



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

## **Vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajos**

Baigiamasis magistro projektas

---

**Irma Račkytė**

Projekto autorė

**Prof. dr. Asta Savanevičienė**

Vadovė

---

**Kaunas, 2024**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

## **Vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajos**

Baigiamasis magistro projektas

Įmonių valdymas (6211LX030)

---

**Irma Račkytė**

Projekto autorė

**Prof. dr. Asta Savanevičienė**

Vadovė

**Prof. Eglė Staniškienė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2024**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Irma Račkytė

## **Vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajos**

### **Akademinio sąžiningumo deklaracija**

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Irma Račkytė

*Patvirtinta elektroniniu būdu*

Račkytė, Irma. Vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajos. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Asta Savanevičienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: vidinė komunikacija, organizacinis įsitraukimas, įsitraukimas į darbą, darbuotojų įsitraukimas.

Kaunas, 2024. 82 p.

## Santrauka

Organizacijoje darbuotojai laikomi vienu svarbiausių veiksnių, nuo kurių priklauso jos konkurencinis pranašumas, pokyčių įgyvendinimas ir sėkmė. Sėkmingai organizacijos veiklai yra itin svarbu pasiekti darbuotojus pasirenkant optimalius, jai tinkančius vidinės komunikacijos kanalus, kurie užtikrintų abipusį efektyvų bendravimą ir tarpusavio supratimą, prisidėtų prie aukštesnio darbuotojų įsitraukimo lygio. Darbuotojų įsitraukimas, kaip teigiama būseną, yra kiekvienos organizacijos siekiamybė, kadangi jis reikšmingai gali prisidėti prie organizacijos veiklos rezultatų. Darbuotojų įsitraukimas suteikia galimybę diegti naujoves ir konkuruoti rinkoje, o tai rodo, kad jis yra svarbus kaip konkurencingumo šaltinis, kurį būtų sunku atkartoti bei nukopijuoti.

Baigiamojo magistro projekto objektas - vidinės komunikacijos sąsajos su darbuotojų įsitraukimu. Iškeltas tikslas – teoriškai pagrįsti ir empiriškai ištirti vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajas. Tikslui pasiekti, suformuluoti darbo uždaviniai: apibrėžti vidinės komunikacijos konstrukta, apibrėžti darbuotojų įsitraukimo konstrukta, sudaryti vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų modelį, empiriškai ištirti vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajas.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad vidinę komunikaciją ir aukštesnį darbuotojų įsitraukimo lygį lemia daugybė veiksnių, kurie yra skirtingi, tačiau gali ir sutapti (pvz., vadovo vaidmuo ir grįžtamasis ryšys). Apibendrinant teorinę analizę, parengtas vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų modelis, kuris sutampa su teorinės dalies išvadomis, kad vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo konstruktai yra susiję tarpusavyje. Nustatyta, kad vidinės komunikacijos dedamosios, tokios kaip bendravimas su vadovybe ir kolegomis, informacijos turinys ir kiekis, komunikacijos formos ir grįžtamasis ryšys, bendravimo klimatas, yra siejamos su įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo dedamosiomis, kurios yra darbo ištekliai, reikalavimai, pasiekimai, užduotys, santykiai su organizacija ir jos nariais, ir pasižyminčiomis energingumu, atsidavimu bei įsisavinimu. Modelis empiriškai tikrinamas pasirinktoje organizacijoje.

Kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad tiek vidinė komunikacija, tiek įsitraukimas į darbą ir organizacinis įsitraukimas yra vertinami aukštesniais nei vidutiniais įverčiais. Geriausiai buvo įvertintos komunikacijos priemonių kokybės, komunikacijos su tiesioginiu vadovu ir bendradarbiais vidinės komunikacijos dedamosios, o prasčiausiai - bendravimo klimato, neformalaus bendravimo ir komunikacijos turinio dedamosios. Įsitraukimas į darbą yra geriau vertinamas negu organizacinis įsitraukimas. Koreliacinė analizė parodė egzistuojančius reikšmingus silpnus arba vidutinius tarpusavio ryšius tarp vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo konstrukto. Didesnį įsitraukimą į darbą lemia aukštesnis grįžtamojo ryšio, bendravimo klimato, bendravimo su kolegomis lygis, o organizacinį įsitraukimą - grįžtamojo ryšio ir bendravimo klimato lygis. Regresinės analizės

rezultatai atskleidė, kad darbuotojų įsitraukimui į darbą įtaką daro vidinės komunikacijos dedamosios - grįžtamasis ryšys, bendravimas su kolegomis ir bendravimo klimatas, o kitų dedamųjų įtaka nepastebėta. Svarbiausias veiksnys, veikiantis visas įsitraukimo dedamąsias, yra grįžtamasis ryšys. Horizontalus bendravimas lemia tiek organizacinį įsitraukimą, tiek įsitraukimą į darbą, o bendravimo klimatas lemia organizacinį įsitraukimą ir bendrą darbuotojų įsitraukimą į darbą.

Rackyte Irma. Linkage Between Internal Communication and Employee Engagement. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Asta Savaneviciene; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Business and Public Management.

Keywords: internal communication, organizational commitment, work engagement, employee engagement.

Kaunas, 2024. 82 p.

### **Summary**

In an organization, employees are considered one of the most important factors on which its competitive advantage, implementation of change and success depend. For the successful operation of the organization, it is extremely important to reach employees by choosing the optimal internal communication channels suitable for them, which would ensure mutual effective communication and mutual understanding, contribute to a higher level of employee engagement. Employee engagement, as a positive state, is an aspiration of every organization, as it can significantly contribute to organizational performance. Employee engagement provides an opportunity to innovate and compete in the market, indicating its importance as a source of competitiveness that would be difficult to replicate and copy.

The object of the final master's project is internal communication interfaces with employee engagement. The stated goal is to theoretically substantiate and empirically investigate the links between internal communication and employee engagement. To achieve the goal, work tasks were formulated: to define the construct of internal communication, to define the construct of employee engagement, to create a model of the links between internal communication and employee engagement, to empirically investigate the links between internal communication and employee engagement.

An analysis of the scientific literature has shown that internal communication and higher levels of employee engagement are determined by several factors that are different, but may also overlap (e.g., the role of the manager and feedback). Summarizing the theoretical analysis, a model of the links between internal communication and employee engagement has been prepared, which coincides with the conclusions of the theoretical part that the constructs of internal communication and employee engagement are related to each other. It was established that the components of internal communication, such as communication with management and colleagues, content and quantity of information, forms of communication and feedback, communication climate, are associated with the components of work engagement and organizational engagement, which are work resources, requirements, achievements, tasks, relationships with the organization and its members, and characterized by energy, dedication, and absorption. The model is empirically tested in a selected organization.

The results of the quantitative study showed that both internal communication, work engagement and organizational commitment are rated above average. The quality of communication tools, internal communication components of communication with direct manager and co-workers were rated the best, and the components of communication climate, informal communication and communication

content were the worst. Work engagement is more valued than organizational engagement. Correlational analysis showed the existence of significant weak or moderate interrelationships between internal communication and employee engagement constructs. Greater work engagement is determined by a higher level of feedback, communication climate, communication with colleagues, and organizational engagement is determined by the level of feedback and communication climate. The results of the regression analysis revealed that internal communication components - feedback, communication with colleagues and communication climate - influence employee engagement in work, while the influence of other components was not observed. The most important factor affecting all the components of engagement is feedback. Horizontal communication leads to both organizational engagement and work engagement, while communication climate leads to organizational engagement and overall employee engagement.

## Turinys

<b>Lentelių sąrašas .....</b>	<b>8</b>
<b>Paveikslų sąrašas .....</b>	<b>9</b>
<b>Įvadas.....</b>	<b>10</b>
<b>1. Vidinės komunikacijos ir darbuotojų išitraukimo problematika .....</b>	<b>11</b>
<b>2. Vidinės komunikacijos ir darbuotojų išitraukimo sąsajų teorinė analizė .....</b>	<b>19</b>
2.1. Komunikacijos samprata .....	19
2.1.1. Vidinės komunikacijos sistema .....	20
2.1.2. Vidinės komunikacijos funkcijos ir rūšys .....	22
2.1.3. Vidinės komunikacijos turinys .....	32
2.2. Darbuotojų išitraukimo konceptas.....	36
2.2.1. Darbuotojų išitraukimo samprata .....	36
2.2.2. Asmeninio išitraukimo samprata .....	40
2.2.3. Išitraukimo į darbą samprata .....	41
2.2.4. Organizacinio išitraukimo samprata.....	43
2.3. Vidinės komunikacijos ir darbuotojų išitraukimo sąsajos.....	45
<b>3. Vidinės komunikacijos ir darbuotojų išitraukimo sąsajų tyrimo metodika .....</b>	<b>47</b>
3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	47
3.2. Tyrimo pobūdis ir duomenų rinkimo metodas .....	47
3.3. Tyrimo imtis .....	47
3.4. Tyrimo instrumentas.....	48
3.5. Tyrimo duomenų statistinio apdorojimo ir analizės metodai .....	49
3.5.1. Tyrimo skalių patikimumo ir validumo nustatymas.....	49
3.5.2. Koreliacinė analizė .....	52
3.5.3. Regresinė analizė.....	53
3.6. Tyrimo etika .....	53
<b>4. Tyrimo rezultatai.....</b>	<b>55</b>
4.1. Tyrimo dalyvių charakteristikos .....	55
4.2. Aprašomoji tyrimo rezultatų analizė .....	56
4.3. Koreliacinės tyrimo analizės rezultatai .....	63
4.4. Regresinės tyrimo analizės rezultatai .....	64
4.5. Tyrimo rezultatų aptarimas ir diskusija.....	69
<b>Išvados .....</b>	<b>73</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>76</b>
<b>Informacijos šaltinių sąrašas .....</b>	<b>82</b>
<b>Priedai.....</b>	<b>83</b>
1 priedas. Apklaustos anketa. ....	83
2 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, pareigas ir darbo stažą įmonėje.....	87
3 priedas. Skalių patikimumo nustatymas .....	88
4 priedas. Koreliacijos koeficientų bendrieji rezultatai .....	89
5 priedas. Regresinės analizės rezultatai .....	90



## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Komunikacijos samprata.....	19
2 lentelė. Vidinės komunikacijos samprata .....	20
3 lentelė. Vidinės komunikacijos turinio dimensijos.....	34
4 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo samprata.....	36
5 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo koncepto raida .....	37
6 lentelė. Anketos teiginių skirstymas .....	48
7 lentelė. Kronbacho alfa koeficiento reikšmių interpretavimas .....	50
8 lentelė. Matavimo skalių patikimumo ir validumo vertinimas.....	51
9 lentelė. Koreliacijos koeficientų reikšmių interpretavimas .....	53
10 lentelė. Etikos principai .....	54
11 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo ir vidinės komunikacijos kintamųjų koreliacijos koeficientai... 64	64
12 lentelė. Regresinės analizės modelių tinkamumo vertinimas.....	65
13 lentelė. Vidinės komunikacijos dimensijų ir organizacinio įsitraukimo regresijos koeficientai. . 65	65
14 lentelė. Vidinės komunikacijos dimensijų ir įsitraukimo į darbą regresijos koeficientai.....	66
15 lentelė. Vidinės komunikacijos dimensijų ir bendro darbuotojų įsitraukimo į darbą regresijos koeficientai. ....	67

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Komunikacijos procesas .....	22
2 pav. Darbuotojų įsitraukimo lygių klasifikacija ir bruožai .....	38
3 pav. Darbo išteklių klasifikacija .....	44
4 pav. Vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų modelis .....	46
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių. ....	55
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigų lygį. ....	55
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje. ....	56
8 pav. Vidinės komunikacijos skalės teiginių vidutiniai įverčiai. ....	56
9 pav. Grįžtamojo ryšio vertinimo skalės teiginių vidutiniai įverčiai. ....	57
10 pav. Bendravimo su tiesioginiu vadovu vertinimo skalės teiginių vidutiniai įverčiai.....	57
11 pav. Horizontalaus bendravimo (su bendradarbiais) vertinimo skalės teiginių vidutiniai įverčiai. .....	58
12 pav. Neformalaus bendravimo vertinimo skalės teiginių vidutiniai įverčiai.....	58
13 pav. Informacijos apie organizaciją vertinimo skalės teiginių vidutiniai įverčiai.....	59
14 pav. Bendravimo klimato vertinimo skalės teiginių vidutiniai įverčiai.....	59
15 pav. Komunikacijos priemonių kokybės vertinimo skalės teiginių vidutiniai įverčiai. ....	60
16 pav. Bendravimo susirinkimuose vertinimo skalės teiginių vidutiniai įverčiai.....	60
17 pav. Informacijos turinio vertinimo skalės teiginių vidutiniai įverčiai. ....	61
18 pav. Darbuotojų įsitraukimo vertinimo skalių skalės teiginių vidutiniai įverčiai.....	61
19 pav. Organizacinio įsitraukimo vertinimo skalės teiginių vidutiniai įverčiai.....	62
20 pav. Įsitraukimo į darbą vertinimo skalės teiginių vidutiniai įverčiai. ....	62
21 pav. Įsitraukimo į darbą energingumo, atsidavimo ir pasinėrimo į darbą aspektu vertinimo skalės teiginių vidutiniai įverčiai.....	63
22 pav. Vidinės komunikacijos kintamųjų santykinė įtaka darbuotojų įsitraukimui. ....	68
23 pav. Patikslintas teorinis tyrimo modelis.....	71

## Įvadas

Šiuolaikinės organizacijos bei mokslininkų bendruomenė vis didesnę dėmesį skiria organizacijos vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo temoms, kadangi yra sutariama, kad darbuotojai yra vienas iš svarbių veiksnių, nuo kurio priklauso organizacijų konkurencinis pranašumas, pokyčių įgyvendinimas ir sėkmė. „Šiuolaikinių organizacijų konkurencinis pranašumas labiau priklauso ne nuo technologijų ar materialinių išteklių, o nuo darbuotojų, kurie yra kompetentingi, energingi, įsitraukę į darbą ir pasirengę jį investuoti žinias, įgūdžius, patirtį“ (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė ir Rekašiūtė-Balsienė (2019, p. 37)). Sėkmingai organizacijos veiklai yra itin svarbu pasiekti darbuotojus pasirenkant optimalius, jai tinkančius vidinės komunikacijos kanalus, kurie užtikrintų abipusį efektyvų bendravimą ir tarpusavio supratimą, prisidėtų prie aukštesnio darbuotojų įsitraukimo lygio. Be aiškių savo naudų (pvz., didesnis darbo našumas, mažesnė kaita, didesnis lojalumas) darbuotojų įsitraukimas suteikia galimybę organizacijai diegti naujoves ir konkuruoti rinkoje, o tai rodo, kad jis yra svarbus kaip konkurencingumo šaltinis. Siekiant konkurencinio pranašumo ir naujovių, darbuotojų įsitraukimas yra pripažįstamas svarbiu veiksniu organizacijos efektyvumui (Ruck, Welch ir Menara, 2017).

Darbuotojų įsitraukimas mokslinėje literatūroje yra apibrėžiamas skirtingais terminais, turi skirtingas funkcijas ir yra tiriamas įvairiuose kontekstuose, tačiau yra laikomas vienijančiu terminu, kuris apima plačias organizacines pastangas įtraukti suinteresuotąsias šalis į organizacijos veiklas bei sprendimus ir, dažniausiai, nagrinėjamas jį susiejant su vidinės komunikacijos sritimi (Tkalac Verčič ir Vokič, 2017). Mokslininkų atliekamuose darbuotojų įsitraukimo tyrimuose vis dar pasigendama bendro sutarimo dėl įsitraukimą sąlygojančių veiksnių. Pastebima, kad pastaruoju metu didėja poreikis konkrečių ryšių su darbuotojų rezultatais tyrimams, kurie prisidėtų prie praktinių išvalgų (Meng ir Berger, 2019). Tiriant įvairius darbuotojų įsitraukimo veiksnus, tyrėjai pabrėžia, kad nėra vieno universalaus veiksnių rinkinio, nes vienus darbuotojus labiau įsitraukti į darbą gali skatinti veiksniai, kurie kitiems darbuotojams gali būti visiškai neaktualūs.

**Darbo problema** – kokia yra sąsaja tarp vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo?

**Darbo objektas** – vidinės komunikacijos sąsajos su darbuotojų įsitraukimu.

**Darbo tikslas** – teoriškai pagrįsti ir empiriškai ištirti vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajas.

**Darbo uždaviniai:**

1. apibrėžti vidinės komunikacijos konstrukta;
2. apibrėžti darbuotojų įsitraukimo konstrukta;
3. sudaryti vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų modelį;
4. empiriškai ištirti vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajas.

**Darbo metodai** - mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas, kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa), statistiniai duomenų apdorojimo metodai (koreliacinė ir regresinė analizė).

## 1. Vidinės komunikacijos ir darbuotojų ištraukimo problematika

Šioje darbo dalyje analizuojami moksliniai tyrimai siekiant nustatyti vidinės komunikacijos ir darbuotojų ištraukimo sąsajas. Tyrimų rezultatus publikuojančių mokslinių publikacijų analizė leidžia identifikuoti pagrindinius problematikos akcentus ir identifikuoti mokslinėje literatūroje egzistuojančias spragas.

Didelis dėmesys yra skiriamas išorinės ir vidinės komunikacijos grupėms, tačiau įmonės sėkmei visgi svarbu yra efektyvi vidinė komunikacija apimanti strateginius sprendimus (Juruš ir Sabaitytė, 2018). Autoriai pastebėjo, kad vidinė komunikacija vyksta nuolat ir apima oficialius ir neoficialius pokalbius, kurių reikšmingumui organizacijoje įtaką daro komunikacijos valdymo efektyvumas. Tyrėjai nustatė, kad nuo vidinės komunikacijos planavimo yra neatsiejama bendroji organizacijos komunikacijos strategija, kadangi „vidinė komunikacija yra integruotos komunikacijos dalis, kuri prisideda prie organizacijos įvaizdžio formavimo ir identiteto kūrimo“ (Juruš ir Sabaitytė, 2018, p. 4). Moksliniame tyrime išsiaiškinta, kad palankių santykių kūrimas su suinteresuotomis šalimis darančiomis įtaką organizacijos rezultatams, yra vidinės komunikacijos tikslas.

Tkalac Verčič ir Špoljarič (2020) atkreipė dėmesį, kad vidinės komunikacijos aplinka nuolat keičiasi dėl naujų technologijų poveikio ir organizacijos privalo greitai prisitaikyti norėdamos pasiekti savo darbuotojus. Šiam tikslui pasiekti šiuolaikinės organizacijos naudoja įvairius vidinės komunikacijos kanalus – nuo tradicinio, tiesioginio bendravimo iki elektroninių būdų, socialinių tinklų ar spausdintų leidinių. Tkalac Verčič (2019) nustatė, kad komunikacijos kanalams skiriantis sudėtingumo, sąnaudų, pajėgumų ir formalumo lygiu, darbuotojų pasiekiamumui didinti yra svarbu jog organizacija bei vadovai atsižvelgtų į darbuotojų pageidavimus ir poreikius, duomenų perdavimo greitį, išteklius, siuntėjo tikslus, informacijos pranešėjo ir gavėjo charakteristikas. Tkalac Verčič ir Špoljarič (2020) atliktame tyrime siekė nustatyti vidinės komunikacijos priemonių pasirinkimo ir vidinės komunikacijos sąsajas, analizuojant darbuotojų požiūrį į vidinės komunikacijos būdus. Autorės nustatė, kad geriau vertinama vidinė komunikacija yra organizacijose, kurios naudojo daug arba vidutiniškai skirtingų komunikacijos kanalų. Jų teigimu, nėra visuotinai priimtino vidinės komunikacijos kanalų rinkinio, nes efektyvi vidinė komunikacija priklauso nuo tinkamo komunikacijos būdo pasirinkimo derinant pasirinktą kanalą prie konkrečios užduoties lygio.

Vidinės komunikacijos vaidmuo yra svarbus suteikiant darbuotojams kontekstą apie veiksmų prasmę, žinias, informaciją bei motyvaciją, ir siekiant darbuotojus įtraukti į strateginę komunikaciją. Tai patvirtino Mazzei (2014) atliktame tyrime, kuriame analizavo organizacijos komunikacijos daromą įtaką veiksmingai ir teigiamai darbuotojų komunikacijai, kuri yra reikšminga gerinant reputaciją, palaikant konkurencinį pranašumą. Autorė padarė išvadą, kad vienos šalies organizacijų komunikacija siejama su strategijos įgyvendinimu, o kitoje šalyje tai yra konkurencinio pranašumo šaltinis. Tyrimo rezultatai parodė, kad visi organizacijos darbuotojai atlieka svarbų vaidmenį konkurenciniam pranašumui. Taigi yra išplečiama mintis, kad vidinė komunikacija nėra vien tik komunikacinis procesas organizacijos viduje, bet taip pat yra ir veiksnys darantis įtaką reputacijai, lojalumui, prekės ženklui ar verslo galimybėms.

Anot Raubienės (2013), siekiant vieningai bendradarbiauti ir sutelkti kiekvieno darbuotojo pastangas ta pačia kryptimi, yra svarbu palaikyti efektyvią vidinę komunikaciją organizacijoje tiek tarp to paties lygio kolegų, tiek tarp vadovaujančių asmenų ir pavaldinių. Autorė nagrinėjo vidinę komunikacijos sampratą bei jos reikšmę organizacijoje ir siekė nustatyti kylančius vidinės komunikacijos barjerus.

Apibendrinant, teigiama, kad „vidinės komunikacijos efektyvumo organizacijoje neįvertinimas ir barjerų ignoravimas lemia komunikacijos problemas, kurios persmelkia visus organizacijos procesus, silpnina bendradarbiavimą ir turi neigiamos reikšmės organizacijos rezultatyvumo rodikliams“ (Raubienė, 2013, p. 212-213).

Verghese'as (2017) atliko empirinį tyrimą siekdamas išsamiau išsiaiškinti, kokia yra vidinės komunikacijos vertė bei poveikis organizacijose vertinant iš komunikacijos specialistų perspektyvos. Buvo nustatyta, kad organizacijų sėkmei daro įtaką vidinės komunikacijos strategija, o pati vidinė komunikacija yra vis labiau vertinama ir geriau suvokiama jos nauda organizacijose. Analizė parodė, kad dėmesio reikalaujančiose vidinės komunikacijos srityse yra svarbu „kurti bendravimo klimatą, bendradarbiauti tarp komandų, diegti pasididžiavimo jausmą, integruoti organizaciją, mažinti informacijos perteklių, įkvėpti darbuotojus prisidėti prie komunikacijos ir turėti dialogą“ (Verghese, 2017, p 110).

Jakubiec'as (2019) analizavo, koks yra vidinės komunikacijos vaidmuo efektyviam organizacijos valdymui. Autorius, atlikęs mokslinės literatūros analizę bei empirinį tyrimą, siekė išsiaiškinti, kokią įtaką vidinė komunikacija daro darbo kokybei, kokios yra komunikaciją sunkinančios kliūtys, kokie yra svarbiausi bendravimo veiksniai ir, kokios yra veiksmingos komunikacijos priemonės. Nustatyta, kad vidinė komunikacija įvairiomis formomis ir priemonėmis, daro reikšmingą įtaką darbo ir organizacijoje vykdomų procesų kokybei. Komunikaciją, kaip ir kitus sudėtingus procesus, veikia tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai, todėl yra reikalingi aukštos kvalifikacijos darbuotojai, vadovai ir komunikaciniai įrankiai, kurie būtų veiksmingi tinkamai įgyvendinant komunikacijos procesą. Taip pat, priimant sprendimus organizacijoje, yra svarbu tinkama informacija kaip reikšmingas valdymo šaltinis. Atliktas tyrimas atskleidė, kad vidinės komunikacijos procesą kuriantys aktualiausi veiksniai yra „vadovų komunikaciniai gebėjimai, kokybiški vadovų teiginiai, kolegų komunikaciniai įgūdžiai, organizacijos struktūra, organizacijos kultūra bei klimatas ir darbuotojų tarpusavio santykiai“ (Jakubiec, 2019, p. 61). Nors yra plačiai nagrinėjama vidinės komunikacijos koncepcija, tačiau mokslininkus itin domina ir tai, kaip vidinė komunikacija veikia darbuotojų elgseną ar savijautą.

Zaumane (2016) atliko tyrimą, kuriame analizavo veiksnius sukeliančius vidinės komunikacijos krizę ir, kokią įtaką ši krizė daro organizacijos veiklai. Autorė, atlikusi tiek kiekybinį, tiek kokybinį tyrimus, nustatė, kad vidinės komunikacijos krizę lemia lyderystės trūkumas, silpna organizacijos kultūra, formalios vidinės komunikacijos trūkumai ir išreikštas neformalus bendravimas, kuris dominuoja prieš formalų bendravimą. Taip pat autorė patvirtino, kad vidinės komunikacijos krizė ir organizacijos krizė turi tiesioginį ryšį dėl esančios didelės tikimybės, kad darbuotojai gali bandyti spręsti organizacijos problemas įtraukdami išorės suinteresuotąsias šalis į alternatyvų sprendimų priėmimo procesą, kuris ir atsiranda dėl vidinės komunikacijos krizės.

Mokslinėje literatūroje dažni tyrimai, analizuojantys vidinės komunikacijos procesą iš darbuotojų perspektyvos. Krywalski Santiago (2020) siekė ištirti vidinės komunikacijos ryšį su darbuotojų elgsena. Nustatyta, kad vidinė komunikacija daro reikšmingą įtaką darbuotojų požiūriui į tai, kaip organizacija vertina darbuotojų indėlį į rezultatus ir rūpinasi jų gerove. Tyrimas atskleidė, kad komunikacija yra esminis veiksnys, dėl kurio darbuotojai jaučia palaikymą ir suvokia, kad yra vertinami dėl indėlio organizacijai. Galiausiai darbuotojų pasitenkinimas bendravimu ir efektyvi komunikacija prisideda prie geresnio darbuotojų suvokimo apie organizacijos vertybes bei interesus (Krywalski Santiago, 2020).

Mokslininkai taip domėjosi ir vidinės komunikacijos reikšme pasitenkinimui gyvenimu. Buvo nustatyta, kad visos tirtos dimensijos (pagal UPZIK metodiką) yra svarbios pasitenkinimui gyvenimu, tačiau stipriausiais ryšys nustatytas su dvejomis dimensijomis – pasitenkinimo neformaliu bendravimu ir pasitenkinimo bendravimo klimatu (Čorič, Vokič ir Tkalac Verčič, 2020). Autorės teigia, kad stiprus ryšys tarp vidinės komunikacijos ir pasitenkinimo gyvenimu, rodo, kad organizacijoms reikėtų susikcentruoti į neformalių vidinės komunikacijos matmenų – teigiamos komunikacijos aplinkos, ugdymą.

Men (2014) atliko tyrimą, kuriame analizavo transformacinės lyderystės, lyderių komunikacijos kanalų pasirinkimo, simetriškos vidinės komunikacijos bei darbuotojų pasitenkinimo sąsajas ir vidinės komunikacijos kanalų efektyvumą. Nustatyta, kad transformaciniai vadovai bendraudami su darbuotojais, teikia pirmenybę informatyviems vidinės komunikacijos kanalams (pvz., akis į akį ar telefonai), kurie papildomai didina simetrišką vidinę komunikaciją, palengvina klausymąsi, skatina grįžtamąjį ryšį. Iš darbuotojų pozicijos, nustatyta, kad jie pirmenybę teikia „el. laiškas, kad gautų informaciją iš organizacijos apie naujus sprendimus, strategijas, įvykius ar pasikeitimus“ (Men, 2014, p. 4), ir tik po to yra pozicionuojami visuotiniai darbuotojų susirinkimai ir tiesioginis darbuotojo bendravimas su vadovais. Galiausiai autorė nustatė, kad tiesioginių komunikacijos kanalų naudojimas turi teigiamą ryšį su darbuotojų pasitenkinimu.

Dar viename mokslininkės tyrime buvo analizuojama lyderystės daroma įtaka vidinei komunikacijai, kai yra kuriamas ryšys tarp transformacinės lyderystės, simetriškos vidinės komunikacijos ir darbuotojų požiūrio bei elgsenos. Nustatyta, kad transformacinės lyderystės daroma įtaka darbuotojų rezultatams priklauso nuo vidinės komunikacijos. Taip pat nustatyta ir atvirkštinė priklausomybė, kai yra matomas teigiamas transformacinės lyderystės poveikis vidinės komunikacijos sistemai ir tarpusavio santykiams organizacijoje. Šio vadovavimo stiliaus lyderiai geba motyvuoti darbuotojus kreipdami dėmesį į aukštesnius jų poreikius ir besirūpindami gerove, tobulėjimu, asmeniniu augimu ar rūpesčiais. Pasak autorės, efektyvus įsiklausymas į darbuotojus, reagavimas, rūpinimasis darbuotojų interesais, galios suteikimas yra transformacinių lyderių komunikacijos būdas, kuris atspindi vidinės simetriškos komunikacijos požymius (Men, 2014).

2020 m. Gallup atliktame tyrime buvo nustatyta, kad tik 13 % darbuotojų mano, kad jų organizacijoje yra efektyvi vidinė vadovų komunikacija. Tyrimo išvadose siūloma atkreipti dėmesį į šešias vidinės komunikacijos priežastis, kuriomis reikėtų pasinaudoti siekiant strategiškai suderinti komunikaciją organizacijos viduje. Išskiriamos apibrėžimo, įkvėpimo ir suderinamumo (organizacijos tikslas, vizija, misija, strategija), informavimo (kasdieniniai procesai), mokymosi (žmogiškojo kapitalo ir įgūdžių gerinimas), skatinimo veikti (pavedimai veikti), sprendimo priėmimo (vadovų abipusis bendravimas su darbuotojais bet kokioje situacijoje) ir bendradarbiavimo (abipusis bendradarbių bendravimas) priežastys (Musser ir Taboada, 2020).

Zito ir kt. (2021) atliko tyrimą apie organizacijos vidinės komunikacijos vaidmenį krizės ir pokyčių laikotarpiu (COVID-19 pandemijos metu), atsižvelgiant į vykusių darbo procesų pertvarkymą. Autoriai tyrime nustatė, kad yra svarbu aiški ir savalaikė vidinė komunikacija, vadovų palaikymas ir bendravimas didinant darbuotojų atsparumą, pasitikėjimą, gerinant įsitraukimą. Apibendrinant, autorių buvo nustatyta, kad vidinė komunikacija padeda darbuotojams veiksmingai susidoroti su stresą keliančiais veiksniais bei pokyčiais. Tyrėjai nustatė, kad darbuotojų pasitenkinimo vidine komunikacija stebėjimas yra svarbus užtikrinant komunikacijos efektyvumą.

Vis daugiau organizacijų, ieškodamos būdų pagerinti veiklos rezultatus, sustiprinti konkurencinį pranašumą, atsigrežia į darbuotojų ištraukimo praktinę naudą. Matoma, kad darbuotojų ištraukimo tema yra populiari organizacijose ir plačiai analizuojama moksliniuose tyrimuose. Mokslininkai pripažįsta, kad darbuotojų ištraukimas yra žmoniškųjų išteklių valdymo rodiklis, kurį sunku apibrėžti dėl skirtingų ištraukimo tipų, krypčių, konteksto. Tai suformuoja poreikį ieškoti priežasčių lemiančių, didesnę darbuotojų ištraukimą.

Bakker'is, Albrecht'as ir Leiter'is (2011) akcentavo, kad norint išlaikyti konkurencinį pranašumą šiuolaikinėje darbo aplinkoje, organizacijoms reikia ne tik geriausių talentų, bet ir juos įkvėpti, leisti išnaudoti visas savo galimybes darbe, kad darbuotojai jautųsi atsidavę organizacijai ir energingi, t. y. būtų ištraukę. Autoriai savo darbe ne tik analizavo ištraukimo sampratą ir jos pirmtakus, tačiau ir nagrinėjo vadovybės vaidmenį ištraukimui į darbą. Nustatyta, kad darbuotojams sąlygas labiau ištraukti gali sudaryti socialinis kontekstas ir, tai kad vadovybės vaidmuo yra itin svarbus ištraukimui. Taip pat autoriai siūlo ateities tyrimuose skirti didesnę dėmesį kitiems organizaciniais veiksniais, kurie gali daryti įtaką darbuotojų ištraukimui.

Lee (2012) nagrinėjo darbuotojų savęs vertinimo ir organizacijos aplinkos suvokimo daromą įtaką darbuotojų ištraukimui. Nustatyta, kad tokios psichologinės dimensijos, kaip vadovo pagalba ar komandos bendravimas, yra reikšmingai susijusios su darbuotojų ištraukimu. Esanti palanki darbo aplinka gali veikti kaip veiksnys, motyvuojantis darbuotojus ir didinantis norą atsiduoti darbui. Darbuotojai, kurie save vertina teigiamai, geba išsikelti aukštus darbo tikslus, juos įgyvendinti ir ištraukti į savo atliekamą darbą siekdami išsikeltų tikslų. Nustatyta, kad darbuotojams esant tikriems dėl psichologinės prasmės, saugumo ir pasirengimo darbui, pastebimas darbuotojų ištraukimas. Autorius taip pat daro išvadą, kad savęs vertinimas daro reikšmingą įtaką darbuotojų ištraukimui.

Mokslininkai taip pat domėjosi, kokią įtaką darbuotojų ištraukimui daro vadovavimo stilius. Buvo atliktas tyrimas, kuriame nustatyta, kad transformacinis vadovavimo stilius yra reikšmingas darbuotojų ištraukimui. Šis stilius yra svarbus veiksnys darbuotojų įkvėpimui ir motyvavimui siekti organizacijos tikslų, vadovų išreikštam pasitikėjimui savo jėgomis, gebėjimui išryškinti darbuotojų geriausias savybes (Popli ir Rizvi, 2016). Šie autoriai taip pat nustatė, kad lyderiams naudojant transakcinį vadovavimo stilių, darbuotojai yra motyvuojami juos apdovanojant ir įvertinant, o tai taip pat turi teigiamą ryšį su darbuotojų ištraukimu. Tyrimu buvo patvirtinta, kad pasyvus-vengiantis vadovavimo stilius (sprendimų atidėliojimas arba vengimas, nesikišimas, kol problemos netampa rimtos) turi neigiamą ryšį su darbuotojų ištraukimu. Yra svarbu, kad lyderiai gebėtų identifikuoti savo vadovavimo stilių, geriausiai tinkantį konkrečioje situacijoje, darbuotojų lūkesčius, lemiančius ištraukimą, ir paskatinti juos siekti geresnių rezultatų (Gangai ir Agrawal, 2017). Šie autoriai pritarė, kad transformacinis vadovavimas, požiūris į darbuotojų ir vadovų santykių gerinimą yra veiksnys didinantis pasitenkinimą darbu, organizacinį įsipareigojimą ir darbuotojų ištraukimą.

Anitha (2014) atliko tyrimą, kuriame siekė nustatyti, kokie yra pagrindiniai veiksniai bei veiksmų nuspėjamumą ir darbuotojų ištraukimo daromą įtaką darbuotojų rezultatams. Autorė identifikavo ir tyrė tokius veiksnius: darbo aplinka, lyderystė, komandos ir bendradarbių santykiai, mokymasis ir karjeros plėtra, organizacijos politika ir procedūros, gerovė darbo vietoje. Nustatyta, kad darbuotojų ištraukimui reikšmingą įtaką daro bendradarbių bei komandos santykiai ir darbo aplinka. Organizacijoms reikėtų kurti darnią aplinką, sudarančią palankią aplinką geriems komandos ir bendradarbių santykiams, efektyviam vadovavimui, mokymams, karjeros plėtrai ir patrauklioms atlygio programoms.

Jiang ir Men (2017), laikydamos, kad yra svarbu analizuoti veiksnius, kurie skatina darbuotojų įsitraukimą, savo tyrime siekė nustatyti, kokios yra darbuotojų įsitraukimo sąsajos su autentiškos lyderystės, skaidrios organizacinės komunikacijos bei darbo ir asmeninio gyvenimo pagerinimo veiksniais. Autorių yra teigiama, kad kai yra palengvinamas darbuotojų įvairių darbo poreikių valdymas vadovų palaikančiu elgesiu ir sukurta skaidria komunikacijos sistema, taip pat yra praturtinamas ir darbuotojų nedarbinis gyvenimas. Taigi jeigu darbuotojai suvokia savo darbo patirties naudą savo asmeniniam gyvenimui, jie gali atsilyginti savo darbdaviui labiau įsitraukdami į savo darbą. Tyrime nustatyta, kad lyderystė, komunikacija, darbo ir asmeninio gyvenimo sąsajos atlieka svarbų ir esminį vaidmenį didinant darbuotojų įsitraukimą, o darbuotojų įsitraukimas laikomas vienu iš siekiamų organizacijos sėkmės rezultatų.

Bailey, Madden, Alfes ir Fletcher'io (2017, p. 40) atliktame tyrime buvo nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimui reikšmingą įtaką daro „individuali darbuotojų psichologinė būseną, suvokta lyderystė ir vadovavimas, individualus organizacijos ir komandos veiksmų suvokimas ir darbo išteklių“. Be to, daroma išvada, kad aukštas darbuotojų įsitraukimas kaip įvairiapusė psichologinė būseną yra svarbi tiek darbuotojams, tiek darbdaviams, ir gera organizacijos valdymo ir vadovų lyderystės praktika yra reikšmingos didinant įsitraukimo lygį.

„Šiuolaikinės darbo rinkos efektyvumas yra paremtas suvokimu, kad tik gerai besijaučiantis ir įsitraukęs į veiklą darbuotojas atneš produktyvių rezultatų, kitaip tariant, laimingas darbuotojas lygu laiminga organizacija“ (Pavlova, 2019, p. 115). Autorė atliko tyrimą, kuriame analizavo organizacinę kultūrą kaip įrankį, kuris didina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai per darbuotojų įsitraukimo skatinimą. Įrankis gali padėti didinti darbuotojų motyvaciją, norą būti organizacijos dalimi ir mažinti orientaciją į darbo užmokestį kaip tikslą.

