

Darni vadovų nuotoliu komunikacija



WWW.DARNIKOMUNIKACIJA.LT

Rūta Grigolytė-Linkevičienė

3

ĮVADAS

4

KAIP PASINAUDOTI LEIDINIU

5-26

DARNI VADOVŲ NUOTOLIŲ KOMUNIKACIJA

27-32

KLAUSIMYNAS

33

APIE MANE

Įvadas

Darbo rinkos tyrimai rodo, kad daugelis organizacijų ir po karantino liks dirbti bent iš dalies nuotoliu, mišriai. Vadovavimas nuotoliu labai greitai ir aiškiai išryškina bet kokias lyderystės kompetencijų spragas, tad neretam vadovui praverstų pagalba jas stiprinant ir didinant pasitikėjimą savimi.

Šis leidinys yra skirtas organizacijoms, kurių veiklos specifika leidžia dirbti nuotoliu, ir kurios jau yra įsitikinusios darbo nuotoliu privalumais. Informacija ir patarimai daugiausiai orientuoti į žinių organizacijas, kurių veikloje dominuoja informacijos, žinių valdymas, naujovių, paslaugų kūrimas. Naudingiausias leidinys bus visų grandžių vadovams, žmogiškųjų išteklių specialistams, dirbantiems su vadovų kompetencijomis bei planuojantiems personalą, ir visiems, kuriems rūpi darni komunikacija nuotoliu ar mišriai dirbančiose organizacijose.

Leidinyje nemažai remiamasi mano magistro baigiamajame darbe „Žinių valdymo veiksmų reikšmingumas dirbant nuotoliu“ analizuotais tyrimais, moksline literatūra. Reikėtų nepamiršti, kad darbas nuotoliu pasaulyje gyvuoja ne vieną dešimtmetį, tai nėra pandemijos metu atsiradusi naujovė, tad patirties ir medžiagos tarptautiniu mastu sukaupta daug. Vis dėlto visa medžiaga, informacija yra įvertinta aktualiausiais dabartinės rinkos sąlygų aspektais ir mano, kaip komunikacijos specialistės, profesine patirtimi dirbant bei stebint Lietuvoje veikiančias organizacijas.

Visa leidinyje esanti informacija priklauso man, Rūtai Grigolytei-Linkevičienei. Šią informaciją galima naudoti mokymo / švietimo tikslais, taip pat organizacijų vidinėms reikmėms naudojant pateikiamus klausimynus. Visais atvejais būtina nurodyti autorystę: Rūta Grigolytė-Linkevičienė, Darni komunikacija. Komerciniais tikslais draudžiama naudoti leidinyje esančią informaciją ar jos dalis be mano sutikimo. Dėl jo kreipkitės el. paštu ruta@darnikomunikacija.lt

Labai tikiuosi, kad šios žinios ir patirtis bus Jums naudinga.

Darnios komunikacijos linkėdama,

Rūta Grigolytė-Linkevičienė



Kaip pasinaudoti leidiniu

Leidinyje trumpai pristatau kelias **veiksnių grupes**, kurios daro įtaką su nutolusiomis komandomis dirbančių vadovų žinių valdymui ir komunikacijai:

- Problemų sprendimas ir įsitraukimo didinimas;
- Mokymosi kultūra ir komandinis darbas;
- Proaktyvumas ir paprasta organizacinė struktūra;
- Kompetencijos ir jų plėtra;
- Inovatyvi žinių strategija ir informacinė sistema.

Aptarus šiuos veiksnis, pateikiu atitinkamą **klausimyną**, sudarytą iš šių sričių požymių. Klausimynas gali būti panaudotas:

- Vadovų savirefleksijai, tai yra, bet kuris vadovaujama darbą dirbantis žmogus gali su jais padirbėti individualiai, kad patobulintų savo darbą su turima komanda;
- Organizacijos lygmeniu individualioms vadovų savirefleksijoms;
- Organizuojant specialias vadovų sesijas arba anonimines ar neanonimines vadovų apklausas, vėliau iš jų rezultatų išgryninant tobulintinas sritis bei vadovams reikiamą pagalbą;
- Dar geresniam rezultatui pasiekti, vadovų apklausos duomenis galima palyginti su darbuotojų, leidžiant jiems užpildyti klausimyną, įvertinant vadovų darbą. Tuomet labiau matytųsi, kur vadovai nepakankamai tiksliai vertina savo pastangas.

Jeigu reikėtų pagalbos adaptuojant klausimyną Jūsų organizacijos reikmėms – kreipkitės. Rasime geriausius sprendimus būtent jūsų situacijai.

PROBLEMŲ SPRENDIMAS IR ĮSITRAUKIMO DIDINIMAS

Tam, kad komunikacijos procesai organizacijoje vyktų efektyviai, svarbu, jog patys darbuotojai noriai dalyvautų organizacijos žinių bazės didinime, būtų įsitraukę ir turėtų realias galimybes spręsti problemas. Visam tam įgyvendinti reikalingos tam tikros organizacinės sąlygos: pasitikėjimas, tikslumas, saugumas. Dirbant nuotoliu, šių sąlygų realizavimas įgyja tam tikros specifikos.



Pasitikėjimo komandoje svarba

Vadovų (ir kitų kolegų) rodomas pasitikėjimas lemia didesnę darbuotojų pasitenkinimą darbu ir organizacinį įsipareigojimą. Dirbant nuotoliu pasitikėjimas įgyja ypatingą reikšmę, nes jis tampa ir sunkiau pasiekiamas, ir trapesnis.

Nuotoliu dirbančiose komandose ypatingą reikšmę turi **laiku suteiktas ir atviras grįžtamasis ryšys**, užpildantis organiško, spontaniško bendravimo spragas. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, jog virtualiose komandose vadovai turėtų siųsti darbuotojams **daugiau pozityvių žinučių** nei įprastomis sąlygomis. Tai reiškia, kad vadovams labai naudinga **dirbti su savo asmenybės augimu**, emocinio intelekto lavinimu, mokytis pastebėti daugiau pozityvių dalykų ir išsakyti malonius dalykus kitiems.

Pastebima, kad kritika ar nuolatinis negatyvus grįžtamasis ryšys gali sukelti darbuotojo apatiją, o dirbant nuotoliu tai įvyksta itin greitai, nes kritikuojamas žmogus lieka tarsi burbulė su savo emocijomis, negali taip paprastai pasidalyti savo abejonėmis su kolegomis, kaip dirbdamas biure. Tai turi ir privalumų, nes dirbant nuotoliu mažėja gandų kiekis, taip pat rizika kurtis „nepasitenkinimo židiniais“, kuriuos būna labai sunku išnaikinti. Vis dėlto reikėtų atkreipti dėmesį, kad dirbant nuotoliu ypač svarbu **kritiką pateikti tik konstruktyviai**, kad ji nežeistų žmogaus.

