukščiausios vadovybės bendravimą su visais darbuotojais vienu metu informuojant apie naujienas ir visų laukiančius pokyčius. Pasiteisinusiais vidinės komunikacijos pokyčiais skyrių lygmeniu įvardyti kassavaitiniai reguliarūs skyriaus darbuotojų pasitarimai nuotoliniu būdu, aptariant darbus ir pasidalijant su darbu nesusijusiomis naujienomis; bendrų komandos narių užduočių atlikimo skatinimas, stiprinant komandiškumą ir įsitraukimą į procesus, bei vadovų individualių ketvirtinių pokalbių su skyriaus darbuotojais organizavimas.

## Literatūra

1. Baarspul, H. C., & Wilderom, C. P. M. (2011). Do Employees Behave Differently In Public- Vs Private-Sector Organizations? *Public Management Review*, 13(7), 967–1002. <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.589614>
2. Bansal, A., & King, D. R. (2022). Communicating Change Following an Acquisition. *International Journal of Human Resource Management*, 33(9), 1886–1915. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1803947>
3. Bitinas, B., & Kazlauskienė, A. (2009). Inovacijų taikymas edukologijos moksle: kokybinių tyrimų duomenų vizualizacijos programos „KOKYBIS“ paskirtis ir galimybės. *Mokytojų ugdymas*, 13(2), 154–161.
4. Bitinas, B., Rupšienė, L., ir Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
5. Bortkevičiūtė, R., Kalkytė, P., Kuokštis, V., Nakrošis, V., Patkauskaitė-Tiuchtienė, I., ir Vilpišauskas, R. (2021). *Nuo greitų pergalių prie skaudžių pralaimėjimų. Lietuvos viešosios politikos atsakas į COVID-19 pandemiją ir šios krizės valdymas 2020 m.* Vilniaus universiteto leidykla.
6. Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management: What’s the Difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97–122. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00284>
7. Bučinskas, A., Giedraitytė, V., ir Raipa, A. (2013). Tinklaveika viešojo valdymo pokyčių struktūroje. *Regional Formation and Development Studies*, 10(2), 46–57. <https://doi.org/10.15181/rfds.v10i2.140>
8. Burnes, B. (2009). *Managing change: a strategic approach to organisational dynamics* (5th ed.). PrenticeHall/Financial Times.
9. Cascio, F. W. (2000). Managing a Virtual Work Place. *Academy of Management Perspectives*, 14(3). <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468068>
10. Ceurstemont, S. (2020, September 1). Teleworking is Here to Stay– Here’s what It Means for the Future of Work. *Horizon: The EU Research & Innovation Magazine*. <https://ec.europa.eu/research-and-innovation/en/horizon-magazine/teleworking-here-stay-heres-what-it-means-future-work>.
11. Coombs, W. T. (2012). *Ongoing crisis communication: planning, managing and responding*. SAGE Publications.
12. Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE publications.
13. Daly, F., Teague, P., & Kitchen, P. (2003). Exploring the Role of Internal Communication during Organisational Change. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), 153–162. <https://doi.org/10.1108/13563280310487612>