Žukauskaitė ir kt. (2019) atliko tyrimą, kuriame nagrinėjo darbuotojų profesinio saviveiksmingumo, struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą ryšius. Tyrime autorės analizavo organizacinės aplinkos, kuri buvo analizuojama pasitelkiant struktūrinio įgalinimo teoriją, svarbą darbuotojų įsitikimui dėl asmeninio profesinio veiksmingumo. Nustatyta, kad palanki organizacinė aplinka gali stiprinti darbuotojų asmeninių profesinių galimybių vertinimą ir pasitikėjimą savo galimybėmis sėkmingai dirbti. Atskleista, kad galimybė pasinaudoti profesiniais gebėjimais ir įgyti naujų, neformalios galios sąlygos (konstruktyvus bendravimas tarp vadovų ir kolegų, kolektyve vyraujantys pozityvūs socialiniai ryšiai) daugiausiai stiprina profesinį saviveiksmingumą. Pastarajam esant stipresniam, didėja pasitikėjimas asmeninėmis galimybėmis siekiant suplanuotų rezultatų ir profesinio augimo perspektyvų, taip pat kartu didėja ir darbuotojų įsitraukimas. Taip pat nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimui tiesioginę įtaką daro tik formali galia (lankstumas, darbo matomumas), nepriklausomai nuo saviveiksmingumo. Darbuotojai, kurie labiau pasitiki savo kompetencijomis, turi stipresnį pozityvų santykį su darbu ir jį vertina kaip prasmingą, taip pat aktyviau įsitraukia ir į darbo procesus. Autorės nustatė, kad įsitraukimas į darbą yra didesnis priklausomai nuo skirtingų įgalinimo dėmenų ne tik tiesiogiai, bet ir stiprinant darbuotojų įsitikinimą dėl asmeninio veiksmingumo, kuris daro įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą.

Atsižvelgiant į paskutinių metų pokyčius dėl Covid-19 pandemijos, naujausiame Gallup (2022) atliktame darbuotojų įsitraukimo tyrime JAV nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimo rodikliai nuo pandemijos pradžios sumažėjo. Taip pat tyrime nustatyta, kad nuotoliniu arba hibridiniu būdu dirbantys darbuotojai yra labiau įsitraukę negu negalintys taip dirbti. Be to, skiriant didesnę dėmesį organizacijos kultūrai ir darbuotojų gerovei, pastebimas didesnis darbuotojų įsitraukimas. Tyrimo



autorius Harter'is (2022), kaip darbuotojų įsitraukimo didinimo veiksniai, siūlo gerinti organizacinę kultūrą ir stiprinti vertybes, įsiklausant į darbuotojus ir veikiant atsižvelgus į jų darbo ir asmeninio gyvenimo poreikius, nes matant vertybes kasdieniauose sprendimuose yra ugdomas pasitikėjimas lyderyste. Taip pat siūloma palaikyti lanksčią darbo aplinką, kuri padėtų greitai reaguoti į pokyčius ir skirti dėmesį darbuotojo gerovei pagerinti. Atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus, mokslininkai daro išvadą, kad skaidri ir kūrybiška vidinė komunikacija įvairiais kanalais efektyviau pasieks suinteresuotąsias šalis.

Atliekant mokslinių tyrimų analizę, vis dažniau randama tyrimų, kurie atkreipia dėmesį į vidinės komunikacijos svarbą darbuotojų įsitraukimui. Pastebėtos skirtingos tyrimų kryptys, atskleidžiančios, kokie vidinės komunikacijos aspektai daro įtaką įsitraukimui.

Mokslininkai darbuotojų įsitraukimą siejo su vidine komunikacija. Tkalac Verčič ir Vokič (2017) tyrimu patvirtino, kad vidinė komunikacija tiek kaip pirmtakas, tiek kaip tarpusavyje susijusi sąvoka, yra reikšmingas aukštesniam darbuotojų įsitraukimui. Tkalac Verčič (2021), Špoljarič ir Tkalac Verčič (2022), Tkalac Verčič, Galič'as ir Žnidar'as (2021) atliko tyrimus, kuriais siekė nustatyti ryšį tarp darbuotojų įsitraukimo, darbdavio prekės ženklo kūrimo (matuojamo kaip suvokiamo darbdavio patrauklumo), organizacijos palaikymo ir vidinės komunikacijos. Tkalac Verčič (2021) pastebėjo, kad darbuotojams esant emociškai susietiems su kitais ir žinant, ko iš jų tikimasi, turint darbiui reikalingą informaciją bei galimybes tobulėti, įsitraukimas didėja. Špoljarič ir Tkalac Verčič (2022) patvirtino, kad vidinė komunikacija ir darbuotojų įsitraukimas yra reikšmingi organizacijos kaip darbdavio patrauklumui. Tkalac Verčič ir kt. (2021) nustatė, kad vidinė komunikacija turėjo teigiamą ryšį su socialinių mainų kokybės rodikliais, taip pat su darbuotojų įsitraukimu ir darbdavio patrauklumu. Autorių teigimu, gera vidinė komunikacija prisideda prie geresnio organizacijos taisyklių ir papročių suvokimo, stiprina nešališkumą darbdavio atžvilgiu ir nuoseklumo, pagarbaus elgesio jausmą. Nuolat vykstant pokyčiams organizacijose, joms yra sunku pasiekti psichologinį pasitikėjimą ir darbuotojų paramą. Dėl to didėja komunikacijos ir vidinės komunikacijos vadovų gero supratimo apie minėtų kintamųjų daromą įtaką darbuotojų elgesiui ir požiūriui poreikis. Taigi esant pakankamai atvirai komunikacijai, didėja darbuotojų paramos ir psichologinio pasitikėjimo suvokimas, kuris daro įtaką darbuotojų įsitraukimui. Galiausiai daroma išvada, kad kai darbuotojai patenkinti komunikacija, yra skatinamas teigiamas jų požiūris, kuris ateityje gali duoti teigiamų rezultatų organizacijai. Taip pat darbuotojų suvokimas, kad jais yra rūpinamasi, kad darbdavys vykdo pažadus, prisideda prie didesnio įsitraukimo ir darbdavio patrauklumo.

Taip pat tyrimuose nagrinėjama efektyvaus bendravimo svarba darbuotojų įsitraukimui. Teigiama, kad efektyviai su darbuotojais bendravusios organizacijos, pasiekė aukštesnį įsitraukimo lygį, o įsitraukimui įtaką darė vidinė komunikacija ir efektyvus kolegų, komandų vadovų bendravimas (Tkalac Verčič ir Vokič, 2017).

Nustatyta, kad svarbūs darbuotojų įsitraukimui aspektai yra grįžtamasis ryšys, neformalus bendravimas, bendravimas susitikimų metu. Tkalac Verčič ir Vokič (2017) atliktame tyrime kaip svarbiausi įsitraukimo veiksniai nustatyti grįžtamasis ryšys, atviri komunikacijos kanalai, komunikacija tarp darbuotojų bei vadovų ir dalijimasis informacija su darbuotojais. Grįžtamasis ryšys, komunikacijos klimatas ir neformalus bendravimas yra reikšmingi vidinės komunikacijos veiksniai darbuotojų įsitraukimo daromai įtakai darbdavio patrauklumui, tačiau turėtų būti tobulinami (Špoljarič ir Tkalac Verčič, 2022). Taip pat autorės nustatė, kad turėtų būti atsižvelgiama į organizacijos ir jos darbuotojų poreikius kai siekiama didinti darbuotojų pasitenkinimą

komunikacijos klimatu. Taip yra todėl, kad šis vidinės komunikacijos veiksnys parodo darbuotojų gebėjimą suprasti organizacijos tikslus ir įsijungti į organizaciją. Komunikacijos klimatas minimas kaip skatinantis darbuotojų geresnę vietą organizacijos komunikacijos tinkle.

Taip pat randama straipsnių, siejančių darbuotojų įsitraukimą su formalia vidine komunikacija (formaliu bendravimu). Nustatyta, kad formali vidinė komunikacija taip pat prisideda prie proceso ir gali būti jo pirmtaku. Vidinė komunikacija yra mechanizmas, suteikiantis pagalbą informuojant darbuotojus, tačiau formali vidinė komunikacija darbuotojų gali būti vertinama skirtingai, atsižvelgiant į skirtingas bendravimo ar požiūrio nuostatas (Lemon, 2019).

Tyrėjai atkreipė dėmesį ir į dialogo svarbą darbuotojų įsitraukimui. Lemon (2019) analizavo darbuotojų įsitraukimo įprasminimo patirtis. Tyrime dialogas buvo vertinamas kaip įsitraukimo pirmtakas, akcentuojamas aktyvus klausymasis ir jo vaidmuo, tačiau padaryta išvada, kad „dialogas yra darbuotojų įsitraukimo prasmės kūrimo pagrindas“ (p. 190). Kang ir Sung (2017) pritarė, kad organizacijos turėtų praktikuoti dvipusę, į darbuotojus orientuotą komunikacijos sistemą, siekiant pagerinti organizacijai palankią komunikaciją. Siūloma darbuotojus įtraukti į vidinės komunikacijos procesą, o ne vien tik teikti jiems informaciją viena kryptimi. Nustatyta, kad strategiškai valdant santykius su darbuotojais, efektyvesnis tampa ir organizacijos valdymas, o vadovams tampa svarbu taikyti įvairias santykių ugdymo strategijas bendraujant su darbuotojais. Darbuotojų suvokimui ir kokybiškų santykių su organizacija vertinimui reikšmingą įtaką daro bendravimas. Organizacijų esmine puoselėjama sąvoka turėtų būti įsitraukimas, kuriant komunikacijos palaikymą per kokybiško bendravimo su darbuotojais praktiką. Skaidri, abipusė komunikacija parodo abipusius įsipareigojimus ir padeda visoms pusėms geriau suprasti viena kitos lūkesčius (Tkalac Verčič ir kt., 2021).

Tarpusavio pasitikėjimas taip pat mokslininkų yra siejamas su darbuotojų įsitraukimo gerinimu. Tiek darbuotojams, tiek organizacijai yra naudingos per vidinę komunikaciją kuriamos pastangos stiprinti pasitikėjimą tarp abiejų pusių (Mishra, Boynton ir Mishra, 2014). Šių autorių empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojams labiau pasitikint vadovais ir pačia organizacija ir esant labiau įsitraukusiems, jie bus labiau suinteresuoti kurti ryšį su klientais organizacijos vardu. Galima teigti, kad šį įsitraukimą sustiprins veiksmingesnė vidinė komunikacija. Taip pat nustatyta, kad didesnę darbuotojų įsitraukimą organizacija gali pasiekti informaciją pateikiant darbuotojų pageidaujama forma ir kanalu. Tai rodo, kad organizacijai plačiai dalijantis informacija, darbuotojai jausis priklausantys organizacijai, geriau supras misiją. Galiausiai autoriai teigia, kad tokia aplinka kuria pasitikėjimą tarp darbuotojo ir organizacijos, o šis pasitikėjimo ryšys daro įtaką darbuotojų įsitraukimui.

Dar viename darbuotojų įsitraukimo temos tyrime buvo siekta išsiaiškinti, kaip simetriška vidinė komunikacija daro įtaką organizacijos darbuotojų suvokimui apie santykį su pačia organizacija. Analizėje darbuotojų ir organizacijos santykiams buvo suteiktas tarpininkavimo vaidmuo tarp simetriškos vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo ir nustatytas stiprus tarpininkavimo ryšys. Autoriai nustatė, kad aukštesnis darbuotojų įsitraukimo lygis priklauso nuo simetriškos organizacijos vidinės komunikacijos (Kang ir Sung, 2017).

Atlikus mokslinių tyrimų analizę, matome, kad tyrimų gausa ir įvairovė rodo vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo temos aktualumą. Aptinkami tyrimai skirtinguose kontekstuose, nagrinėjant vidinę komunikaciją ir darbuotojų įsitraukimą atskirai ar siekiant nustatyti sąsajas su kitų sričių

konstruktais. Vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo, kaip atskirų elementų, daromo poveikio organizacijų valdymui problema kelia mokslininkų susidomėjimą. Problemos tyrimų plėtojimą rodo ir tai, kad daugėja empirinių tyrimų, kurie nagrinėja vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo tarpusavio ryšius ir galimą sąsajų įtaką organizacijai.

Greitai besikeičiančioje aplinkoje organizacijoms tampa vis svarbiau būti pasiruošusioms galimiems netikėtumams, pokyčiams ar krizėms. Mokslinių tyrimų analizė parodė, kad tiek vidinė komunikacija, tiek darbuotojų įsitraukimas yra svarbūs veiksniai efektyviam organizacijos procesų valdymui. Taigi didėja poreikis analizuoti vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų reikšmingumą organizacijose. Pastebėta, kad daugelis tyrimų, skirtų vidinės komunikacijos sąsajoms su darbuotojų įsitraukimu, yra gana fragmentiški, matomas tik pavienių autorių susidomėjimas šia tema. Pasigendama tyrimų, analizuojančių vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajas skirtingose organizacijose, ir palyginančių rezultatus siekiant identifikuoti, ar skirtingose srityse reikšmingą poveikį turi minimi ryšiai. Nors mokslinėje literatūroje dar trūksta tyrimų, tačiau praktikoje organizacijos vis daugiau domisi darbuotojų įsitraukimu ir jo reikšme. Atsižvelgiant į minėtas aplinkybes, šiame tyrime bus siekiama išsiaiškinti, ar yra vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo tiesioginė sąsaja.

## 2. Vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų teorinė analizė

### 2.1. Komunikacijos samprata

Kuriant organizaciją ir jos produktus ar paslaugas, samdant darbuotojus, organizacijos nariai bendrauja tiek su suinteresuotosiomis šalimis, tiek tarpusavyje, taigi komunikacija yra nuolatinė organizavimo procesų metu ir organizacijos gyvavimo laikotarpiu (Keyton, 2017). Komunikacija organizacijoje laikoma esminiu jos sėkmės pagrindu dėl galimybės perduoti informaciją didelei organizacijos žmonių grupei (Dahlman ir Heide, 2020, Haroon ir Malik, 2018). Tai yra veiksnys, kuris stiprina ir palaiko santykius organizacijoje, nepriklausomai nuo jos tipo (Jakubiec, 2019). Atsižvelgiant į komunikacijos reikšmę, yra svarbu atskleisti jos sampratos esmę.

Kalbant apie komunikaciją, visų pirma reikėtų identifikuoti šio žodžio sąvoką. „Komunikacija“ apibrėžiama, kaip susisiekimasis (transportas, ryšiai) arba bendravimas, keitimasis patyrimu, mintimis, išgyvenimais (Tarptautinių žodžių žodynas, 2022). Dar vienas apibrėžimas yra „idėjų ir jausmų reiškimo arba informacijos teikimo žmonėms veikla arba procesas“ (Oxford Learner’s Dictionaries, 2022). Nepriklausomai nuo rūšies, komunikacija apima tarpusavio apsikeitimo informacija, idėjomis, emocijomis ar požiūriais procesą, kurio tikslas yra pakeisti elgesį (Tkalac Verčič ir kt., 2021).

Sąvoka „komunikacija“ yra naudojama įvairiose srityse, plačiai analizuojama, yra sutinkama daug skirtingų jos reikšmių, tačiau prasmė yra panaši. Nors vis dar nėra bendro komunikacijos sąvokos apibrėžimo ir mokslinėje literatūroje juos galima rasti įvairius (žr. 1 lentelę), tačiau galima teigti, kad bendrine prasme komunikacija yra bendravimas ir keitimasis informacija.

**1 lentelė.** Komunikacijos samprata (sudaryta darbo autorės)

<b>Autorius</b>	<b>Apibrėžimas</b>
Bakirbekova ir Suleimenova (2018)	Komunikacija – tai ryšiai tarp funkcijų, vadovybės ir žmonių.
Dar (2019)	Komunikacija – tai procesas, kuris yra sąmoningas ir apgalvotas, visapusiškas ir nuolatinis dalijimasis idėjomis, mintimis, žiniomis (gaunant ir atsakant) bei jausmais ir emocijomis per bendrą ženklų ir simbolių rinkinį.
Juruš ir Sabaitytė (2018, p. 3)	„Komunikacija yra informacijos perdavimo procesas ir bendras jos supratimas tarp individų“.
Kurniadi ir Mahaputra (2021)	Komunikacija yra procesas, kai perduodama informacija (pranešimai, idėjos, nuomonės) iš vienos šalies kitai.
Löfgren ir Eklund (2021)	Komunikacija yra sistema apimanti dialogą tarp suinteresuotųjų šalių, visų tipų dokumentus, organizacijos politiką, pranešimus ar kitą informaciją, kuri skatina organizacijos veiklą.
Lunenburg (2010)	Komunikacija – procesas, skirtas perduoti informaciją ir bendrą supratimą iš vieno asmens kitam.
Rousydiy ir Kom (2020)	Komunikacija – tai organizacinis elgesys ir susitarimai, atsirandantys dalyviams bendraujant ir suteikiantys supratimą apie tai, kas vyksta.
Zerfass ir Huck (2007)	Komunikacija yra sąveikos pagrindas tarp lyderių ir pasekėjų bei kanalas, kuriuo perduodami pranešimai tarp jų.
Zerfass ir Volk (2018)	Komunikacija yra paslaugų funkcija, organizacijoje atsakinga už pranešimų rengimą, palankios reputacijos ir įvaizdžio kūrimą.

Apibendrinant, komunikacija yra sąvoka suprantama kaip keitimasis informacija ir bendradarbiavimas, kurie yra galimi tik esant organizacinių vienetų palaikymui. Siekiant bendrų

organizacijos tikslų, visos suinteresuotosios šalys atlieka svarbų vaidmenį, nes sėkminga veikla priklauso tiek nuo išorinių, tiek nuo vidinių veiksnių, o komunikacija prisideda prie veiklos rezultatų.

### 2.1.1. Vidinės komunikacijos sistema

Komunikacija organizacijoje gali būti skirstoma į vidinę, kuri vyksta jos viduje, ir išorinę, kuri vyksta tarp organizacijos ir jos klientų, partnerių, akcininkų bei visuomenės (Barreto, 2020, Navakauskytė ir Kazlauskienė, 2015). Vidinė komunikacija gali būt veiksnys, parodantis organizacijos sėkmę, o išorinė komunikacija atskleidžia santykį su ne organizacijos nariais, viešųjų ryšių formomis ir išorine parama. Be to, vidinė komunikacija yra svarbi siekiant suteikti darbuotojams informaciją, padedančią jiems geriau atlikti savo pareigas ir pažinti organizaciją, kurioje dirba (Barreto, 2020).

Organizacijos egzistavimas ir veikla yra negalimi be vidinės komunikacijos (Dahlman ir Heide, 2020), kuri yra svarbi santykių su darbuotojais kūrimui tiek teorine, tiek praktine prasme (Mishra ir kt., 2014). Todėl nagrinėjant vidinius organizacijos procesus, nuo kurių ir prasideda organizacijos vystymasis, yra svarbu suprasti ir įvertinti vidinės komunikacijos reikšmę, identifikuojant jos sampratą, rūšis, funkcijas, tikslus ir kontekstą, kuriame vidinė komunikacija vyksta.

Vidinė komunikacija gali būti tapatinama su darbuotojų komunikacija, suvokiama kaip organizacijos bendravimas viduje arba apibrėžiama kaip visos galimos komunikacijos formos (Tkalac Verčič ir kt., 2012), ir varijuoja nuo biuro gandų ar neformalių pokalbių iki oficialaus organizacijos bendravimo su darbuotojais (Welch, 2013).

Vidinės komunikacijos konstruktas yra laikomas daugiamačiu (Krywalski Santiago, 2020). Vidinė komunikacija sujungia tarpdisciplinines funkcijas ir integruoja skirtingus elementus iš žmogiškųjų išteklių valdymo, rinkodaros ir komunikacijos sričių (Tkalac Verčič ir kt., 2012). Be to, ji yra įtraukianti ir apimanti visas organizacijos suinteresuotąsias šalis, cikliška, orientuota į ateitį ir daranti įtaką organizacijos reputacijai bei laikoma abipuse (Verghese, 2017). Vidinė komunikacija, pradedant nuo organizacijos vizijos, politikos, misijos ir strategijos, yra siekiama sistemingos informacijos analizės ir perteikimo visoms suinteresuotosioms šalims, vienu metu derinant skirtingus ir ieškant efektyviausių bendravimo būdų (Tkalac Verčič ir kt., 2012).

Atsižvelgiant į randamus įvairius ir skirtingus vidinės komunikacijos apibrėžimus (žr. 2 lentelę), galima teigti, kad mokslininkai vis dar nėra sutarę dėl vieno bendro vidinės komunikacijos sąvokos apibrėžimo.

**2 lentelė.** Vidinės komunikacijos samprata (sudaryta darbo autorės)

Autorius	Apibrėžimas
Barreto (2020)	Vidinė komunikacija yra veiksnių visuma, kuriais siekiama palengvinti strateginių pranešimų perdavimą organizacijoje.
Juruš ir Sabaitytė (2018)	Vidinė komunikacija yra veiksnys prisidedantis prie organizacijos identiteto kūrimo, įvaizdžio formavimo ir yra sudedamoji integruotos komunikacijos dalis.
Krywalski Santiago (2020)	Vidinė komunikacija yra nepriklausoma viešųjų ryšių funkcija, kuri organizacijose apima informacijos teikimą (informacijos sklaidą) ir bendruomeniškumo jausmo organizacijose kūrimą.
Mazzei (2014)	Vidinė komunikacija yra verslo galimybių ir prekės ženklo generavimo, reputacijos bei lojalumo sudedamoji dalis.
Mishra, Boynton ir Mishra (2014)	Vidinė komunikacija yra bendravimas tarp organizacijos pagrindinės visuomenės, t. y. darbuotojų, ir vadovų.

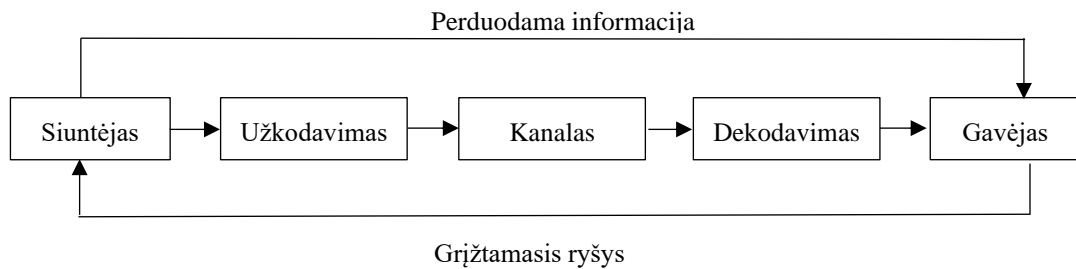
Tkalac Verčič ir kt. (2021)	Vidinė komunikacija tai santykių su vidine visuomene valdymas ir svarbus inicijuojantis veiksmas, kuris daro įtaką socialiniams mainams tarp organizacijos ir darbuotojo.
Tkalac Verčič ir kt. (2012)	Vidinė komunikacija yra keitimasis informacija tarp organizacijos narių siekiant bendro supratimo.
Vergheese (2017)	Vidinė komunikacija yra strateginių santykių valdymas, kuris daro įtaką organizacijos efektyvumui, bei sistemingas procesas ir informacijos platinimas visais lygmenimis.
Welch ir Jackson (2007)	Vidinė komunikacija – tai strateginių vadovų ir vidinių organizacijos suinteresuotųjų šalių bendravimas, kuris skatina darbuotojų įsipareigojimo ir priklausymo organizacijai jausmą, gerina dinamiškos aplinkos ir su tuo susijusių kintančių tikslų supratimą.

Vidinės komunikacijos procesas yra sudėtingas dėl daugybės skirtingų jo aspektų (pvz., darbiniai, socialiniai, formalūs arba neformalūs, vertikalūs arba horizontalūs). Galimas komunikavimas bendradarbių tarpusavyje arba vadovų ir pavaldinių, apie pokyčius ir pokyčių metu, vidinių krizių metu arba bendrus organizacinius klausimus ir pan. (Dahlman ir Heide, 2020).

Vidinės komunikacijos sistema gali būti įvairi. Pavyzdžiui, bendra vidinė, vadovavimo ir darbuotojų tarpusavio (horizontali) vidinė komunikacija (Men ir Yue, 2019). Kitas vidinės komunikacijos sistemos skirstymas yra keturios vidinės komunikacijos sritys apimančios verslo komunikaciją, kuri yra susijusi darbuotojų bendravimo įgūdžiais; vadovybės komunikaciją, kuri koncentruojasi į valdymo įgūdžius bei gebėjimus komunikuoti; bendrinę komunikaciją, kuri yra skirta formaliam bendravimui; organizacinę komunikaciją, kuri sprendžia teorines ir praktines problemas, o visas šias dalis apimanti sistema yra laikoma integruota vidine komunikacija (Tkalac Verčič ir kt., 2012). Dar vidinė komunikacija gali būti skirstoma pagal suinteresuotųjų šalių grupes į vidinę vadovų komunikaciją, vidinę komandų tarpusavio komunikaciją, vidinę projektų grupių komunikaciją ir bendrinę organizacijos komunikaciją (Welch ir Jackson, 2007). Apibendrinant, galima teigti, kad yra sutariama dėl vidinės komunikacijos sistemos dedamųjų, tokių kaip vadovų komunikacija, darbuotojų tarpusavio komunikacija ir bendrinė (organizacinė) organizacijos komunikacija.

Norint suprasti organizacijos komunikacijos veikimą, yra svarbu identifikuoti komunikacijos procesą (Harris ir Nelson, 2008). Informacijos perdavimas negalimas be siuntėjo ir gavėjo, taigi komunikacija yra procesas, kai žmonės keičiasi informacija ir bendrauja įvairiomis priemonėmis (Navakauskytė ir Kazlauskienė, 2015). Tai neapsiriboja vien tik pranešimo siuntimu, o yra apgalvotas, sąmoningas, visapusiškas bei nuolatinis idėjų, emocijų, jausmų, minčių ar žinių dalijimosi procesas, pasitelkiant ženklų ir simbolių rinkinius (Dar, 2019). Pagal Robbins'ą (2003), yra reikalingas tikslas, išreikštas kaip pranešimas, kurį reikia perduoti, tam kad įvyktų komunikavimas. Kaip nurodo autorius, vienas asmuo perduoda prasmę kitam, kai pranešimas yra užkoduojamas paverčiant jį simboliais ir perduodamas koku nors kanalu gavėjui, kuris dekoduoja pranešimą sukurtą siuntėjo (Robbins, 2003). Kiek vėliau buvo išskirti ir papildomi komunikacijos proceso elementai – prie siuntėjo, pranešimo kodavimo, perdavimo, priėmimo ir dekodavimo, nurodytas ir grįžtamasis ryšys bei komunikacijos trikdžiai (Lunenburg, 2010). Be to, galimas ir atvirkštinis komunikacijos procesas, kai gavėjas tampa informacijos siuntėju, nes gavėjui dekodavus žinutę, gali atsirasti grįžtamasis ryšys (Barreto, 2020).

Apibendrinant, komunikacijos proceso modelį sudaro šios dalys: siuntėjas, perduodama informacija, užkodavimas, kanalas, dekodavimas, gavėjas ir grįžtamasis ryšys (žr. 1 pav.). Svarbi proceso dalis yra tai, kaip gavėjas gali sureaguoti į gaunamą informaciją (ar teigiamai, ar neigiamai) bei, koki grįžtamąjį ryšį perduos siuntėjui.



**1 pav.** Komunikacijos procesas (sudaryta autorės pagal Navakauskytę ir Kazlauskienę (2015) ir Robbins'ą (2003))

Organizacijos vidinėje komunikacijoje, informacijos keitimasis tarpusavyje ir sklaida tarp visos organizacijos narių, yra vienas reikšmingiausių akcentų. Akivaizdu, kad darbuotojas dalyvauja bendrame organizacijos komunikacijos procese, nepriklausomai nuo užimamos pozicijos organizacijos struktūroje, priklausymo kuriam nors padaliniui ar buvimo konkrečioje darbo vietoje.

Mokslininkai teigia, kad komunikacijos proceso elementai daro įtaką komunikacijos kokybei (Lunenburg, 2010) ir efektyvi komunikacija yra tuomet, kai gavėjo dekoduoja informacija maksimaliai priartėja prie siuntėjo numatyto pranešimo esmės (Barreto, 2020). Patikima priemonė ir tiksliai siunčiama informacija turėtų būti tinkamai užkoduota žinutėje, kuri būtų suprantama taip, kaip norėjo siuntėjas (Lunenburg, 2010, Navakauskytė ir Kazlauskienė, 2015). Be to, yra svarbu tinkamai pasirinkti konkrečią perdavimo priemonę, nes jų yra daug ir įvairių (Lunenburg, 2010). Reikšminga komunikacijos proceso dalis yra komunikacijos trikdžiai, t. y. viskas, kas gali iškreipti siunčiamą pranešimą. Jie gali būti veiksnys galintis trukdyti bendravimui, pabloginti ketinimus ir keliantis problemų tiek siuntėjui, tiek gavėjui (Barreto, 2020). Komunikacijos trikdžiais gali būti: skirtingai suvoktas pranešimas, kalbos trukdžiai ar barjeras, emocijos ar požiūris (Lunenburg, 2010). Pasak Navakauskytės ir Kazlauskienės (2015), komunikacijos procesas priklauso nuo konteksto (dalyvių skaičiaus ir vaidmenų, komunikacijos kanalų ir priemonių, laiko, aplinkos, erdvės, tikslų ir turinio) ir pagal šiuos veiksnius yra klasifikuojama ir vidinė komunikacija.

Apibendrinant, galima teigti, kad organizacijos vidinė komunikacija yra procesas, kai informacija siunčiama ir gaunama organizacijos viduje, tikintis grįžtamojo ryšio. Bendrine prasme, vidinė komunikacija yra svarbi organizacijos sėkmei sutelkiant jos narius bendram tikslui. Vidinė komunikacija organizacijoje atlieka įvairias funkcijas, kurios yra reikšmingos visos organizacijos gyvavimui.

### **2.1.2. Vidinės komunikacijos funkcijos ir rūšys**

Vidinės komunikacijos vaidmuo organizacijoje yra įvairialypis, apimantis visas organizacijos sritis. Kaip pažymėjo Krywalski Santiago (2020), dažnai vidinė komunikacija yra laikoma svarbia ir nepriklausoma viešųjų ryšių funkcija, atliekančia du pagrindinius vaidmenis, tokius kaip informacijos teikimas bei sklaida ir bendruomeniškumo jausmo kūrimas organizacijoje. Vidinės komunikacijos vaidmuo yra: verslo vertės pagerinimas, kai organizacija efektyviai bendrauja su darbuotojais, buvimas reikšmingu organizacijos turtu ir priklausymo organizacijai jausmo ugdymas (Verghese, 2017). Jakubiec'as (2019) išskyrė tokius komunikacijos vaidmenis: užduočių perdavimo būdas, esminis informacijos šaltinis, deleguotų užduočių supratimo pagalba, ryšių su kolegomis užmezgimo būdas, deleguotų užduočių kontroliavimo būdas. Taip pat autorius teigia, kad vidinės komunikacijos vaidmuo yra ne vien tik informacijos perdavimas, bet ir vertybių sistemos bei pokyčių ideologijos

kūrimas, kurie yra motyvuojantys ir ugdantys darbuotojus (Jakubiec, 2019). Esant efektyviai vidinei komunikacijai, sumažėja neužtikrintumas ir gaudų kiekis, skatinami pokyčiai, stiprinami vidiniai santykiai ir aplinkos pokyčių supratimas (Verghese, 2017). Taigi yra sutariama, kad vidinė komunikacija atlieka reikšmingą vaidmenį organizacijoje.

Svarbu suprasti, kokie yra vidinės komunikacijos tikslai, siekiant identifikuoti vidinės komunikacijos funkcijas. Vienu iš tikslų yra laikoma darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir jos tikslų geresnio suvokimo didinimas per vadovų ir vidinių suinteresuotųjų šalių komunikaciją (Dahlman ir Heide, 2020, Krywalski Santiago, 2020). Barreto (2020) teigimu, vidinės komunikacijos tikslas yra sutelkti dėmesį į visų darbuotojų įtakos didinimą, geresnį apmokymą bei integravimą, ir komunikacijos darbo vietoje palengvinimą per aiškų bendravimą su organizacijos vidaus bendruomene. Be to, yra manoma, kad vidinės komunikacijos naudojimo tikslas gali būti dvilypis, t. y. kaip vidinių suinteresuotųjų šalių teigiamų santykių plėtojimas, arba, iš kitos pusės, kaip priemonė, kuria vadovai kontroliuoja ir manipuliuoja vidinėmis suinteresuotosiomis šalimis (Welch ir Jackson, 2007). Taip pat yra pritariama, kad vidinės komunikacijos tikslai yra įsipareigojimo organizacijai, tikslų supratimo, priklausymo organizacijai jausmo ir besikeičiančios aplinkos supratimo skatinimas (Welch, 2015, Welch ir Jackson, 2007). Apibendrinant galima teigti, kad pagrindiniai vidinės komunikacijos tikslai yra siekis didinti tarpusavio bendradarbiavimą, darbuotojų motyvaciją bei įsitraukimą.

Vidinė komunikacija organizacijoje yra laikoma svarbia organizacine funkcija, kuri visų pirma yra bendros organizacijos komunikacijos funkcijos tiek vadybinė, tiek techninė dalis (Tkalac Verčič ir kt., 2012). Susiejus organizacijos rodiklius, kurie lemia jos sėkmę, su vidinės komunikacijos kintamaisiais, galima geriausiai išmatuoti ir identifikuoti vidinę komunikaciją kaip organizacijos funkciją (Tkalac Verčič ir kt., 2021). Taigi vidinė komunikacija atlieka įvairias funkcijas, kurios plačiai nagrinėjamos mokslinėje literatūroje ir yra siejamos su informacijos sklaida organizacijos viduje, prisidedančia tiek prie bendrų rezultatų, tiek prie skirtingų tikslų ar suinteresuotųjų šalių poreikių patenkinimo siekimo.

Komunikacija yra prasmės kūrimo funkcija, kadangi dėl nuolatinės vidinės komunikacijos organizacijoje, vadovai ir darbuotojai sukuria bendrą mąstymo ir organizacijos narių veikimo supratimą bei prasmę (Dahlman ir Heide, 2020). Vidinė komunikacija atlieka vieną iš pagrindinių vaidmenų organizacijoje ir atlieka funkcijas, tokias kaip darbuotojų motyvavimas ar integravimas (Barreto, 2020). Taip pat, vidinė komunikacija atlieka valdymo funkciją, kuri integruoja žmogiškųjų išteklių valdymo, komunikacijos ir rinkodaros elementus, ir prisideda prie tikslų suderinamumo tarp organizacijos ir atskirų darbuotojų (Tkalac Verčič ir kt., 2012). Jakubiec'as (2019) išskyrė šešias dominuojančias vidinės komunikacijos funkcijas organizaciniame kontekste: informavimas, reguliavimas, integravimas, valdymas, įtikinimas ir bendravimas. Schoeneborn'as (2011) teigė, kad vidinė komunikacija atlieka tokias funkcijas, kaip organizacinių tikslų siekimo skatinimas, klientų informacijos poreikio patenkinimas, maksimalių rezultatų siekimas ir darbuotojų motyvacijos bei darbo efektyvumo didinimas.

Kai vidinė komunikacija laikoma šaltiniu, kuris padeda siekti organizacijos tikslų, tuomet jos funkcija yra teikti pranešimus apie darbą, motyvuoti ir integruoti, gauti ir valdyti organizacijai tinkamą informaciją (Rousydiy ir Kom, 2020). Dar vienas klasifikavimas yra kontrolės, motyvavimo, emocijų išraiškos bei informavimo funkcijos, kurios komunikuojant visada yra atliekamos vienu metu arba viena, arba daugiau iš šių keturių funkcijų (Robbins, 2003). Vidinė komunikacija reikšminga siekiant efektyvios kontrolės, didesnio darbuotojų dalyvavimo priimant sprendimus, koordinuotų veiksmų,



jausmų ir emocijų išreiškimo, dalinantis informacija (apie tikslus, pastangų rezultatus, sprendimų priėmimą ar teikiant nurodymus užduočių atlikimui) ir kuriant viešą organizacijos reputaciją ir įvaizdį (Dar, 2019). Apibendrinant, yra sutariama, kad vidinė komunikacija organizacijoje atlieka motyvavimo, emocijų raiškos, informavimo ir reguliavimo funkcijas, kurios visos yra reikšmingos ir negalima kažkurios iš jų išskirti kaip svarbesnės. Atsižvelgiant į nustatytas vidinės komunikacijos funkcijas, yra svarbu geriau suprasti kiekvienos iš jų reikšmę organizacijoje.

Vidinės komunikacijos kontrolės funkcija yra vadovų pasiskirstymas ir rekomendacijos, kuriomis darbuotojai turi vadovautis (Robbins, 2003). Taip pat reguliavimo funkcija yra nukreipta į kontrolės politiką organizacijoje ir organizacijos priežiūros pranešimus (Jakubiec, 2019). Kontrolė komunikacijos procese yra vykdoma per formalius dokumentus, normatyvus ar pareigas, kurių privalo laikytis visi darbuotojai (Navakauskytė ir Kazlauskienė, 2015). Reguliavimo funkcija yra susijusi su organizacijos valdymo hierarchija, kur yra svarbus vadovo vaidmuo. Kai komunikavimas atlieka kontrolės rolę, tuomet galimi tokie veiksmai, kaip reikalavimas, kad darbuotojai bet kokius nusiskundimus, susijusius su darbu, visų pirma pateiktų tiesioginiam vadovui, ir reikalavimas laikytis nustatytos organizacijos politikos bei darbo taisyklių (Robbins, 2003). Iš kitos pusės, kai bendradarbiai tarpusavyje, lygindami vienas kito atliekamą darbą, arba pastebėdami netinkamą kito elgesį, neformaliai bendrauja ir kontroliuoja vienas kito elgesį (Navakauskytė ir Kazlauskienė, 2015, Robbins, 2003). Galima teigti, kad vidinė komunikacija atlieka reguliavimo funkciją keliais būdais.