Taip pat verta turėti omenyje, jog komandos nariams gali būti **sunkiau prieštarauti vadovui** bendraujant per vaizdo konferenciją, nei gyvai, o tai gali lemti negatyvių emocijų sankaupą.

Pasitikėjimo atmosfera apskritai tampa itin svarbi efektyviam komandos darbui. Dirbami nuotoliu, kai kurie žmonės tampa įtarūs, gali pradėti jausti, jog kiti kolegos sulaukia didesnio palankumo, jaučiasi atskirti, izoliuoti. Taigi vadovų uždavinys yra užtikrinti, **kad nė vienas darbuotojas nebūtų diskriminuojamas** dėl to, kad kiti kolegos dirba iš biuro arba dėl kitų darbo sąlygų, visiems būtų užtikrintas vienodas priėjimas prie organizacijos išteklių, galimybės gauti reikiamus atsakymus, spręsti problemas ir pan. Organizacijos galėtų tikslingai kurti pasitikėjimo dirbant nuotoliu strategijas ir su jomis supažindinti darbuotojus.

Svarbu atsižvelgti ir į tai, kad neturint tiesioginių kontaktų, darbuotojų ryšiai gali ilgai silpti. Tai gali lemti mažesnę dalijimąsi neformaliomis organizacinėmis žiniomis. Darbuotojų elgesys bendraujant internetu pasikeičia, tad vadovai turėtų apgalvoti, kaip **nuolat atnaujinti darbuotojų ryšius ir tarpusavio pasitikėjimą**. Žinoma, tai neturėtų būti vertimas burtis, privalomas vykimasis į biurą ar kitokie primetami, bet ne darbuotojų pasirenkami dalykai. Čia galioja posakis, kad per prievartą mylimas nebūsi. Priklausomai nuo organizacijos dydžio, visos įmonės arba padalinių lygmeniu verta klausti pačių darbuotojų nuomonės, kokios bendravimo „gaivinimo“ formos jiems būtų priimtinausias.

Naujų iššūkių šioje srityje kyla ir naujokų atžvilgiu. Naujo virtualaus kolegos žiniomis kartais gali būti nepasitikima. Kai nepasitikima žmogumi, nenorima ir naudotis jo perduodamomis žiniomis, ir atvirkščiai – iš to, kuriuo pasitikima, perimama daugiau žinių. Taigi vadovai gali suplanuoti ir paskatinti, kad darbuotojai **užmegztų gyvą ryšį su naujokais** prieš tai, kai pradės kartu dirbti virtualiai. Tai padeda megzti neformalius ryšius, greičiau pasitikėti kitais ir jausti didesnę įsipareigojimą.

Tikslumo reikšmė vadovaujant

Siekiant, kad nutolusiose komandose darbuotojai būtų įsitraukę ir noriai spręstų problemas, labai svarbus tikslumas – visur, kur tik įmanoma. Dirbant nuotoliu, **vadovams visuomet verta:**

- Tiksliai išreikšti, ko tikisi iš darbuotojų;
- Sudaryti aiškius tvarkaraščius;
- Nustatyti tikslus realius terminus darbams atlikti;
- Paprastai formuluoti užduotis;
- Aiškiai paskirstyti atsakomybes ir pareigas;
- Rašant ar perduodant užduotis žodžiu, tiksliai įvardyti, kas, ką ir iki kada turi padaryti.

Dirbant nuotoliu visa tai svarbiau, nes vėlgi sumažėja spontaniško bendravimo, kai galima greitai pasitikslinti, o pasitikslinimai dirbant nuotoliu (priklausomai nuo asmeninių žmogaus savybių bei įgūdžių) gali trukti ilgiau arba jų gali būti vengiama.

Siekiant padidinti tikslumą perduodant žinias svarbu ir tai, kad informacija, kuria dalijamasi per susitikimus, **pasiektų ir negalėjusius dalyvauti darbuotojus**, tad formalūs susitikimai, susirinkimai turėtų būti dokumentuojami, o vadovai turėtų vienodai informuoti visus darbuotojus. Pavyzdžiui, tai galėtų būti bendri reziumuojantys laiškai darbo dienos arba darbo savaitės pabaigoje apie nuveiktus ir planuojamus darbus, užduotis ir pan.

O kalbant apie rezultatų fiksavimą, kai kurios organizacijos rodiklius ir savo darbus virtualiose platformose fiksuodavo ir iki pandemijos, bet dabar jau daugelis įgudo tai daryti joms patogiausiu ir efektyviausiu būdu. Kai virtuali komanda gausiai komunikuoja, kartu su skaitmeninėje erdvėje fiksuojamais duomenimis vadovai turi daugiau galimybių stebėti darbų progresą. Kai organizacijoje ar padalinyje galioja **vieningi rezultatų, darbų kokybės matavimo bei stebėjimo būdai**, tai padidina ir virtualių komandų darbo efektyvumą bei saugumo jausmą. Žinoma, tai neturėtų virsti demotyvuojančia ir laiką ryjančia prievole: reikia įvertinti komandos požiūrį, pasitarti su ja dėl efektyviausio būdo planuoti darbus ir sekti rezultatus.

Saugumo aspektas dirbant nuotoliu

Darbuotojų saugumo jausmas, apimantis karjeros, mokymų, įvertinimo aspektus, dirbant nuotoliu taip pat įgyja didesnę reikšmę.

Dirbant nuotoliu gali atsirasti tam tikras **profesinės izoliacijos sindromas**: žmonės gali jaustis apriboti profesinio augimo, žinių kaupimo ir savo identiteto kūrimo organizacijoje galimybėse. Kai jie jaučiasi nutolę ar užmiršti, tai kelia įtampą ir gali būti net skausminga. Vadovai turėtų užtikrinti, kad dirbantys nuotoliu turi **vienodas karjeros galimybes** su dirbančiais biure, kad jie yra supažindinti su organizacijos karjeros sistema, gali pasikonsultuoti dėl jos su personalo darbuotojais. Taip pat vadovams verta prižiūrėti, jog visi darbuotojai turėtų galimybes **įsitraukti į mokymų programas**, tapti vidiniais organizacijos lektorais ar mentoriais, kitaip kurti savo identitetą organizacijoje.

Nutolę darbuotojai taip pat jaučiasi saugiau, kai sukuriama tam tikros **nuotolinio darbo rutinos**: vyksta reguliarūs susitikimai, kurie pradedami bei baigiami laiku ir, esant poreikiui, jų yra išklausa.