14. Downing, J. R. (2004). American Airlines' Use of Mediated Employee Channels after the 9/11 Attacks. *Public Relations Review*, 30(1), 37–48.
15. Dromantaitė, A., Jurčiukonytė, A., Raišienė, A. G., Račelytė, D., Stancikienė, A., & Vyšniauskienė, L. (2012). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Mykolo Romerio universitetas.
16. Eisenberg, J., Post, C., & DiTomaso, N. (2019). Team Dispersion and Performance: The Role of Team Communication and Transformational Leadership. *Small Group Research*, 50(3), 348–380. <https://doi.org/10.1177/1046496419827376>
17. Eliyahu, S. (2022, March 18). Knowledge Management in the Hybrid Work Era: Four Key Insights. *KM World*, 31(3), 31–32. <https://www.kmworld.com/Articles/Editorial/ViewPoints/Knowledge-management-in-the-hybrid-work-era-4-key-insights-151972.aspx>.
18. Evered, R., & Louis, R. M. (2001). Alternative Perspectives in the Organizational Sciences: 'Inquiry from the Inside' And 'Inquiry from the Outside'. *Academy of Management Review*, 6(3).
19. Ewing, M., Men, L. R., & O'Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110–132. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1575830>
20. Fomin, V. V. (2008). Snow, Buses, and Mobile Data Services in the Information age. *The Journal of Strategic Information Systems*, 17(3), 234–246. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2008.05.002>
21. Frandsen, F., & Johansen, W. (2011). The Study of Internal Crisis Communication: towards an Integrative Framework. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 347–361. <https://doi.org/10.1108/13563281111186977>
22. Geister, S., Konradt, U., & Hertel, G. (2006). Effects of Process Feedback on Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams. *Small Group Research*, 37(5), 459–489.
23. Giedraitytė, V. (2016). *Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymas Lietuvos savivaldybių administracijose*. [Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas].
24. Ginevičius, R., Paliulis, N. K., Chlivickas, E., ir Merkevičius, J. (2006). *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. VGTU leidykla.
25. Gomes, D. R., Lourenco, P., & Ribeiro, N. (2021). When COVID-19 Is the Invader and Internal Communication Is the Hero: Understanding the Influence of Internal Communication on Individual Performance and Evaluating the Mediating Role of Perceived Support. *Administrative Sciences*, 11(4), Article 136. <https://doi.org/10.3390/admsci11040136>
26. Greer, C. F., & Moreland, K. D. (2003). United Airlines' and American Airlines' Online Crisis Communication Following the September 11 Terrorist Attacks. *Public Relations Review*, 29(4), 427–441. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2003.08.005>
27. Grzegorzczak, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). *Blending the physical and virtual: A hybrid model for the future of work* (Bruegel Policy Contribution No. 14/2021). Bruegel, Brussels. <https://www.econstor.eu/handle/10419/251067>.
28. Haak, T. (2014, March 15). *10 ways internal communication is changing*. HR Trend Institute. <https://hrtrendinstitute.com/2014/03/15/10-ways-internal-communications-is-changing/>.
29. Hargie, O., & Tourish, D. (2009). *Auditing Organizational Communication: A Handbook of Research, Theory and Practice*. Routledge.
30. Harkness, J. (2000). Measuring the Effectiveness of Change – The Role of Internal Communication in Change Management. *Journal of Change Management*, 1(1), 66–73. <https://doi.org/10.1080/714042457>
31. Harwati, L. N. (2019). Ethnographic and Case Study Approaches: Philosophical and Methodological Analysis. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 7(2), 150–155.

32. Health, R. L., & O’Hair, H. D. (2010). *Handbook of Risk and Crisis Communication*. Routledge.
33. Iacono, J., Brown, A., & Holtham, C. (2009). Research Methods — A Case Example of Participant Observation. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 7(1), 39–46.
34. Jacobsen, C. B., & Salomonsen, H. H. (2021). Leadership Strategies and Internal Communication in Public Organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 34(2), 137–154. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2020-0086>
35. Janulevičiūtė, B., Bielevičienė, J., & Dambra, V. (2005). Some Aspects of Crisis Management in Organizations with Regard to Public Relations. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 25, 95–108.
36. Jones, D. J., & Recardo, R. J. (2013). *Leading and Implementing Business Change Management. Making Change Stick in the Contemporary Organization*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203073957>
37. Kalkytė, P. (2021, balandžio 20). *Ar COVID-19 pandemijos metu viešasis sektorius užsikrėtė inovacijomis?* 15min.lt. <https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/nuomones/patricija-kalkyte-ar-covid-19-pandemijos-metu-viesasis-sektorius-uzsikrete-inovacijomis-18-1489538>.
38. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Lucilijus.
39. Kim, Y. (2018). Enhancing Employee Communication Behaviors for Sensemaking and Sense Giving in Crisis Situations: Strategic Management Approach for Effective Internal Crisis Communication. *Journal of Communication Management*, 22(4), 451–475. <https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2018-0025>
40. Klaipėdos universitetas (2020). *Su COVID-19 susijusių ekonominės veiklos apribojimų ir valstybės intervencinių priemonių poveikio Klaipėdos regiono įmonėms efektyvumo vertinimas*. [žiūrėta 2023-07-17]. Prieiga per internetą: <https://www.ku.lt/shmf/wp-content/uploads/sites/60/2020/12/mokslo-studija-su-issvadomis-ir-rekomendacijos-P-COV-20-51.pdf>.
41. Klaipėdos universitetas (2020). *Su COVID-19 susijusių ekonominės veiklos apribojimų ir valstybės intervencinių priemonių poveikio Klaipėdos regiono įmonėms efektyvumo vertinimas. Nuotolinio darbo metodinė priemonė*. [žiūrėta 2023-07-17]. Prieiga per internetą: [https://kult0-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/rasa\\_ziliene\\_ku\\_lt/Eau3jyMnhgFAjIKRdhjdUc0BZrcQ90bp7G6nzFwa3qey\\_Q?e=0816iD](https://kult0-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/rasa_ziliene_ku_lt/Eau3jyMnhgFAjIKRdhjdUc0BZrcQ90bp7G6nzFwa3qey_Q?e=0816iD).
42. Lazauskaitė-Zabielskė, J., Žiedelis, A., Urbanavičiūtė, I. (2022). *Darbas nuotoliu: ką rodo tyrimai?* Praktinės rekomendacijos, parengtos įgyvendinant Lietuvos mokslo tarybos finansuojamą projektą (sut. nr. S-MIP-20-1). [žiūrėta 2023-07-18]. Prieiga per internetą: [https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Rekomendacijos\\_2022.pdf](https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Rekomendacijos_2022.pdf).
43. Lebopo, C. M., Seymour, L.M., Knoesen, H. (2020). Explaining factors affecting telework adoption in South African organisations pre-COVID-19. Conference of the Soth African Institute of Computer Scientists and Information Technologists. [žiūrėta 2023-07-19]. <https://doi.org/10.1145/3410886.3410906>
44. Lee, Y. (2022). How Dialogic Internal Communication Fosters Employees’ Safety Behavior during the COVID-19 Pandemic. *Public Relations Review*, 48(1), Article 102156. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102156>
45. Lewis, L. K. (2011). *Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication*. Wiley-Blackwell.
46. Li, J.-Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee Coping with Organizational Change in the Face of a Pandemic: The Role of Transparent Internal Communication. *Public Relations Review*, 47(1), Article 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>