Vidinė komunikacija organizacijoje prisideda prie motyvacijos skatinimo, kai yra teikiama informacija darbuotojams apie tai, ką reikia padaryti, kaip sekasi užduočių vykdymas ir apie darbo pagerinimo galimybes, jeigu jis yra prastesnis negu kolegų (Robbins, 2003). Motyvavimo funkcija apima vadovų ir pavaldinių bendravimą, kai vadovai pataria, ugdo ar teikia rekomendacijas, kaip būtų galima geriau atlikti darbą, o darbuotojai teikia grįžtamąjį ryšį, apie tai kaip jiems sekasi (Navakauskytė ir Kazlauskienė, 2015). Vidinės komunikacijos motyvavimo funkcija pasireiškia nustatant darbuotojų poreikius kai su jais bendraujama, klausomasi ir stebima, kadangi kiekvienas asmuo yra savitas ir jį motyvuoja skirtingi dalykai (Raubienė, 2013). Taigi, komunikavimas yra svarbus motyvacijos skatinimui, o to pavyzdys galėtų būti vadovo pagyrimas arba komplimentas bendraujant, kuris prisidėtų prie darbuotojo produktyvumo gerinimo (Robbins, 2003). Kalbant apie motyvacinę funkciją, daug dėmesio yra skiriama ne tik vadovų ir darbuotojų santykiams, tačiau ir grįžtamajam ryšiui, kadangi konkrečių tikslų formulavime, esant užtikrintam grįžtamajam ryšiui ir įtvirtintoms pageidaujamo elgesio normoms, yra skatinama motyvacija (Robbins, 2003).

Motyvacijos funkcijos kontekste svarbios dedamosios yra grįžtamasis ryšys ir vadovų vaidmuo. Grįžtamasis ryšys suteikia galimybę įsitinkinti, ar informacija buvo suprasta (Barreto, 2020, Robbins, 2003). Kaip apibrėžia Robbins'as (2003), grįžtamasis ryšys parodo, ar siuntėjui pavyko perduoti žinutę, taip kaip buvo sumanyta iš pradžių. Be to, grįžtamasis ryšys yra ir bet koks pranešimas ar signalas, kuris atskleidžia siuntėjui, kas vyksta informacijos gavimo proceso pabaigoje (Harris ir Nelson, 2008). Gالياusiai, gavėjui atsakius į siuntėjo pranešimą ir gražinus jį atgal, atsiranda grįžtamasis ryšys, o tai yra svarbu, kadangi bet kokio pobūdžio atsiliepimai siuntėjui suteikia galimybę nustatyti žinutės gavimo faktą bei jos supratimo lygį (Lunenburg, 2010). Grįžtamasis ryšys gali būti dviejų tipų – teigiamas arba neigiamas. Tuo atveju jeigu yra sustiprinama, paryškina ar papildoma informacija, tai yra teigiamas grįžtamasis ryšys, o ištaisantis nukrypimus – neigiamas (Harris ir Nelson, 2008). Autorių nuomone, darbuotojai teikdami atsiliepimus, gali sustiprinti vadovo veiksmus (laikoma neigiamu grįžtamuoju ryšiu), paaiškinti, kodėl neveikia kurios nors procedūros siekiant bendrų skyriaus tikslų (taip pat laikoma neigiamu grįžtamuoju ryšiu), arba reikalauti

sumažinti darbo taisyklių kiekį ir padidinti jų veiksmų laisvę (laikoma teigiamu grįžtamoju ryšiu) (Harris ir Nelson, 2008). Toks skirstymas parodo, kad grįžtamasis ryšys nėra vien tik komplimentas.

Mokslinėje literatūroje yra sutariama, kad vadovo vaidmuo motyvacijos funkcijoje daro reikšmingą įtaką sėkmingam organizacijos, tame tarpe ir komunikacijos, procesų vykdymui. Be to, svarbu suprasti, kad darbuotojams taip pat daro įtaką vadovų komunikavimas. Tkalac Verčič ir kt. (2021) teigimu, būtent vadovybės atsakomybė yra veiksmingos vidinės komunikacijos užtikrinimas, nes tinkamai valdoma vidinės komunikacijos sistema gali pagerinti santykius tarp organizacijos narių ar padidinti grėsmių ir galimybių suvokimą. Vadovai turėtų žinoti, kaip bendrauti ir suprasti nuolatinio įvairių formų komunikavimo svarbą organizacijoje, nes turi įvairių komunikacinių įgūdžių leidžiančių efektyviai bendrauti skirtingose situacijose (Juruš ir Sabaitytė, 2017).

Anot Men ir Yue (2019) vadovai yra tie, kurie nustato organizacijos vidinės komunikacijos toną ir formuoja jos reputaciją, be to, jie gali būti patikimiausias šaltinis informacijos, kuri yra tiksli, naudinga, savalaikė ir susijusi su darbu. Vadovai ir aukščiausioji vadovybė yra vieni iš svarbiausių vidinės komunikacijos procese, todėl yra itin svarbu, kad jie galėtų sukurti efektyvią komunikacijos sistemą, akcentuojant organizacijos viziją ir tikslus (Dahlman ir Heide, 2020). Teigiamai emocinei kultūrai puoselėti, atsakingi vadovai, naudodami gerai išreikštas emocijas bei jausmus ir būdami orientuoti į gerų santykių puoselėjimą, turėtų pasitelkti reaguojantį bendravimo būdą (Men ir Yue, 2019). Taip pat ir žemesnės grandies vadovai, turi bendrauti ne tik su pavaldiniais, tačiau ir su vyresniąja vadovybe, siekiant sukurti atvirumą, nuoširdumą ir grįžtamoju ryšiu pagrįstą bendravimo atmosferą (Neill, Men ir Yue, 2019).

Vadovams reaguojantis komunikacijos būdas gali padėti valdyti konfliktus per emocijas ir logiką ir prisidėti prie darbuotojų bendradarbiavimo skatinimo (Men ir Yue, 2019). Be to, reaguojantiems vadovams būdingas žemas verbalinis agresyvumas, jie pasižymi polinkiu kantriai išklaudyti ir užjausti, o jų neverbalinė komunikacija pasižymi atvira kūno kalba ir veido išraiškomis, kurie parodo pasiryžimą betarpiškai bendrauti (Men ir Yue, 2019). Tokiam bendravimui yra svarbu pasirinktas grįžtamojo ryšio tipas. Jeigu tam tikras elgesys neatitinka vadovo lūkesčių, jis gali atlikti korekcijas dėl pavaldinių atliekamo darbo per komunikaciją, t. y., tai būtų pataisymas ir laikoma neigiamu grįžtamoju ryšiu (Harris ir Nelson, 2007). Anot autorių, vadovams siekiant naujovių iš darbuotojų, jie, naudojantis teigiamu grįžtamoju ryšiu, galėtų paskatinti pokyčius, panaikindami tam tikrus apribojimus. Galima teigti, kad vadovams yra svarbūs abu grįžtamojo ryšio tipai, įgyvendinant vidinės komunikacijos motyvacijos funkciją organizacijoje, dėl siekio išlaikyti pastovų darbuotojų palaikymą. Jeigu darbuotojai sulaukia per daug neigiamų atsiliepimų, jie gali prarasti iniciatyvą, nes pasirinks tai, kas kelia mažiausiai sunkumų veikloje, o jeigu gauna per daug teigiamų atsiliepimų, kyla grėsmė vadovams prarasti kontrolę dėl darbuotojų veikimo be nurodymų ir veiklos koordinavimo (Harris ir Nelson, 2007).

Vadovai organizacijoje turi valdyti informaciją, laviruoti siekiant tiek organizacijos tikslų, tiek darbuotojų pasitenkinimo, todėl dažnai susiduria su iššūkiais vidinės komunikacijos procese. Pasak Raubienės (2013), vadovų ir darbuotojų komunikacija pasižymi informacijos filtravimu, kai vadovai gali manyti, kad darbuotojai turi žinoti ne visą informaciją, todėl teikia ribotus pranešimus apie priimtus sprendimus, strategijos pasikeitimus ar planuojamus pokyčius. Tuo tarpu darbuotojai linkę galvoti, kad vadovo neturėtų trukdyti ir dėl to pateikia ne visą informaciją, arba neatskleidžia nemalonios informacijos, kuri jiems kelia nepatogumų. Darbuotojai gali iškreipti komunikaciją nukreiptą aukštyn, kai bijodami pranešti blogą žinią arba norėdami įsiteikti vadovui, perduoda tik tai,

ką jų nuomone vadovai ir norėtų sužinoti (Raubienė, 2013, cit. iš Robbins ir Coulter, 2007). Matome, kad ši problema būdinga abiem pusėms, ir galima teigti, kad yra reikšmingas trukdis siekiant grįžtamojo ryšio bei efektyviai veikti vidinės komunikacijos funkcijai.

Galiausiai, galima teigti, kad vidinė komunikacija galėtų pagerinti grįžtamojo ryšio gavimą iš žemesnės grandies darbuotojų, kurie, komunikacijos dėka, yra ne tik informuojami, bet taip pat jaučiasi išklaustyti ir yra skatinami įsitraukti. Darbuotojai yra labiau motyvuoti dėl kuriamos pasitikėjimo darbdaviu atmosferos, didinamo lojalumo organizacijai ir pasitenkinimo darbu, t. y. gerėjančio darbuotojų socialinių poreikių išpildymo. Be to, organizacijoje grįžtamasis ryšys yra svarbus ir siekiamas dėl galimybės laiku nustatyti galimas problemines vietas, efektyviai jas spręsti ir priimti teisingus sprendimus. Be viso to, svarbu identifikuoti ir suvaldyti galimus trukdžius, siekiant efektyvaus vidinės komunikacijos proceso veikimo.

Organizacijoje bendradarbių kolektyvas darbuotojams yra pirminis socialinio bendravimo šaltinis, nes darbo grupėje vidinis komunikavimas yra priemonė, nariams parodyti pasitenkinimą arba nusivylimą, t. y. jausmų raiška ir socialinių poreikių patenkinimas (Robbins, 2003). Taigi vidinės komunikacijos emocijų raiškos funkcija yra skatinti socializaciją, o tai yra svarbus veiksnys siekiant efektyvios organizacijos veiklos užtikrinimo (Navakauskytė ir Kazlauskienė, 2015). Vidinė komunikacija yra reikšminga darbuotojams išreiškiant savo nuomonę, emocijas arba dalinantis kita informacija ir klausimais, kurie yra jiems svarbūs organizacijos sprendimų priėmimo procese (Robbins, 2003). Dar emocijų raiškos funkcija gali būti vadinama ir socializacijos, kuri nulemia ar darbuotojas organizacijoje jaučiasi gerai (Jakubiec, 2019). Taip pat, vidinė komunikacija gali tapti efektyvesnė, kai darbuotojai išreiškia jausmus ir emocijas, nes tuomet jie gali geriau suprasti vienas kitą ir kartu siekti tikslų (Raubienė, 2013). Apibendrinant, emocijų išraiškos funkcija prisideda prie organizacijos narių pasitenkinimo savo darbo socialine grupe, o esant didesniai pasitenkinimui, darbuotojas kolektyve jaučiasi geriau ir gali efektyviau dirbti.

Vidinės komunikacijos funkcija susijusi su sprendimų priėmimu – informavimo funkcija, kurią galima būtų laikyti kaip savaime suprantamą. Informavimas yra viena iš esminių komunikacijos funkcijų, apimantis kitas funkcijas, kadangi tam tikra informacija yra siunčiama perduodant emocijas, motyvuojant ir kontroliuojant (Raubienė, 2013). Tai yra darbuotojams reikiamos informacijos teikimas, kad jie efektyviai atliktų savo darbą (Jakubiec, 2019). Taip pat pagal Robbins'ą (2003), informavimo funkcija atskiriems asmenims arba grupėms suteikia informaciją, kuri reikalinga sprendimų priėmimui, perduodamų duomenų valdymui, identifikavimui ir rinkimui. Darbuotojai turėtų būti informuojami apie darbo tvarkos arba politikos pasikeitimus, kurie yra susiję su jų atliekamu darbu (Jakubiec, 2019). Taigi, pavaldinių iš vadovų gautos informacijos panaudojimas yra svarbus siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo (Navakauskytė ir Kazlauskienė, 2015).

Laikoma, kad efektyviai organizacijos veiklai yra svarbus jos narių kontroliavimas, skatinimas siekti geresnių rezultatų, galimybės išreikšti emocijas ir pasirinkimo suteikimas per vidinę komunikaciją (Robbins, 2003). Atsižvelgiant į vykstančius procesus organizacijoje ir į vidinius vaidmenis, galima teigti, kad tam tikra komunikacija skatina socializaciją arba pasireiškia derybose, dar kita komunikacija (pvz., valdymo) reguliuoja ir yra skirta struktūrizavimui arba darbo veiksmams suderinti, todėl vidinės komunikacijos funkcijos yra persidengiančios ir tarpusavyje susiję (Keyton, 2017). Apibendrinant, galima teigti, kad vidinės komunikacijos funkcijų klasifikavimas gali padėti suprasti svarbius elementus perduodant, priimant bei interpretuojant informaciją, ir atsižvelgti į

komunikaciją, kaip į bendrą, įvairių veiksmų veikiamą sistemą, o ne vien tik informacijos perdavimo procesą (Navakauskytė ir Kazlauskienė, 2015). Galiausiai, organizacijos sėkmei tiesioginę įtaką daro efektyvi vidinė komunikacija, nes jos funkcijos (aptartos motyvavimo, kontrolės, informavimo ir emocijų raiškos) yra svarbios visuose organizacijos procesuose (Raubienė, 2013).

Vidinės komunikacijos funkcijos keitėsi kartu su besikeičiančia verslo aplinka. Pradinės funkcijos buvo tik informavimas ir darbo aplinkos gerinimas, o dabartinėse organizacijose vidinė komunikacija atlieka daugiau skirtingų funkcijų. Šiuolaikinė komunikacija privalo skatinti efektyvesnę darbuotojų dalyvavimą organizacijos sprendimų priėmimo procese, didinti jų įsitraukimą į organizacijos veiklą, reaguoti į darbuotojų poreikių ir vertybių pokyčius. Todėl galima teigti, kad reikšmingas yra ne vien tik vadovybės komunikavimas su pavaldiniais, tačiau ir grįžtamais ryšys per darbuotojų komunikaciją su vadovais, kuris gali paskatinti nuomonės išsakymą ir daro įtaką priimamiems sprendimams.

Kaip buvo minėta, vidinė komunikacija yra įvairialypis ir sudėtingas procesas, todėl kaip sistema, komunikacija apima daug skirtingų elementų ir gali būti įvairiai klasifikuojama. Dažniausiai išskiriamos tokios vidinės komunikacijos rūšys:

- formali arba neformali komunikacija, kurios pagrindas yra organizacinė struktūra;
- komunikacija iš viršaus į apačią, iš apačios į viršų (vertikali) arba horizontali, t. y. pagal komunikacijos kryptį;
- komunikacija žodžiu, raštu arba nežodinis bendravimas – verbalinė arba neverbalinė (pagal raiškos būdą), (Dar, 2019, Navakauskytė ir Kazlauskienė, 2015).

Kiekvienoje organizacijoje gali egzistuoti visos vidinės komunikacijos rūšys, todėl organizacija turėtų sudaryti sąlygas komunicuoti keliomis kryptimis: aukštyn arba žemyn, horizontaliai, įstrižai (Renani, Ghaderi ir Mahmoudi, 2017). Vidinei komunikacijai apimant įvairią formalią ir neformalią komunikavimo veiklą, yra siekiama informacijos dalinimosi su visomis organizacijos dalimis, kai įprastai šiame procese dalyvauja kiekvienas organizacijos narys per horizontalią arba vertikalią komunikaciją (Tkalac Verčič, Čorič ir Vokič, 2021). Siekiant efektyvios ir sklandžios vidinės komunikacijos organizacijoje, turėtų būti taikomos visos minėtos rūšys ir stebimas jų poveikis tiek darbuotojams, tiek visai organizacijai (Navakauskytė ir Kazlauskienė, 2015).

Organizacijoje galima įvairi vidinė komunikacija – nuo neformalių pokalbių ir paskalų biure, iki oficialios įmonės vadovybės komunikacijos su visais darbuotojais, taip pat tarp šių kraštutinių dar atsiranda ir kita įvairi formali ir neformali komunikacija atskirose komandose, projektų grupėse arba tiesioginės vadovybės ir personalo bendravime (Welch, 2012). Todėl yra svarbu identifikuoti vidinės komunikacijos rūšis bei jų vaidmenį komunikavimo procese.

Formali komunikacija organizacijoje dažniausiai atkartoja organizacijos valdymo struktūrą ir yra kontroliuojama vadovų (Navakauskytė ir Kazlauskienė, 2015), šios rūšies kanalais yra perduodama informacija, kuri susijusi su organizacine darbuotojų veikla, o kiti pranešimai siunčiami neformaliais kanalais (Robbins, 2003). Taip pat padalinių ir atsakomybių pasiskirstymas, darbuotojams priskirtos pareigos, darbo vietų pasiskirstymas lemia organizacijos formalią komunikaciją (Rousydiy ir Kom, 2020). Anot autorių, formali komunikacija yra koncentruota ir struktūrizuota, o komunikacijos procesų dalyviai sąveikauja organizacijos vardu (Rousydiy ir Kom, 2020). Formalumas yra būdingas reglamentams, metodikoms ir rašytiniams dokumentams, kuriuose organizacija apibrėžia užduočių atlikimo gaires, nurodymus ir komandas darbuotojams, kurių jie privalo laikytis (Renani ir kt., (2017).

Galima teigti, kad formalios vidinės komunikacijos pagrindas yra organizacinė struktūra, kuri turi aiškias valdymo linijas (Rousydiy ir Kom, 2020).

Neformali komunikacija nėra griežtai reglamentuojama, tačiau ji visuomet veiks šalia kryptingai kuriamo formalaus informacijos sklaidos būdo (Navakauskytė ir Kazlauskienė, 2015). Neformalus komunikavimas organizacijoje nepriklauso nuo struktūros, kaip buvo minėta, ir yra grindžiamas socialiai sutartu bendravimu, kuris nukreiptas labiau į asmenį, o ne į organizaciją (Rousydiy ir Kom, 2020). Navakauskytė ir Kazlauskienė (2015) pritaria, kad neformalus komunikavimas veikia spontaniškai susiformavusiais asmeniniais ir socialiniais tinklais. Neformalios komunikacijos dialogo procesas yra laisvesnis, ne toks griežtas ir nėra suplanuotas (Rousydiy ir Kom, 2020). Taip pat pastebėta, kad organizacijos nariams neformalios komunikacijos poreikis padidėja, kai jų netenkina informacija gaunama oficialiomis komunikacijos priemonėmis iš vadovybės (Robbins, 2003). Apibendrinant, galima teigti, kad neformali vidinė komunikacija gali papildyti formalią komunikaciją, o organizacijoje šie du tipai vienas be kito neegzistuoja.

Vidinė komunikacija organizacijoje gali būti skirstoma pagal bendravimo kryptį į horizontalią ir vertikalią. Pastaroji gali vykti viena kryptimi (žemyn) arba gali būti abipusė (ir žemyn, ir aukštyn). Komunikavimo žemyn forma yra informacijos judėjimas iš aukščiausios organizacinės struktūros hierarchijos į žemiausią, ir dažniausiai yra susijęs su darbo instrukcijomis (Barreto, 2020, Navakauskytė ir Kazlauskienė, 2015, Rousydiy ir Kom, 2020). Pagal Barreto (2020), organizacinė komunikacija pagal struktūrą, yra informacijos perdavimo tvarka, kai siunčiama iš direktoriaus vidurinės grandies vadovams, ir pastariesiems toliau perduodant pranešimą jiems pavaldiems darbuotojams. Taigi tai yra aukščiausios vadovybės siunčiami pranešimai, būdingi toms organizacijoms, kurių valdymo stilius yra formalus ir mažiau demokratiškas (Renani ir kt., 2017). Be to, žemyn nukreipta komunikacija siunčia pranešimus apie tai, kas yra svarbu (misija) bei vertinama (politika) organizacijoje (Verghese, 2017). Pagrindiniu vertikaliuos žemyn komunikacijos tikslu, galima laikyti bendros informacijos, patarimų, nurodymų ar instrukcijų teikimą, darbuotojų darbo įvertinimą ir žinių apie tikslus ar politiką suteikimą organizacijos nariams (Navakauskytė ir Kazlauskienė, 2015).

Iš apačios į viršų vidinė komunikacija yra darbuotojų siunčiama informacija vadovybei, dažnu atveju gali būti laikoma grįžtamoju ryšiu. Vertikali komunikacija aukštyn yra pranešimų siuntimas nuo žemiausio organizacijos hierarchijos lygio iki aukščiausio (Rousydiy ir Kom, 2020). Taigi, šios komunikacijos formos tikslas yra informacijos pateikimas aukštesniems valdymo lygiams, skirtas identifikuoti tai, kas vyksta žemesniuose lygiuose, t. y. teikiamos ataskaitos apie padarytą darbą, pasiektą pažangą, teikiami pasiūlymai, paaiškinimai bei sprendimų ar pagalbos prašymai (Navakauskytė ir Kazlauskienė, 2015, Renani ir kt., 2017). Taip pat komunikavimo aukštyn tikslu yra laikomas ir grįžtamojo ryšio teikimas per pasiūlymų pateikimą vadovams arba užduodant jiems klausimus (Rousydiy ir Kom, 2020). Renani ir kt. (2017, p. 4) teigimu tokia komunikacijos forma yra „geriausias būdas aukščiausiai vadovybei išanalizuoti žemyn nukreiptos komunikacijos ir organizacijos komunikacijos efektyvumą apskritai“. Reikia paminėti, kad vertikaliuos aukštyn komunikacijos formoje pagrindinis vaidmuo priklauso darbuotojams. Laikoma, kad pagrindinė informacija organizacijoje ateina būtent iš darbuotojų esančių organizacijos hierarchijos apačioje (Barreto, 2020). Organizacijoje yra svarbu, kad darbuotojai gebėtų komunikuoti aukštyn, kadangi taip jie gali pateikti savo idėjas apie organizacijos pelningumo ir veiklos rezultatų pagerinimą, suteikti žinių vadovybei apie pasitenkinimą savo darbo aplinka arba teikti grįžtamąjį ryšį apie vadovybės idėjas ir planus (Verghese, 2017).

Vertinant vidinę komunikaciją pagal kryptį, galima teigti, kad darbuotojams yra svarbu komandinė dviasia ir gauti informaciją iš vadovų apie darbo rezultatus, o ne vien tik oficialūs pranešimai. Tuo tarpu vadovai siekia, kad juos pasiektų informacija apie įvykius organizacijoje, kad informacija būtų reikšminga ir naudinga, taip pat, kad darbuotojai atliktų pavestas užduotis pareigingai, motyvuotai, su pasitenkinimu ir bendradarbiaudami tarpusavyje.

Organizacijos to paties hierarchijos lygio narių bendravimas tarpusavyje laikomas horizontalia vidine komunikacija (Navakauskytė ir Kazlauskienė, 2015). Toks komunikavimas gali būti sukurtas neformaliai, siekiant paspartinti veiksmų eigą aplenkiant vertikaliają formaliąją komunikaciją (Robbins, 2003). Horizontalios komunikacijos informacijos judėjimo kryptis reiškia informacijos sklaidimą tarp padalinių ar bendradarbių tame pačiame lygmenyje, t. y. bendravimas tarp skyrių, projektų grupių, komandų ar žmonių (Barreto, 2020). Horizontalios komunikacijos atveju, informacija sklinda siekiant koordinuoti įvairias organizacines funkcijas (Rousydiy ir Kom, 2020), skatinant bendrų interesų vystymąsi (Barreto, 2020). Be koordinavimo, ši komunikacijos forma atlieka reikšmingą vaidmenį ir integruojant skirtingų padalinių, kurie atlieka savarankiškas užduotis, veiklas (Renani ir kt., 2017). Horizontalus komunikavimas, taip pat yra svarbus ir organizacijos tvarumo vystymui, nors šis vaidmuo yra rečiau pastebimas (Rousydiy ir Kom, 2020).

Organizacijoje yra svarbu, kad informacija judėtų pakankamai greitai, taigi skirtingos vidinės komunikacijos formos pagal kryptį yra viena kitą papildančios, nes vertikali komunikacija pateiks informaciją apie reikiamas atlikti užduotis, tvarkas ar kitus oficialius pranešimus, o horizontalus komunikavimas gali padėti greičiau išaiškinti kylančius neaiškumus, atlikti paskatinantį ir motyvuojantį vaidmenį. Nepriklausomai nuo komunikacijos krypties tipo, svarbu yra ir komunikacijos raiška per žodžius ir kūno kalbą, tam, kad siunčiamas pranešimas gavėjo būtų tinkamai suprastas.

Komunikacija, tame tarpe ir organizacijos viduje, visuomet prasideda nuo būdo, kaip žmogus išreiškia savo norimą perduoti žinią, kuris gali būti arba žodinis, arba nežodinis. Komunikacija yra kiekvieno komunikavimo proceso dalyvio žodinis arba nežodinis veiksmas, kai yra dalijimasi informacija, idėjomis ar nuomonėmis, siekiant, kad šalys viena kitą suprastų (Kurniadi ir Mahaputra, 2021). Šios srities tyrėjai nagrinėja, kaip yra naudojami verbaliniai ir neverbaliniai pranešimai tarp žmonių, kuriant reikšmę įvairiuose kontekstuose, kultūrose arba komunikavimo kanaluose (Keyton, 2017). Siekiant geriau suprasti vidinės komunikacijos proceso ypatumus, yra svarbu suvokti ir komunikacijos raiškos būdus, kurie yra skirstomi į verbalinį ir neverbalinį.

Pagrindiniu būdu perduoti informaciją, laikomas verbalinis komunikavimas, kurio privalumas yra greitis ir sulaukiamas tiesioginis grįžtamasis ryšys (Navakauskytė ir Kazlauskienė, 2015). Verbalinę komunikaciją dar galima išskirti į žodinę ir rašytinę, kurios pagrindinis požymis yra veikimas per žodžius ir kalbą. Žodinė komunikacija yra individualus veikimas, kai siuntėjas siekia žodžiu perduoti informaciją gavėjui (kitam asmeniui, žmonių grupei, auditorijai, susirinkimui) (Kurniadi ir Mahaputra, 2021). Juruš ir Sabaitytė išskiria tokias žodinės komunikacijos priemones „kaip pokalbiai akis į akį, per telefoną, per kompiuterį, per viešąsias kreipties sistemas, uždarają žiniasklaidą, televiziją, įrašytas garso žinutes, skaidres, parodas, el. paštą ir pan.“ (2017, p. 3). Taip pat išskiriamos šios žodinio bendravimo darbe elgsenos: klausymasis, diskutavimas, informacijos dalijimasis, klausimų uždavimas ir atsakymų gavimas, paaiškinimas, pasiūlymai, susitarimai, grįžtamojo ryšio siekimas arba gavimas (Keyton ir kt., 2013). Kalbėjimo greitis, garsumas, balso tembras ar naudojami žodžiai yra laikomi žodinės komunikacijos bruožais, kurie tarpusavyje turėtų išlaikyti ryšį, vienas

kito neužgoždami (Hennig-Thurau ir kt., 2004). Tiesioginė komunikacija žodžiu yra laikoma vienu efektyviausių komunikavimo būdų dėl savo interaktyvumo (Navakauskytė ir Kazlauskienė, 2015).

Pasak Hennig-Thurau ir kt. (2004) žodinės komunikacijos privalumai yra greitas grįžtamojo ryšio gavimas, suprantamesnė gaunama informacija, kitų komunikacijos formų naudojimas. Žodinio komunikavimo metu, galima per trumpą laiką pateikti pranešimą ir greitai gauti atsakymą, o esant neaiškumams, pokalbio dalyviai gali tuoj pat apie tai sužinoti ir iškart koreguoti siunčiamą žinutę (Robbins, 2003). Trūkumai - neturėjimas galimybės pasitaisyti ir siuntėjo prarasta pranešimo kontrolė, kadangi ji tampa priklausoma nuo siuntėjo ir gavėjo tarpusavio sąveikos (Hennig-Thurau ir kt., 2004). Be to, žodinės komunikacijos metu problemos kyla, kai siunčiama informacija pereina per daugelį žmonių, nes kuo daugiau žmonių persiunčia žodinį pranešimą, tuo labiau yra tikėtina, kad galiausiai jis bus iškraipytas dėl kiekvieno asmens galimų interpretacijų, ypač tai galima pastebėti kai pranešimas yra siunčiamas vertikaliai pagal organizacijos struktūrą (Robbins, 2003).

Pagal Keyton ir kt. (2013) yra tokios žodinio bendravimo prielaidos:

- žodinis komunikavimas organizacijoje turėtų būti vertinamas, kaip funkcinis, kuomet komunikacijos procesas yra susijęs su rezultatais ir produktyvumu. Autoriai paaiškina, kad tokia komunikacija daro įtaką individualiems tikslams, santykių statusui arba tikslams, savęs pajautimui;
- žodinė komunikacija organizacijoje yra nukreipta į tikslą ir yra laikoma sąmoninga, o ne netyčine arba atsitiktine;
- žodinis komunikavimas organizacijoje turėtų parodyti, kad bendravimas yra įtraukiantis visus žmones, interaktyvus procesas;
- žodinės komunikacijos organizacijos nariai turėtų išmokti;
- žodinis bendravimo tipas yra bendras susitarimas kolektyve, kurį jie patys kartu ir kuria;
- žodinė komunikacija organizacijoje turėtų būti stebima ir prižiūrima, siekiant įvertinti bendrą komunikavimo elgesį ir efektyvumą.

Rašytinė verbalinė komunikacija yra neišvengiama kiekvienoje organizacijoje, kadangi šiuo būdu dažniausiai yra perduodama formali informacija apie bendras taisykles, tvarkas. Rašytinė komunikacija yra informacijos žodžiu perteikimo rašytine forma procesas (Kurniadi ir Mahaputra, 2021). Pasak autorių, rašytinė komunikacija yra reikšminga problemų sprendimo procese, nes rašytiniai įrodymai laikomi patikimiausiais. Šio tipo komunikacijai yra priskiriami užrašai, ataskaitos, skelbimų lentos, laišakai ir pan. (Juruš ir Sabaitytė, 2017). Šiuolaikinėse organizacijose beveik visa rašytinė vidinė komunikacija yra vykdoma elektroniniais kanalais, ypač elektroniniais laiškais dėl savo patogumo, greičio ir galimybės vienu metu pasiekti daug gavėjų. Tokiu būdu darbuotojus pasiekia vienodi, neiškraipyti trukdžių pranešimai. Tam pritaria Kurniadi ir Mahaputra (2021), teigdami, kad organizacijų vadovai praktikuoja rašytinį komunikavimą, tam kad pavaldiniams pateiktų svarbius nurodymus, siekdami efektyvaus jų įvykdymo. Apibendrinant, galima teigti, kad rašytinė komunikacija yra tiksli, mažiau veikiama aplinkos, ilgalaikė, apgalvota ir kontroliuojama. Šiai komunikacijos formai priskiriamos tokios savybės, kaip informacijos apčiuopiamumas ir galimybė ją patikrinti, rašytinis pranešimas yra geriau apgalvotas, logiškas ir aiškus, nes su užrašytu pranešimu yra elgiamasi atidžiau negu su žodiniu (Robbins, 2003). Be to, šios formos komunikavimas gali turėti ir neigiamą poveikį, kaip netiksliai gavėjo suvokta žinutė (neteisingas dekodavimas), ilgas grįžtamojo ryšio gavimo procesas arba visai negautas grįžtamasis

ryšys. Taip pat rašytinio pranešimo trūkumais yra didesnės laiko sąnaudos, lėtesnis atsakymo gavimas (Robbins, 2003).

Verbalinę komunikaciją papildo neverbaliniai ženklai, t. y. nežodinis bendravimas. Anot Jakubiec' o (2019), kalbant, žodinį komunikavimą visuomet lydi ir neverbalinė komunikacija. Neverbalinė komunikacija yra laikoma priešinga verbalinei ir apima reiškinius, turinčius komunikacinę vertę, nepriklausančius verbalinės komunikacijos daliai ir bendrai apibūdinama nežodine komunikacija (Surkamp, 2014). Nežodinė komunikacija yra bendravimas, kai naudojami kūno judesiai arba rodomos tam tikros nuostatos, jas pabrėžiant galvos purtymu, pečių gūžtelėjimu ar šypsena (Kurniadi ir Mahaputra, 2021). Komunikavimo proceso metu siunčiamoms žinutėms daro įtaką ir nežodinė komunikacija, tokia kaip kūno judesiai ar poza, balso intonacija, veido išraiškos, pabrėžiami žodžiai ir fizinis atstumas tarp pranešimo siuntėjo ir gavėjo ar net drabužiai (Juruš ir Sabaitytė, 2017, Raubienė, 2013, Robbins, 2003, Surkamp, 2014). Neverbalinio komunikavimo elementų stebėjimas ir supratimas pokalbio metu, yra svarbus prasmės suvokimui, pavyzdžiui, stebint ir vertinant kitus, sukuriamas artumas arba atstumas ir suprantami pokalbio dalyvių santykiai (Surkamp, 2014). Be to, nežodinis komunikavimas gali padėti supratimui ir interpretavimui, to kas pasakyta ir nepertraukiant informacijos siuntėjo, suteikti jam grįžtamąjį ryšį (Raubienė, 2013, cit. iš Halbe, 2012).

Neverbalinis komunikavimas yra toks pat svarbus, lyginant su verbaliniu, nes prisideda prie geresnės minčių raiškos, kai vien žodžiais negalima pasiekti efekto, kurio buvo tikimasi (Navakauskytė ir Kazlauskienė, 2015) ir yra geriausias jausmų perdavimo būdas (Raubienė, 2013). Nežodinės komunikacijos tikslas yra organizacijos narių įtikinimas, kadangi toks komunikavimas dažniausiai vyksta spontaniškai, yra neplanuotas ir nestruktūrizuotas (Kurniadi ir Mahaputra, 2021). Neverbalinė komunikacija gali ne tik atkartoti, akcentuoti ir sustiprinti žodinį bendravimą, tačiau net ir pakeisti verbalinę komunikaciją (Raubienė, 2013). Nežodinis komunikavimas bendraujantiems gali padėti numatyti įvairius žmonių jausmus (neapykantą, meilę, malonumą, ilgesį ir pan.), o verslo aplinkoje, gali būti perduodamo pranešimo stiprinimo ir reakcijos į gautą informaciją supratimo veiksnys (Kurniadi ir Mahaputra, 2021). Kai neverbalinė komunikacija yra priklausoma nuo konteksto, siunčiamos informacijos prasmė ir supratimas labiau remiasi numatomu komunikavimu pagal kontekstines užuominas (pvz., kūno judesiai, akių kontaktas, tylos pauzių naudojimas ar ryšys tarp bendraujančiųjų), ir mažiau priklauso nuo žodinių pranešimų (Adair ir kt, 2016). Taigi, galima teigti, kad neverbalinė komunikacija yra nemažiau svarbi negu verbalinė kiekvienos organizacijos veikloje.

Nors nežodinė komunikacija yra svarbi papildant verbalinį komunikavimą, tačiau taip pat gali turėti ir trūkumų. Neverbalinės komunikacijos trūkumai komplikuojantys žodinį bendravimą ir jo supratimą yra:

- sunku interpretuoti skirtingoms kultūroms priklausančių asmenų neverbalinę komunikaciją, kadangi jie siunčia nevienodus nežodinius signalus;
- kai klausytojas yra pasyvus, siuntėjo neverbaliniai ženklai, tokie kaip veido išraiška, gestai, kūno padėtis ir pan., yra neprasmingi;
- dideliuose susirinkimuose, nežodinio komunikavimo efektyvumas yra mažesnis;
- netinkamai naudojamas arba neprideramas neverbalinis komunikavimas veikia iš neigiamos pusės, t. y. sukuria blogą pranešimo siuntėjo įvaizdį (Raubienė, 2013, cit. iš Rane, 2010).

Nežodiniai ženklai gali būti nevienareikšmiškai užkoduojami skirtingų siuntėjų, nes nėra sutarimo dėl vienodos tų pačių ženklų reikšmės, ir tuomet asmenys juos įvairiai naudoja atsižvelgiant į savo požiūrį, kontekstą, konkrečią grupę ar kultūrinius skirtumus (Surkamp, 2014). Iš kitos pusės,



informacijos gavėjas, taip pat gali įvairiai suprasti gaunamą pranešimą, o tai parodo, kad yra sunku interpretuoti ir teisingai suvokti nežodinės komunikacijos ženklus dėl pastarųjų įvairovės bei to paties ženklo galimos skirtingos reikšmės atsižvelgiant į kalbos, laiko, konteksto nevienodumus (Raubienė, 2013). Taigi, dalis verbalinės komunikacijos gali būti neveiksminga dėl pranešimo siuntėjo tuo pačiu metu netinkamai naudojamo neverbalinio komunikavimo (Kurniadi ir Mahaputra, 2021).