PROBLEMŲ SPRENDIMAS IR ĮSITRAUKIMO DIDINIMAS

Apibendrinant, dirbant nuotoliu itin reikšminga tampa:

- Pasitikėjimo atmosfera tarp darbuotojų ir vadovų;
- Laiku suteiktas atviras grįžtamasis ryšys;
- Kritikos konstruktyvumas;
- Darbuotojų pasitikėjimas savo įtaka darbovietėje ir karjeros galimybėmis;
- Aiškus užduočių formulavimas ir terminai;
- Objektivus ir lengvai suprantamas pareigų ir atsakomybių paskirstymas;
- Vieninga darbų kokybės ir rezultatų vertinimo sistema;
- Reguliarūs ir laiku pradedami susitikimai;
- Susitikimų dokumentavimas nedalyvavusiems darbuotojams;
- Aiškios darbotvarkės.

GYVENIMIŠKAS PAVYZDYS, KO NEDARYTI

Darbuotojų pasitikėjimą vadovais, organizacija ir savimi pačiais gali smarkiai pažeisti susitarimų nesilaikymas. Pavyzdžiui, darbuotojas verčiamas laukti vadovo sutartame susitikime, o vadovas nė neparašo žinutės, dėl ko ir kiek vėluos, jeigu šis pavėlavimas nėra išvengiamas. Jokiais atvejais vadovų vėlavimas neturėtų būti priimamas kaip organizacinės kultūros norma, rodanti jų viršenybę. Neapsigaukime, tai ne mažiau svarbu ir tuomet, kai darbuotojas laukia virtualiame susitikime.

MOKYMOSI KULTŪRA IR KOMANDINIS DARBAS

Vienas svarbiausių dalykų pereinant į darbo nuotoliu režimą ir visai komunikacijai persikėlus į technologijas yra nepasiduoti pagundai imti laikyti nuotoliu dirbančius darbuotojus „techniniais“. Nuotoliu dirbančiose komandose technologijos užtikrina žinių prieinamumą, tačiau kyla naujų iššūkių atliekant patį žinių darbą.

Vadovai turėtų apsispręsti, kaip bus valdoma komunikacija atsižvelgiant į naują socialinį-technologinį komandos pobūdį: griežtai ar labiau natūraliai, intuityviai, ar bus sukurtos specialios tvarkos.



Bendra(darbia)vimas nutolusioje komandoje

Nuotoliu dirbančiose komandose specialiai nepuoselėjamos santykių formos gali nuskursti, o kai kurie kolegos gali visai nebendrauti, jeigu tai leidžia jų darbo savarankiškumas. Tuomet nuotoliu dirbantys žmonės gali mažiau nei įprastai žinoti apie savo kolegų darbą.

Ar tai reikšminga visose komandose? Tikrai ne, tačiau verta atkreipti į tai dėmesį ir įsivertinti, ar svarbu jūsiškės darbo efektyvumui. Virtualioje komandoje komunikacija gali tapti itin svarbi sklandžiam žinių perdavimui, tad jeigu dalijimasis žiniomis yra reikšmingas konkrečios komandos darbo rezultatams, vadovų rūpestis turėtų būti stebėti, ar bent jau padalinio **kolegos žino vieni apie kitų darbus, geba matyti bendrą organizacijos veiklos paveikslą.**

Darbuotojai, kurie turi aukštas bendravimo kompetencijas, dažnai su komanda dalijasi daug didesniu kiekiu žinių, o kitiems reikia tam sudaryti palankesnes sąlygas. Kadangi nutolusiose komandose sunkiau mezgami nauji ryšiai, svarbu numatyti, kaip jie bus kuriami. Bendravimą su kolegomis darbe skatina **poreikis ieškoti problemų sprendimų arba mokytis.** Kartu sprenddami užduotis, būdami vieni kitiems mentorais darbuotojai užmezga gilius profesinius ryšius. Kai kuriose organizacijose bendravimo spragas padeda mažinti reguliarūs gyvi susitikimai, jeigu jiems pritaria patys komandos nariai. Vis tik linkėčiau labiausiai orientuotis į **darbo grupių kultūros stiprinimą**, nes būtent turinčių bendrų užduočių, darbų kolegų bendravimo stiprinimas yra tiksliausias.

Vadovų ir kolegų prieinamumas

Kad žinių apykaita išliktų sklandi, dirbant nuotoliu vadovams verta siekti užtikrinti dinamišką, skatinančią ir palaikančią aplinką, palankią dalijimuisi žiniomis. Tokioje organizacijoje vyrauja kolegų prieinamumo atmosfera, kai **prireikus galima kreiptis tiek į bendradarbius, tiek į vadovus.** Suprantama, kad tokia organizacinė kultūra turėtų būti kuriama tikslingai, ir jos įgyvendinimas labai priklauso nuo asmeninių vadovų savybių: ar jie geba ir yra linkę megzti į hierarchiją neorientuotus ryšius su darbuotojais, ar sudaro galimybes jiems kreiptis tiesiogiai ir pan.

Beje, organizacijų patirtis rodo, jog dirbant nuotoliu vadovai turi galimybę internetu **įsitraukti į daugiau susitikimų**, kuriuose gyvai nebūtų dalyvavę, dėl to pagreitėja kai kurie procesai ir komandos nariai gali vadovus lengviau pasiekti. Tai derėtų išnaudoti kaip privalumą.

Kitas kolegų prieinamumo aspektas susijęs su fizinėmis aplinkybėmis. Darbo nuotoliu forma atveria organizacijoms galimybes įdarbinti žmones, kurių kitu atveju nebūtų įmanoma įdarbinti dėl geografinio nuotolio, ir yra labai palanki organizacijoms, norinčioms pasitelkti talentingus darbuotojus visame pasaulyje. Šiuolaikinės technologijos tai padarė nesunkiai įgyvendinamu uždaviniu. Vis tik pastebėtina, kad tokiose komandose informacija, siunčiami dokumentai, elektroniniai laiški nuotoliu dirbančius kolegas gali pasiekti vėliau nei tikimasi, jeigu dirbama skirtingose laiko zonose. Kita vertus, tai gali būti ir privalumas, nes siunčiant informaciją internete nebūtina laukti tam tinkamo laiko. Svarbu, kad vadovai **atsižvelgtų į galimus laiko skirtumus** ir tinkamai suplanuotų komunikaciją bei procesus.

Be to, tokiose darbovietėse tenka skirti ypatingą dėmesį komunikacijai dėl galimų kultūrinių skirtumų. Skirtingose geografinėse vietose dirbantys žmonės gali vartoti skirtingas sąvokas, naudoti skirtingą įrangą, laikytis skirtingų normų, nerašytų taisyklių, naudoti skirtingus išteklius. Vadovų užduotis yra užtikrinti, kad kultūriniai skirtumai lemtų kiek įmanoma mažiau nesusipratimų, kai sunku suprasti kitos kultūros atstovo tam tikro elgesio motyvus. **Tarpkultūrinis supratimas** labai svarbus efektyviam komandos darbui nuotoliu. Globalioms komandoms būtini bendri susitarimai, vieningos darbo tvarkos, virtualaus darbo etikos kodeksai. Darbuotojams turėtų būti skiriami mokymai, kurie padėtų ne tik išmokti efektyviai komunikuoti, bet ir skirtųbes paversti komandos pranašumu.