47. Long, S. (2012). *Virtual Work and Human Interaction Research*. Information Science Reference. [https://www.google.lt/books/edition/Virtual\\_Work\\_and\\_Human\\_Interaction\\_Resea/BiGoKnosbP4C?hl=lt&gbpv=1&kptab=getbook](https://www.google.lt/books/edition/Virtual_Work_and_Human_Interaction_Resea/BiGoKnosbP4C?hl=lt&gbpv=1&kptab=getbook).
48. Luoma-aho, V., & Canel, M.-J. (Eds.). (2020). *The Handbook of Public Sector Communication*. Wiley Blackwell.
49. Madlock, P. (2008). The Link between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), 61–78. <https://doi.org/10.1177/0021943607309351>
50. Marlow, S. L., Lacerenza, Ch. N., Paoletti, J., Burke, C. S., & Salas, E. (2018). Does Team Communication Represent a One-size-fits-all Approach? A Meta-analysis of Team Communication and Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 145–170. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.08.001>
51. Masiulis, K. (2007). XXI amžiaus iššūkiai Lietuvos valstybės tarnybai. *Viešoji politika ir administravimas*, 22, 68–77.
52. Matkevičienė, R. (2017). Trust in governmental institutions is the main requirement for effective new public governance. In R. Matkevičienė & A. Petersons (Eds.), *New Media and New Public Governance: The Strategic Communication Approach* (pp. 15–38). University of Ss. Cyril and Methodius.
53. McKenna, E. (2006). *Business Psychology and Organisational Behaviour* (4th ed.). Psychology Press.
54. Meister, J. C., & Millyerd, K. (2010). *The 2020 Workplace. How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today*. Harper Collins Publishers.
55. Men, L. R., Kin, Y. S., & Jin, J. (2021). Fostering Employee Trust via Effective Supervisory communication during the COVID-19 Pandemic: Through the Lens of Motivating Language Theory. *International Journal of Business Communication*, 59(2), 193–218. <https://doi.org/10.1177%2F23294884211020491>
56. Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a Positive Emotional Culture: Effect of Internal Communication and Impact on Employee Supportive Behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), Article 101764. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
57. Miller, D. (2011). *Brilliant teams. What to know, do and say to make a brilliant team*. Pearson.
58. Miller, K. (2012). *Organizational Communication: Approaches and Processes* (6th ed.). Wadsworth.
59. Mullins, L. J. (2013). *Management & Organisational Behaviour* (10th ed.). Pearson.
60. Nakrošienė, A., & Butkevičienė, E. (2016). Nuotolinis darbas Lietuvoje: samprata, privalumai ir iššūkiai darbuotojams. *Filosofija. Sociologija*, 27(4), 364–372.
61. Ndlela, M. N., Madsbu, J. P. (2022). Internal Communications During the Pandemic: Challenges and Implications. *Organizational Communication and Technology in the Time of Coronavirus*, 231–251. [žiūrėta 2023-05-20]. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-94814-6>.
62. Nemteanu, M.-S., & Dabija, D.-C. (2021). The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behaviour in an Emerging Market during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), Article 3670. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>
63. O’Kane, P., Hargie, O., & Tourish, D. (2004). Communication without frontiers: The impact of technology upon organizations. In D. Tourish & O. Hargie (Eds.), *Key issues in organizational communication* (pp. 87–108). Routledge.