Laikoma, kad dažniausiai neverbalinis komunikavimas įvyksta nesąmoningai (Surkamp, 2014). Nepaisant to, nežodinis komunikavimas gali būti suprantamas ir kaip tyčinis veiksmas, siuntėjui tikintis, kad pranešimas bus suprastas taip, kaip jis numatė, ir viliantis gauti gavėjo grįžtamąjį ryšį (Kurniadi ir Mahaputra, 2021). Kiekvienas kūno judesys, veido išraiška ar fizinis atstumas turi prasmę komunikavime (Robbins, 2003). Nesąmoningo įvykusio nežodinio komunikavimo pavyzdys gali būti artumo arba atstumo nustatymas per fizinį kontaktą tarp žmonių, tačiau iš kitos pusės, tam tikrose situacijose, fizinis prisilietimas taip pat gali būti panaudotas ir sąmoningai (pvz., rankos paspaudimas pasisveikinant) (Surkamp, 2014). O tokie ženklai kaip akies mirktelėjimas, taip pat neturi vienodos visiems priimtinos reikšmės, nes vieniems tai gali reikšti palaikymą, kitiems skatinimą pritarti melui, o dar kitiems – simpatiją (Raubienė, 2013). Adair ir kt. (2016) teigimu, kai yra daug bendros informacijos ir bendrumo tarp komunikacijos šalių, tai didžiąja dalimi komunikavimas yra priklausomas nuo konteksto.

Apibendrinant, vidinė komunikacija organizacijoje yra sudėtingas ir įvairiapusis procesas, kurio efektyvumas priklauso nuo skirtingų veiksnių. Nesvarbu, kokia būtų pasirinkta komunikavimo forma ar rūšis, bendras komunikacijos tikslas neapsiribos vien tik informacijos teikimu, bet apims ir bendradarbiavimo skatinimą, motyvacijos ir grįžtamojo ryšio didinimą. Vidinės komunikacijos formos ir rūšys yra tarpusavyje persidengiančios ir glaudžiai susijusios, todėl derinant jas visas kartu, galima pasiekti, kad organizacijoje vidinės komunikacijos sistema veiktų sklandžiai ir efektyviai.

### **2.1.3. Vidinės komunikacijos turinys**

Vidinės komunikacijos procese yra svarbu ne tik komunikacijos tikslai, rūšys ar formos, tačiau ir tai, kas yra komunikuojama. Tiek vadovai, tiek darbuotojai viliasi gauti jiems rūpimą informaciją vieni iš kitų, todėl yra svarbu suprasti komunikacijos turinio reikšmę.

Vidinės komunikacijos turinys yra suprantamas, kaip pranešimai, klausimai ir kita informacija, kurią turi žinoti, susipažinti, apie ją kalbėti ir suprasti organizacijos nariai (Dahlman ir Heide, 2020). Apibendrintai, komunikacijos turinys yra suprantamas kaip perduodamo pranešimo medžiaga ir yra laikomas reikšminga komunikacijos dalimi (Welch ir Jackson, 2007). Vidinės komunikacijos pranešimai gali būti funkciniai, t. y., apie tai, ką organizacijos nariai turi žinoti, kad galėtų atlikti savo darbą, ir strateginiai, t. y., apie tai, kokie yra planai, kokių veiksmų bus imamasi pasiekti numatytus tikslus ir apie organizacijos viziją, pokyčius arba pasiektus rezultatus (Dahlman ir Heide, 2020). Vidinės komunikacijos pranešimų turinys gali būti susijęs tiek su specifiniais konkrečios srities techniniais klausimais, tiek su santykių klausimais, kurie akcentuoja tarpasmeninių ryšių kūrimą ir palengvina informacijos turinio personalizavimą (Balcerzyk, 2019). Taigi, vidinės komunikacijos turinys yra svarbus tiek vadovybei, tiek darbuotojams.

Darbuotojams skirtu komunikavimo turiniu yra laikoma informacija apie darbuotojų atliekamus vaidmenis, asmeninį indėlį, arba organizacinės temos apie tikslus, uždavinius, pokyčius, veiklą ir pasiekimus (Welch ir Jackson, 2007). Komandos arba projekto grupės komunikacijos proceso dalyvių komunikavimas dažniausiai yra orientuotas į užduoties vykdymą, o pokalbių temos apima

tai, kas jiems padeda atliekant užduotį (komentarai, nuomonės, pasiūlymai), todėl galima išskirti, kad yra keitimosi faktais apie užduotį ir jausmų ar nuotaikos raiškos turinio tipai (Nguyen ir Fussell, 2013).

Be to, darbuotojams yra svarbu žinoti organizacijos požiūrį ir veiksmus rūpinantis jų gerove ir, kiek yra vertinamas jų atliekamas darbas, kadangi nori jaustis įvertinti ir žinoti, kad jų kasdienis darbas yra prasmingas (Ruck ir Welch, 2012). Anot autorių, darbuotojai, be tokio pobūdžio komunikacinio turinio, taip pat nori sužinoti ir apie organizacijos strategiją ir kaip vyksta diskusijos šia tema, ir papildoma, kad darbuotojai gali nesuteikti vadovybei grįžtamojo ryšio, t. y. neištraukti į komunikavimo procesą, jeigu vadovai nesusieja strategijos su žmonėmis, jiems neteikdami šia tema pranešimų.

Vidinė komunikacija organizacijoje apima įvairų turinį, atsižvelgiant į informacijos loginį pagrindą ir laiką, kada yra siunčiamas pranešimas (Eriksson, 2017). Anot autorės, komunikavimo turinys skirsis, priklausomai nuo to, ar informacija teikiama stabiliu organizacijai laikotarpiu, ar neapibrėžtumo laikotarpiu (prieš, po ar tuo metu), kaip kad krizinės situacijos. Antruoju atveju, darbuotojai tikisi skaidraus ir užtikrinto informacijos turinio apie esamą situaciją, numatomus veiksmus ir situacijos suvaldymo strategiją. Pavaldiniams bendraujant su vadovais, pranešimų turinys priklauso ir nuo suvokimo, kokia informacija reikia dalintis. Darbuotojai gali teikti informaciją apimančią idėjas ir pasiūlymus, kaip tobulinti organizacijos funkcijas, arba informaciją apie klaidas ir problemas, kurios gali pakenkti organizacijai (Köllner, Ruhle ir Süß, 2019). Be to, yra svarbu, kad aplinka, kurioje darbuotojai dalinasi informacija, kurtų pasitikėjimą ir pagarbą, nes tai skatina drąsiau išsakyti savo nuomonę ir kelti klausimus (Lemon ir VanDyke, 2021).

Vadovai turėtų atkreipti dėmesį į tai, kokios yra jų pavaldinių informacijos įsisavinimo galimybės, tam, kad tinkamai įvertintų siunčiamo pranešimo turinio poreikį. Vadovybė rūšiuoja ir įvertina gaunamus pranešimus pagal jų svarbą, prieš nusprendžiant dėl veiksmingos reakcijos į gautą informaciją (Köllner ir kt., 2019). Esant prieštaragam arba per dideliu gaunamų faktų kiekiui, komunikacijos proceso dalyviai jaučia neigiamas emocijas ir įtampą, o tai mažina išitraukimą į bendravimą (Nguyen ir Fussell, 2013). Be to, komunikuojamos informacijos perteklius arba įvairiapusiškumas, gali sukelti keblumą, nes vien faktų perdavimas, kai nėra nustatomi prioritetai, gali paskatinti klaidas ir informacinį chaosą (Balcerzyk, 2019). Pasak autorės, pranešimo turinys turėtų būti personalizuotas, perteikiamas glaustai ir taip, kad būtų galima jį lengvai įsiminti.

Vidinės komunikacijos turinys gali prisidėti prie geresnio siunčiamo pranešimo suvokimo, kai skatina grįžtamąjį ryšį, jį panaudojant pranešimo siuntėjo ir gavėjo žinioms įtvirtinti (Nguyen ir Fussell, 2013). Pasak autorių, kai pranešimų temos yra susiję su užduoties atlikimu, visi komunikacijos proceso dalyviai yra labiau linkę įsitraukti į bendravimą ir aktyviau jame dalyvauja. Tuo tarpu, jeigu komunikuojant yra įtraukiama papildomai pranešimų nesusijusių su užduotimi, o skirtų apibrėžti santykius arba jausmus, tuomet proceso dalyvių išitraukimas mažėja. Autorių teigimu, taip yra todėl, kad nesusijusios žinutės atitraukia dėmesį, esant dideliu susitelkimui į užduoties pranešimų turinį. Šiame kontekste, komunikacijos turinys, kuris apima faktinius pranešimus, padeda geriau suprasti užduotį ir suvokti bendravimo proceso narių kompetencijas, susidomėjimą ir išitraukimą.

Vidinės komunikacijos turinys organizacijoje gali būti kuriamas siekiant nukreipti darbuotojus reikiama linkme arba pakeisti jau egzistuojančias veiklų praktikas (Shulman ir Bullock, 2019). Komunikacijos turinio charakteristikos apima su emocijomis bei argumentais (mikrolygis) ir įtikinančiomis priemonėmis (makrolygis) susijusius aspektus (Voorveld, 2019). Taigi organizacijos

strateginis sprendimas dėl pasirinkto komunikacijos turinio yra reikšmingas įtikinėjimui (Shulman ir Bullock, 2019, Voorveld, 2019). Be to, yra svarbu susitelkti ne tik į komunikuojamos žinutės turinį, tačiau ir atkreipti dėmesį į ženklus, kurie pranešimą sustiprintų arba sumažintų galimą neigiamą poveikį, atsižvelgiant į tai, kaip pranešimą gaunantys darbuotojai yra linkę apdoroti ir priimti gaunamą informaciją (Shulman ir Bullock, 2019).

Neužtenka, kad informacijos gavėjas žinutę gavo, taip pat yra svarbu ir turinio suvokimas, kuriam įtaką daro bendraujančiųjų pusių kompetencijos ir vidinės komunikacijos kontekstas susijęs su:

- laiku, kuris apibrėžia pranešimo ilgį ir jo perdavimo greitį (žinutė gali būti perduodama per greitai, gali būti per ilga arba atitikti gavėjo lūkesčius). Taip pat laikas gali būti ir dienos, darbo, laisvalaikio;
- vieta, kuri identifikuojama kaip fizinė informacijos pateikimo aplinka (vadovo kabinetas, darbuotojo darbo vieta, biuro erdvės);
- subjektu, kuris suprantamas, kaip struktūros, kuriose veikia informacijos siuntėjas ir gavėjas (bendravimas formaliose ir neformaliose struktūrose organizacijoje) (Balcerzyk, 2019).

Taigi pranešimo turinio suvokimas priklauso nuo to, kada darbuotojas informaciją gauna, kokioje aplinkoje, atmosferoje bei struktūroje. Taip pat, pranešimo turinys turėtų būti pritaikytas siekiant darbuotojus nukreipti reikiama linkme, skatinant pageidautiną elgesį per stiprias asociacijas, kurios yra reikšmingos darbuotojui, arba vengti asociacijų, provokuojančių neigiamas reakcijas (Shulman ir Bullock, 2019).

Organizacijoje vidinės komunikacijos turinys gali būti įvairus ir skirtis, atsižvelgiant į tai, kurio valdymo lygmens vadovai arba grupės siunčia pranešimą. Galima išskirti keturias komunikacijos turinio dimensijas (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė.** Vidinės komunikacijos turinio dimensijos (sudaryta autorės pagal Welch ir Jackson (2007))

<b>Valdymo lygmuo</b>	<b>Komunikacijos turinys</b>
Vidurinės grandies vadovai ir pavaldiniai	Susijęs su kasdienia valdymo veikla (išteklų prieinamumu, finansų valdymu, žmogiškųjų išteklių valdymu). Susijęs su darbuotojų asmeninio bendravimo poveikiu ir jų vaidmenimis organizacijoje. Susijęs su tikslų nustatymu ir veiklos vertinimu.
Komanda	Susijęs su vidinėmis komandos užduotimis. Susijęs su komandos veiksmų valdymu. Susijęs su darbuotojų tarpusavio bendravimu grupėje.
Projekto grupė	Susijęs su konkretaus projekto kolegų mažoje grupėje bendravimu. Susijęs su konkretaus projekto klausimais ir yra dvipusis. Dalyviai gali būti ir darbuotojai, ir vadovai. Susijęs su konkretaus projekto tikslų įgyvendinimu.
Vidinė įmonės	Susijęs su strateginių vadovų ir visų darbuotojų bendravimu. Susijęs su aukščiausios vadovybės strateginiais sprendimais. Susijęs su organizaciniais įmonės klausimais (tikslais, uždaviniais, pokyčiais, veikla, pasiekimais). Susijęs su darbuotojų įsitraukimu (darbuotojų išipareigojimo, priklausymo jausmo organizacijai skatinimu). Susijęs su kintančios aplinkos suvokimu ir dėl to besikeičiančių organizacijos tikslų supratimu.

Apibendrinant, galima teigti, kad aukščiausios vadovybės ir vadovų komunikacijos turinys apima strateginius klausimus ir bendras veiklos gaires organizacijoje, o komandų ir projekto grupių komunikavimo temos yra apie konkrečiais užduotis. Tam, kad vidinės komunikacijos turinys būtų tinkamai interpretuojamas, yra svarbu, kad pranešimai būtų kokybiški – aiškūs, tikslūs, pažįstamos formuluotės, komunikuojami visoms pusėms suprantama paprasta kalba ir suteikiant pakankamai laiko informacijos patvirtinimui (Balcerzyk, 2019). Be to, darbuotojai turėtų pasitikėti pranešimo šaltiniu, kuris yra pati organizacija, siekiant efektyvaus pranešimo turinio supratimo (Lemon ir VanDyke, 2021).

Galima teigti, kad vidinė komunikacija atsako į tokius klausimus: kas komunikuoja, koks yra bendravimo tikslas, koku būdu komunikuojama ir, koks yra pranešimo turinys. Dažniausiai komunikacijos aplinka yra dinamiška ir greitai kintanti, jai įtaką daro informacijos perdavimo laikas, vieta, struktūros, siuntėjo ar gavėjo požūriai ir kompetencijos, pranešimų specifika ir kontekstas (Balcerzyk, 2019). Be to, vidinė komunikacija organizacijoje yra integruota bendros sistemos dalis, kuri viena negali veiksmingai veikti. Vidinės komunikacijos sistema yra svarbi kiekvienos organizacijos dalis, siekiant užsibrėžtų tikslų, o už komunikavimo proceso sėkmę yra atsakingi tiek vadovai, tiek darbuotojai.

Apibendrinant, galima teigti, kad vidinė komunikacija yra procesas, kurio metu informacija siunčiama ir gaunama organizacijos viduje, tikintis grįžtamojo ryšio ir sutelkianti jos narius bendram tikslui. Vidinės komunikacijos dedamosiomis laikomos vadovų komunikacija, darbuotojų tarpusavio komunikacija ir bendrinė (organizacinė) komunikacija, kurias apjungia bendras tikslas siekti didesnio tarpusavio bendradarbiavimo, darbuotojų motyvavimo ir įsitraukimo. Vidinė komunikacija atlieka vienodai reikšmingas motyvavimo, emocijų raiškos, informavimo ir reguliavimo funkcijas. Komunikacijos proceso modelis sudaromas iš siuntėjo, perduodamos informacijos, užkodavimo, kanalo, dekodavimo, gavėjo ir grįžtamojo ryšio, taip pat galima pridėti ir gavėjo galimą reakciją į gaunamą informaciją. Vidinė komunikacija gali būti formali arba neformali, vertikali arba horizontali, verbalinė arba neverbalinė. Šios skirtingos komunikacijos formos viena kitą papildo ir visos yra svarbios siekiant užtikrinti pakankamai greitą informacijos judėjimą ir tinkamą siunčiamos žinutės supratimą. Tarp komunikacijos proceso dalyvių siunčiamos informacijos turinys gali būti įvairus, bet dažniausiai vadovų komunikacijos turinį sudaro strateginiai klausimai ir bendros veiklos gairės, o darbuotojų (komandose, projektų grupėse) bendravimo temos yra apie konkrečiais užduotis.

## 2.2. Darbuotojų įsitraukimo konceptas

### 2.2.1. Darbuotojų įsitraukimo samprata

Darbuotojų įsitraukimas yra aktuali samprata, šiuolaikinėms organizacijoms siekiant konkurencinio pranašumo, efektyvaus valdymo ir veiklos rezultatų augimo. Įsitraukimo sąvoka yra plačiai nagrinėjama įvairiose mokslų srityse (verslo, vadybos, psichologijoje, organizacinėje elgsenoje, žmogiškųjų išteklių valdyme, viešuosiuose ryšiuose) ir laikomas įvairialypių darbinės aplinkos aspektų rezultatu (Tkalac Verčič, 2021, Tkalac Verčič ir Vokič, 2017, Šakytė-Statnickė, 2020). Įsitraukimas yra laikomas savaime pozityvia patirtimi, darančia teigiamą įtaką organizacijoms ir jų veiklos rezultatams, esant aukštam įsipareigojimo ir užduočių tikslingumo lygiui, mažesnei darbuotojų kaitai, padidėjusiam produktyvumui (Kataria ir kt., 2012). Šiuolaikinės organizacijos skiria didelį dėmesį darbuotojų įsitraukimui, kadangi yra suprantama jo nauda veiklos efektyvumui (Kataria, Garg ir Rastogi, 2012, Šakytė-Statnickė, 2020). Joms yra svarbu turėti aktyvius, besilaikančius kokybės standartų, investuojančius savo žinias ir patirtį į atliekamą veiklą, energingus ir įsitraukusius į darbą darbuotojus (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė ir Rekašiūtė-Balsienė, 2019). Siekiant suprasti darbuotojų įsitraukimo reikšmę yra svarbu atskleisti jo sampratos esmę.

Mokslininkai (Dhanesh, 2017, Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė, 2018, Tkalac Verčič ir Vokič, 2017) sutaria, kad darbuotojų įsitraukimo sąvoka neturi vieningo apibrėžimo (žr. 4 lentelę), tačiau yra laikoma unikalia samprata besiskiriančia nuo kitų susijusių ar panašių sąvokų (Barbars, 2016, Lee, 2012, Saks, 2006, Šakytė-Statnickė, 2020, cit. iš Mazzei, 2018). Siekiant apibrėžti įsitraukimą, yra keliamas klausimas, ar tai yra požiūris, ar motyvacinė būseną, ar asmenybės bruožas (Tkalac Verčič ir kt., 2021).

**4 lentelė.** Darbuotojų įsitraukimo samprata (sudaryta darbo autorės)

Autorius	Apibrėžimas
Tkalac Verčič (2021, cit. iš Kahn, 1990 ir Welch, 2011)	Įsitraukimas yra fizinis ir fiziologinis buvimas, kai yra atliekamas organizacinis vaidmuo, leidžiantis organizacijoms plėtoti naujoves bei konkuruoti rinkoje.
Kang ir Sung (2017)	Darbuotojų įsitraukimas yra psichologinė, dvasinė būseną, kai asmuo yra įsitraukęs į savo kaip darbuotojo ir komandos nario vaidmenį.
Anitha (2014)	Darbuotojų įsitraukimas yra lygis, kuriuo darbuotojas įsipareigoja ir įsitraukia į organizaciją ir jos vertybes.
Susnienė, Valeikienė ir Sargūnas (2021)	Darbuotojų įsitraukimas yra įsitraukimas į veiklą, atsidavimas organizacijai, aistra, entuziazmas ir įsisavinimas, kuris skatina orientaciją į veiklos rezultatus, prisidėjimą prie organizacijos sėkmės ir energijos nukreipimą tikslingam darbui.
Walden, Jung ir Westerman (2017)	Įsitraukimas yra psichologinė pasinėrimo į darbą ir darbuotojo vaidmens atlikimo darbo vietoje būseną.
Gaurylienė ir Korsakienė (2017)	Darbuotojų įsitraukimas yra sąveika tarp žmogaus asmeninių savybių ir jo gebėjimų nukreipimo įmonei reikiama linkme siekiant rezultatų.
Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė (2018)	Įsitraukimas tai būseną dirbant, kuri yra teigiama ir teikianti pilnatvės jausmą, pasireiškianti per gyvybingumą, atsidavimą ir pasinėrimą į darbą.
Welch (2011)	Darbuotojų įsitraukimas yra darbuotojo įsisavinantis, veržlus ir atsidavęs vaidmens atlikimas per pažinimą, emocijas ir elgesį, priklausantis nuo psichologinio prasmingumo, saugumo ir prieinamumo sąlygų.

Dhanesh (2017)	Įsitraukimas yra elgesio, emocinė ir pažinimo būseną organizacijai ir suinteresuotosioms šalims nuolat dalijantis bendra veikla, interesais, aktualiomis temomis ir siekiant bendro tikslo.
Rahaman ir kt. (2021)	Darbuotojų įsitraukimas yra darbuotojų atsidavimas savo darbo vaidmenims darbo vietoje.
Barbars (2016)	Įsitraukimas yra būseną, žmogui esant visiškai susikoncentravus į atliekamą užduotį kai siekiama užsibrėžtų tikslų.

Apibendrinant, darbuotojų įsitraukimą galima apibrėžti kaip:

- 1) organizacinį įsipareigojimą, kurio dalys yra emocinis įsipareigojimas per prisirišimą prie organizacijos ir tęstinumo įsipareigojimas kai norima likti organizacijoje;
- 2) išskirtinį elgesį, skatinantį efektyvų organizacijos funkcionavimą (Bakker ir kt., 2011).

Taip pat, galima teigti, kad yra trys įsitraukimo būdai, nes įsitraukimas „gali būti laikomas požiūriu, psichologine ar motyvacine būseną arba asmenybės bruožu“ (Špoljarič ir Tkalac Verčič, 2022, p. 134).

Mokslininkai darbuotojų įsitraukimo sampratos raidą skirsto į tris etapus, kuriems yra būdingi tam tikri bruožai (žr. 5 lentelį). Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad kiekvienu laikotarpiu darbuotojų įsitraukimo sąvoka tapo vis svarbesnė ir turėjo vis didesnę reikšmę organizacijoms.

**5 lentelė.** Darbuotojų įsitraukimo koncepto raida (sudaryta darbo autorės)

Laikotarpis	Pagrindinė samprata	Bruožai
1990-2000 m.	Įsitraukimas yra darbuotojų savęs išraiška fiziškai, emociškai ir psichologiškai atliekant savo darbą (Lemon, 2019, Tkalac Verčič ir kt., 2021, cit. iš Kahn, 1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kognityvinis aspektas (įsitikinimai ir darbo sąlygos), emocinis aspektas (savijauta, teigiamas arba neigiamas požiūris), fizinis aspektas (energija) (Tkalac Verčič ir Vokič, 2017);</li> <li>• akcentuojamas prieinamumas, saugumas ir prasmingumas (Lemon, 2019);</li> <li>• individualus požiūris į įsitraukimą, akcentuojama darbuotojų nuomonė, skiriamas dėmesys dalyvavimui organizacijos veikloje (Šakytė-Statnickė, 2020).</li> </ul>
2001-2010 m.	Darbuotojų įsitraukimas yra teigiama su darbu susijusi proto būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir įsisavinimas (Tkalac Verčič ir kt., 2021, Saks 2006, Schaufeli ir kt. 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• akcentuojami darbo ištekliai, įsitraukimas siejamas su darbo reikalavimais (Šakytė-Statnickė, 2020);</li> <li>• yra svarbu darbo prasmė, skiriamas dėmesys balansui (Šakytė-Statnickė, 2020);</li> <li>• siejamas su tvariu darbo krūviu, pripažinimu, atlygiu, palaikymu, įvertinimu, prasme (Susnienė ir kt., 2021);</li> <li>• atlieka aktyvinimo, skatinimo funkciją (Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė, 2018);</li> <li>• yra dinamiška būseną, kuri gali dažnai kisti; (Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė, 2018).</li> </ul>
2011-2019 m.	Įsitraukimas yra „psichologinė būseną, siejanti darbuotojus su jų organizacijomis, pasireiškianti darbuotojo vaidmenų atlikimu, išreikštu fiziškai, kognityviai ir emociškai, ir veikiama organizacijos lygmens vidinio bendravimo“ (Welch, 2011, p. 341).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• siejamas su organizacijos nario vaidmens atlikimu (Susnienė ir kt., 2021);</li> <li>• siejamas su darbuotojų perdegimu, cinizmu (Kang ir Sung, 2017);</li> <li>• atlieka slopinimo funkciją per atsipalaidavimą ir ramybę (Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė, 2018);</li> <li>• yra būseną, kuriai įtaką daro stabilumas darbe (Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė, 2018).</li> </ul>

Pagal aptartus įsitraukimo aspektus yra išskiriamos šios darbuotojų įsitraukimo formos:

- asmeninis įsitraukimas (angl. *personal engagement*).
- įsitraukimas į darbą (angl. *work engagement*);
- organizacinis įsitraukimas (angl. *organizational commitment*);

Anot Lazauskaitės-Zabielskės ir Urbanavičiūtės (2018), šios darbuotojų įsitraukimo formos priklauso darbuotojų gerovės konstrukto grupei ir yra tarpusavyje panašios, nes parodo teigiamą darbuotojo būseną, priklausančią nuo skirtingų veiksmų (asmeninių ir išorinių) tarpusavio ryšio. Psichologijos srities mokslininkų asmeninis įsitraukimas yra daugiau nagrinėjamas psichologinės būsenos požiūriu, o įsitraukimas į darbą ir organizacinis įsitraukimas labiau domina vadybos srities mokslininkus (Šakyatė-Statnickė, 2020). Autorės teigimu, skirtingų formų įsitraukimo konstruktai apibrėžia, koks yra darbuotojų santykis su darbu ir organizacija, ir parodo, kad yra svarbu identifikuoti darbuotojų įsitraukimui įtaką darančius skirtingus asmeninius išteklius ir darbo aplinkos veiksmus.

Kai darbuotojai yra pasiruošę įdėti pastangų dėl organizacijos sėkmingų rezultatų, jie laikomi įsitraukusiais (Stoyanova ir Iliev, 2017). Taip pat, darbuotojai, kurie pasižymi energingumu, atsparumu atliekant darbą, noru „įdėti savo širdį į darbą“, yra apibūdinami kaip įsitraukę (Lee, 2012). Tokie darbuotojai yra aktyvūs organizacijos nariai, galintys keisti savo aplinką ir motyvuoti kolegas, tiksliai žinantys ir gebantys efektyviai, kokybiškai dirbti ir valdyti išteklius (laiką, pastangas, energiją), suvokiantys, kokią įtaką daro prisidedant prie organizacijos tikslų siekimo (Anitha, 2014, Bakker ir kt., 2011, Kataria ir kt., 2012, Potoski ir Callery, 2018, Stoyanova ir Iliev, 2017). Demonstruodami įsitraukimą, jie patiria reikšmingumo, entuziazmo, aistros, įkvėpimo, pasididžiavimo ar jaudulio susidūrus su iššūkiais jausmus (Lee, 2012). Įsitraukę darbuotojai gali dėti visas pastangas, siekiant naudoti organizacijai, padėti kolegoms ir gali mažiau kritikuoti savo darbdavį (Shen ir Jiang, 2019).

Darbuotojų įsitraukimas gali būti klasifikuojamas įvairiai, tačiau dažniausiai mokslininkai literatūroje taiko trijų skirtingų įsitraukimo lygių (Chandani, 2016) skirstymą:

Įsitraukę darbuotojai	Neįsitraukę darbuotojai	Atsiriboję darbuotojai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• siekia bendrų organizacijos tikslų;</li> <li>• atlieka savo pareigas tobulai;</li> <li>• dirba su aistra;</li> <li>• demonstruoja pažintinį, emocinį ir fizinį įsitraukimą;</li> <li>• yra motyvuoti;</li> <li>• jaučia pasitenkinimą darbu;</li> <li>• jaučia asmeninį ryšį su savo darbu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sutelkia dėmesį į paskirtas užduotis, bet ne į organizacijos tikslus;</li> <li>• daro tai, kas yra liepiama;</li> <li>• savo darbo vaidmenį atlieka kaip pareigą;</li> <li>• yra dalyvis be entuziazmo;</li> <li>• nejaučia asmeninio ryšio su atliekamu darbu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nesieja savęs su organizacijos tikslais ir uždaviniais;</li> <li>• prastai dirba;</li> <li>• demotyvuoja kitus organizacijos narius;</li> <li>• yra nepatenkinti savo darbu;</li> <li>• demonstruoja nepasitenkinimą.</li> </ul>

**2 pav.** Darbuotojų įsitraukimo lygių klasifikacija ir bruožai (sudaryta autorės pagal Anitha, 2014, Chandani, ir kt., 2016, Radda, Majidadi ir Akanno, 2015)

Pagal Chandani ir kt. (2016), darbuotojai gali būti įsitraukę:

- intelektualiai, kai darbuotojas deda pastangas geriau atlikti savo darbą;
- emociškai, kai yra teigiamas jausmas po atlikto darbo;

- socialiai, kai bendraujama su kitais darbuotojais.

Taigi, įsitraukęs darbuotojas yra laikomas organizacijos „ambasadoriumi“, kuris ne tik duoda rezultatus organizacijai ir nebus linkęs dažnai keisti darbą (Chandani ir kt., 2016), bet ir savo pozityvumu ir entuziazmu užkrečia bendradarbius elgtis taip pat. Neįsitraukęs darbuotojas bus tas, kuris atliks savo užduotis, bet nerodys nei noro, nei pastangų padaryti daugiau. Atsiriboję darbuotojai organizacijoms yra pavojingiausi dėl neveiknumo, atsainumo, galimo kenkimo ir egzistuojančios galimybės tapti nusivylimo organizacija šaltiniu (Radda ir kt., 2015). Kadangi įsitraukimas nėra pastovi būseną, darbuotojo įsitraukimo lygis gali ir pasikeisti, priklausomai nuo kintančios organizacijos aplinkos ar kitų veiksnių, darančių įtaką įsitraukimui.

Darbuotojų įsitraukimo pagrindiniais veiksniais yra laikoma darbo pobūdis ir aplinka, darbuotojo gebėjimas pripažinti savo darbą ir darbuotojo asmenybės bruožai, pasitenkinimas organizacijos vidine komunikacija ar klimatu (Anitha, 2014). Taip pat išskiriami darbo užduočių, požiūrio į kolegas ar pasitenkinimo darbu jausmo veiksniai, kurie gali daryti įtaką darbuotojų įsitraukimui (Stoyanova ir Iliev, 2017). Teigiamas psichologinis klimatas, geros darbo sąlygos, optimalūs darbo išteklių ir organizacinė parama yra laikomi reikšmingais veiksniais, tam kad darbuotojai įdėtų daugiau pastangų ir didėtų jų įsitraukimas (Kataria ir kt., 2012). Gallup mokslininkas Harter'is (2020) išskyrė, kad darbuotojų įsitraukimą gali lemti veiksniai, tiesiogiai veikiami vadovų ir dažniausiai besiskiriantys tarp skirtingų komandų. Jis identifikavo aiškiausią savo vaidmens suvokimo, galimybės daryti, tai ką darbuotojas moka geriausiai, tobulėjimo darbe prielaidas, gerų santykių tarp bendradarbių ir vieningos misijos bei tikslo veiksnius. Šakytė-Statnickė (2020) apibendrina, kad įsitraukimui reikšmingi veiksniai apima asmeninių išteklių, darbo išteklių ir darbo poreikių grupes.

Darbuotojų įsitraukimas yra aktualus organizacijoms, nes prisideda prie geresnių rezultatų siekiant darbuotojų produktyvumo, jų išlaikymo (Potoski ir Callery, 2018, Stoyanova ir Iliev, 2017). Kai įsitraukę darbuotojai nuosekliai nori ir geba įdėti papildomas pastangas, jie prisideda prie organizacijos efektyvumo (Kataria ir kt., 2012). Be to, įsitraukę darbuotojai formuoja pozityvią nuomonę apie darbdavį, nes savanoriškai dalijasi teigiama savo nuomone tiek su bendradarbiais organizacijos viduje, tiek su klientais ar draugais organizacijos išorėje (Shen ir Jiang, 2019, Stoyanova ir Iliev, 2017). Taip pat, organizacijos ir darbuotojai gali geriau vieni kitus suprasti ir priimti efektyvesnius sprendimus atsižvelgiant į vieni kitų indėlį, nes įsitraukimas apima ir tarpusavio bendravimą (Hopp ir Gallicano, 2016). Galiausiai, įsitraukimas daro įtaką pačių darbuotojų pasiekimams, o šie – visos organizacijos rezultatams (Barbars, 2016).

Apibendrinant, galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas yra laikomas pozityvia būseną, susidedančia iš tarpusavyje derančių gebėjimų, noro dirbti, aktyvaus dalyvavimo ir atsidavimo darbui (Bakker ir kt., 2011). Esant skirtingiems požiūriams į darbuotojų įsitraukimo apibrėžimą, galima pastebėti bendras tendencijas. Sutariama, kad darbuotojų įsitraukimas yra kiekvienos organizacijos siekiamybė, kadangi jis svariai gali prisidėti prie organizacijos veiklos rezultatų. Svarbu ir tai, kad darbuotojų įsitraukimas gali būti vertinamas, kaip reikšmingas konkurencinio pranašumo veiksnys, kurį būtų sunku atkartoti ir nukopijuoti.

Šiame darbe aptariamas toks darbuotojų įsitraukimo skirstymas – asmeninis įsitraukimas, įsitraukimas į darbą ir organizacinis įsitraukimas. Toks klasifikavimas dažniausiai yra naudojamas darbuotojų įsitraukimo tyrėjų moksliniuose darbuose, ir apibūdina įsitraukimo kryptis, atsižvelgiant į tai, kokie veiksniai skatina įsitraukimą.



## 2.2.2. Asmeninio įsitraukimo samprata

Darbuotojų įsitraukimas, visų pirma, yra laikomas psichologine žmogaus būseną, taigi įsitraukimo koncepto esmė yra apie asmenį ir jo būsenos lygį darbe. Kaip buvo aptarta, įsitraukimo sampratos vystymasis prasidėjo nuo sąvokos, kuri buvo siejama su asmeniniu darbuotojo įsitraukimu. Įsitraukimas yra laikomas asmeninio lygio konstruktu, kuris visų pirma daro įtaką asmens lygmens rezultatams, o jie – visos organizacijos rezultatams (Saks, 2006). Taigi yra svarbu identifikuoti asmeninio įsitraukimo reikšmę, jį lemiančius veiksnius ir, kodėl jis yra svarbus organizacijoje.

Darbuotojui asmeniniai psichologiniai išgyvenimai yra būtini, dedant asmenines pastangas į savo darbo vaidmens atlikimą (Kataria ir kt., 2012). Todėl asmeninis įsitraukimas apibūdina darbuotojų savęs išraiškos darbe kiekį ir būdą kognityviniu, fiziniu ir emociniu požiūriu (Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė, 2018, cit. iš Kahn, 1990). Autorių teigimu, darbuotojų įsitraukimas yra siejamas su „darbuotojo elgesiu, kuris jam padeda susieti dalykus, su kuriais jis tapatinasi ir kurie jam yra svarbūs, – t. y. savąjį Aš, – su darbo vaidmeniu arba, atvirkščiai, elgesį, kuris leidžia nuo darbo vaidmens atsiriboti“ (Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė, 2018, p.12). Galiausiai, galima teigti, kad asmeninis darbuotojų įsitraukimas yra asmeninės pastangos į fizinę, pažintinę ir emocinę energiją darbuotojui atliekant savo darbą (Kataria ir kt., 2012).

Minėtos darbuotojų įsitraukimo iniciatyvos apibūdinamos taip:

- fizinis požiūris – tai aktyvumas, kuris susijęs su asmens fizine energija. Ji skirta darbo užduočių atlikimui;
- pažintis (kognityvinis) požiūris apibūdina įsitraukimą susijusį su darbuotojų įsitikinimais apie organizaciją, vadovybę ir darbo sąlygas;
- emocinis požiūris parodo, kokių lygiu darbuotojai jaučia organizaciją, vadovybę ir darbo sąlygas. Kitaip tariant, yra susijęs su tuo, ar darbuotojų požiūris yra teigiamas, ar neigiamas į minėtus veiksnius (Barbars, 2016).

Kai įsitraukę darbuotojai yra susiję su savo darbiniais vaidmenimis, nepriklausomai nuo to, ar dirba grupėje, ar individualiai, jie fiziškai įsitraukia į vykdomą užduotį, yra aktyvūs kognityviniu požiūriu ir jaučia empatiją kitiems asmenims (Gaurylienė ir Korsakienė, 2017). Darbuotojų asmeninio įsitraukimo viena pagrindinių savybių yra emocinis įsipareigojimas, nes laikoma, kad asmenys, geriau suvokiantys savo organizacijos abipusį įsipareigojimą, yra linkę geriau atlikti savo darbą, t. y. yra labiau motyvuoti (Kang ir Sung, 2017).

Pagal pradinę įsitraukimo sampratą, kuri susijusi su asmeniniu įsitraukimu, yra išskiriami prasmingumo, saugumo ir prieinamumo psichologiniai ištekliai, kurie yra reikšmingi darbuotojams atliekant savo darbą (Kataria ir kt., 2012, cit. iš Kahn, 1990). Anot autorių, prasmingumas yra susijęs su savarankiškumu ir susitapatimu su savo atliekama veikla darbe, saugumas siejamas su socialiniais elementais, o prieinamumas – su fiziniu buvimu jausmu ir psichologiniais ištekliais. Darbuotojo įsitraukimas yra naudingas tiek pačiam asmeniui, tiek organizacijai, kadangi jis yra energija, kuri darbuotojo yra nukreipiama siekiant organizacijos tikslų (Gaurylienė ir Korsakienė, 2017).

Apibendrinant, galima teigti, kad asmeninis darbuotojų įsitraukimas yra siejamas su asmens siekiu išreikšti save darbe (Bailey ir kt., 2017, Gaurylienė ir Korsakienė, 2017), įdedant asmeninę energiją į atliekamą vaidmenį kai yra stiprus fizinis, kognityvinis ir emocinis prisirišimas prie savo darbo (Lee

ir kt., 2017). Galiausiai, organizacija darbuotojo išitraukimą gali sieti su jo asmeniniu požiūriu, numatomais ketinimais ar galimu elgesiu ir atitinkamai imtis veiksmų galinčių padidinti išitraukimą (Saks, 2006).