Dalijimasis žiniomis ir mokymasis

Žinios šiuolaikinėje rinkoje yra kritiškai svarbios organizacijų konkurencingumui ir augimui. O daugelis svarbių žinių, patirties yra žmonių protuose. Taigi labai svarbu yra skatinti žmonių dalijimąsi žiniomis, kad jos taptų organizaciniu turtu ir kurtų komandos narius vienijančių tapatybę.

Organizacijos žinių apykaita yra aktyvi, kai **žiniomis dalijamasi per patirtį**. Tai reiškia, kad darbuotojai gali lengvai perduoti informaciją, reikšti savo nuomonę, siūlyti idėjas. Nuotoliu dirbantys darbuotojai turėtų būti įtraukiami į problemų sprendimą ir platesnį organizacijos dalijimąsi žiniomis taip pat, kaip ir dirbantys biure. Tai įgyvendinti padeda:

- Strateginiai posėdžiai;
- Konkrečių užduočių grupių kūrimas;
- Specializuotos interneto diskusijos / forumai;
- Idėjų teikimo platformos;
- Darbuotojų kompetencijų aprašų bazės, suteikiančios galimybę rasti reikiamų žinių turintį kolegą;
- Atviri klausimų-atsakymų sąrašai, galimybė užduoti anoniminius klausimus;
- Mokymų įrašų bazė;
- Gerosios patirties kaupimo platformos;
- Specialūs renginiai, kur aptariamos strategijos, ateitis, patirtys.

Internetu organizuojamos diskusijos padeda darbuotojams kartu mokytis, užmegzti ryšius su reikiama patirtį turinčiais kolegomis, dalytis patirtimi ir žiniomis kartu kuriant bendrą, vienijantį identitetą. Į šiuos procesus turi būti tinkamai įtraukti ir naujokai. Vadovų uždavinys yra užtikrinti, kad organizacijoje yra tikslingai skatinamas virtualių bendradarbių komunikavimas keičiantis žiniomis ir mokantis vieniems iš kitų. O prie **bendrų užduočių** dirbantys virtualūs kolegos gali internetu dalytis darbų rezultatais, aptarti ataskaitas.

Žinoma, žmogus gali dalytis žiniomis tik tada, kai jų turi. Tačiau ir to neužtenka: jis turi norėti jomis dalytis. Siekiant normalaus komandos funkcionavimo, nuotoliu dirbantys darbuotojai turėtų būti tiek pat įsitraukę į bendradarbiavimo veiklas, kaip ir tradicinėje komandoje, kuri dirba biure. Jie turi jausti tam tikrą organizacinį įsipareigojimą. Čia labai svarbu, kad nuotoliu dirbančioje organizacijoje to pasiekti padeda **darbo grupės**, nes jos dalijasi žiniomis ir padeda megzti reikiamus profesinius ryšius tarp darbuotojų, kas lemia bendros tapatybės jausmo atsiradimą. Virtualios darbo grupės gali būti vieta, kur gimsta ir yra plėtojama dalis organizacijos žinių, o šios savo ruožtu gali būti fiksuojamos ir valdomos, perteikiamos visiems darbuotojams vienodos.



MOKYMOŠI KULTŪRA IR KOMANDINIS DARBAS

Apibendrinant, dirbant nuotoliu itin reikšminga tampa:

- Vadovų bei kitų kolegų emocinis bei fizinis prieinamumas;
- Bendradarbiavimo formos, įgalinančios kartu spręsti problemas ir mokytis vieniems iš kitų;
- Žinojimas, ką dirba kolegos;
- Žinių ir patirties apykaita įvairiais būdais, kurianti vienijantį identitetą;
- Nuotoliu dirbančių darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą.

GYVENIMIŠKAS PAVYZDYS, KO NEDARYTI

Pastaraisiais metais, organizacijoms atradus vidinės komunikacijos vertę, kai kurios įmonės ją interpretuoja ganėtinai siaurai: kaip vidinių renginių ir iniciatyvų organizavimą. Tokiose organizacijose galima stebėti tendenciją, kad organizacinę kultūrą siekiama kurti raginant, o gal netgi verčiant darbuotojus dirbti biure (nors jie norėtų bei galėtų kokybiškai dirbti nuotoliu), dalyvauti įmonės renginiuose ir pan., nors jose nėra sutvarkyta bazinė vidinės komunikacijos, žinių valdymo sistema. Vargu, ar taip įmonama pasiekti darbuotojų įsitraukimo augimo.

PROAKTYVUMAS IR PAPRASTA ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA

Efekyviai organizacijos žinių, intelektinio kapitalo valdymui labai svarbi darbuotojų autonomija ir paprasta organizacinė struktūra, lemianti, kad darbuotojai lengviau sprendžia problemas ir dalyvauja visuose žinių valdymo procesuose. Tai tarpusavyje glaudžiai susiję veiksniai.



Darbuotojų autonomija

Nuotoliu dirbančios komandos darbo sėkmė labai priklauso nuo vadovų galimybių joms vadovauti: jie ne tik turėtų turėti reikiamas kompetencijas, bet ir būti įgalinti efektyviai dirbti su konkrečia savo komanda. Labiau įprasta kalbėti apie tai, kodėl tam tikra autonomija reikalinga visiems kitiems darbuotojams, bet pamirštama, kad ji reikalinga ir vadovams. Tam, kad galėtų sklandžiai dirbti su nutolusiais darbuotojais, **autonomijos aspektu vadovai turi turėti:**

- Būtent jiems reikiamus ir tinkamus įrankius, priemones;
- Galimybę nustatyti (organizacijos mastu priimtinas ir leistinas) savo padalinių tvarkas, rutinas, taisykles;
- Galimybę nustatyti, kokie procesai užtikrina sklandžią komunikaciją bei užduočių atlikimą būtent jų komandose.

Kalbant apie visus darbuotojus, būtina atminti, kad nuotoliu dirbančius **intelektinės srities darbuotojus labiausiai įkvepia:**

- Profesinis pasididžiavimas;
- Individualus suinteresuotumas;
- Vadovavimo logika;
- Kūrybiškumas;
- Galimybė saviraiškai darbe.

Taigi norint, kad darbuotojai įsitrauktų į komunikacijos ir žinių valdymo procesus, reikia **suteikti jiems laisvę tai daryti ir prisiimti už šiuos procesus daugiau atsakomybės**. Kai kurios organizacijos yra nelinkusios suteikti tokios laisvės, tad darbuotojų noras prisidėti prie efektyvumą didinančių komunikacijos veiksmų smunka arba nė neužsimezga.