64. Qin, Y. S., & Men, L. R. (2022). Exploring the Impact of Internal Communication on Employee Psychological Well-Being During the COVID-19 Pandemic: The Mediating Role of Employee Organizational Trust. *International Journal of Business Communication*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/23294884221081838>
65. Pyöriä, P. (2009). Virtual Collaboration in Knowledge Work: From Vision to Reality. *Team Performance Management: An International Journal*, 15(7/8), 366–381.
66. Prodanova, J., & Kocarev, L. (2022). Employees' Dedication to Working from Home in Times of COVID-19 Crisis. *Management Decision*, 60(3), 509–530. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2020-1256>
67. Rogala, A., & Bialowas, S. (2016). *Communication in Organizational Environments. Functions, Determinants and Areas of Influence*. Palgrave Macmillan.
68. Rubinstein, S., Martin-Rios, C., Erhardt, N., Gittell, J. H., & George, V. P. (2016). Organizational Responses to Uncertainty in the Airline Industry: Changes in Patterns of Communication Networks. *Journal of air transport management*, 57, 217–227. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2016.07.021>
69. Salem, K. M. O. (2013). The Relationship between Internal Marketing Orientation and Employee Job Satisfaction in Public Sector. *International Journal of Learning and Development*, 3(5), 111–119. <https://doi.org/10.5296/ijld.v3i5.4485>
70. Santoso, N. R., Sulistyningtyas, I. D., & Pratama, B. P. (2022). Transformational Leadership During the COVID-19 Pandemic: Strengthening Employee Engagement Through Internal Communication. *The Journal of Communication Inquiry*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/01968599221095182>
71. Sheridan, K. (2012). *The Virtual Manager*. Career Press.
72. Siudikienė, D. (2017). Citizens as customers: the role of communication increasing their role in public services. In R. Matkevičienė & A. Petersons (Eds.), *New Media and New Public Governance: The Strategic Communication Approach* (pp. 75–105). University of Ss. Cyril and Methodius.
73. Slabytė, L. (2007). Ryšiai su visuomene valstybinėse institucijose: krizinė komunikacija (Šiaulių miesto savivaldybės atvejo analizė). *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(8), 270–276.
74. Smoląg, K., & Ślusarczyk, O. (2021). Communication Technologies and Internal Communication in an Organization during the Covid-19 Pandemic. *Business Informatics*, (2).
75. Stewart, T. (1999). The Status of Communication Today. *Strategic Communication Management*, 3, 22–25.
76. Swedberg, R. (2020). Exploratory research. In C. Elman, J. Gerring, & J. Mahoney (Eds.), *The production of knowledge: Enhancing progress in social science* (pp. 17–41). Cambridge University Press.
77. Tao, W., Lee, Y., Sun, R., Li, J.-Y., & He, M. (2022). Enhancing Employee Engagement via Leaders' Motivational Language in Times of Crisis: Perspectives from the COVID-19 outbreak. *Public Relations Review*, 48(1), Article 102133. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102133>
78. Teevan, J. (2022). How the Web Will Shape the Hybrid Work Era: Keynote Talk. In *Proceedings of the ACM WebConference 2022 (WWW '22), April 25–29, 2022, Virtual Event, Lyon, France*. ACM, New York, NY, USA. <https://doi.org/10.1145/3485447.3511919>
79. Thompson, M. (2002). *The SPAC Human Capital Audit*. Templeton College, University of Oxford.
80. Toleikienė, R., Rybnikova, I., & Juknevičienė, V. (2020). Whether and how Does the Crisis-induced Situation Change E-leadership in the Public Sector? Evidence from Lithuanian Public Administration. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 16(SI), 149–166.

81. Tourish, D., & Hargie, O. (Eds.). (2004). *Key Issues in Organizational Communication*. Routledge.
82. Trofimovas, V., & Valackienė, A. (2015). Pokyčių komunikacija viešajame sektoriuje: tyrimo metodologinis konstruktas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 73, 121–140. <http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.2015.73.7>
83. Valackienė, A. (2014). Krizinė komunikacija organizacijoje: efektyvus valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 72, 95–111.
84. Valentukonytė-Urbonavičienė, V., ir Simanauskaitė, G. (2021). *Organizacija, kuri susikalba: praktiniai patarimai ir rinkos lyderių pavyzdžiai*. Partners in comms.
85. Verburg, R. M., Bosch-Sijtsema, P., & Vartiainen, M. (2013). Getting It Done: Critical Success Factors for Project Managers in Virtual Work Settings. *International Journal of Project Management*, 31(1), 68–79. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.04.005>
86. Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology: an International Review*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111%2Fapps.12290>
87. Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652. <https://doi.org/10.2307/2393339>
88. Work Anywhere & Selina. (2022). *Social Connection in Remote Work. Report 2022*. <https://www.workanywhere.org/research/social-connection-in-remote-work>
89. Yin, R. K. (2003). Design and Methods. *Case Study Research*, 3(9.2), 84.
90. Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Sage.
91. Yin, R. K. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5th ed.). Sage.