Asmeninis darbuotojų išitraukimas dažnai yra tapatinamas su bendruoju išitraukimu ir yra pagrindas kitų formų išitraukimui, nes tik nuo asmens teigiamo ar neigiamo požiūrio priklausys jo išitraukimo lygis (išitraukęs arba neįsitraukęs), požiūris į organizaciją ir darbo sąlygas. Asmeninis suvokimas gali nulemti, ar darbuotojas jaus prasmę darbe, jausis įvertintas, skatinamas ir palaikomas, t. y. bus išitraukęs į darbą.

### **2.2.3. Įsitraukimo į darbą samprata**

Darbuotojų išitraukimas dažnai tyrinėjamas kaip aktyvi teigiama darbuotojo būseną, nukreipta į darbo užduotis (Bailey ir kt., 2017). Kai darbuotojas pradeda veikti darbe, gali pasireikšti tam tikro lygio išitraukimas esant papildomiems emociniams ir elgesio veiksniams (Žukauskaitė ir kt., 2019). Tokia tyrimų kryptis yra dominuojanti mokslininkų tarpe (Baran ir Sypniewska, 2020, Kataria ir kt., 2012, Tkalac Verčič ir Vokič, 2017, Žukauskaitė ir kt., 2019), todėl yra svarbu suprasti išitraukimo į darbą sampratą.

Darbuotojų išitraukimas į darbą yra apibrėžiamas kaip teigiama su darbu susijusi būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir įsisavinimas (Tkalac Verčič ir kt., 2021, Saks 2006, Žukauskaitė ir kt., 2019, cit. iš Schaufeli ir kt. 2002). Be to, tokia proto būseną yra visavertė ir pozityvi, o darbuotojas, kuris yra išitraukęs į darbą pasižymės stipriu veržlumo jausmu, atsidavimu darbui ir darbo užduočių įsisavinimu (Bailey ir kt., 2017). Tam pritarė ir Šakytė-Statnickė (2020), kurios teigimu, darbuotojų išitraukimas yra su darbu susijusi būseną, kuri darbuotojui teikia pasitenkinimą ir patenkina jo poreikį tobulėti, apima tokius aspektus, kaip veržlumas, atsidavimas ir įsisavinimas ir atspindi darbuotojo vaidmenį darbe.

Pagal Saks'ą (2006), išitraukimas į darbą yra tai, ką darbuotojas jaučia ir atskleidžia, koku lygiu atsiduoda savo darbui. Išitraukimas į darbą pasižymi tuo, kad nėra koncentruotas į konkretų objektą, įvykį ar elgesį (Špoljarič ir Tkalac Verčič, 2022). Ši būseną gali būti dinamiška ir kisti priklausomai nuo darbuotojo susijaudinimo, entuziazmo ar aktyvumo lygio, t. y. nuo išitraukimo lygio (Schaufeli, 2017).

Darbuotojui esant išitraukusiam, jis ne tik dirba, bet ir atlieka savo pareigas visiškai tam atsidavęs (Barbars, 2016). Be to, iš išitraukusio darbuotojo organizacija gali tikėtis sulaukti teigiamo grįžtamojo ryšio, nes yra kuriama įvertinimo, pripažinimo ir sėkmės atmosfera (Bakker ir kt., 2011). Išitraukęs į darbą asmuo pasižymi atkaklesniu elgesiu, aktyvesne reakcija į iššūkius ir grėsmes, noru plėsti savo kompetencijas ir lengvesniu prisitaikymu prie pokyčių (Barbars, 2016). Kadangi šis išitraukimas siejamas su pozityvumu, išitraukęs darbuotojas nuovargį gali suvokti kaip malonią būseną, nesvarbu, kad jausis pavargęs (Bakker ir kt., 2011). Išitraukęs darbuotojas save susieja su organizacija emociškai ir intelektualiai, gali suprasti jos tikslus ir jaučiasi įsipareigojęs palaikyti organizacijos vertybes, todėl išitraukimas į darbą apibūdinamas kaip būseną, kurią lemia asmeninės energijos pastangos savo darbe (Anitha, 2014) ir laikomas svarbiu organizacijos sėkmei (Barbars, 2016).

Darbuotojų išitraukimą gali lemti įvairūs veiksniai. Kai darbuotojo darbo poreikiai yra dideli, yra svarbu ištekliams gausi darbo aplinka (Bakker'is ir kt., 2011). Darbuotojų išitraukimą į darbą, gali lemti darbuotojo tinkamas pripažinimas ir atlygis už darbą, optimalus darbo krūvis, galimybė

pasirinkti, kontrolės lygis, darbo kolektyvo palaikymo jausmas, sąžiningumo, teisingumo, prasmės ir įvertinto darbo jausmai darbuotojui atliekant savo darbo vaidmenis (Susnienė ir kt., 2021). Taip pat įsitraukimą lemia darbo ir asmeniniai ištekliai, kuriuos Bakker'is ir kt. (2011) apibūdino kaip fizinius, socialinius ir organizacinius darbo veiksmus, pavyzdžiui, įvairūs įgūdžiai, darbuotojo savarankiškumo lygis, komandos parama. Autorių teigimu, darbuotojas bus labiau įsitraukęs į darbą, tuomet kai vadovas jį palaikys, įkvėps ir edukuos, o patį darbą suvoks kaip labiau įtraukiantį ir teikiantį pasitenkinimą. Galiausiai tyrėjai pastebėjo, kad minėti ištekliai tenkina ir darbuotojo psichologinius išteklius, ir yra reikšmingi siekiant užsibrėžtų darbo tikslų.

Darbuotojų įsitraukimo samprata apima energingumo, atsidavimo ir įsisavinimo dimensijas, kurias išskyrė Schaufeli ir kt., 2002 (Lee, 2012) ir, kurių pagrindu sukurtas įsitraukimo į darbą matavimo modelis.

Energingumas apibūdinamas kaip energija darbo aplinkoje, darbuotojo noras ir sugebėjimas įdėti pastangas į atliekamą darbą (Radda ir kt., 2015, Špoljarič ir Tkalac Verčič, 2022, cit. iš Schaufeli ir kt., 2002). Taip pat energingumas parodo, kiek darbuotojas yra užsispyręs kai susiduria su sunkumais, yra pasirengęs imtis veiksmų, psichologiškai atsparus darbe ir energijos lygį (Baran ir Sypniewska, 2020, Schaufeli, 2017). Energingumui būdinga teigiama būseną, kalbant apie darbuotojų daromą poveikį įsitraukimui (Kataria ir kt., 2012). Autorių teigimu, pozityvus įtakos lygis ir spontaniškas darbuotojo požiūris į darbo užduotis, yra laikomi „energija“.

Atsidavimas apibūdinamas kaip darbuotojo stiprus įsitraukimas į savo darbą, reikšmingumo jausmas, entuziazmas, įkvėpimas pasididžiavimas ir iššūkio jausmas (Barbars, 2016, Lee, 2012, Schaufeli, 2017, cit. iš Schaufeli ir kt., 2002). Atsidavimas yra emocinis įsitraukimo į darbą aspektas, kai darbas yra suvokiamas kaip darbuotojo siekiama reikšminga ir prasminga būseną (Barbars, 2016). Taip pat, atsidavimas yra darbuotojo entuziastingas veikimas darbe, kai jis jaučia, kad atliekamas darbas yra svarbus, didžiuojasi juo ir yra pasiruošęs priimti iššūkius (Baran ir Sypniewska, 2020). Špoljarič ir Tkalac Verčič (2022) apibendrina, kad atsidavimas yra darbuotojo emocinis įsipareigojimas darbui.

Įsisavinimas reiškia visišką darbuotojo susikaupimą ir gilų įsitraukimą į savo darbą, kai darbuotojui greitai prabėga laikas ir yra sunku atsiriboti nuo atliekamo darbo (Barbars, 2016, Lee, 2012, Schaufeli, 2017, cit. iš Schaufeli ir kt., 2002). Kataria ir kt. (2012) šią įsitraukimo į darbą dimensiją laiko pažintiniu aspektu, kai darbuotojas sunkiai atsiriboja nuo savo atliekamo darbo, nes yra itin susikaupęs ir mano, kad tas darbas yra įtraukiantis. Apibendrinant, įsisavinimas laikomas „įsitraukimu į darbą iki visiško panirimo“ (Baran ir Sypniewska, 2020, p. 4).

Galima teigti, kad įsitraukimas į darbą atskleidžia, ar darbuotojas savo darbą suvokia, kaip stimuliuojančią ir energingą veiklą, kuriai norisi paskirti savo laiką ir įdėti papildomas pastangas, ar darbą jaučia kaip reikšmingą ir prasmingą veiklą, ir tai, kokių lygiu jis yra susikoncentravęs (Bakker ir kt., 2011). Darbuotojų įsitraukimą į darbą galima laikyti reikšmingu asmens veiklos efektyvumo veiksmu, nes ši įsitraukimo forma sudaro galimybes darbuotojui gerai atlikti savo darbą ir gerai dėl to jaustis (Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė, 2018). Autorių teigimu, darbuotojų įsitraukimo konstrukto pagrindu yra ne ryšys su organizacija, bet būtent asmens santykis su darbu. Nepaisant šios nuomonės, mokslinėje literatūroje santykis su organizacija yra plačiai analizuojamas, organizacijoms ieškant būdų, kaip suteikti darbuotojams optimalius išteklius, kurie prisidėtų prie didesnio įsitraukimo.

#### 2.2.4. Organizacinio įsitraukimo samprata

Darbuotojų įsitraukimas apimantis procesus, kuriuose dalyvauja visi organizacijos nariai, atspindi dar vieną įsitraukimo formą – organizacinį įsitraukimą (Susnienė ir kt., 2021). Darbuotojų įsitraukimą galima išskirti į du aspektus, iš kurių vienas yra jau aptartas įsitraukimas į darbą, o kitas – organizacinis įsitraukimas (Saks, 2006), kuris taip pat yra plačiai nagrinėjamas mokslinėje literatūroje. Kadangi ši įsitraukimo forma yra ne mažiau svarbi negu asmeninis įsitraukimas ir įsitraukimas į darbą, ir yra neatsiejama įsitraukimo sampratos dimensija, todėl svarbu suprasti jos reikšmę.

Organizacinis įsitraukimas yra apibrėžiamas, kaip „asmens požiūris ir prisirišimas prie savo organizacijos, ekonominių ir socialinių emocinių išteklių ir organizacijos teikiamos naudos“ (Susnienė ir kt., 2021, p. 50). Taip pat, tai yra psichologinė būseną siejama su darbuotojo, kaip organizacijos nario, vaidmens atlikimu (Susnienė ir kt., 2021, Welch, 2011). Toks įsitraukimas yra laikomas asmeniniu prisirišimu, susitapatimu su organizacija, dėl kurio darbuotojas gali geriau suvokti organizacijos tikslus bei vertybes ir aktyviau veikti organizacijos vardu (Welch, 2011, cit. iš Meyer ir Allen, 1997).

Įsitraukęs darbuotojas pasižymi emociniu prisirišimu, apimančiu įsipareigojimo jausmą (Walden ir kt., 2017). Tai atsispindi per prisirišimo prie organizacijos, tęstinumo, kai yra suvokiama organizacijos palikimo kaina, ir norminį, kai jaučiama prievolė likti, įsitraukimo aspektus (Welch, 2011). Darbuotojui labiau įsitraukiant ir atsiduodant savo darbui, didėja galimybė, kad asmuo ilgiau išlaikys santykius su organizacija, parodant organizacinį įsitraukimą (Walden ir kt., 2017). Organizacinis įsitraukimas pasižymi darbuotojo pasitenkinimo jausmu, kuris perteikiamas per jo ramų elgesį (Schaufeli, 2017). Taip pat, santykis tarp darbuotojo ir organizacijos per įsitraukimą, mažina galimybę, kad asmuo gali palikti organizaciją savo noru (Welch, 2011), ir didina tikimybę, kad jis labiau apsvaistys pasitraukimo pasekmes (Walden ir kt., 2017). Mishra ir kt. (2014) tam pritarė, teigdami, kad įsitraukęs darbuotojas bus labiau suinteresuotas likti organizacijoje. Autorių teigimu toks darbuotojas bus linkęs į pozityvius atsiliepimus ir pagalbą organizacijai, siekiant veiklos efektyvumo ir reikšmingai prisidės prie organizacijos aukštos kokybės išlaikymo.

Visų pirma, organizacija turėtų skatinti atskirų darbuotojų įsipareigojimo jausmą atliekant darbo užduotis, siekiant didesnio organizacinio įsitraukimo visame kolektyve (Walden ir kt., 2017). Šiame procese yra svarbus vadovų vaidmuo, kadangi būtent jie atlikdami savo darbą, yra atsakingi už darbuotojų organizacinį įsitraukimą (Mishra ir kt., 2014). Kai įsitraukimas yra laikomas organizacijos vertybe, tikimasi vadovų visapusiško palaikymo ir dalyvavimo (Bakker ir kt., 2011). Siekiant didesnio organizacinio įsitraukimo lygio, vadovybė turėtų darbuotojams suteikti jų poreikius atitinkančią paramą, aiškiai komunikuoti apie organizacijos viziją, atsižvelgti į motyvuojančius aspektus, rodyti pasitikėjimą bei pagarbą ir akcentuoti, kad žmonės reikšmingai prisideda prie organizacijos sėkmės (Susnienė ir kt., 2021). Šiame kontekste, svarbus aspektas yra vadovų komunikacija, kadangi bendravimas yra psichologinis darbuotojų poreikis, ir organizacijos, siekdamas paskatinti įsitraukimą, šį poreikį turi patenkinti (Welch, 2011).

Darbuotojų organizaciniam įsitraukimui įtaką daro darbo ištekliai (Lee, Rocco ir Shuck, 2020), kadangi asmenys jaučiasi turintys labiau įsitraukti į savo vaidmens atlikimą, taip atsilygindami organizacijai už gaunamus išteklius (Saks, 2006). Taigi organizacijos suteikiami ekonominiai ir socialiniai ištekliai yra reikšmingi darbuotojo vaidmens atlikimui (Saks, 2019). Susnienė ir kt. (2021)

išskyrė, kad įsitraukimą gali lemti tinkamai sukurta darbo vieta, asmeninis žmogaus požiūris, pozityvumo lygis, ir ar darbuotojas yra linkęs įsitraukti, nes tai persiduoda ir kitiems organizacijos nariams. Lee ir kt. (2020) darbo išteklius, kurie daro įtaką darbuotojų organizaciniam įsitraukimui, suskirstė į penkias kategorijas (žr. 2 pav.).

Organizaciniai ištekliai	Darbo ištekliai	Socialiniai ištekliai	Namų ištekliai	Asmeniniai ištekliai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacijos klimatas;</li> <li>• organizacijos kultūra;</li> <li>• atlygis;</li> <li>• pripažinimas;</li> <li>• mokymosi ir tobulėjimo galimybės;</li> <li>• organizacijos politika;</li> <li>• lyderystė.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• įvairūs įgūdžiai;</li> <li>• aiškios užduotys;</li> <li>• savarankiškumas;</li> <li>• grįžtamasis ryšys.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vadovų palaikymas;</li> <li>• kolegų palaikymas;</li> <li>• komandos palaikymas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neturi subkategorijų.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pažintiniai ištekliai;</li> <li>• psichologiniai ištekliai;</li> <li>• fiziniai ištekliai,</li> <li>• karjera.</li> </ul>

**3 pav.** Darbo išteklių klasifikacija (sudaryta autorės pagal Lee ir kt. (2020))

Kiekvienas iš išteklių yra svarbus, siekiant nustatyti darbuotojo įsitraukimo lygį, tačiau vertingesni yra tie, kurie yra būtini užduočių atlikimui ir geriau prieinami darbuotojui (Lee ir kt., 2020). Autoriai identifikavo, kad tuomet kai darbuotojai jaučiasi gaunantys pakankamai išteklių ir yra jais patenkinti, jie yra įsitraukę, išlaiko ir nukreipia savo energiją į darbo rezultatą.

Galima teigti, kad darbuotojai organizacijai atsilygins didesniu įsitraukimu į savo darbą ir organizaciją, kai jaus didesnę organizacinę paramą, ir palaikys kokybiškesnius santykius su darbdaviu dėl teigiamo požiūrio, ketinimų ir elgesio (Saks, 2006). Apibendrinant darbuotojų įsitraukimo formas, galima teigti, kad jos visos yra reikšmingos organizacijai. Kadangi dažniausiai darbuotojas organizacijoje kaip asmuo atlieka du vaidmenis – darbinį ir organizacijos nario, todėl yra atskirtos įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo sampratos (Saks, 2019), kurios skiriasi savo aktyvumo laipsniu, tačiau yra panašios teigiamu požiūriu ir asmeninėmis darbuotojo pastangomis atliekant savo darbą.

Apibendrinant, galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas yra emocinis įsipareigojimas prisirišant prie organizacijos ir tęstinumo įsipareigojimas norint likti organizacijoje. Darbuotojas įsitraukti gali skirtingais būdais, tokiais kaip požiūris, psichologinė ar motyvacinė būsena arba asmenybės bruožais. Darbuotojų įsitraukimas gali būti asmeninis, įsitraukimas į darbą arba organizacinis įsitraukimas, priklausomai nuo to, kokį vaidmenį asmuo atlieka organizacijoje. Teigiamas arba neigiamas asmens požiūris lemia darbuotojų įsitraukimo lygį, požiūrį į organizaciją ir darbo sąlygas, todėl laikoma, kad asmeninis įsitraukimas yra įsitraukimo konstrukto pagrindas ir persidengia su kitomis darbuotojų įsitraukimo formomis, ir dažniausiai nėra tiriamas kaip atskira darbuotojų įsitraukimo forma. Įsitraukimo į darbą pagrindu yra ne ryšys su organizacija, o santykis su darbu. Ši įsitraukimo forma parodo darbuotojo savo darbo suvokimą per stimuliuojančią ir energingą veiklą, kuriai skiriamas laikas ir dedamos papildomos pastangos, arba darbo suvokimą kaip prasmingą ir reikšmingą veiklą, susitelkimą į atliekamą darbą. Organizacinis įsitraukimas apibūdina darbuotojo emocinį prisirišimą

prie organizacijos, atsižvelgiant į organizacinę paramą, išteklius, teikiamą naudą, organizacijos nario atliekamą vaidmenį ir jo įvertinimą.

### **2.3. Vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajos**

Remiantis atlikta vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo mokslinės literatūros teorine analize, matoma, kad šie du konstruktai turi bendrų juos lemiančių aspektų ir yra svarbūs organizacijos sėkmei. Todėl galima teigti, kad jie gali daryti įtaką vienas kitam, taigi svarbu nustatyti vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo tarpusavio sąsajas.

Vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo konstrukto sąsajų tyrėjai teigia, kad komunikacijos praktikos gali pagerinti darbuotojų bendravimą ir įsitraukimą (Mishra ir kt., 2014). Autorių teigimu, gera vidinė komunikacija lemia darbuotojų pasitikėjimą ir įsipareigojimą, o šie elementai sustiprina darbuotojų įsitraukimą. Vidinei komunikacijai esant vienai iš organizacinio konteksto dalių, kuriame vyksta įsitraukimas (Bakker ir kt., 2011), ji gali daryti įtaką darbuotojų įsitraukimui, efektyviai perduodant organizacijos vertybes ir juos įtraukiant į tikslų siekimo procesą (Welch, 2011). Be to, darbuotojų įsitraukimas gali būti aukštesnio lygio, kai vidinė komunikacija palengvina tarpusavio sąveiką darbe (Karanges ir kt., 2015). Vidinė komunikacija ir darbuotojų įsitraukimas yra nagrinėjamas metodais, kurie atskleidžia jų abipusiai naudingus ryšius (Lemon, 2019). Aukštam darbuotojų įsitraukimo lygiui yra svarbi vidinė komunikacija organizacijoje tiek kaip pirmtakas, tiek kaip tarpusavyje susijęs konstruktas (Tkalac Verčič ir Vokič, 2017). Komunikacijos aspektai skatina darbuotojų įsipareigojimo ir priklausymo jausmą (įsitraukimo aspektus), taip atlikdami tarpininko vaidmenį, ir, iš kitos pusės, gali būti įsitraukimo rezultatas (Welch, 2011).

Analizuojant vidinės komunikacijos elementus, kurie daro įtaką darbuotojų įsitraukimui, mokslininkai sutaria dėl tokių bendrų veiksmų, kaip formali (nukreipta iš viršaus į apačią) vidinė komunikacija, kuri atlieka svarbų vaidmenį, organizacijai kuriant įsitraukimo patirtis darbuotojams (Lemon, 2019). Taip pat, svarbiomis dimensijomis darbuotojų įsitraukimui yra laikomas grįžtamasis ryšys, neformalus bendravimas, bendravimas susirinkimų metu (Tkalac Verčič ir Vokič, 2017). Autorės pridėjo, kad įsitraukimui taip pat yra svarbu atviri komunikacijos kanalai, bendravimas tarp vadovų ir pavaldinių, dalijimasis informacija. Darbuotojų tarpusavio komunikavimas pagerina įsitraukimą dėl darbuotojų suvokimo, kad jie gauna patikimą informaciją (Potoski ir Callery, 2018).

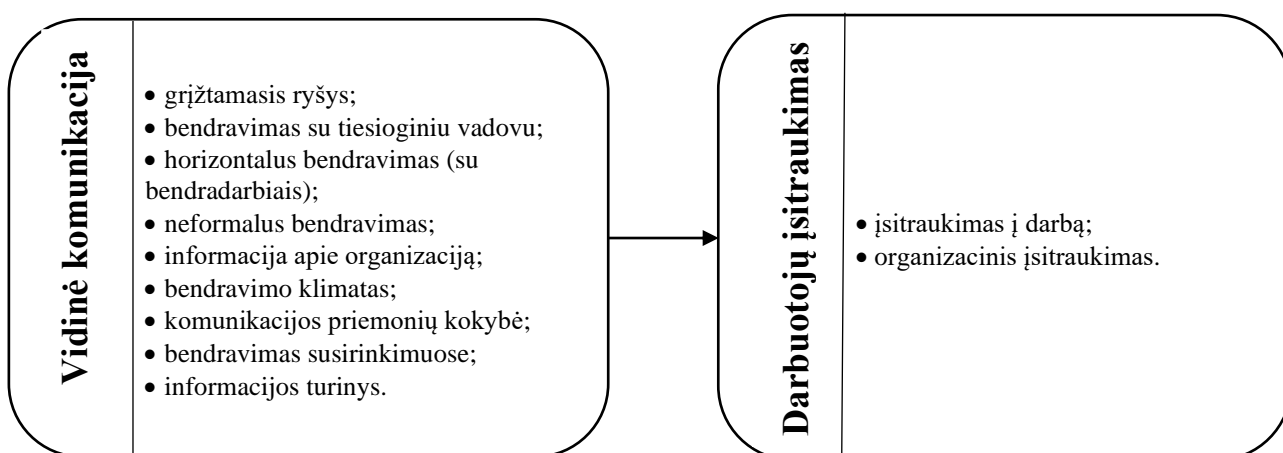
Didesnį įsitraukimą skatina vidinė komunikacija, kai asmenys jaučia organizacijos paramą, mato, kad organizacija vykdo pažadus (Tkalac Verčič ir kt., 2021) ir supranta savo vaidmens reikšmę organizacijoje (Welch, 2011). Darbuotojų įsitraukimo gerinimui yra svarbu organizacijos atvirumas, kuris gali būti skatinamas tokiomis priemonėmis, kaip reguliarūs susirinkimai ar teikiamos ataskaitos, taip suteikiant darbuotojams informaciją apie sprendimus ar valdymą organizacijoje ir įtraukiant darbuotojus teikti atsiliepimus (Shen ir Jiang, 2019). Organizacijos palaikymas ir aktyvi komunikacija, kuri pasižymi informacijos adekvatumu, optimaliu kiekiu ir aktualumu, ir atspindi komunikavimo turinį ir organizacinį kontekstą, taip pat skatina darbuotojų įsitraukimą (Walden ir kt., 2017).

Darbuotojų įsitraukimą ir ilgalaikį pozityvų požiūrį sustiprina komunikacijos sistema, kuri atsižvelgia į darbuotojų individualius komunikacijos poreikius ir suteikia adekvatų informacijos srautą (Walden ir kt., 2017). Įsitraukimas yra paremtas tarpusavio bendravimo mainais, kai darbuotojams yra svarbu dialogas ir dalijimasis patirtimi (Lemon, 2019). Kai darbuotojai yra įsitraukę, jaučiamas didesnis pasitikėjimas savo vadovu ir organizacija, o tai lemia veiksminga vidinė komunikacija paremta

tarpusavio pasitikėjimu (Mishra ir kt., 2014). Galiausiai, teikiant informaciją susijusią su svarbiais pokyčiais įmonėje ir individualiomis užduotimis, komunikacija daro įtaką įsitraukimui į darbą, pasireiškiančiam pasinėrimu į užduotis ir susidomėjimu (Walden ir kt., 2017).

Vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų literatūros analizė leidžia teigti, kad efektyvi vidinė komunikacija skatina tokius organizacinius įsitraukimo rezultatus, kaip inovacijos, konkurencinis pranašumas ir organizacinis efektyvumas (Welch, 2011). Vidinės komunikacijos skatinamas darbuotojų įsitraukimas atspindi, kiek darbuotojas pasižymi dėmesingumu ir yra pasinėręs atlikdamas savo užduotis (Saks, 2006). Apibendrinant, galima teigti, kad jeigu organizacija suteikia reikiamą informacijos kiekį darbuotojams, jie susitelkia į atliekamą darbą ir įsipareigoja palaikyti santykius su organizacija (Walden ir kt., 2017).

Remiantis vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų mokslinės literatūros analizės išvadomis, sudaromas sąsajų modelis, kuris bus naudojamas ištirti ryšius iš praktinės pusės.



**4 pav.** Vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų modelis (sudaryta darbo autorės)

Vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų modelyje pavaizduota, kad komunikacijos dedamosios siejamos su darbuotojų įsitraukimu, kurį sudaro įsitraukimas į darbą ir organizacinis įsitraukimas. Vidinė komunikacija organizacijoje priklauso nuo bendravimo su vadovybe ir bendradarbiais, teikiamos informacijos turinio ir kiekio, komunikacijos formų ir grįžtamojo ryšio. Šias komunikacijos dedamąsias apjungus, atskleidžiama vidinė komunikacija, kuri yra siejama su darbuotojų įsitraukimu. Organizacinis įsitraukimas yra siejamas su darbuotojo emociniu prisirišimu prie organizacijos, atliekant organizacijos nario vaidmenį, jaučiant įvertinimą, organizacinę paramą, teikiamą naudą ir atsižvelgiant į išteklius. Įsitraukimas į darbą apibūdina santykį su darbu ir, kuriam yra būdingas energingumas, atsidavimas ir įsisavinimas. Teorinėje analizėje aptartas asmeninis įsitraukimas yra siejamas su darbuotojo emociniais ir kognityviniais aspektais. Darbuotojo asmeninis santykis su atliekamu darbu ir organizacija yra darbuotojų įsitraukimo konstrukto pagrindas. Taigi asmeninio įsitraukimo sąsajų modelyje jis nebuvo įtrauktas dėl persidengimo su kitomis dedamosiomis.

### 3. Vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų tyrimo metodika

#### 3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

**Tyrimo tikslas.** Ištirti vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajas.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. ištirti vidinės komunikacijos dedamųjų raišką;
2. ištirti darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo raišką;
3. nustatyti vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajas;
4. nustatyti vidinės komunikacijos poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą.

#### 3.2. Tyrimo pobūdis ir duomenų rinkimo metodas

Pasirinktas kiekybinio tyrimo internetinės apklausos metodas, siekiant surinkti atliekamam tyrimui reikalingus duomenis. Anketinės apklausimos pasirinkimą lėmė galimybė nedidelėmis sąnaudomis, pasiekti gana plačią generalinę aibę. Taip pat, naudojant empiriškai patikrintus klausimynus, galima objektyviai įvertinti tyrimo dalyvių klausimyno teiginių vertinimą.

Tyrimas atliktas UADBB „Aon Baltic“ draudimo brokerių bendrovėje. Tyrimo atlikimo metu, įmonėje dirbo 194 darbuotojai, iš kurių didžioji dalis darbuotojų yra nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai. Empiriniam tyrimui duomenys buvo renkami 2022 m. lapkričio 24 d. – gruodžio 9 d., suformavus klausimyną internete (<https://apklausa.lt/f/vidines-komunikacijos-ir-darbuotoju-isisitraukimo-sasaju-tyrimas-r6g832v.fullpage>). Elektroniniu paštu buvo išsiųsti kvietimai organizacijos nariams, kviečiant dalyvauti apklausoje. Pakartotinai kvietimas užpildyti klausimyną buvo siunčiamas dar du kartus, siekiant kuo didesnio atsakymų skaičiaus. Iš viso buvo užpildytos 134 anketos, kurios ir buvo naudojamos tyrime.

#### 3.3. Tyrimo imtis

Tyrimo imčiai nustatyti naudojama Paniott'o formulė (1):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad (1)$$

čia: n – reikiamas respondentų skaičius;

$\Delta$  – paklaida (= 0,05; kadangi šis procentas visuotinai priimtas taikyti socialiniuose moksluose);

N – tiriamos visumos narių skaičius.

Kai N yra 194 ir paklaida 5 proc., tuomet tyrimo imtis:

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{194}} = 130$$

Taigi, siekiant atlikti apklausą su 5 proc. paklaida reikia apklausti ne mažiau kaip 130 organizacijos darbuotojų.



### 3.4. Tyrimo instrumentas

Empirinio tyrimo klausimyną (žr. 1 priedą) sudaro keturios dalys. 6 lentelėje pateikiamas apklausos teiginių skirstymas, atsižvelgiant į kriterijus, kuriuos jie atskleidžia.

**6 lentelė.** Anketos teiginių skirstymas (sudaryta autorės)

Kriterijus	Teiginiai	Anketos klausimai	Sudaryta remiantis
Demografiniai rodikliai	Amžius Pareigų lygis Darbo stažas organizacijoje	1; 2; 3	Sudaryta autorės.
Darbuotojo įsitraukimas	Įsitraukimas į darbą Organizacinis įsitraukimas Energingumas, atsidavimas, pasinėrimas į darbą	4.1; 4.2; 4.3; 4.4; 4.5; 4.6 4.7; 4.8; 4.9; 4.10; 4.11; 4.12 5.1; 5.2; 5.3; 5.4; 5.5; 5.6; 5.7; 5.8; 5.9; 5.10; 5.11; 5.12; 5.13; 5.14; 5.15; 5.16; 5.17	Saks (2006), Schaufeli ir kt. (2002).
Vidinė komunikacija	Grįžtamasis ryšys Bendravimas su tiesioginiu vadovu Horizontalus bendravimas (su bendradarbiais) Neformaliu bendravimas Informacija apie organizaciją Bendravimo klimatas Komunikacijos priemonių kokybė Bendravimas susirinkimuose Informacijos turinys	6.1; 6.2; 6.3; 6.4 6.5; 6.6; 6.7; 6.8 6.9; 6.10; 6.11; 6.12 6.13; 6.14; 6.15; 6.16 6.17; 6.18; 6.19; 6.20 6.21; 6.22; 6.23; 6.24 6.25; 6.26; 6.27; 6.28 6.29; 6.30; 6.31; 6.32 7.1; 7.2; 7.3; 7.4	Balcerzyk (2019), Dahlman ir Heide (2020), Nguyen ir Fussell (2013), Tkalac Verčič (2021, p. 4), Tkalac Verčič ir kt. (2021), Welch ir Jackson (2007).
Atviras klausimas	Vidinės komunikacijos gerinimas	8	Sudaryta autorės.

**Pirmąją klausimyno dalį** sudaro bendrieji (demografiniai) teiginiai apie tyrimo dalyvių amžių, darbo stažą organizacijoje, kurioje atliekamas tyrimas, ir užimamų pareigų lygis.

**Antrąją dalį** sudaro teiginiai apie darbuotojų įsitraukimą. Darbuotojų įsitraukimas matuojamas per dvi skales: Saks daugiamatę skalę (angl. *Saks's multi-dimensional scale*) ir UWES (angl. *Utrecht Work Engagement Scale*, UWES – 9) klausimyną.

Saks (2006) yra pradininkas analizuojant darbuotojų įsitraukimo sampratą per du atskirus konstruktus – įsitraukimą į darbą ir organizacinį įsitraukimą. Autoriaus sudarytą klausimyną sudaro iš viso 70 teiginių, kurie suskirstyti į 13 grupių, iš kurių šiame tyrime naudojamos dvi: „įsitraukimas į darbą“ ir „organizacinis įsitraukimas“. Kiekvienoje grupėje yra po 6 teiginius, pavyzdžiui: „aš tikrai „pasineriu“ į savo darbą“, „buvimas šios organizacijos nariu mane džiugina“, „man patinka būti šios organizacijos nariu“. Tyrimo klausimyne įsitraukimo teiginiai vertinami Likerto skalėje nuo 1 iki 5 (atsakymai nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku).

UWES klausimynu siekiama nustatyti respondentų įsitraukimą į darbą, matuojant energingumą, atsidavimą (prasmės matymą) ir įsisavinimą (pasinėrimą į darbą) (Schaufeli ir kt., 2002). Atsakymai vertinami Likerto skalėje nuo 1 iki 7 (atsakymai nuo niekada iki visada), kur aukštesnis įvertinimas reiškia didesnę įsitraukimą į darbą. Energingumą apibūdina aukštas energijos lygis ir gebėjimas greitai atgauti tiek dvasines, tiek fizines jėgas dirbant, noras dėti pastangas į savo darbą ir

užsispyrimas susidūrus su sunkumais. Anketoje pateiktų teiginių apie energingumą pavyzdžiai yra: „darbe jaučiuosi kupinas energijos“, „kai atsikeliu ryte, noriu eiti į darbą“. Atsidavimas apibūdina didelį įsitraukimą į darbą, patiriant svarbumo jausmą, entuziazmą, pasididžiavimą, įkvėpimą ir iššūkius (Schaufeli ir kt., 2002). Klausimyne atsidavimo kategorijos teiginių pavyzdžiai yra: „aš manau, kad mano darbas yra prasmingas“, „mano darbas įkvepia mane“. Pasinėrimas į darbą reiškia visišką susikoncentravimą ir didelį susidomėjimą savo darbu, greitai bėgant laikui ir darbuotojui sunkiai atsiraukiant nuo darbo (Schaufeli ir kt., 2002). Šios grupės teiginių pavyzdžiai klausimyne: „laikas greitai bėga kai dirbu“, „jaučiu, kad dirbdamas nuo visko atitrūkstu ir užsimirštu“. Iš viso, skalę sudaro 17 teiginių (energingumui - 6 teiginiai, atsidavimui - 5 teiginiai, pasinėrimui į darbą - 6 teiginiai).

**Trečiąją apklausos dalį** sudaro teiginiai vertinantys vidinę komunikaciją, kuri matuojama naudojant UPZIK vidinės komunikacijos pasitenkinimo klausimyną. UPZIK yra 32 punktų savęs vertinimo instrumentas, atskleidžiantis aštuonių dimensijų konstrukciją, ir atspindintis tokias elementų dimensijas: grįžtamasis ryšys, bendravimas su vadovais, horizontalus bendravimas, neformalus bendravimas, informacija apie organizaciją, bendravimo klimatas, komunikacijos priemonės ir bendravimas susitikimų metu (Tkalac Verčič, 2021, p. 4). Teiginių pavyzdžiai klausimyne yra: „jaučiu, kad mano darbas yra vertinamas organizacijoje“, „mano tiesioginis vadovas gerai supranta mano problemas“, „komunikacija su kolegomis yra efektyvi“, „organizacijoje yra daug apkalbų“, „aš žinau, kokie pokyčiai vyksta organizacijoje“, „komunikacija organizacijos viduje skatina organizacijos vertybes“, „aš esu patenkintas bendravimo priemonėmis organizacijoje“, „aš esu patenkintas susirinkimų trukme“. Taip pat, apklausoje matuojamas ir vidinės komunikacijos turinys, kurio vertinimui teiginiai parengti remiantis mokslinės literatūros teorinės analizės išvadomis. Šios grupės teiginiai yra: „informacijos kiekis organizacijoje yra pakankamas“, „darbuotojai yra skatinami dalintis visa savo turima informacija“, „informacijos kiekis gaunamas iš kitų padalinių/ grupių yra pakankamas“, „komunikuojamos temos man yra aktualios“. Tyrimo klausimyne vidinės komunikacijos teiginiai vertinami Likerto skalėje nuo 1 iki 5 (atsakymai nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku), kur aukštesnis įvertinimas reiškia didesnę pasitenkinimo lygį.

**Ketvirtoje klausimyno dalyje** pateikiamas atviras klausimas respondentams, suteikiant galimybę pateikti papildomas pastabas arba pasiūlymus, kaip pagerinti vidinę komunikaciją.

### **3.5. Tyrimo duomenų statistinio apdorojimo ir analizės metodai**

**Duomenų analizės metodai.** Anketos rezultatai apdorojami ir analizuojami naudojant MS Excel ir IBM SPSS Statistics programos. MS Excel programa apdorojami demografiniai duomenys, o IBM SPSS Statistics pasitelkiama išsamesnei duomenų analizei, siekiant nustatyti tyrimo skalių validumą, patikimumą, atlikti koreliacines, regresines analizes. Anketinės apklausos metu surinkti duomenys susistemunami ir grafiškai atvaizduojami naudojant aprašomosios statistikos metodą, kai yra skaičiuojami gautų duomenų vidurkiai, pateikiami informaciniai grafikai.