Siekiant darbuotojų proaktyvumo, taip pat derėtų suteikti jiems galimybę **kuo lanksčiau planuoti savo darbus bei darbo laiką**. Reikia įvertinti, kad kūrybiškesniam darbui ir požiūriui reikia papildomo laiko, ne vien tik pačios užduoties vykdymo laiko, ir nepamiršti jo numatyti. Turi būti skirta laiko dalijimuisi žiniomis, apmąstymams ir refleksijoms, informacijos paieškai, jos apdorojimui, rašymui, kaip ir funkciniam darbams. Rašant, analizuojant, planuojant labai svarbus nepertraukinėjamas darbo laikas, ir dirbant iš namų tam gali būti geriausios sąlygos, tačiau jeigu darbai planuojami taip, kad laiko yra tik techniniam užduočių atlikimui, tuomet kūrybiškų sprendimų ir produktyvumo didėjimo tikėtis neverta.

Paprasta organizacijos struktūra

Reikšmingas veiksnys virtualių komandų darbui yra ir organizacijos „plokštėjimas“ sumažinant kelių lygių valdymo poreikį, kai sprendimų priėmimas nuleidžiamas į žemesnį lygmenį, tai yra mažėja centralizacija, nyksta hierarchinė valdymo struktūra.

Dirbant nuotoliu ypač svarbu, kad **komunikacijos grandinės būtų kuo trumpesnės** ir paprastesnės, nes laiškais ir kitomis technologijomis perduodama informacija gali būti įvertinama ir galutinį rezultatą pasiekti per ilgesnį laiką, nei bendraujant gyvai (tai dažniausiai priklauso nuo žmonių kompetencijų).



PROAKTYVUMAS IR PAPRASTA ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA

Apibendrinant, dirbant nuotoliu itin reikšminga tampa:

- Vadovų įgalinimas efektyviai dirbti suteikiant tinkamus įrankius, priemones, leidžiant kurti savo komandai efektyviausias komunikacijos strategijas;
- Darbuotojams suteikiamas pakankamas laikas dalijimuisi žiniomis, apmąstymams, informacijos paieškai, jos apdorojimui, rašymui ir funkciniam darbams;
- Galimybė darbuotojams prisiimti atsakomybę už komunikacijos procesus;
- Sprendimų priėmimo centralizacijos ir hierarchijos mažinimas.

GYVENIMIŠKAS PAVYZDYS, KO NEDARYTI

Kartais daliai komandos dirbant iš biuro, o daliai – nuotoliu, esantieji biure spontaniškai sutaria dėl tam tikrų dalykų, o apie priimtą sprendimą nuotolyje esančių komandos dalį tik informuoja arba išvis pamiršta jai pranešti. Jeigu nutinka taip, kad gyvai bendraujantiems kolegoms kyla tikrai gerų idėjų ir sprendimų, vis tik dėl galutinio jų priėmimo reikėtų lygiaverčiai pasitarti ir su nuotolyje dirbančiais kolegais.

KOMPETENCIJOS IR JŲ PLĖTRA

Efektyviam žinių valdymui – taigi ir komunikacijai organizacijos viduje – svarbus žmonių gebėjimas išsaugoti išreikštas žinias (tai yra tokias, kurias galima užrašyti, įrašyti, kitaip išsaugoti dokumentuose ar kitose laikmenose) ir panaudoti bei perduoti neišreikštas žinias (tai yra patirtį, tam tikrą nusistovėjusių elgseną, tai, ką sunku aprašyti), taip pat gebėjimas praktikoje valdyti visas šias žinias. Tam reikia įgyti tam tikrų kompetencijų.



Dauguma tiek išreikštų, tiek neišreikštų žinių dirbant nuotoliu yra perduodamos per šiuolaikines technologijas ir išsaugomos jose. Komunikavimas naujųjų medijų pagalba reikalauja naujų – ir vis atnaujinamų – įgūdžių, kurių reikėtų mokyti darbuotojus. Nuo šiuolaikinių technologijų iš esmės priklauso virtualių komandų darbo efektyvumas, tad yra kritiškai svarbu, kad nuotoliu dirbantys darbuotojai turėtų **įgūdžius, kurie atitiktų nuolat besivystančią verslo aplinką**. Darbuotojų mokymai turi būti ir dirbant biure, tačiau nutolusias darbo vietas įdiegusioje organizacijoje šie **mokymai privalo įgalinti darbuotojus efektyviai dirbti virtualioje aplinkoje**. Išmokti panaudoti visus įprastinius darbo įgūdžius aplinkoje, kurioje visas bendravimas vyksta tik telekomunikacijų pagalba, yra nemažas iššūkis. Tad vadovai turėtų pasirūpinti ir siekti, kad nemaža virtualios komandos narių mokymų dalis būtų skirta technologiniams įgūdžiams stiprinti.

Nuosekliam ir vertę kuriančiam darbui su tokiomis sistemomis, kaip, pavyzdžiui, intranetas, reikia ir dar vienos kompetencijos – **disciplinos**: komandos nariai turi aktyviai dalyvauti sistemų palaikyme, kad jos būtų panaudojamos efektyviai. Tai reikalauja tam tikrų išlavintų savybių: **valingumo, smalsumo ir kritinio mąstymo**. Virtualaus darbo efektyvumui svarbios tokios kompetencijos, kaip **gebėjimas siekti sau iškeltų tikslų, savi-vadyba ir tam tikras sąmoningumas**: darbuotojai turi suprasti, kad efektyvus technologijų naudojimas daro įtaką visos organizacijos veiklai. Viena vertus, tai yra asmeninės savybės, kurias labai stipriai išlavinti vien mokymais sunkoka, tačiau jie gali pagelbėti darbuotojams suvokti viso to reikšmingumą, prasmę. Tad vadovo indėlis būtų prisidėti prie darbuotojų sąmoningumo ir aktyvumo palaikant sistemas ugdymo. Kita vertus, discipliną padeda išlaikyti tam tikri užfiksuoti susitarimai, tvarkos.

Dar vienas pokytis dirbant nuotoliu, kad darbuotojai privalo išmokti efektyviai dirbti aplinkoje, kai nei bendradarbiai, nei klientai fiziškai nebūna šalia, ir komunikacijoje lieka mažiau neverbalinių raiškos būdų.

Taigi svarbu **lavinti darbuotojų įgūdžius, susijusius su gebėjimu komunikuoti tiesiai, aiškiai ir tiksliai**, tai yra gebėjimu aiškiai ir įtaigiai perteikti informaciją ne tiesioginio bendravimo metu: raštu, kalbant per vaizdo programėles, telefonu. Šiems įgūdžiams formuoti ir lavinti kai kuriems darbuotojams taip pat gali reikėti specialių mokymų.