#### **3.5.1. Tyrimo skalių patikimumo ir validumo nustatymas**

Siekiant atlikti išsamų tyrimą, svarbu išsiaiškinti, kokios yra tyrime naudojamų pagrindinių skalių charakteristikos. Prieš analizuojant gautus tyrimo rezultatus, visų pirma yra nustatoma skalių patikimumas ir validumas. Charakteristikų analizės rezultatai yra svarbūs tyrimo matavimo skalių patikimumui įvertinti ir validumui nustatyti, t. y. identifikuoti, ar pasirinkta skalė matuoja konkretų

konstrukta (Pakalniškienė, 2012). Pasak autorės, šie rodikliai yra reikšmingi kiekybinių tyrimų kokybės ir patikimumo rodikliai.

**Tyrimo patikimumas.** Siekiant sudaryti naują rodiklį iš kelių skirtingų kintamųjų, yra naudojamas skalių patikimumo vertinimas. Skalių patikimumas matuojamas Kronbacho alfa (angl. *Cronbach's alpha*) koeficientu. Kronbacho alfa koeficientas svyruoja nuo 0 iki 1 (žr. 7 lentelę) ir laikomas tinkamu tyrimams, kai jis yra ne mažesnis kaip 0,7 (gali būti pripažįstamas ir tuomet, kai koeficientas yra 0,6) (Pakalniškienė, 2012, Vaske, Beaman ir Sponarski, 2017). Kronbacho alfa koeficientas gali būti nustatomas tiek viso klausimyno, tiek atskirų skalių, priklausomai nuo tyrėjo poreikių. Analizuojant globalesnius konstruktus, dažniausiai pasirenkamas vienas Kronbacho alfa koeficientas. Kai yra svarbūs įvairūs tyrimo aspektai, tuomet vertinami atskirų skalių koeficientai (Pakalniškienė, 2012).

**7 lentelė.** Kronbacho alfa koeficiento reikšmių interpretavimas (sudaryta autorės, remiantis Vaske ir kt. 2017)

Kronbacho alfa koeficiento reikšmė	Stiprumas
$\alpha \geq 0,9$	Puikus
$0,9 > \alpha \geq 0,8$	Geras
$0,8 > \alpha \geq 0,7$	Pakankamas
$0,7 > \alpha \geq 0,6$	Abejotinas
$0,6 > \alpha \geq 0,5$	Prastas
$0,5 > \alpha$	Nepriimtinas

Šiame tyrimo klausimyne yra naudojamos dvi skalės, kuriose matuojamas darbuotojų įsitraukimas (į darbą, organizacinis), vidinė komunikacija (grįžtamasis ryšys, bendravimas su vadovu, kolegomis, informacija apie organizaciją, bendravimo klimatas, komunikacijos priemonių kokybė, bendravimas susirinkimuose ir komunikacijos turinys). Išskiriamos dvi skalės, kurių patikimumą reikia nustatyti, nes tyrimo klausimynas yra sudarytas iš dviejų skirtingų instrumentų (darbuotojų įsitraukimas matuojamas pagal Saks daugiamatę skalę ir UWES klausimyną, o vidinė komunikacija matuojama pagal UPZIK klausimyną). Vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų tyrimo skalių patikimumo rodikliai pateikiami 8 lentelėje.

**Tyrimo validumas.** Žinant skalių patikimumą, nustatinėjimas jų validumas, kuris parodo, ar pasirinkta tyrimo metodika matuoja tai, ką norima matuoti ir siekiama išsiaiškinti, ar gautais tyrimo rezultatais galima pasitikėti (jeigu trūksta validumo, tuomet visiškai pasitikėti negalima) (Pakalniškienė, 2012). Skalių validumui nustatyti yra naudojama faktorinė analizė, kurioje naudojami svarbūs kriterijai įgalinantys validumo vertinimą. Faktorinė analizė padeda nustatyti kintamųjų skaičių, skirtingų veiksnių prigimtį, taip pat kintamųjų grupėms būdingas savybes ir jų ryšius, ir gali būti naudojama pradinių duomenų transformavimui, siekiant, kad jie atitiktų kitų metodų reikalavimus (Bilevičienė, Jonušauskas, 2011).

Anot Pukėno (2009), pagrindiniais faktorinės analizės kriterijais yra laikomi Bartleto sferiškumo (angl. *Bartlett's Test of Sphericity*) ir KMO – Kaizerio-Mejerio-Olkino (angl. *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)*) koeficientai. Bartleto sferiškumo koeficiento reikšmė priimama  $p$  reikšmei esant mažesnei nei 0,05 ir nurodant, kad kintamieji yra priklausomi, t. y. tarpusavyje koreliuoja. Kintamųjų faktorinės reikšmės rezultatyvumas patvirtinamas, kai KMO

reikšmė yra nemažiau kaip 0,6 (Pukėnas, 2009). Atliekant faktoriinę analizę naudojamas *Varimax* sukimo metodas. Faktorių sukimas yra išėitis kai yra gana sunku kintamuosius interpretuoti, kadangi tas pats kintamasis gali priklausyti keliems faktoriams (Pakalniškienė, 2012). Autorė pažymi, kad šis metodas nepakeičia faktorių skaičiaus, tačiau padeda išgryninti kintamuosius.

Vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų tyrimo patikimumas ir validumas tikrinamas šioms skalėms:

- darbuotojų įsitraukimas;
- vidinė komunikacija;
- visas klausimynas.

Skalės sudarytos atsižvelgiant į tyrimo metodologijoje sudarytą sąsajų modelį pagal klausimyno teiginių kategorijas.

**8 lentelė.** Matavimo skalių patikimumo ir validumo vertinimas (sudaryta autorės)

Konstruktas	Skalės pavadinimas	n	KMO	%	Sig.	$\alpha$	r (mean)	r (min)	r (max)
Darbuotojų įsitraukimas	Įsitraukimas į darbą	29	0,937	72,13	<0,001	0,962	4,81	2,74	6,35
	Organizacinis įsitraukimas			80,15			3,8	1,5	5
Vidinė komunikacija	Grįžtamasis ryšys	36	0,924	68,52	<0,001	0,964	3,61	1,25	5
	Bendravimas su tiesioginiu vadovu			82,88			3,82	2	5
	Horizontalus bendravimas (su bendradarbiais)			75,72			3,79	2,25	5
	Neformalus bendravimas			46,47			3,41	1,5	5
	Informacija apie organizaciją			73,42			3,66	1,25	5
	Bendravimo klimatas			86,89			3,4	1	5
	Komunikacijos priemonių kokybė			72,91			3,86	2,25	5
	Bendravimas susirinkimuose			75,36			3,72	1,5	5
	Informacijos turinys			69,3			3,43	1	5
Visas klausimynas		65	0,9	73,39	<0,001	0,975			

Siekiant nustatyti, ar vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo tyrimo instrumentas yra patikimas ir tinka tyrimui, atliktas patikimumo vertinimas. Nustatyta, kad viso klausimyno Kronbacho alfa koeficientas yra 0,975, darbuotojų įsitraukimo skalės patikimumo koeficientas yra 0,962, o vidinės komunikacijos vertinimo skalės koeficientas – 0,964 (žr. 8 lentelę). Esant aukštam patikimumo koeficientui, atskirų subskalių patikimumo rodikliai nebeskaičiuojami, kadangi daroma išvada, kad pasirinktų klausimų grupės, iš kurių sudaromos kintamųjų skalės, laikomos suderintomis, pasirinktas tyrimo instrumentas yra patikimas ir tinka tyrimui.

Siekiant patikrinti, kiek kintamųjų sudaro vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų tyrimo klausimyno teiginiai, atlikta principinių komponentų faktorių analizė taikant *Varimax* sukimo metodą. Nustatyta, kad pasirinkti duomenys tinka analizei ir egzistuoja kintamieji, kurie reikšmingai tarpusavyje koreliuoja, kadangi viso klausimyno KMO koeficientas yra 0,900, darbuotojų įsitraukimo skalės validumo koeficientas yra 0,937, o vidinės komunikacijos vertinimo skalės koeficientas – 0,924. KMO koeficientų reikšmės yra didesnės negu 0,600, o Bartleto sferiškumo koeficiento reikšmės yra mažesnės negu 0,05 (žr. 3 priedą).

Atliekant skalės „organizacinis įsitraukimas“ faktorinę analizę, nustatyta, kad skalei priskiriamas vienas faktorius, kuris paaiškina 80,15 % duomenų išsibarstymo, jį naudoti tolimesnei analizei tinka, nes  $KMO = 0,923$ , Bartleto sferiškumo koeficientas  $p < 0,05$  (žr. 3 priedą)

Skalės „įsitraukimas į darbą“ faktorinė analizė parodė, kad jai yra priskiriami 4 faktoriai, kuriuos sudaro po 6 arba 5 teiginius ir paaiškinantys 72,18 % išsibarstymo. Skalės naudojimas tolimesniame tyrime yra tinkamas, nes  $KMO > 0,600$  ( $= 0,925$ ), Bartleto sferiškumo koeficientas  $p < 0,05$ , mažiausias faktorinis svoris yra 0,402 (atitinka reikalavimą, kad būtų daugiau negu 0,400). Atsižvelgiant į teiginius, galima teigti, kad pirmasis faktorius labiau paaiškina įsitraukimą į darbą atsidavimo aspektu, antrasis faktorius apibūdina įsitraukimą į darbą pasinėrimo aspektu ir patį įsitraukimą į darbą, trečiasis ir ketvirtasis faktoriai kalba apie energingumą darbe. Įsitraukimo į darbą skalę sudaro 23 panašūs teiginiai, todėl galima teigti, kad faktorių teiginiai siejasi su įsitraukimu į darbą skirtingais aspektais. Todėl yra priimama išskirti vieną faktorių „įsitraukimas į darbą“ ir jį naudoti tolimesnėje analizėje.

Atliekant vidinės komunikacijos kiekvienos atskiros skalės (grįžtamojo ryšio, bendravimo su tiesioginiu vadovu, horizontalaus bendravimo, neformalaus bendravimo, informacijos apie organizaciją, bendravimo klimato, komunikacijos priemonių kokybės, bendravimo susirinkimuose, informacijos turinio) faktorinę analizę, nustatyta, kad visoms skalėms yra priskiriama po vieną faktorių, kurie yra tinkami tolimesnei analizei, nes KMO svyruoja nuo 0,0663 (neformalaus bendravimo skalė) iki 0,860 (bendravimo klimato skalė), visų Bartleto sferiškumo koeficientas  $p < 0,05$  (žr. 3 priedą).

Apibendrinant faktorinės analizės rezultatus, patvirtinama, kad konstruktai, naudojami tyrimo modelyje (darbuotojų įsitraukimas ir vidinė komunikacija), paaiškina vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų tyrimo konstrukta. Dėl to pasirinktoms skalėms bus atliekama tolimesnė išsami tyrimo rezultatų analizė.

### **3.5.2. Koreliacinė analizė**

Koreliacinė analizė naudojama nustatyti ryšius tarp kintamųjų. Ryšio stiprumo matas yra koreliacijos koeficientas. Teigiama jo reikšmė nurodo tiesioginę priklausomybę tarp kintamųjų, kai didėjant arba mažėjant vieno kintamojo reikšmei, didėja arba mažėja ir susijusio kintamojo reikšmė. Neigiama koreliacijos koeficiento reikšmė reiškia atvirkštinę priklausomybę, kai padidėjus arba sumažėjus vieno kintamojo reikšmei, kito kintamojo reikšmė atitinkamai sumažėja arba padidėja (Pukėnas, 2009). Kai kintamųjų reikšmės pasiskirsto pagal normalųjį pasiskirstymo dėsnį, tuomet skaičiuojamas Spearman'o koreliacijos koeficientas, kitu atveju naudojamas Pearson'o koreliacijos koeficientas. Koreliacijos koeficiento reikšmė svyruoja nuo -1 iki 1, ir kuo artimesnės reikšmės -1 arba 1, tuo ryšys tarp kintamųjų yra stipresnis (Čekanavičius ir Murauskas, 2001). Esant 0 reikšmei, daroma išvada, kad ryšio tarp kintamųjų nėra. Laikoma, kad kai tiriamų kintamųjų yra daug, tai

reikšmingas yra net ir silpnas ryšys ( $r < 0,2$ ) (Bekešienė, 2015). Koreliacijos koeficiento reikšmių interpretavimas pateikiamas 9 lentelėje.

**9 lentelė.** Koreliacijos koeficientų reikšmių interpretavimas (sudaryta autorės, remiantis Čekanavičių ir Murauską, 2001)

Koreliacijos koeficiento reikšmė	Stiprumas
Nuo 0,9 iki 1,0 (nuo -0,9 iki -1,0)	Labai stiprus teigiamas (neigiamas) ryšys
Nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9)	Stiprus teigiamas (neigiamas) ryšys
Nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7)	Vidutinis teigiamas (neigiamas) ryšys
Nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5)	Silpnas teigiamas (neigiamas) ryšys
Nuo -0,3 iki 0,3	Labai silpnas teigiamas (neigiamas) ryšys arba jokio

Atlikus koreliacinę analizę ir nustatius sąsajas tarp kintamųjų, atliekama regresinė analizė, kuri parodo nepriklausomų kintamųjų daromą įtaką priklausomiems kintamiesiems.

### 3.5.3. Regresinė analizė

Regresinė analizė naudojama nustatyti ryšio tarp kintamųjų pobūdžiui ir aprašyti priklausomojo kintamojo vidutinių reikšmių priklausomybes nuo nepriklausomų kintamųjų (Pukėnas, 2009). Galima tiesinė regresija, kai vienam priklausomam kintamajam įtaką daro vienas nepriklausomas kintamasis, arba tiesinė daugialypė regresija, kai įtaką daro keletas nepriklausomų kintamųjų (Čekanavičius, Murauskas, 2014).

Modelio lygtis užrašoma pagal formulę (2):

$$Y = C + B_1X_1 + B_2X_2 + \dots + B_kX_k + e \quad (2)$$

čia: Y – priklausomas kintamasis;

C – konstanta;

B - nestandartizuotas koeficientas;

X – nepriklausomas kintamasis (regresorius);

e – atsitiktinis dydis su 0 vidurkiu ir nežinoma dispersija.

Laikoma, kad Y priklauso nuo X ir nuo kitų nestebimų dalykų (e) (Čekanavičius, Murauskas, 2014). Kai  $B > 0$ , tai Y didėja, didėjant X, o kai  $B < 0$ , tai Y mažėja, X didėjant.

Tikrinant regresijos modelio patikimumą, apskaičiuojami tinkamumo rodikliai. Modelis laikomas tinkamu, kai determinacijos koeficientas  $R^2 > 0,20$ , o reikšmingumo lygmuo ANOVA  $p < 0,05$ . Kokią įtaką daro atskiri nepriklausomi kintamieji X priklausomam kintamajam Y, parodo  $\beta$  koeficientas.

### 3.6. Tyrimo etika

Empirinių tyrimų pagrindas yra patikimi ir pagrįsti duomenys, taigi jie turi būti surinkti tinkamu būdu, tam kad nepažeistų kultūrinių, politinių ir moralinių vertybių (Kardelis, 2002). Moralinių principų išlaikymas siejamas su etišku tyrėjo elgesiu, kuris gali lemti ir tyrimo kokybę. Dėl šios priežasties,

tyrėjas turėtų laikytis mokslinio tyrimo etikos nuo tyrimo pradžios iki pabaigos, t. y. iki tyrimo rezultatų paskelbimo.

Renkant duomenis apklausos būdu, galioja bendrieji etikos principai, kadangi yra svarbus respondentų gerovės užtikrinimas (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014). Todėl planuojant tyrimą, tyrėjas turėtų įsivertinti tiek savo darbo naudą, tiek galimą žalą (nuostolius) (Kardelis, 2002). Autorius galimą naudą įvardija atradimus, prisidedančius prie teorinių ir taikomųjų žinių pažangos, respondentų pasitenkinimą prisidėjus prie tyrimo ir savo indėlio į mokslą. Išskiriama galima žala kaip pažeistas respondento orumas, prarastas pasitikėjimas socialiniais santykiais.

Tyrimo metu gali iškilti etinių problemų iš tiriamos temos (projekto ar tyrimo konteksto), tyrimo metodų (taikomų procedūrų, respondentų asmeninių savybių, gautų duomenų pobūdžio, tyrimo išvadų publikavimo) (Kardelis, 2002). Autorius apibendrinamas, išskiria pagrindines tyrimų etines problemas kaip privatumas, anonimiškumas, konfidencialumas, apgaulė (cit. iš Cohen ir kt., 2000) ir papildomai išskiria tyrėjo sąžiningumą. Norint išlaikyti kuo aukštesnį apklausos etikos lygį, tyrėjas turi siekti sumažinti galimą tyrimo problemų mastą ir laikytis etikos principų (žr. 10 lentelę).

**10 lentelė.** Etikos principai (sudaryta autorės pagal Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014, Kardelis, 2002)

<b>Etikos principas</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Savanoriškumas	Užtikrinama, kad respondentai dalyvauja tyrime nieko neverčiami, savo noru ir galima rizika.
Privatumas	Užtikrinama, kad respondentai asmeninę nuomonę gali išreikšti patys nusprenddami kaip, kada ir kur.
Informuotumas	Užtikrinama aiški anonimiškumo užtikrinimo procedūra.
Anonimiškumas	Naudojami apibendrinti duomenys; Užtikrinama, kad nėra galimybės identifikuoti tyrimo respondentus; Užtikrinamas asmeninės informacijos apsaugojimas.
Konfidencialumas	Užtikrinama, kad nėra galimybės susieti respondentų su tyrime pateiktais atsakymais; Užtikrinama, kad tyrimo duomenys neprieinami pašaliniais asmenims.
Galimos žalos vengimas	Aiškiai pateikiama informacija ir respondento sutikimas; Užtikrinama, kad respondentai nepatirs jokių neigiamų pasekmių iš išorės dėl dalyvavimo arba nedalyvavimo tyrime; Nemalonių, stresą keliančių ir gluminančių klausimų vengiama klausimyne; Iš anksto s respondentai įspėjami apie jautrius, nemalonus klausimus.

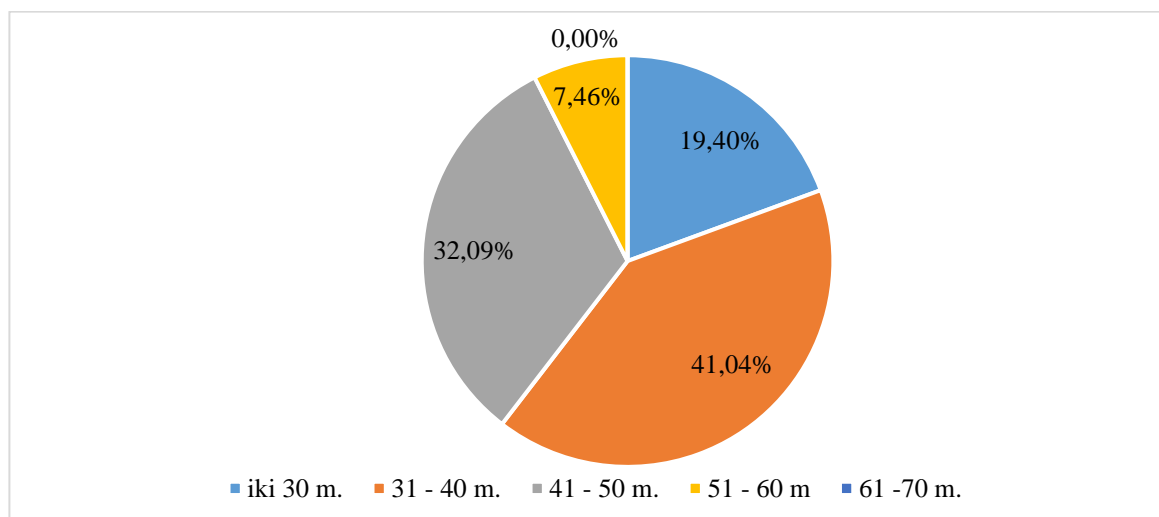
Aptartų etikos principų laikomasi atliekant vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų tyrimą. Tyrimo klausimyne (žr. 1 priedą) respondentai buvo supažindinti su tyrėja ir tyrimo tikslu, kviečiami prisidėti prie objektyvių tyrimo rezultatų. Laikoma, kad respondentas savanoriškai sutiko dalyvauti tyrime, jeigu užpildė klausimyną jam tinkamu laiku. Užtikrinant anonimiškumą, respondentai informuoti, kad tyrime naudojami apibendrinti duomenys, o anketa yra anoniminė. Vengiant jautrios informacijos, tyrimo klausimyne nenaudojami klausimai apie lytį, gyvenamąją vietą, šeimos padėtį, sveikatą ir pan. Siekiant išlaikyti konfidencialumą ir išvengti galimos žalos, nurodyta, kad rezultatai nebus skelbiami taip, kad būtų galimybė atpažinti respondentų tapatybę.

## 4. Tyrimo rezultatai

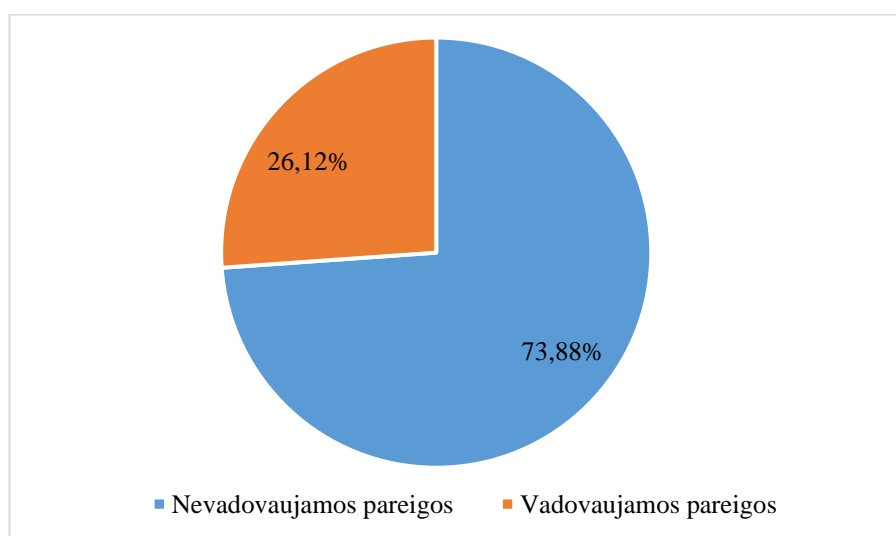
### 4.1. Tyrimo dalyvių charakteristikos

Iš viso tyrime dalyvavo 134 organizacijos UADBB „Aon Baltic“ darbuotojai. Tyrimo metu įmonėje dirbo 194 darbuotojai, taigi tyrime sudalyvavo 69,07 % įmonės darbuotojų. Tyrimo klausimyne buvo siekiama nustatyti darbuotojų aktyvumo pildant anketą pasiskirstymą pagal amžius grupes, pareigų lygį ir darbo stažą įmonėje. Analizės rezultatai pateikiami 5, 6, 7 paveiksluose, o išsami tyrimo imties demografinių charakteristikų pasiskirstymo analizė pateikta 2 priede.

Nustatyta, kad tyrimo klausimyną daugiausiai užpildė darbuotojai, kurių amžius yra 31 – 40 metų (sudaro 41,04 %) intervale. Mažiausiai klausimyną pildė 51 – 60 metų amžiaus grupės darbuotojai (7,46 %), o vyresnių nei 61 metai amžiaus darbuotojų atsakymų nesulaukta. 41 – 50 metų amžiaus grupės intervalas sudaro 32,09 % visų respondentų, o iki 30 metų sudaro 19,40 % iš visų darbuotojų pateikusių atsakymus į anketos klausimus. Iš 134 organizacijos darbuotojų sudalyvavusių tyrime, 26,12 % sudarė darbuotojai užimantys vadovaujančias pareigas, t. y. vadovai ir 73,88 % kiti darbuotojai.



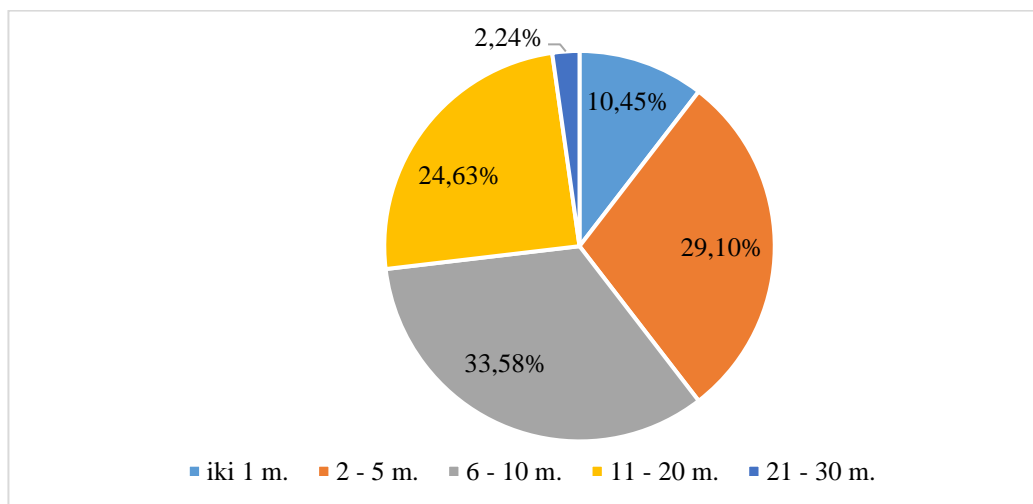
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigų lygį.



Iš tyrime dalyvavusių respondentų, didžiausią dalį (33,58 %) sudarė respondentai, kurie įmonėje dirba nuo 6 iki 10 metų. Mažiausią dalį (2,24 %) sudarė darbuotojai, įmonėje dirbantys nuo 21 iki 30 metų. Nedidelę dalį (10,45 %) sudarė ir darbuotojai, kurie įmonėje dirba iki 1 metų. Tuo tarpu panašią dalį iš visų respondentų sudarė darbuotojai įmonėje dirbantys nuo 2 iki 5 metų (29,10 %) ir nuo 11 iki 20 metų (24,63 %).



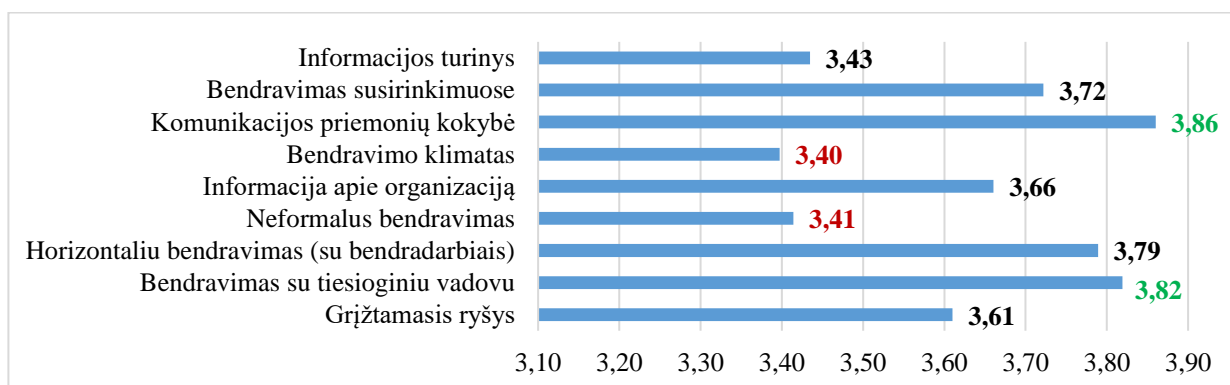
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje.

Tyrimo dalyvių charakteristikų analizė parodė, kad tyrime aktyviausiai dalyvavo 31 – 40 metų amžiaus, nevadovaujančias pareigas užimantys ir įmonėje dirbantys nuo 6 iki 10 metų darbuotojai. Pasyviausi buvo darbuotojai, kurie yra 51 – 60 metų amžiaus, vadovaujančias pareigas užimantys ir įmonėje dirbantys nuo 21 iki 30 metų.

#### 4.2. Aprašomoji tyrimo rezultatų analizė

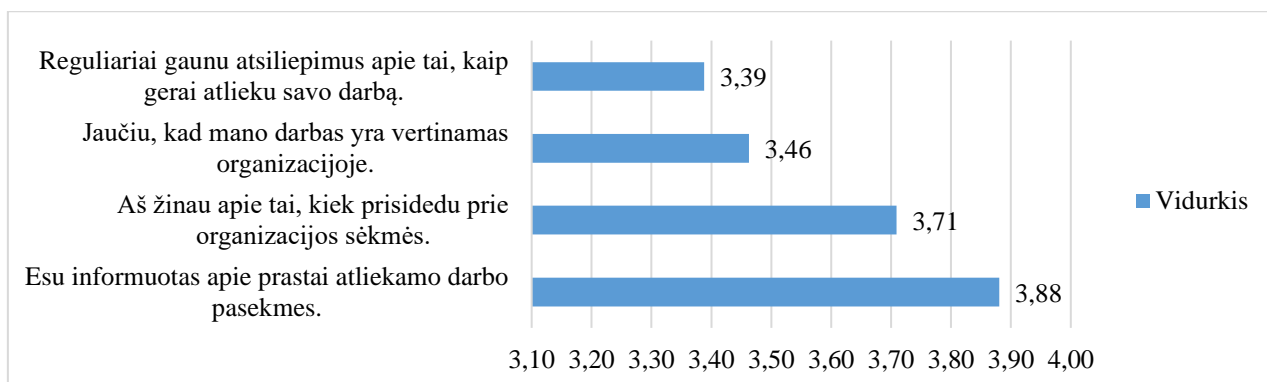
Siekiant nustatyti vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajas, buvo tiriami vidinės komunikacijos elementai, darbuotojų įsitraukimas į darbą ir organizacinis įsitraukimas.

**Vidinės komunikacijos aprašomoji analizė.** Vidinės komunikacijos skalę sudaro 8 teiginiai: grįžtamasis ryšys, bendravimas su vadovu, bendravimas su kolegomis, neformalus bendravimas, informacija apie organizaciją, bendravimo klimatas, komunikacijos priemonių kokybė, bendravimas susirinkimuose, informacijos turinys. Teiginiai vertinami nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Bendras skalės vertinimas nustatomas kaip jos teiginių įvertinimų suma, nustatomi vidutiniai įverčiai (žr. 8 pav.)



8 pav. Vidinės komunikacijos skalės teiginių vidutiniai įverčiai.

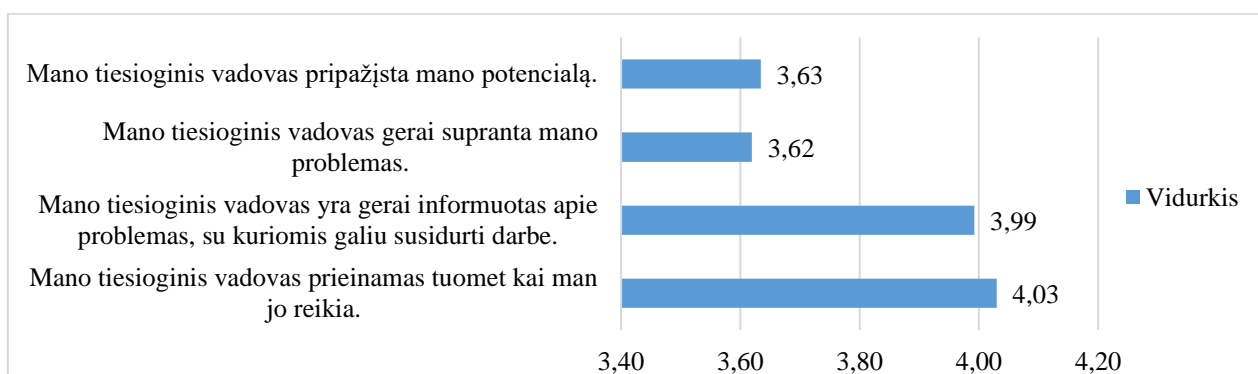
Vidinės komunikacijos elementų aprašomoji rezultatų analizė parodė, kad visų skalės teiginių vidurkiai yra aukštesni negu vidutiniai. Tyrimo dalyviai geriausiai įvertino komunikacijos priemonių kokybę, komunikaciją su tiesioginiu vadovu ir bendradarbiais. Prasčiausiai respondentai įvertino bendravimo klimatą, neformalų bendravimą ir komunikacijos turinį organizacijoje.



**9 pav.** Grįžtamojo ryšio vertinimo skalės teiginių vidutiniai įverčiai.

Grįžtamasis ryšys vertinamas 4 teiginiais (žr. 9 pav.), kurių kiekvieno vidurkiai yra aukštesni negu vidutiniai. Aukščiausiai (3,88 vidutiniu balu) įvertintas darbuotojų informavimas apie prastai atliekamo darbo pasekmes. Žemiausiai (3,39 vidutiniu balu) – reguliarių atsiliepimų gavimas apie atliekamą darbą. Respondentai taip pat gana gerai įvertino ir žinojimą, kiek prisideda prie įmonės sėkmės (3,71 vidutinis balas), ir jausmą, kad yra vertinami organizacijoje (3,46 vidutinis balas). Apibendrinant, galima teigti, kad respondentų nuomone, organizacijos nariai yra pakankamai informuoti apie prastai atliekamo darbo pasekmes, supranta, koks yra jų indėlis prisidedant prie įmonės sėkmės, tačiau mažiau jaučiasi vertinami įmonėje ir jaučia reguliarių atsiliepimų apie atliekamą darbą trūkumą.

Bendravimo su tiesioginiu vadovu skiltį sudaro 4 teiginiai (žr. 10 pav.).

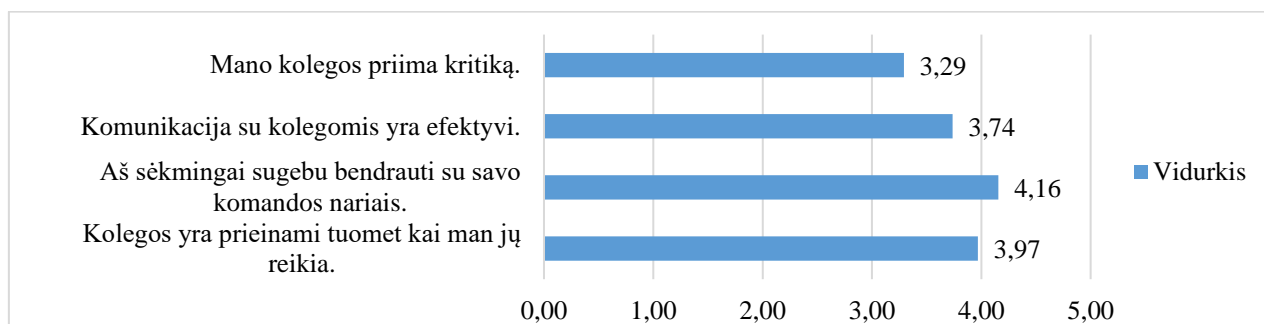


**10 pav.** Bendravimo su tiesioginiu vadovu vertinimo skalės teiginių vidutiniai įverčiai.

Bendravimo su tiesioginiu vadovu skalės visi teiginiai įvertinti aukštesniais nei vidutiniais vidurkiais. Nustatytas aukščiausias 4,03 vidurkis teiginiui „mano tiesioginis vadovas prieinamas tuomet kai man jo reikia“. Svarbu yra tai, kad nei vienas iš apklausos dalyvių neišsakė nuomonės, kad vadovas yra neprieinamas. Mažiausią vidurkį (3,62) turi teiginys „mano tiesioginis vadovas gerai supranta mano problemas“. Aukštą įvertinimą (vidurkis 3,99) gavo ir teiginys „mano tiesioginis vadovas yra gerai informuotas apie problemas, su kuriomis galiu susidurti darbe“. Apibendrinant galima teigti, kad

apklausos dalyviai yra patenkinti bendravimu su vadovu, ypač jaučia, kad vadovas yra pasiekiamas esant poreikiui ir yra supažindintas su galimomis problemomis, su kuriomis susiduriama darbe.

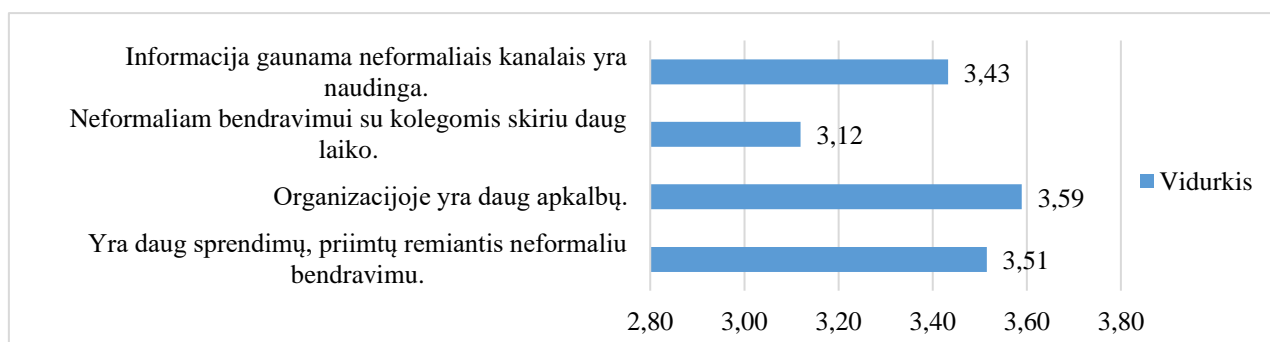
Horizontalus bendravimas vertinamas 4 teiginiais (žr. 11 pav.)



**11 pav.** Horizontalaus bendravimo (su bendradarbiais) vertinimo skalės teiginių vidutiniai įverčiai.

Bendravimas su bendradarbiais respondentų buvo įvertintas aukštesniais nei vidutiniais balais. Aukščiausią vidurkį (4,16) gavo teiginys „aš sėkmingai sugebu bendrauti su savo komandos nariais“. Mažiausią vidutinį balą (3,29) turi teiginys „mano kolegos priima kritiką“. Apibendrinant, galima teigti, kad apklausos dalyviai palankiai vertina tarpusavio bendravimą organizacijoje. Respondentai gerai įvertino savo gebėjimus bendrauti tarpusavyje ir kolegų pasiekiamumą, tačiau pastebėjo, kad visgi kolegos yra mažiau linkę priimti kritiką.