KOMPETENCIJOS IR JŲ PLĖTRA

Apibendrinant, dirbant nuotoliu itin reikšminga tampa:

- Įsitikinti, jog darbuotojai turi reikiamas kompetencijas dirbti su šiuolaikinėmis, organizacijoje naudojamomis technologijomis;
- Padėti darbuotojams suprasti nuoseklaus sistemų palaikymo reikšmę;
- Įsitikinti, jog darbuotojai turi reikiamas kompetencijas efektyviai bendrauti tarpusavyje ir su klientais, kai bendravimo nepapildo neverbalinė raiška;
- Suteikti darbuotojams reikiamus mokymus trūkstamoms kompetencijoms įgyti arba sustiprinti, atnaujinti žinias.

GYVENIMIŠKAS PAVYZDYS, KO NEDARYTI

Kai kurie vadovai nebūna geriausias komunikacijos pavyzdys. Pavyzdžiui, organizuodami susitikimą, jie neįvardija jo tikslo / priežasties. Darbuotojai, gavę kvietimą į virtualų susitikimą be paaiškinančio teksto, patiria nežinomybę, stresą, negali psirengti susitikimui. Arba netikėtai paskambinę, vadovai gali svarbią informaciją išberti žodžiu, kai darbuotojai nėra pasirengę skubiai užfiksuoti, kas jiems sakoma, o vėliau šios informacijos nėra linkę perduoti raštu. Tiksliai, aiški komunikacija nuotoliu reikalauja kompetencijų, kurias pirmiausiai turėtų ugdytis vadovai.

INOVATYVI ŽINIŲ STRATEGIJA IR INFORMACINĖ SISTEMA

Veiksmų, uždavinių planavimas vadyboje yra visada svarbus, o dirbant nuotoliu, jo reikšmė dar labiau išauga. Taip pat ir mūsų naudojamų darbo įrankių bei sistemų, kuriomis perduodame informaciją, žinias. Kaip bus įgyvendinama strategija ir palaikomos bei tikslingai naudojamos sistemos, ženkliai priklauso nuo vadovų gebėjimo perteikti darbuotojams to reikšmę.



Inovatyvi žinių ir komunikacijos strategija

Moksliniuose straipsniuose akcentuojama, kad virtualios komandos yra dinamiškesnės nei tradicinės, tad jose gali būti sugeneruojama ir daugiau informacijos bei žinių. Be to, labai svarbu, kad nutolę darbuotojai gautų vieningas žinias. Tad **žinių ir komunikacijos strategijos sukūrimo ir įgyvendinimo reikšmė** dirbant nuotoliu dar labiau išauga. Be jos, arba bent jau aiškių susitarimų, procesų aprašų rinkinio, vieningo bei efektyvaus darbuotojų informavimo pasiekti yra praktiškai neįmanoma.

Taigi kiekviena organizacija turėtų būti suinteresuota, kad būtų sukurta ir įgyvendinama strategija, įgalinanti organizaciją identifikuoti, kurti, perduoti, saugoti, optimizuoti ir efektyviai pritaikyti turimas žinias, taip pat užtikrinanti efektyvią vidinę komunikaciją. Ši strategija turėtų apimti:

- Organizacijos žinių valdymo procesus;
- Vidaus komunikacijos valdymo procesus;
- Organizacinės kultūros formavimo gaires;
- Vadovų komunikacijos atsakomybes;
- Informacinių technologijų ir informacinių sistemų naudojimą organizacijoje.

Informacinė sistema dirbant nuotoliu

Strategijos ir sistemų kūrimas bei technologijų parinkimas yra tarpusavyje neatsiejamos sklandaus žinių valdymo ir komunikacijos dalys. Įrankiai, kuriuose išsaugomos žinios, taip pat kuriais bendraujama ir bendradarbiaujama tarp darbuotojų, užtikrina esmines sąlygas dirbti nuotoliu.

Naudodamiesi tokiomis technologijomis, kaip intranetas, žinias galime pasiekti tuoj pat, valdyti ir vykdyti užduotis, patalpinti daug informacijos ir ją pristatyti kitiems. Dirbant nuotoliu tai itin svarbu.

Virtualus darbas apskritai yra įmanomas tik dėl pažangių technologijų, todėl **kritiškai svarbu įvertinti:**

- Kaip technologijos užtikrins sklandų nuotolinį darbą;
- Visus technologinius iššūkius ir galimybes, atsirandančias diegiant nutolusias darbo vietas;
- Kiek viskam reikės investicijų.

Dirbant nuotoliu, žmonėms turėtų būti įrengtos iš esmės **tokios pat darbo vietos**, kaip ir įprastinėse biuro patalpose. Taip pat būtina atsižvelgti į specifinius darbuotojų poreikius, profesijos ypatybes (pavyzdžiui, kai kurie darbai daug produktyviau atliekami naudojantis dviem ekranais).

Interneto sparta dabar jau beveik niekada nebėra trukdis. Vis dėlto vien interneto neužtenka: bendradarbiams turi būti užtikrinta / suteikta **patogi prieiga prie kitų darbuotojų kuriamų žinių, dokumentų**, taip pat prie bendradarbiavimą užtikrinančių įrankių. Dirbant nuotoliu, darbuotojams reikėtų suteikti **geriausias įmanomas technologijas komunikacijai** – nuo to labai priklauso, kiek linkę darbuotojai bus jomis naudotis ir taip prisidėti prie organizacijos komunikacijos vystymo.

Nuotoliniame darbe kurti, keisti, peržiūrėti svarbią informaciją, apsikeisti nuomonėmis, diskutuoti, priimti sprendimus dažniausiai **pasitelkiami:**

- Kompiuteriai;
- Telefonai;
- Internetas;
- Bendradarbiavimo platformos (jeigu reikalinga informacinė integracija);
- Intranetas;
- Bendros žinių saugyklos;
- El. paštas;
- Ekstranetas;
- Duomenų bazės;
- Pokalbių programėlės;
- Vaizdo konferencijos;
- Interaktyvios lentos.

Paprastai ne visiems darbuotojams reikia visų sistemų funkcijų – jos turi būti sukurtos tikslingai ir be reikalo neapkrauti darbuotojų. Dirbant virtualiai svarbu ir tai, kad visi procesai, taip pat ir liečiantys klientų aptarnavimą, būtų visiškai skaitmenizuoti. Pavyzdžiui, reikėtų galutinai atsisakyti popierinių sąskaitų, sutarčių, grafikų, planų ir pan.

Pradėjusios dirbti nuotoliu, organizacijos tampa labiau pažeidžiamos kibernetinio saugumo prasme: darbuotojai darbui kartais panaudoja savo technologinius įrankius, tinklus, nuotolinio prisijungimo technologijas, dokumentais dalijasi per pokalbių programėles ir pan. Nuotoliu dirbantiems bendradarbiams tenka dalytis įvairiais dokumentais, kuriuose būna konfidencialios informacijos.