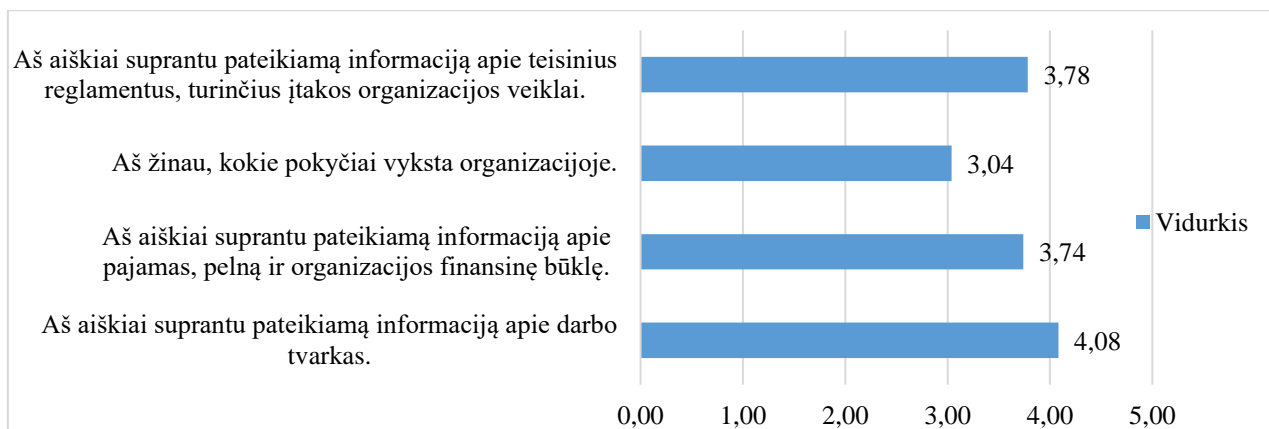
Neformalus bendravimas įvertintas 4 teiginių skalėje (žr. 12 pav.).



**12 pav.** Neformalaus bendravimo vertinimo skalės teiginių vidutiniai įverčiai.

Aukščiausią vidurkį (3,59) neformalaus bendravimo skalės vertinime surinko teiginys „organizacijoje yra daug apkalbų“. Mažiausią vidutinį balą (3,12) turi teiginys „neformaliai bendravimui su kolegomis skiriu daug laiko“. Apibendrinant neformalaus bendravimo vertinimą, galima teigti, kad tyrimo dalyviai ne itin yra patenkinti neformaliu bendravimu organizacijoje ir patys mažai tam skiria laiko. Ypač pastebima, kad yra daug apkalbų, kas nesudaro palankių aplinkybių geram tarpusavio pasitikėjimui ir efektyviam bendravimui.

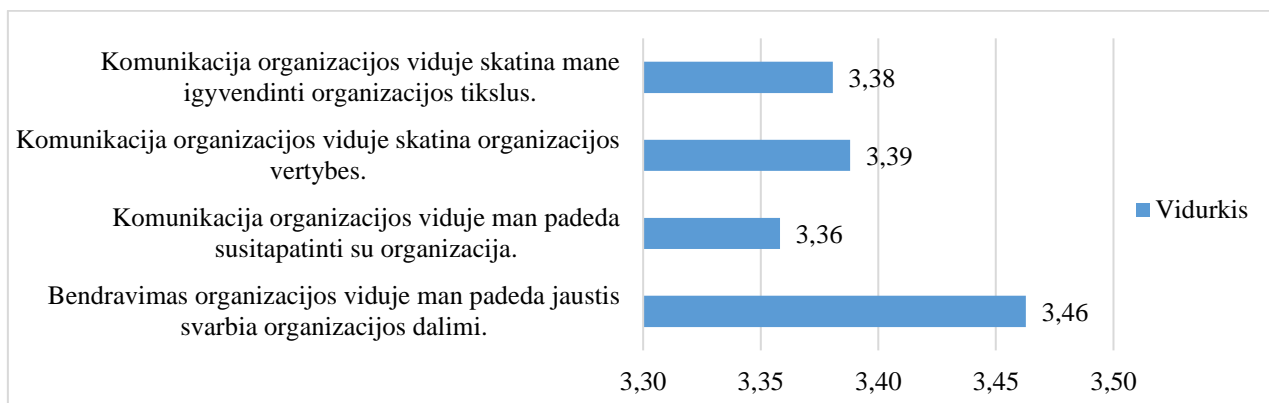
Informacija apie organizaciją apibūdinama 4 teiginių skalėje (žr. 13 pav.).



**13 pav.** Informacijos apie organizaciją vertinimo skalės teiginių vidutiniai įverčiai.

Informacijos apie organizaciją teiginiai įvertinti aukštesniais nei vidutiniais balais. Aukščiausiu vidutiniu balu (4,08) įvertintas informacijos pateikimas apie darbo tvarkas organizacijoje. Mažiausiu vidurkiu (3,04) įvertintas žinojimas apie pokyčius vykstančius įmonėje. Apibendrinant galima teigti, kad apklausos dalyviai palankiai vertina ir gerai supranta informaciją gaunamą apie organizaciją (tik darbo tvarkas, tiek teisinius reglamentus, tiek apie įmonės finansinę būklę), tačiau jiems trūksta informacijos apie pokyčius, kurie vyksta organizacijoje.

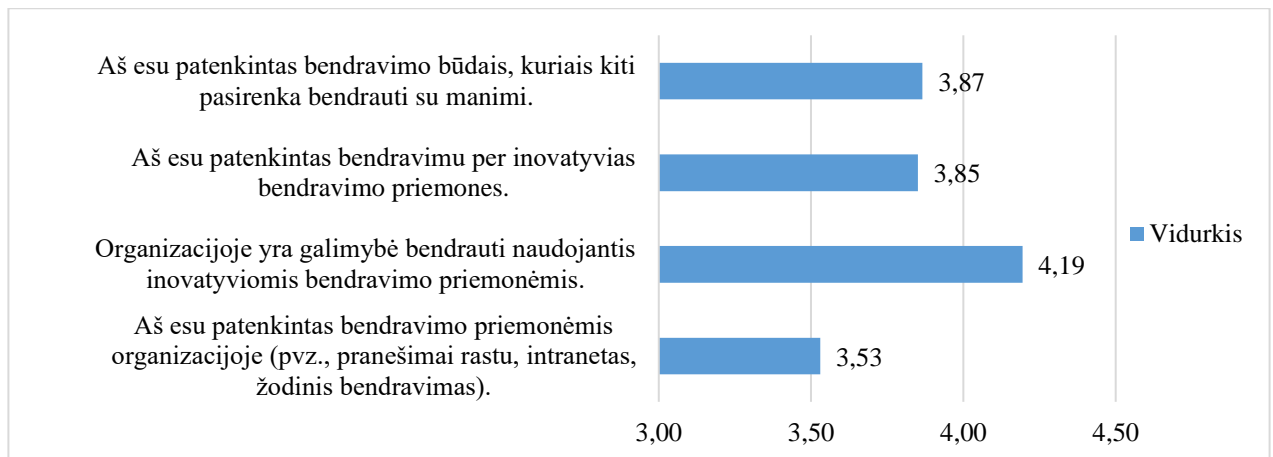
Bendravimo klimato vertinimo skalė sudaryta iš 4 teiginių (žr. 14 pav.).



**14 pav.** Bendravimo klimato vertinimo skalės teiginių vidutiniai įverčiai.

Aukščiausią vidutinį balą (3,46) bendravimo klimato skalėje surinko teiginys „bendravimas organizacijos viduje man padeda jaustis svarbia organizacijos dalimi“. Mažiausią (3,36) – teiginys „komunikacija organizacijos viduje man padeda susitapatinti su organizacija“. Galima teigti, kad pusė darbuotojų organizacijoje jaučia, kad bendravimas įmonės viduje leidžia pasijausti reikšminga organizacijos dalimi, susitapatinant su ja ir jos vertybėmis, todėl jaučiasi įgalinti siekti įmonės tikslų.

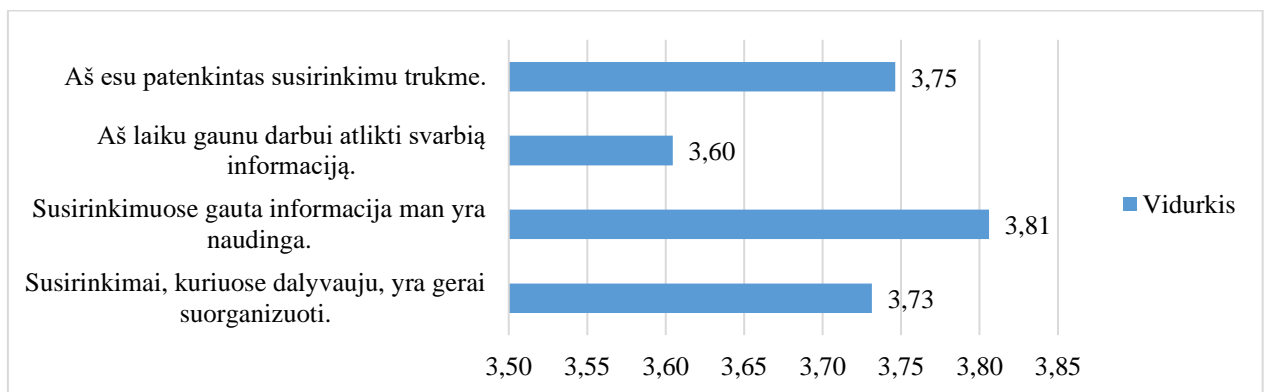
Komunikacijos priemonių kokybė apibūdinamas 4 teiginių skalėje (žr. 15 pav.).



**15 pav.** Komunikacijos priemonių kokybės vertinimo skalės teiginių vidutiniai įverčiai.

Komunikacijos priemonių kokybės vertinimo skalėje visi teiginiai surinko didesnius negu vidutinius balus, o didžiausias vidurkis (4,19) yra teiginiui apie galimybę bendrauti naudojantis inovatyviomis bendravimo priemonėmis. Mažiausią vidutinį balą (3,53) surinko teiginys „aš esu patenkintas bendravimo priemonėmis organizacijoje (pvz., pranešimai rastu, intranetas, žodinis bendravimas)“. Apibendrinant galima teigti, kad įmonės darbuotojai dalyvavę apklausoje, patvirtina, kad organizacijoje suteikiama galimybė komunikuoti inovatyviomis priemonėmis ir yra jomis patenkinti. Pasirenkami bendravimo būdai taip pat darbuotojų yra įvertinti gerai, tačiau pačiomis bendravimo priemonėmis, kaip pranešimai raštu, intranetas, žodinis bendravimas, respondentai nėra patenkinti.

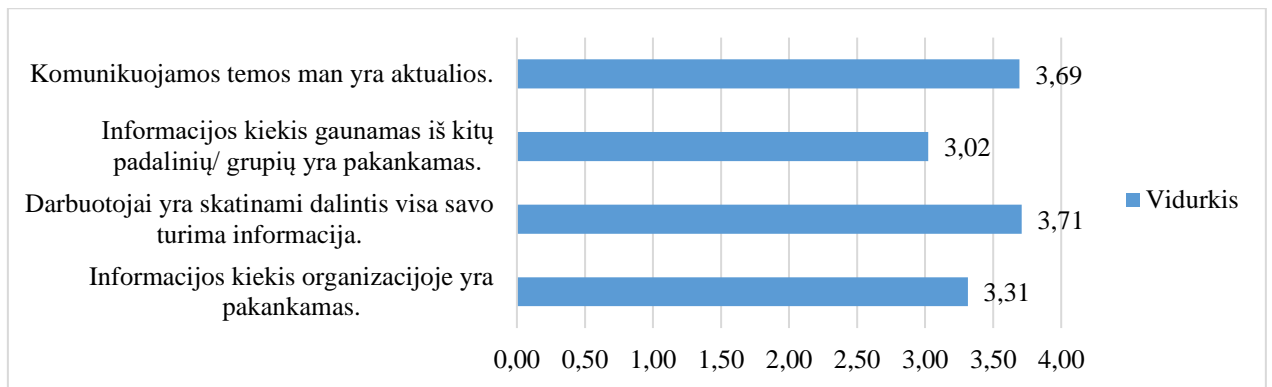
Bendravimas susirinkimuose apibūdinamas 4 teiginių skalėje (žr. 16 pav.).



**16 pav.** Bendravimo susirinkimuose vertinimo skalės teiginių vidutiniai įverčiai.

Komunikacijos susirinkimuose skalės aukščiausią vidutinį balą (3,81) surinko teiginys „susirinkimuose gauta informacija man yra naudinga“. Mažiausiu vidurkiu (3,60) įvertintas teiginys apie laiku gaunamą informaciją, kuri svarbi darbo atlikimui. Apibendrinant komunikacijos susirinkimų metu teiginių vertinimą, galima teigti, kad apklausoje dalyvavę apklausos nariai gana gerai vertina ir pačių susirinkimų suorganizavimą, tame tarpe ir jų trukmę, ir juose gaunamą informaciją bei patvirtina, kad laiku gauna svarbią informaciją darbo atlikimui.

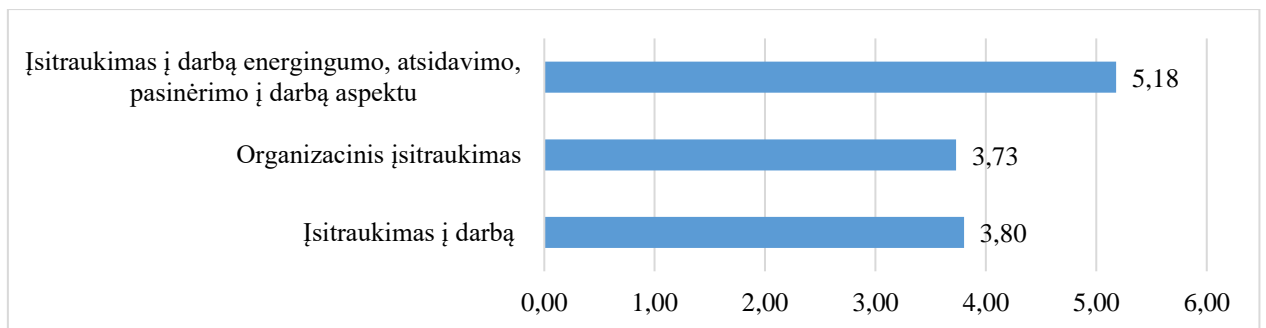
Informacijos turinys vertinamas 4 teiginių skalėje (žr. 17 pav.).



**17 pav.** Informacijos turinio vertinimo skalės teiginių vidutiniai įverčiai.

Atlikus informacijos turinio vertinimą, nustatyta, kad aukščiausią vidurkį (3,71) surinko teiginys „darbuotojai yra skatinami dalintis visa savo turima informacija“. Mažiausią vidutinį balą (3,02) turi teiginys „informacijos kiekis gaunamas iš kitų padalinių/ grupių yra pakankamas“. Apibendrinant komunikacijos turinio teiginių vertinimą, galima teigti, kad nors respondantai, gana gerai įvertino organizacijos skatinimą dalintis informacija ir komunikuojamas temas, tačiau mažiau yra patenkinti pačiu informacijos kiekiu visoje organizacijoje ir, kuri gauna ir iš kitų komandų.

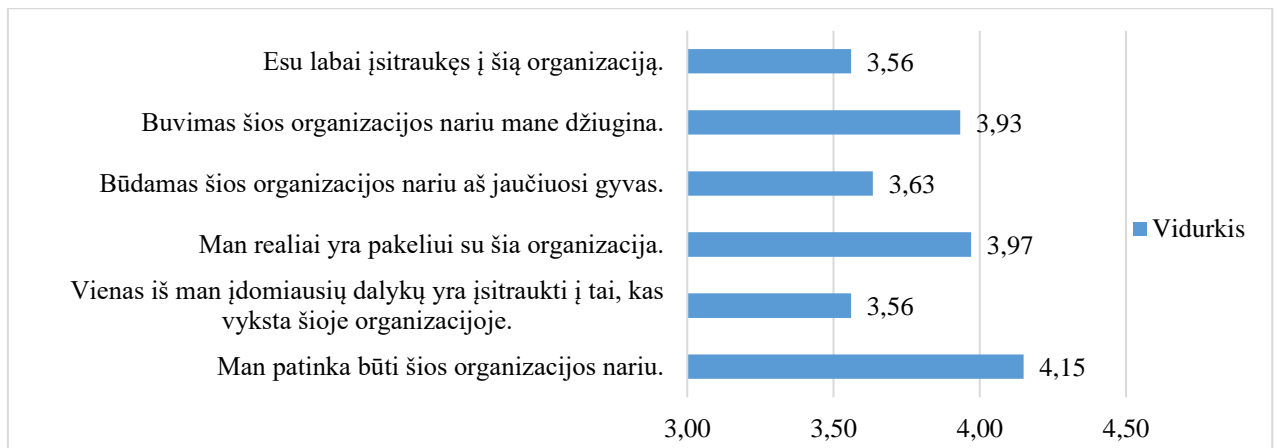
**Darbuotojų įsitraukimo aprašomoji analizė.** Darbuotojų įsitraukimo skalę sudaro 3 teiginiai: apie įsitraukimą į darbą, organizacinį įsitraukimą ir įsitraukimą į darbą energingumo, atsidavimo ir pasinėrimo į darbą aspektu. Pirmųjų dviejų skalių teiginiai vertinami nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku), trečiosios skalės teiginiai vertinami nuo 1 (niekada) iki 7 (visada). Bendras skalių vertinimas nustatomas kaip jos teiginių įvertinimų suma (žr. 18 pav.).



**18 pav.** Darbuotojų įsitraukimo vertinimo skalių skalės teiginių vidutiniai įverčiai.

Darbuotojų įsitraukimo aprašomoji analizė parodė, kad visi skalės teiginiai įvertinti didesniais nei vidutiniais balais. Organizacinio įsitraukimo vidurkis siekia 3,73, o įsitraukimo į darbą, matuojant dvejomis skalėmis, siekia 3,80 ir 5,18 vidurkius.

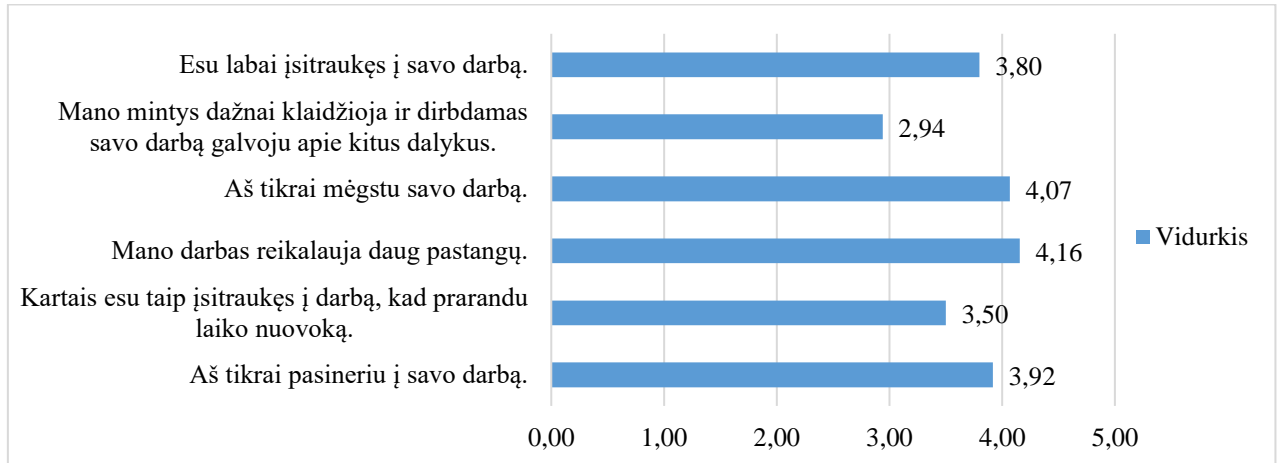
Organizacinis įsitraukimas apibūdinamas 6 teiginių skalėje (žr. 19 pav.).



**19 pav.** Organizacinio įsitraukimo vertinimo skalės teiginių vidutiniai įverčiai.

Atlikus organizacinio įsitraukimo vertinimą, nustatyta, kad visi teiginiai vertinami aukštesniu nei vidutiniu balu. Apklausos dalyviai aukščiausiai (4,15 vidutiniu balu) įvertino teiginį „man patinka būti šios organizacijos nariu“. Mažiausiu vidurkiu (3,56) įvertinti du teiginiai: „vienas iš man įdomiausių dalykų yra įsitraukti į tai, kas vyksta šioje organizacijoje“ ir „esu labai įsitraukęs į šią organizaciją“. Vertinant abu teiginius, tik apie pusę tyrimo dalyvių nurodė, kad yra įsitraukę į veiklas įmonėje ir pačią organizaciją. Apibendrinant galima teigti, kad nors tyrime dalyvavusiems darbuotojams patinka būti organizacijos nariais, tačiau visgi jie mažiau jaučiasi įsitraukę ir susidomėję tuo, kas vyksta įmonėje.

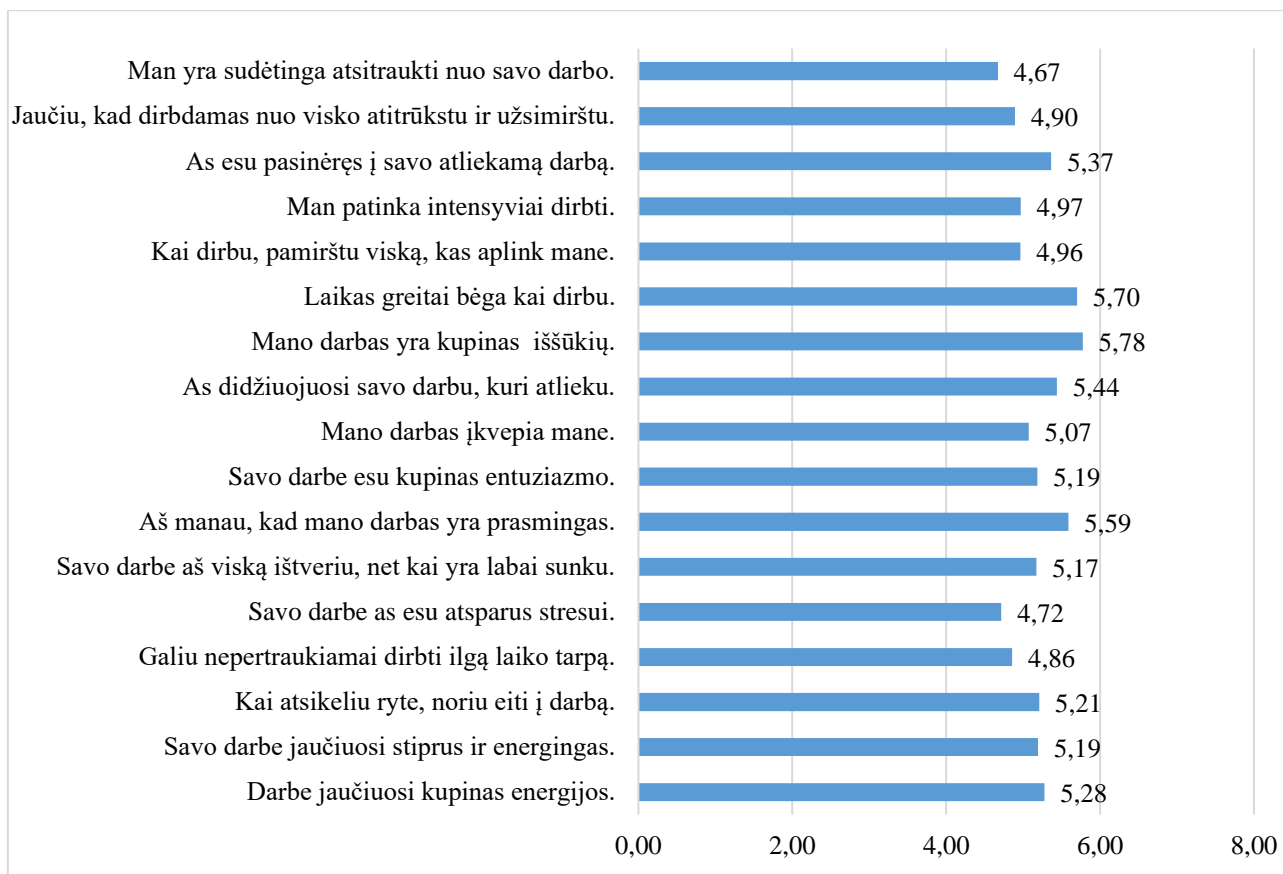
Įsitraukimo į darbą vertinimo skiltį sudaro 6 teiginiai (žr. 20 pav.).



**20 pav.** Įsitraukimo į darbą vertinimo skalės teiginių vidutiniai įverčiai.

Įsitraukimo į darbą skalės vertinimas parodė, kad aukščiausią vidurkį (4,16) surinko teiginys „mano darbas reikalauja daug pastangų“. Teiginio „mano mintys dažnai klaidžioja ir dirbdamas savo darbą galvoju apie kitus dalykus“ vidurkis yra mažiausias (2,94). Apibendrinat įsitraukimo į darbą vertinimą, galima teigti, kad nors apklausos dalyviai ir mėgsta savo darbą, į jį pasineria, dirba nesiblaškydami, tačiau pripažįsta, kad jų atliekamas darbas yra reikalaujantis daug pastangų.

Įsitraukimas į darbą taip pat vertinamas ir energingumo, atsidavimo ir pasinėrimo į darbą 17 teiginių skalėje (žr. 21 pav.).



**21 pav.** Įsitraukimo į darbą energingumo, atsidavimo ir pasinėrimo į darbą aspektu vertinimo skalės teiginių vidutiniai įverčiai.

Atlikus darbuotojų įsitraukimo vertinimą energingumo, atsidavimo ir pasinėrimo į darbą aspektu, nustatyta, kad visi teiginiai vertinami aukštesniu nei vidutiniu balu. Apklausoje dalyviai aukščiausiai įvertino šiuos 3 teiginius: „mano darbas yra kupinas iššūkių“, vidurkis 5,78, „laikas greitai bėga kai dirbu“, vidurkis 5,70, „aš manau, kad mano darbas yra prasmingas“, vidurkis 5,59. Mažiausiais vidutiniais balais įvertinti teiginiai „man yra sudėtinga atsitraukti nuo savo darbo“ (4,67) ir „savo darbe aš esu atsparus stresui“ (4,72). Apibendrinant, galima teigti, kad apklausoje dalyvavę respondentai dažniausiai jaučiasi energingi ir pasinėrę į atliekamą darbą. Nors ir jaučia atliekamo darbo prasmę, didžiuojasi darbu, o laikas praeina greitai, tačiau dažniausiai susiduria su iššūkiais darbe ir jaučiasi mažiau atsparūs stresui.

#### 4.3. Koreliacinės tyrimo analizės rezultatai

Tyrime siekiama nustatyti, ar yra ryšys tarp vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo (organizacinio ir įsitraukimo į darbą) skalių kintamųjų naudojant koreliacinę analizę. Kadangi yra svarbu nustatyti ryšius tarp kintamųjų, analizei naudojamos 2 darbuotojų įsitraukimo vertinimo skalės ir 9 vidinės komunikacijos vertinimo skalės, kurios buvo identifikuotos atlikus faktoriinę analizę. Koreliacinei analizei skaičiuojamas Spearman'o koreliacijos koeficientas, kadangi analizuojamų kintamųjų reikšmės nėra pasiskirsčiusios pagal normalųjį pasiskirstymo dėsnį. Koreliacinės analizės rezultatai pateikiami 4 priede, pagrindinių analizuojamų skalių koeficientų reikšmės pateikiamos 11 lentelėje.



**11 lentelė.** Darbuotojų įsitraukimo ir vidinės komunikacijos kintamųjų koreliacijos koeficientai.

<b>Kintamasis</b>	<b>Organizacinis įsitraukimas</b>	<b>Įsitraukimas į darbą</b>
Grįžtamasis ryšys	0,681**	0,611**
Bendravimas su vadovu	0,505**	0,458**
Horizontalus bendravimas	0,439**	0,530**
Neformalus bendravimas	0,299**	0,310**
Informacija apie organizaciją	0,625**	0,491**
Bendravimo klimatas	0,686**	0,560**
Komunikacijos priemonių kokybė	0,540**	0,399**
Bendravimas susirinkimuose	0,474**	0,375**
Informacijos turinys	0,633**	0,520**

\*\*Koreliacija reikšminga esant 0,01 lygiui.

\*Koreliacija reikšminga esant 0,05 lygiui.

**Organizacinio įsitraukimo ir vidinės komunikacijos skalių kintamųjų koreliacinė analizė** parodė, kad visi tiriami kintamieji turi teigiamą tarpusavio ryšį (žr. 11 lentelę). Tai parodo, kad kuo geriau yra vertinamos vidinės komunikacijos skalės dedamosios, tuo didesnis yra ir organizacinis įsitraukimas.

Nustatyta, kad ryšiai svyruoja nuo silpnų iki vidutinių (t. y. koreliacijos koeficientas neviršija 0,700). Stiprių ryšių tarp kintamųjų nenustatyta. Galima išskirti, kad tarp tiriamų kintamųjų stipriausias ryšys iš vidutinių ryšių ( $r = 0,686$ ) yra tarp bendravimo klimato ir organizacinio įsitraukimo kintamųjų. Panašaus dydžio koreliacijos koeficientas yra ir su grįžtamoju ryšiu ( $r = 0,681$ ). Neformalus bendravimas turi silpniausią teigiamą ryšį, o kiti ryšiai yra silpni arba vidutiniai. Apibendrinant organizacinio įsitraukimo ir vidinės komunikacijos koreliacinę analizę, galima teigti, kad ryšys yra reikšmingas, tačiau jis yra vidutinis arba silpnas.

**Įsitraukimo į darbą ir vidinės komunikacijos skalių kintamųjų koreliacinė analizė** parodė teigiamus jų tarpusavio ryšius (žr. 11 lentelę).

Nustatyta, kad tarp įsitraukimo į darbą ir vidinės komunikacijos kintamųjų tarpusavio ryšiai taip pat svyruoja nuo silpnų iki vidutinių, stiprių ryšių nerasta. Stipriausias ryšys tarp grįžtamojo ryšio ir darbuotojų įsitraukimo į darbą ( $r = 0,611$ ). Bendravimo klimatas ir horizontalus bendravimas vidutiniškai koreliuoja su įsitraukimu į darbą (atitinkamai  $r = 0,560$  ir  $r = 0,530$ ), silpniausiai – neformalus bendravimas ( $r = 0,310$ ). Įsitraukimo į darbą ir vidinės komunikacijos skalių koreliacinė analizė parodė, kad tarpusavio ryšiai daugiausiai yra tik silpni ir vidutiniai, tačiau taip pat yra reikšmingi.

Apibendrinant koreliacinės analizės rezultatus nustatyta, kad apskaičiuotos Spearman koreliacijos atskleidžia reikšmingas sąsajas tarp vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo.

#### **4.4. Regresinės tyrimo analizės rezultatai**

Koreliacinės analizės rezultatai parodė, kad egzistuoja reikšmingi ryšiai tarp vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo, todėl tikslinga išsiaiškinti, kokią įtaką daro nepriklausomi kintamieji priklausomiems kintamiesiems. Taigi, siekiant nustatyti, kiek darbuotojų įsitraukimas priklauso nuo

vidinės komunikacijos, atlikta tiesinė daugialypė regresinė analizė tarp darbuotojų įsitraukimo ir vidinės komunikacijos dimensijų.

Šiame tyrime priklausomi kintamieji yra organizacinis įsitraukimas, įsitraukimas į darbą ir bendras darbuotojų įsitraukimas. Nepriklausomi kintamieji yra grįžtamasis ryšys, bendravimas su tiesioginiu vadovu, horizontalus bendravimas, neformalus bendravimas, informacija apie organizaciją, bendravimo klimatas, komunikacijos priemonių kokybė, bendravimas susirinkimuose, informacijos turinys.

Vertinant vidinės komunikacijos daromą įtaką darbuotojų įsitraukimui, analizuojami šie modeliai:

1. kaip vidinė komunikacija veikia organizacinį įsitraukimą;
2. kaip vidinė komunikacija veikia įsitraukimą į darbą;
3. kaip vidinė komunikacija veikia bendrą darbuotojų įsitraukimą.

Prieš atliekant regresinę analizę, nustatomas modelio tinkamumas (žr. 12 lentelę).

**12 lentelė.** Regresinės analizės modelių tinkamumo vertinimas.

Praklausomas kintamasis	R <sup>2</sup>	F	p
Organizacinis įsitraukimas	0,592	19,990	0,000
Įsitraukimas į darbą	0,443	10,959	<0,001 <sup>b</sup>
Bendras darbuotojų įsitraukimas	0,544	16,422	<0,001 <sup>b</sup>

Atlikus regresijos modelių priklausomų kintamųjų (organizacinio įsitraukimo, įsitraukimo į darbą, bendro darbuotojų įsitraukimo) patikrinimą dėl jų tinkamumo, nustatyta, kad visų kintamųjų determinacijos koeficientai  $R^2 > 0,20$ ,  $p$  reikšmės mažesnės negu 0,05. Šie rodikliai parodo, kad regresijos modeliai yra tinkami tolimesnei analizei ir modeliuose yra susijusių kintamųjų. Determinacijos koeficientai rodo, kad organizacinio įsitraukimo skalė paaiškina 59,20 % rezultatų reikšmių sklaidos, įsitraukimas į darbą paaiškina 44,30 %, o bendras darbuotojų įsitraukimas – 54,40 %.

Siekiant nustatyti nepriklausomų kintamųjų reikšmingumą priklausomiems kintamiesiems, analizuojami regresijos koeficientai, kai reikšmingumo lygmuo  $p < 0,05$  (žr. 13, 14, 15 lenteles). Nustatyta, kad modelių konstantų C reikšmingumo lygmenys  $p > 0,05$ , kurie yra paliekami kadangi „dažniausiai modelio konstanta C paliekama net ir tada, ji statistiškai nereikšminga“ (Čekanavičius, Murauskas, 2014, p. 34).

Pirmajame regresinės analizės modelyje analizuojama vidinės komunikacijos dimensijų daroma įtaka organizaciniam įsitraukimui.

**13 lentelė.** Vidinės komunikacijos dimensijų ir organizacinio įsitraukimo regresijos koeficientai.

Nepriklausomas kintamasis	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	Stjudento koeficientas	Reikšmingumo lygmuo
	B	Standartinės paklaidos	$\beta$	t	p
Konstanta	0,000	0,057	-	0,000	1,000
<b>Grįžtamasis ryšys</b>	<b>0,413</b>	<b>0,115</b>	<b>0,413</b>	<b>3,581</b>	<b>0,000</b>
Bendravimas su vadovu	0,018	0,098	0,018	0,181	0,857

<b>Horizontalus bendravimas</b>	<b>-0,184</b>	<b>0,088</b>	<b>-0,184</b>	<b>-2,099</b>	<b>0,038</b>
Neformalus bendravimas	-0,001	0,063	-0,001	-0,015	0,988
Informacija apie organizaciją	-0,041	0,099	-0,041	-0,415	0,679
<b>Bendravimo klimatas</b>	<b>0,464</b>	<b>0,107</b>	<b>0,464</b>	<b>4,323</b>	<b>0,000</b>
Komunikacijos priemonių kokybė	-0,032	0,100	-0,032	-0,318	0,751
Bendravimas susirinkimuose	0,113	0,090	0,113	1,258	0,211
Informacijos turinys	0,042	0,113	0,042	0,376	0,708

Identifikavus vidinės komunikacijos kintamųjų ir organizacinio įsitraukimo regresijos koeficientus, galima teigti, kad nepriklausomi kintamieji, daro reikšmingą įtaką priklausomam kintamajam. Nustatyta reikšminga teigiama įtaka tarp grįžtamojo ryšio, bendravimo klimato ir organizacinio įsitraukimo, o tarp horizontalaus bendravimo – reikšminga neigiama įtaka.

Galima teigti, kad sudarytas regresijos modelis, rodo organizacinio įsitraukimo priklausomybę nuo grįžtamojo ryšio, bendravimo su kolegomis ir bendravimo klimato. Suformuojama regresijos lygtis ir galutinis regresijos modelis paliekant tik reikšmingiausius kintamuosius:

$$\text{organizacinis įsitraukimas} = 0,413 * \text{grįžtamasis ryšys} - 0,184 * \text{horizontalus bendravimas} + 0,464 * \text{bendravimo klimatas} + e$$

Sudarytas regresijos modelis rodo, kad didesnę įtaką organizaciniam įsitraukimui daro bendravimo klimatas ( $\beta = 0,464$ ) negu grįžtamasis ryšys ( $\beta = 0,413$ ) ir bendravimas su kolegomis ( $\beta = 0,184$ ).

Antrajame regresinės analizės modelyje siekiama išsiaiškinti, kiek vidinės komunikacijos dimensijos daro įtaką įsitraukimui į darbą (žr. 14 lentelę).