Keli **uždaviniai, padedantys padidinti saugumą**, yra:

- Vidinis reglamentavimas, kad konfidencialios informacijos turinčius dokumentus internetu galima perduoti tik tuo atveju, jeigu turimos technologijos ir interneto prieiga užtikrina visišką saugumą;
- Užtikrinimas, kad darbuotojai naudojamose priemonėse turi naujausią apsaugą nuo virusų ir kitų grėsmių;
- Saugus stiprus VPT (virtualus privatus tinklas, angliškai VPN);
- Nuolatinis darbuotojų edukavimas dėl dokumentų dalijimosi ir kitų IT grėsmių, technologijų saugumo reikalavimų mokymai;

Reikėtų turėti omenyje ir tai, kad darbovietėse didesnės naujovės neretai sutinkamos priešišškai, ir tai taip pat reikia numatyti diegiant nutolusias darbo vietas. Kai kurie žmonės netgi yra technofobiški, turi negatyvios su technologijų naudojimu susijusios patirties. Dėl šios priežasties dar svarbiau, kad parenkamos **technologijos būtų kuo draugiškesnės vartotojams**. Taip pat organizacijose verta sukurti ir aiškiai iškomunikuoti **savą technologijų naudojimo privatumo politiką** bei griežtai jos laikytis, kitaip dalis žmonių gali jausti nepasitikėjimą, įtarti esantys sekami.

Visais atvejais darbuotojams turi būti užtikrinti **mokymai**, kurie paruoštų darbui su naujomis komunikacijos ir informacinėmis technologijomis, taip pat **nuolatinė pagalba jos prireikus**. Darbuotojai turėtų būti drąsinami aiškintis, klausti ir spręsti kylančias technologijų problemas, kad darbai vyktų sklandžiai.



INOVATYVI ŽINIŲ STRATEGIJA IR INFORMACINĖ SISTEMA

Apibendrinant, dirbant nuotoliu itin reikšminga tampa:

- Aiškios, gerai sukonstruotos žinių ir vidinės komunikacijos strategijos sukūrimas bei įgyvendinimas;
- Visų reikiamų technologijų darbuotojams suteikimas, užtikrinant komfortišką darbą iš namų;
- Technologijų „draugiškumas“ vartotojui;
- Visų procesų skaitmenizavimas;
- Technologijų saugumo užtikrinimas;
- Darbuotojų skatinimas kreiptis spręsti IT problemas;
- Nuolatinis informavimas apie technologijų naudojimo saugumo reikalavimus.

GYVENIMIŠKAS PAVYZDYS, KO NEDARYTI

Dažna šiuolaikinė organizacija investuoja nemažai lėšų, kad darbuotojams suteiktų patogias darbo priemones, platformas, technologijas. Tačiau kai kurios neįdeda jokių ar beveik jokių pastangų, kad išsamiai supažindintų darbuotojus su visais šių technologijų privalumais. Taip nuostolių patiria ir darbuotojai, ir pati organizacija: žmonės tebedirba tokiu pačiu produktyvumu, kaip anksčiau, kai naudojo ne tokias modernias technologijas, nes tiesiog nežino, kiek ir kokių įrankių jose slypi, nežino, kaip juos panaudoti efektyviausiai.

KLAUSIMYNAS

Norėdami įsivertinti, ar Jums kaip vadovui skirtingose srityje komunikuojant sekasi neblogai, atsakykite į klausimyno klausimus tiek tiksliai ir atvirai, kaip galite. Atsakymus pasižymėkite.



Problemų sprendimas ir įsitraukimo didinimas

- Ar dažnai ir greitai, ar visada suteikiu darbuotojams grįžtamąjį ryšį apie jų atliktas užduotis arba pasiekimus?
- Kaip dažnai pastebiu ir pasakau darbuotojams kažką pozityvaus, malonaus?
- Kiek konstruktyvi mano išsakoma kritika?
- Ar per susirinkimus kalbu daugiau apie problemas, ar apie esamus / būsimus pasiekimus?
- Ar skiriu dėmesio ir laiko emocinio intelekto lavinimui, asmenybės augimo praktikoms? Kaip galiu tai padaryti?
- Ar sąmoningai suteikiu galimybes visiems darbuotojams pasisakyti per nuotolinius susirinkimus?
- Kaip reaguojau, jeigu darbuotojai man išsako kritiką?
- Ar darbuotojai gali jaustis saugūs man paprieštarauti?
- Kaip užtikrinu, kad nė vienas darbuotojas nebūtų diskriminuojamas dėl darbo sąlygų, kad visiems būtų užtikrintas vienodas priėjimas prie organizacijos išteklių, galimybės gauti reikiamus atsakymus, spręsti problemas?
- Ar galime su komanda sukurti savo virtualaus pasitikėjimo strategiją?
- Kaip užtikrinu, kad būtų pasitikima nauju kolega? Ar skatinu organišką bendravimą ir susipažinimą su naujoku prieš kimbant į virtualius darbus?
- Kiek dėmesio rašydamas arba kalbėdamas, planuodamas skiriu: tiksliai išreikšti, ko tikiuosi iš darbuotojų; sudaryti aiškius tvarkaraščius; nustatyti tikslus realius terminus darbams atlikti; paprastai formuluoti užduotis; aiškiai paskirstyti atsakomybes ir pareigas?
- Ar aiškiai darbuotojams perteikiu, kaip planuojame darbus ir sekame rodiklius?
- Ar įtraukiu darbuotojus į sprendimo, kaip bus planuojami darbai ir fiksuojami rodikliai, priėmimą?
- Kaip siekiu, kad organizacijoje / mano padalinyje galiotų vieningos taisyklės ir kokybės matavimo būdai?
- Kaip užtikrinu, kad reikšminga informacija vieningai pasiektų visus darbuotojus?
- Kaip užtikrinu, kad dirbantys nuotoliu turėtų vienodas karjeros galimybes su dirbančiais biure?
- Ar supažindinu darbuotojus su organizacijos karjeros sistema?
- Ar organizacijos / padalinio susirinkimai yra reguliarūs, ar jie pradedami ir baigiami laiku?
- Ar gebu išklaudyti visus darbuotojus?

Mokymosi kultūra ir komandinis darbas

- Kaip užtikrinu, kad visi kolegos bendrautų tarpusavyje ir žinotų vieni apie kitų darbus?
- Kaip užtikrinu, kad darbuotojai gebėtų matyti bendrą organizacijos veiklos paveikslą?
- Ar skatinu darbuotojus ieškoti sprendimų kartu?
- Ar darbuotojai gali bet kada kreiptis į kolegas ir vadovus, kai jiems prireikia? Kokių susitarimų galime pasiekti šioje srityje, kad prieinamumas būtų didesnis?
- Kaip atsižvelgiu planuodamas komunikaciją ir procesus į laiko ir geografinius skirtumus tarp komandos narių?
- Ar turime virtualaus darbo etikos kodeksą? Galbūt reikėtų jį sukurti?
- Koks būtų poreikis organizuoti mokymus dėl geresnio komandos tarpkultūrinio supratimo?
- Kaip darbuotojus skatinu dalytis patirtimi ir žiniomis?
- Kaip darbuotojai motyvuojami būti mentoriais vieni kitiems, mokytis ir mokyti kolegas?
- Ar nuotoliu dirbančius žmones gebu įtraukti į sprendimų priėmimą taip pat, kaip ir dirbančius įprastai? Ką dėl to darau?
- Kaip skatinu darbuotojus dalytis žiniomis? Kokiais žodžiais tai įvertinu / galiu įvertinti viešai prie kitų darbuotojų?
- Koks mano požiūris į darbo grupes? Kaip galėčiau prisidėti prie jų vystymo?
- Ar mano kolektyvas turi darbo grupių veiklos gaires? Jeigu ne, ar galėtume tokias sukurti?
- Ar mūsų organizacijoje yra profesiniai forumai? Galbūt galėtume juos sukurti?
- Kokie mūsų organizacijos ir padalinio renginiai, susitikimai suteikia darbuotojams galimybę dalytis savo turimomis žiniomis, parodyti ekspertškumą?

Proaktyvumas ir paprasta organizacinė struktūra

- Kaip vertinu turimus darbo įrankius, priemones? Ar jie yra užtenkami produktyviam darbui?
- Ar turiu galimybes kurti savo komandai efektyviausias komunikacijos strategijas? Kaip galiu jas sustiprinti ir realizuoti?
- Ar su kolektyvu pastebiu ir užfiksuoju, kokie procesai ar veiklos užtikrina sklandžią komunikaciją bei užduočių atlikimą?
- Kaip galiu suteikti darbuotojams laisvę prisiimti atsakomybę už komunikacijos procesus?
- Ar pastebiu, kad internetu galite sudalyvauti daugiau darbuotojams reikšmingų susitikimų? Kaip galiu išnaudoti tai savo komunikacijai stiprinti?
- Kiek esu linkęs suteikti darbuotojams laisvę planuoti savo užduočių atlikimo laiką? Ar numatau, kad užduotims atlikti reikia ir papildomo laiko kūrybiškesniems sprendimams, informacijos paieškai, analizei ir pan.?
- Ar dirbant nuotoliu organizacijos struktūra tapo plokštesnė, sprendimų priėmimas deleguotas į žemesnį lygį? Kaip būtų galima to pasiekti?
- Kiek sudėtingas yra sprendimų priėmimas, patvirtinimas, derinimų procesai? Ką galiu padaryti, kad jie taptų paprastesni?

Kompetencijos ir jų plėtra

- Kokių įgūdžių, žinių reikia mano komandai, kad galėtų maksimaliai efektyviai išnaudoti / palaikyti turimas technologijas / sistemas?
- Kaip galiu užtikrinti, kad darbuotojai įgytų šias kompetencijas? Kokių mokymų reiktų?
- Kaip galėčiau įsivertinti, kiek komandos nariai supranta nuolatinio naudojamų sistemų palaikymo reikšmingumą?
- Kaip galėčiau prisidėti prie šio supratimo didinimo?
- Kokias savybes reiktų lavinti komandai, kad ji proaktyviai prisidėtų prie naudojamų sistemų palaikymo?
- Kaip galėčiau prisidėti prie šių savybių lavinimo?
- Kaip skirtingiems komandos nariams sekasi perteikti informaciją raštu, kalbant per vaizdo programėles, telefonu?
- Ar galėčiau tiems, kuriems sekasi nelabai gerai, parūpinti specialius mokymus?

Komunikacijos strategija ir informacinė sistema

- Ar organizacijoje yra sukurta ir įgyvendinama vidinės komunikacijos ir žinių valdymo strategija? Jeigu ne, ar galėčiau tai inicijuoti? Jeigu taip, ar ją reikėtų atnaujinti, modernizuoti, pritaikyti besikeičiantiems darbuotojų poreikiams bei lūkesčiams?
- Ar galėčiau teigti, kad mano komanda gauna vieningas visai organizacijai žinias? Jeigu ne, ką galėčiau padaryti, kad taip būtų?
- Kokius technologinius įrankius / priemones naudojame ir kaip įsitikinu, kad jie patenkina visų darbuotojų poreikius, užtikrina efektyvų darbą?
- Kaip užtikrinu, kad darbuotojai turėtų jų darbui tinkamiausias, paprastas naudoti technologijas?
- Kaip įsitikinu, kad visiems darbuotojams yra aišku, kaip naudotis darbui reikalingomis technologijomis?
- Ar darbuotojams numatyti, sukurti reikiami šios srities mokymai, instrukcijos?
- Kokių kibernetinio saugumo taisyklių laikomasi mano komandoje / organizacijoje? Ką dar reikėtų įdiegti, siekiant didesnio saugumo?
- Ar turime technologijų naudojimo privatumo politiką, ar ji yra aiški ir lengvai pasiekama visiems darbuotojams? Jeigu ne, kaip galėčiau tai užtikrinti?
- Kaip mano komandoje / organizacijoje žmonės drąsinami spręsti kylančius technologinius iššūkius?
- Ar žmonėms yra prieinama technologinė pagalba, kai jos prireikia?
- Kokie procesai dar nėra skaitmenizuoti, ir kaip būtų galima tai padaryti?

Apie mane

Esu komunikacijos konsultantė, Darni komunikacija įkūrėja, Lietuvos komunikacijos ir Lietuvos marketingo asociacijų narė.

Įsiklausymas, holistinis bei strateginis požiūris, patirtis – svarbiausios mano profesinės vertybės.

15 metų žurnalistės ir redaktorės (daugiausiai – verslo) patirtis įvairiose žiniasklaidos priemonėse – portaluose, dienraščiuose, žurnaluose, televizijoje – leido sukaupti didelę žodžio meistrystės, rizikos, konteksto ir reputacijos vertinimo patirtį. Vadovaujama patirtis ir žinių vadybos bei lyderystės studijos, komunikacijos projektų valdymo patirtis suteikia galimybę kompetentingai konsultuoti lyderių komunikacijos ir strateginiais klausimais.

Esu įsitikinusi, kad efektyvi komunikacija galima tik gebant įvertinti kompleksinį išorinį bei vidinį organizacijos kontekstą, žvelgiant į komunikaciją kaip į architektūrinę visumą.

Darni komunikacija man – tai vertybėmis paremta, harmoninga organizacijų vidaus ir išorės bendravimo sistema, nukreipta į tvarų, sąmoningą, atsakingą verslo augimą. Darni komunikacija nesiekia manipuliuoti, įpiršti to, kas žmogui nenaudinga ar nereikalinga.

Turite klausimų, poreikių, idėjų? Susisiekiame:

ruta@darnikomunikacija.lt
+370 616 84 244