**14 lentelė.** Vidinės komunikacijos dimensijų ir įsitraukimo į darbą regresijos koeficientai.

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuot i koeficientai	Stjudento koeficientas	Reikšmingumo lygmuo
	B	Standartinės paklaidos	$\beta$	t	p
Nepriklausomas kintamasis					
Konstanta	0,000	0,033	-	0,000	1,000
<b>Grįžtamasis ryšys</b>	<b>0,192</b>	<b>0,067</b>	<b>0,385</b>	<b>2,860</b>	<b>0,005</b>
Bendravimas su vadovu	-0,013	0,057	-0,026	-0,228	0,820
<b>Horizontalus bendravimas</b>	<b>0,129</b>	<b>0,051</b>	<b>0,257</b>	<b>2,514</b>	<b>0,013</b>
Neformalus bendravimas	0,048	0,037	0,095	1,287	0,201
Informacija apie organizaciją	-0,025	0,058	-0,049	-0,425	0,672
Bendravimo klimatas	0,091	0,063	0,182	1,450	0,149
Komunikacijos priemonių kokybė	-0,077	0,058	-0,153	-1,314	0,191
Bendravimas susirinkimuose	0,022	0,053	0,044	0,419	0,676
Informacijos turinys	0,016	0,066	0,031	0,238	0,813

Identifikavus vidinės komunikacijos kintamųjų ir įsitraukimo į darbą regresijos koeficientus, nustatyta, kad nepriklausomi vidinės komunikacijos skalės kintamieji daro reikšmingą teigiamą įtaką priklausomam kintamajam įsitraukimui į darbą.

Sudarytas regresijos modelis, parodo įsitraukimo į darbą priklausomybę nuo grįžtamojo ryšio ir bendravimo su kolegomis. Sudaroma regresijos lygtis ir galutinis regresijos modelis paliekant tik reikšmingiausius kintamuosius:

$$\text{įsitraukimas į darbą} = 0,192 * \text{grįžtamasis ryšys} + 0,129 * \text{horizontalus bendravimas} + e$$

Suformuotas regresijos modelis rodo, kad didesnę įtaką įsitraukimui į darbą daro grįžtamasis ryšys ( $\beta = 0,385$ ) negu bendravimas su kolegomis ( $\beta = 0,257$ ).

Trečiasis regresinės analizės modelis atskleidžia vidinės komunikacijos kintamųjų daromą įtaką bendram darbuotojų įsitraukimui (žr. 15 lentelę).

**15 lentelė.** Vidinės komunikacijos dimensijų ir bendro darbuotojų įsitraukimo į darbą regresijos koeficientai.

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	Stjudento koeficientas	Reikšmingumo lygmuo
Nepriklausomas kintamasis	B	Standartinės paklaidos	$\beta$	t	p
Konstanta	0,000	0,034	-	0,000	1,000
<b>Grįžtamasis ryšys</b>	<b>0,237</b>	<b>0,068</b>	<b>0,427</b>	<b>3,501</b>	<b>0,001</b>
Bendravimas su vadovu	-0,007	0,057	-0,012	-0,120	0,905
Horizontalus bendravimas	0,066	0,051	0,119	1,288	0,200
Neformalus bendravimas	0,038	0,037	0,068	1,021	0,309
Informacija apie organizaciją	-0,028	0,058	-0,050	-0,480	0,632
<b>Bendravimo klimatas</b>	<b>0,165</b>	<b>0,063</b>	<b>0,298</b>	<b>2,631</b>	<b>0,010</b>
Komunikacijos priemonių kokybė	-0,068	0,058	-0,122	-1,156	0,250
Bendravimas susirinkimuose	0,040	0,053	0,073	0,763	0,447
Informacijos turinys	0,021	0,066	0,038	0,318	0,751

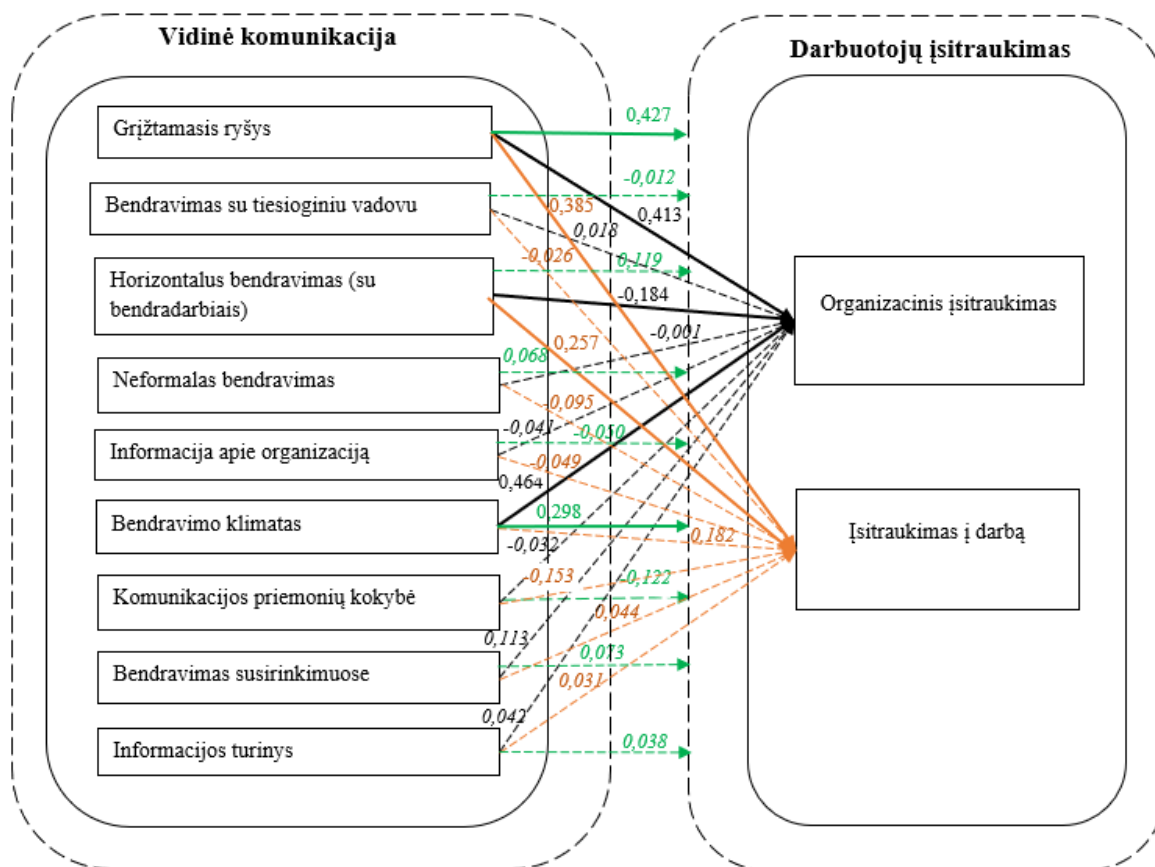
Išanalizavus vidinės komunikacijos kintamųjų ir bendro darbuotojų įsitraukimo į darbą regresijos koeficientus, galima daryti išvadą, kad nepriklausomi kintamieji, daro reikšmingą įtaką priklausomam kintamajam. Matoma reikšminga teigiama įtaka tarp grįžtamojo ryšio ir bendravimo klimato ir bendro darbuotojų įsitraukimo į darbą.

Nustatyta, kad sudarytas regresijos modelis, rodo bendro darbuotojų įsitraukimo į darbą priklausomybę nuo grįžtamojo ryšio ir bendravimo klimato. Sudaryta regresijos lygtis ir galutinis regresijos modelis paliekant tik reikšmingiausius kintamuosius:

$$\text{bendras įsitraukimas į darbą} = 0,237 * \text{grįžtamasis ryšys} + 0,165 * \text{bendravimo klimatas} + e$$

Sudarytas regresijos modelis parodė, kad didesnę įtaką bendram įsitraukimui į darbą daro grįžtamasis ryšys ( $\beta = 0,427$ ) negu bendravimo klimatas ( $\beta = 0,298$ ).

Vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo regresinės analizės modeliai apibendrinami 22 pav.



22 pav. Vidinės komunikacijos kintamųjų santykinė įtaka darbuotojų įsitraukimui.

Apibendrinant, galima teigti, kad atlikta regresinė analizė parodė aiškų vieno nepriklausomo kintamojo daromą įtaką visuose regresijos modeliuose. Grįžtamasis ryšys teigiamai veikia visus įsitraukimo dimensijas. Galima teigti, kad didesnis įsitraukimas bus tuomet, kai darbuotojai gerai supras prastai atliekamo darbo pasekmes, nuolat gaus atsiliepimus apie savo atliekamą darbą, bus informuoti, apie tai koks yra jų indėlis prisidedant prie organizacijos sėkmės ir jausis vertinami. Taip pat yra svarbus ir bendravimas su kolegomis (horizontalus bendravimas), kai organizacijos nariams efektyviai bendraujant tarpusavyje, turint galimybę pasiekti vieni kitus esant poreikiui ir gebant priimti kritiką, yra daroma įtaka organizaciniam įsitraukimui ir įsitraukimui į darbą. Kai komunikacija darbuotojams padeda su susitapatinti su organizacija, skatina įmonės vertybes ar tikslų įgyvendinimą ir bendraujant jaustis svarbia organizacijos dalimi, tuomet yra paveikiamas ir organizacinis įsitraukimas, ir bendras įsitraukimas į darbą.

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad egzistuoja reikšmingi ryšiai tarp vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo, tačiau buvo padaryta daugiau negu planuota iš pradžių, ir nustatyta, kurios vidinė komunikacijos dedamosios daro poveikį darbuotojų įsitraukimui. Regresinė analizė atskleidė, kad vidinės komunikacijos dedamosios (grįžtamasis ryšys, horizontalus bendravimas ir bendravimo klimatas) daro poveikį įsitraukimui į darbą. Atsižvelgiant į rezultatus, galima teigti, kad darbo pavadinimas yra mažiau ambicingas nei atliktas tyrimas.

#### 4.5. Tyrimo rezultatų aptarimas ir diskusija

Siekiant nustatyti vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajas, buvo analizuojama vidinė komunikacija, organizacinis įsitraukimas ir įsitraukimas į darbą, nustatyti tarpusavio ryšiai ir įtaka konstruktais.

Mokslinės literatūros analizė parodė konstrukto aktualumą įvairiuose kontekstuose. Mokslininkų susidomėjimą kelia vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo elementai ir jų poveikis organizacijų valdymui. Pastebėta, kad vis dar trūksta tyrimų, nagrinėjančių konstrukto tarpusavio ryšius ir poveikį, nors jų ir daugėja. Taip pat ir organizacijos rodo vis didesnę praktinę susidomėjimą darbuotojų įsitraukimu, ieško būdų, kaip jį padidinti.

Teorinė vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo analizė atskleidė konstrukto ypatybes ir bendrumus. Vidinės komunikacijos teorinėje analizėje atskleistas komunikacijos procesas ir rūšys, apibrėžtos funkcijos, tikslai, bendravimo bei pranešimų būdai ir formos. Nustatyta, kad vidinė komunikacija atsako į tokius klausimus kaip, kas yra komunikacijos proceso dalyviai, koku tikslu ir būdu yra komunikuojama, koks yra komunikacijos turinys. Nagrinėjant darbuotojų įsitraukimo konstrukto, nustatyta, kad darbuotojo įsitraukimas gali būti kaip organizacijos nario ir darbinis, todėl išskirtos organizacinio įsitraukimo ir įsitraukimo į darbą formos, tarpusavyje besiskiriančios savo aktyvumu, bet panašios teigiamu požiūriu ir asmeninėmis darbuotojo pastangomis atliekant darbą (Saks, 2019). Teorinė darbuotojų įsitraukimo analizė atskleidė energingumo, atsidavimo ir įsisavinimo dimensijas, kurios yra pagrindas įsitraukimo į darbą matavimo modeliui. Organizacinis įsitraukimas išreiškiamas per prisirišimą prie organizacijos, ekonominių ir socialinių išteklių, gaunamos naudos iš organizacijos, susitapatinant su ja. Remiantis teorine vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo konstrukto analize, sudarytas sąsajų modelis, kuriame vidinės komunikacijos dedamosios (grįžtamasis ryšys, bendravimas su tiesioginiu vadovu, horizontalus bendravimas, neformalus bendravimas, informacija apie organizaciją, bendravimo klimatas, komunikacijos priemonių kokybė, bendravimas susirinkimuose, informacijos turinys) siejamos su darbuotojų įsitraukimu, kurį sudaro įsitraukimas į darbą ir organizacinis įsitraukimas.

Remiantis teorine analize, tyrimo tikslams pasiekti buvo parengtas klausimynas ir atlikta apklausa. Tyrimo klausimyną sudaro keturios dalys: demografiniai, darbuotojų įsitraukimo vertinimo, vidinės komunikacijos vertinimo teiginiai ir atviras klausimas. Darbuotojų įsitraukimas matuojamas per dvi skales: Saks daugiamatę skalę ir UWES klausimyną. Vidinė komunikacija vertinama naudojant 32 punktų savęs vertinimo UPZIK vidinės komunikacijos pasitenkinimo vertinimo instrumentą.

Gauti rezultatai apdoroti, sudarytos tiriamų kintamųjų skalės ir atliktas vertinimas dėl jų tinkamumo tolimesniam tyrimui ir duomenų patikimumo. Vertinimas atliktas darbuotojų įsitraukimo, vidinės komunikacijos skalėms ir visam klausimynui. Nustatytas aukštas patikimumo koeficientas visoms klausimyno skalėms, kadangi viso klausimyno Kronbacho alfa koeficientas yra 0,975, darbuotojų įsitraukimo skalės patikimumo koeficientas yra 0,962, o vidinės komunikacijos skalės koeficientas – 0,964. KMO koeficientų reikšmės yra didesnės negu 0,600, o Bartleto sferiškumo koeficiento reikšmės yra mažesnės negu 0,05. Tai rodo, kad pasirinktų klausimų grupės, iš kurių sudaromos kintamųjų skalės, laikomos suderintomis, egzistuoja kintamieji, kurie reikšmingai tarpusavyje koreliuoja, pasirinktas tyrimo instrumentas yra patikimas ir tinka tyrimui.

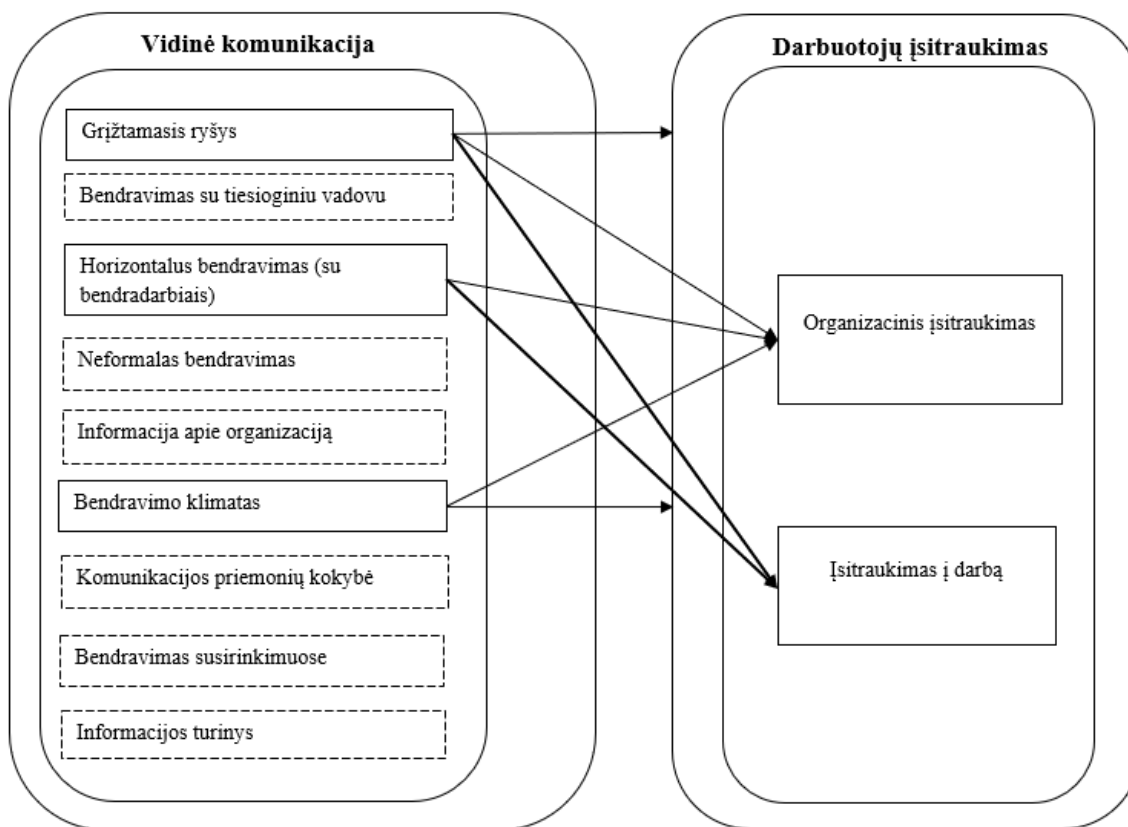
Faktorinės analizės rezultatai patvirtino, kad tyrimo modelyje panaudoti darbuotojų įsitraukimo ir vidinės komunikacijos konstruktai paaiškina jų sąsajų tyrimo konstrukto. Faktorinės analizės

pagrindu išskirti geriausiai visą tyrimo klausimyną atspindintys kintamieji: organizacinis įsitraukimas, įsitraukimas į darbą, grįžtamasis ryšys, bendravimas su tiesioginiu vadovu, horizontalus bendravimas, neformalus bendravimas, informacija apie organizaciją, bendravimo klimatas, komunikacijos priemonių kokybė, bendravimas susirinkimuose, informacijos turinys.

Aprašomoji tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad visų kintamųjų skalių teiginių vidurkiai yra aukštesni negu vidutiniai. Respondentai palankiausiai įvertino komunikacijos priemonių kokybę, bendravimą su tiesioginiu vadovu ir bendradarbiais. Prasčiausiai buvo įvertintas bendravimo klimatas, neformalus bendravimas ir komunikacijos turinys. Tyrimo dalyviai įsitraukimą į darbą įvertino palankiau negu organizacinį įsitraukimą į darbą.

Siekiant nustatyti, ar yra ryšys tarp vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo, buvo atlikta koreliacinė analizė 2 darbuotojų įsitraukimo vertinimo skalėms ir 9 vidinės komunikacijos vertinimo skalėms. Koreliacinės analizės rezultatai parodė, kad egzistuoja reikšmingi ryšiai tarp vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo. Organizacinio įsitraukimo ir vidinės komunikacijos skalių kintamųjų koreliacinės analizės rezultatai parodė, kad kintamieji tarpusavyje teigiamai koreliuoja, tačiau ryšiai svyruoja nuo silpnų iki vidutinių. Stipriausi ryšiai yra tarp organizacinio įsitraukimo ir bendravimo klimato ( $r = 0,686$ ) ir grįžtamojo ryšio ( $r = 0,681$ ). Įsitraukimo į darbą ir vidinės komunikacijos skalių kintamųjų koreliacinės analizės rezultatai rodo, kad ir šie kintamieji turi tarpusavio ryšį, tačiau ryšiai pat yra silpni arba vidutiniai. Stipriausi ryšys yra tarp grįžtamojo ryšio ( $r = 0,611$ ), bendravimo klimato ( $r = 0,560$ ), bendravimo su kolegomis ( $r = 0,530$ ) ir įsitraukimo į darbą.

Nustačius reikšmingus ryšius, buvo atlikti išsamesni tyrimai nustatant vidinės komunikacijos įtaką darbuotojų įsitraukimui. Siekiant nustatyti vidinės komunikacijos skalės kintamųjų poveikį darbuotojų įsitraukimui, atlikta tiesinė daugialypė regresinė analizė, kai priklausomi kintamieji yra organizacinis įsitraukimas, įsitraukimas į darbą ir bendras darbuotojų įsitraukimas. Nepriklausomi kintamieji yra grįžtamasis ryšys, bendravimas su tiesioginiu vadovu, horizontalus bendravimas, neformalus bendravimas, informacija apie organizaciją, bendravimo klimatas, komunikacijos priemonių kokybė, bendravimas susirinkimuose, informacijos turinys. Darbuotojų įsitraukimo priklausomybė nuo vidinės komunikacijos analizuojama tiriant tris modelius: kaip vidinė komunikacija veikia organizacinį įsitraukimą, įsitraukimą į darbą ir bendrą darbuotojų įsitraukimą. Regresinės analizės rezultatai parodė, kad visų trijų modelių darbuotojų įsitraukimą teigiamai veikia grįžtamasis ryšys. Darbuotojams gerai suprantant prastai atliekamo darbo pasekmes, nuolat gaunant atsiliepimus apie savo atliekamą darbą, esant gerai informuotiems, apie tai koks yra jų indėlis prisidedant prie organizacijos sėkmės ir jaučiantis vertinamiems, bus didesnis įsitraukimas organizacijoje. Organizaciniam įsitraukimui ir įsitraukimui į darbą įtaką daro organizacijos narių tarpusavio bendravimas, siekiant efektyvios komunikacijos, turint galimybę pasiekti vieni kitus esant poreikiui ir gebant priimti kritiką. Bendram darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui įtaką daro geras bendravimo klimatas organizacijoje, kai komunikacija organizacijoje darbuotojams padeda su ja susitapatinti, skatina įmonės vertybes ar tikslų įgyvendinimą ir bendraujant jaustis svarbia organizacijos dalimi. Remiantis regresinės analizės rezultatais, sudarytas patikslintas teorinis tyrimo modelis (žr. 23 pav.)



23 pav. Patikslintas teorinis tyrimo modelis.

Patikslintas tyrimo modelis atskleidžia, kad darbuotojų įsitraukimas priklauso nuo vidinės komunikacijos ir yra veikiamas grįžtamojo ryšio, bendravimo su kolegomis ir bendravimo klimato, o kitų dedamųjų įtaka nepastebėta. Apibendrinant tyrimo rezultatus, daroma išvada, kad darbo pavadinimas yra mažiau ambicingas nei atliktas tyrimas.

**Tyrimo duomenų palyginimas su ankstesniais tyrimais.** Galima teigti, kad tyrimo metu gauti rezultatai sutampa su mokslininkų išvadomis. Nagrinėjant mokslinę literatūrą pastebėta, kad darbuotojų įsitraukimo lygis siejamas su vidine komunikacija (Karanges ir kt., 2015, Lemon, 2019, Tkalac Verčič, Vokič, 2017, Welch, 2011). Atlikus tyrimą, buvo nustatyti vidinės komunikacijos dimensijų ir darbuotojų įsitraukimo (tiek organizacinio, tiek įsitraukimo) tarpusavio ryšiai, kurie yra silpni arba vidutiniai, tačiau reikšmingi. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad tyrėjai sutaria dėl bendrų vidinės komunikacijos veiksnių, kurie daro įtaką darbuotojų įsitraukimui. Autoriai identifikuoja formalaus bendravimo, grįžtamojo ryšio, neformalaus bendravimo tarpusavyje, bendravimo susirinkimų metu, atvirų komunikacijos kanalų, vadovų komunikacijos, gaunamos informacijos veiksmus (Lemon, 2019, Tkalac Verčič, Vokič, 2017, Tkalac Verčič ir kt., 2021, Potoski, Callery, 2018, Walden ir kt., 2017, Welch, 2011). Tyrimo rezultatai sutapo su autorių nuomone, išskiriant veiksmus ir parodė, kad tiriamos organizacijos atveju darbuotojų įsitraukimo lygis priklauso nuo grįžtamojo ryšio, horizontalaus bendravimo ir bendravimo klimato.

**Tyrimo ribotumai.** Tyrimas atliktas tik vienoje įmonėje ir vertinami tik jos vidinė komunikacija ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų tyrimo rezultatai. Tyrimo rezultatai galėtų skirtis skirtingose to paties arba skirtingų sektorių organizacijose ir priklausyti nuo tiriamųjų veiklos pobūdžio, regiono, darbuotojų demografinių rodiklių ar kitų veiksnių. Taigi šio tyrimo rezultatai kitoms organizacijoms galėtų būti kaip jų vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų tyrimo gairės. Nors tyrimo



rezultatai parodė tiek reikšmingas sąsajas, tiek buvo išskirti įtaką darantys veiksniai, tačiau mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad veikiančių veiksnių gali būti ir daugiau. Galima teigti, kad tokią situaciją lemia tai, kad gauti rezultatai labiausiai tinka konkrečiai tyrime dalyvavusiai organizacijai. Dėl šios priežasties yra ribotas platesnis vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų tyrimo rezultatų panaudojimas.

**Tolimesnės tyrimo kryptys.** Siekiant atlikti gilesnį vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų tyrimą, tikslinga būtų rezultatus palyginti tarp kelių tokią pat veikla užsiimančių arba to paties sektoriaus organizacijų tame pačiame regione ir palyginti, ar yra tarpusavio ryšiai ir, kokie vidinės komunikacijos veiksniai gali daryti įtaką darbuotojų įsitraukimui. Žvelgiant plačiau, galima būtų atlikti tyrimą toje pačioje organizacijoje, išplečiant geografinį regioną pagal organizacijos regionų paskirstymą palyginant skirtingų regionų arba šalių rezultatus tarpusavyje, kadangi įmonė veikia daugelyje užsienio šalių. Taip pat tolimesniuose tyrimuose galima būtų plačiau tirti ir atskiras darbuotojų įsitraukimo dimensijas.

**Praktinis rezultatų pritaikymas.** Atliktas tyrimas prisidėjo prie vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų tyrimų plėtros, kadangi yra pastebimas tokių tyrimų trūkumas, nors susidomėjimas šia tyrimų sritimi yra didėjantis. Tyrimo rezultatai taip pat prisideda ir prie šios temos plėtojimo Lietuvos regione, kadangi matomas organizacijų susidomėjimas, kaip pagerinti darbuotojų įsitraukimą. Galima teigti, kad dėl šios priežasties gauti rezultatai galėtų būti praktiškai panaudoti verslo organizacijose.

## Išvados

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, nustatyta, kad vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų tematika yra mokslininkų plačiai nagrinėjama, tačiau pastebimas tyrimų trūkumas ir fragmentiškumas, tik pavienių autorių susidomėjimas šia tema. Mokslinių tyrimų analizė parodė vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų temos aktualumą dėl vis gausėjančių tyrimų ir įvairovės. Skirtinguose kontekstuose aptinkami įvairūs tyrimai, nagrinėjantys vidinę komunikaciją, darbuotojų įsitraukimą atskirai ir siekiant nustatyti sąsajas su kitų sričių konstruktais.
2. Nustatyta, kad vidinė komunikacija yra informacijos perdavimo procesas organizacijos viduje, kai yra tikimasi grįžtamojo ryšio ir sutelkiami visi organizacijos nariai bendram tikslui. Identifikuota, kad vidinė komunikacija gali būti formali arba neformali, vertikali arba horizontali, verbalinė arba neverbalinė, vadovų, darbuotojų ir bendrinė. Komunikacijos proceso modelis sudarytas iš siuntėjo, perduodamos informacijos, užkodavimo, kanalo, dekodavimo, gavėjo ir grįžtamojo ryšio. Dažniausiai išskiriama vadovų komunikuojama informacija, apimanti strateginius klausimus ir veiklos gaires, ir informacija apie konkrečias užduotis komandose, projektu grupėse.
3. Nustatyta, kas darbuotojų įsitraukimas yra emocinis įsipareigojimas prisirišant prie organizacijos ir tęstinumo įsipareigojimas norint likti organizacijoje. Išskiriamas organizacinis įsitraukimas ir įsitraukimas į darbą, kurie skiriasi aktyvumo laipsniu, tačiau yra panašūs teigiamu požiūriu ir asmeninėmis darbuotojo pastangomis atliekant darbą. Įsitraukimas į darbą parodo, kaip darbuotojas suvokia savo darbą per stimuliuojančią ir energingą veiklą skirdamas jai laiką ir dėdamas papildomas pastangas. Taip pat ši įsitraukimo forma parodo darbuotojo darbo suvokimą kaip prasmingą ir reikšmingą veiklą, susitelkimą į atliekamą darbą. Emocinis prisirišimas prie organizacijos, atsižvelgiant į organizacinę paramą, išteklius, teikiamą naudą, organizacijos nario atliekamą vaidmenį ir jo įvertinimą, apibūdina organizacinį įsitraukimą.
4. Sudarytas teorinis modelis parodo, kad darbuotojų bendravimas su vadovybe ir kolegomis, bendravimo klimatas, informacija apie organizaciją, pateikiamos informacijos turinys ir kiekis, komunikacijos formos ir grįžtamasis ryšis yra siejami su darbuotojų įsitraukimu. Remiantis mokslinės literatūros analize parengtas vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų modelis, kuris parodo, kad analizuojami konstruktai yra tarpusavyje susiję.
5. Teorinio modelio pagrindimui sudaryta vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų tyrimo metodika. Sudarytas tyrimo klausimynas naudojant Saks daugiamatę skalę ir UWES klausimyną darbuotojų įsitraukimo matavimui ir UPZIK 32 punktų savęs vertinimo instrumentas pasitenkinimo vidine komunikacija matavimui. Instrumento pagrindu atlikta apklausa pasirinktoje organizacijoje.
6. Atlikus kiekybinio tyrimo rezultatų analizę nustatyta, kad vidinė komunikacija yra vertinama aukštesniais nei vidutiniais įverčiais. Aprašomoji analizė atskleidė, kad respondentai geriausiai įvertino komunikacijos priemonių kokybę, komunikaciją su tiesioginiu vadovu ir bendradarbiais, o prasčiausiai vertinami yra bendravimo klimatas, neformalus bendravimas ir komunikacijos turinys organizacijoje. Vertinant darbuotojų įsitraukimą, taip pat nustatyti aukštesni negu vidutiniai įverčiai, o įsitraukimas į darbą yra geriau vertinamas negu organizacinis įsitraukimas. Tyrimo dalyviams patinka būti organizacijos nariais, tačiau visgi jie mažiau jaučiasi įsitraukę ir susidomėję tuo, kas vyksta įmonėje. Taip pat respondentai mėgsta savo darbą, į jį pasineria, dirba nesiblaškydami, tačiau pripažįsta, kad jų atliekamas darbas reikalauja daug pastangų. Nustatyta, kad organizacijos nariai

dažniausiai jaučiasi energingi ir pasinėrę į atliekamą darbą, jaučia atliekamo darbo prasmę, didžiuojasi darbu, jiems laikas pračina greitai, tačiau dažniausiai susiduria su iššūkiais darbe ir jaučiasi mažiau atsparūs stresui.

7. Koreliacinė analizė atskleidė, kad egzistuoja reikšmingi silpni arba vidutiniai tarpusavio ryšiai tarp vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo konstrukto. Nustatyta, kad esant geresniam grįžtamajam ryšiui ir bendravimo klimatui, organizacija gali tikėtis didesnio darbuotojų organizacinio įsitraukimo, o esant geresniam grįžtamajam ryšiui, bendravimo klimatui ir bendravimui su kolegomis - didesnio įsitraukimo į darbą.

8. Regresinės analizės rezultatai atskleidė, kad vidinės komunikacijos dedamosios daro įtaką darbuotojų įsitraukimui organizacijoje:

- nustatyta, kad grįžtamasis ryšys yra svarbiausias veiksnys darantis įtaką visoms darbuotojų įsitraukimo kategorijoms. Tai parodo, kad kai organizacijos nariai gerai suvokia prastai atliekamo darbo pasekmes, reguliariai gauna atsiliepimus apie savo atliekamą darbą, yra gerai informuoti, apie tai koks yra jų indėlis prisidedant prie organizacijos sėkmės ir jaučiasi vertinami, įsitraukimas organizacijoje bus didesnis;
- atskleista, kad organizacijos narių tarpusavio bendravimas, siekiant efektyvios komunikacijos, turint galimybę pasiekti vieni kitus esant poreikiui ir gebant priimti kritiką, daro įtaką tiek organizaciniam įsitraukimui, tiek įsitraukimui į darbą;
- nustatyta, kad geras bendravimo klimatas organizacijoje, kai komunikacija organizacijoje darbuotojams padeda su ja susitapatinti, skatina jos vertybes ar tikslų įgyvendinimą ir bendraujant jaustis svarbia organizacijos dalimi, lemia organizacinio įsitraukimo ir bendro darbuotojų įsitraukimo į darbą lygį organizacijoje.

Sudarytas patikslintas vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų tyrimo modelis, kuris atskleidė, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą yra priklausomas nuo vidinės komunikacijos. Nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimui įtaką daro grįžtamasis ryšys, bendravimas su kolegomis ir bendravimo klimatas, o kitų dedamųjų įtaka nepastebėta.

### **Rekomendacijos organizacijoms.**

Siekiant didesnio darbuotojų įsitraukimo, organizacijos turėtų skirti dėmesio efektyviai vidinei komunikacijai ir susitelkti į prasčiausiai vertinamų vidinės komunikacijos dedamųjų gerinimą. Remiantis tyrimo rezultatais, reikėtų tobulinti neformalaus bendravimo sritį, siekiant sumažinti apkalbų lygį, optimizuoti neformalios informacijos naudingumą, priimamų svarbių sprendimų kiekį ir skiriamą laiką tokiai bendravimo formai. Taip pat yra svarbu atsižvelgti į komunikuojamos informacijos turinį, tinkamai organizuoti susirinkimus, pateikti naudingą informaciją, optimizuoti susirinkimų trukmę. Reikėtų gerinti bendravimo klimatą organizacijoje, skiriant dėmesio efektyviai komunikacijai apie įmonės tikslus, skatinant organizacijos vertybes ir aiškiai komunikuojant, kad darbuotojai yra svarbi organizacijos dalis.

Taip pat rekomenduojama atlikti ne vienkartinį sąsajų ir poveikio vertinimą, o periodinį, kadangi tiek darbuotojų įsitraukimas, tiek vidinė komunikacija yra dinamiški ir gali kisti priklausomai nuo daugelio veiksnių. Dėl to skirtingais periodais, darbuotojų įsitraukimą gali veikti vis kiti vidinės komunikacijos elementai. Atsižvelgiant į tai, organizacijoms būtų tikslinga atlikti ilgalaikį ir periodinį

stebėjimą, siekiant įsivertinti ir palyginti, kurios vidinės komunikacijos dedamosios yra svarbiausios konkrečiai įmonei.

## Literatūros sąrašas

1. Abdushelishvili, L. (2020). The Impact of 21st Century Challenges on Organizational Communication. *თანამედროვე მეცნიერების გამოწვევები*, 1(2), 10-14.
2. Adair, W. L., Buchan, N. R., Chen, X. P., & Liu, D. (2016). A model of communication context and measure of context dependence. *Academy of Management Discoveries*, 2(2), 198-217.
3. Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*.
4. Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International journal of management reviews*, 19(1), 31-53.
5. Bakirbekova, A. M., & Suleimenova, A. R. (2018). EFFECTIVE COMMUNICATION IN THE ORGANIZATION PERSONNEL MANAGEMENT. *Central Asian Economic Review*, (1), 60-72.
6. Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28.
7. Balcerzyk, D. (2019). Communicating with Co-workers in Transport Companies. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 20(12.2), 81-96.
8. Baran, M., & Sypniewska, B. (2020). The impact of management methods on employee engagement. *Sustainability*, 12(1), 426.
9. Barbars, A. (2016). INTERACTION BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND WORK ENGAGEMENT IN THE INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY SECTOR IN LATVIA. *Journal of Business Management*, (12), 84-100.
10. Bilevičienė, T., & Jonušauskas, S. (2011). Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose: vadovėlis.
11. Bekešienė, S. (2015). Duomenų analizės SPSS pagrindai.
12. Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (2016). Employee engagement: A review paper on factors affecting employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15), 1-7.
13. Čekanavicius, V., & Murauskas, G. (2001). Statistika ir jos taikymas.
14. Čekanavičius, V., & Murauskas, G. (2014). Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose. *Vilniaus universiteto leidykla*.
15. Ćorić, D. S., Vokić, N. P., & Verčić, A. T. (2020). Does good internal communication enhance life satisfaction?. *Journal of Communication Management*, 24(4), 363-376.
16. Dahlman, S., & Heide, M. (2020). Strategic internal communication: A practitioner's guide to implementing cutting-edge methods for improved workplace culture. Routledge.
17. Dar, M. A. (2019). Contribution of Effective Communication in Educational Settings: A Critical Review. *International Journal of Research in all Subjects in Multi Languages*, 7 (8), 13-20.
18. Dhanesh, G. S. (2017). Putting engagement in its PROper place: State of the field, definition and model of engagement in public relations. *Public Relations Review*, 43(5), 925-933.
19. Eriksson, L. (2017). Components and drivers of long-term risk communication: exploring the within-communicator, relational, and content dimensions in the Swedish forest context. *Organization & environment*, 30(2), 162-179.

20. Gangai, K. N., & Agrawal, S. (2017). Relationship between perceived leadership style and employee engagement in service sector: An empirical study. *Journal of Organisation and Human Behaviour*, 6(4), 1.
21. Gaurylienė, A., & Korsakienė, R. (2017). VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMAS Į DARBĄ. *Science: Future of Lithuania*, 9(2), 143-153.
22. Haroon, H., & Malik, H. D. (2018). The impact of organizational communication on organizational performance. *Journal of research in social sciences*, 6(2), 140-151.
23. Harris, T. E., & Nelson, M. D. (2008). *Applied Organizational Communication* (Third Edit).
24. Harter, J. (2020). 4 factors driving record-high employee engagement in US. Prieiga per internetą: [https://www.gallup.com/workplace/284180/factors-driving-record-high-employee-engagement.aspx?elq=150d7cee47fe49578fd315a098d4c0fc&elqCampaignId=750&elqTrackId=314717df8e74479393ba8baf38b604ef&elqaid=3382&elqat=1&utm\\_campaign=WorkplaceNewsletter\\_Feb\\_02182020&utm\\_content=whatsdrivingengagement-CTA-1&utm\\_medium=email&utm\\_source=workplace-newsletter](https://www.gallup.com/workplace/284180/factors-driving-record-high-employee-engagement.aspx?elq=150d7cee47fe49578fd315a098d4c0fc&elqCampaignId=750&elqTrackId=314717df8e74479393ba8baf38b604ef&elqaid=3382&elqat=1&utm_campaign=WorkplaceNewsletter_Feb_02182020&utm_content=whatsdrivingengagement-CTA-1&utm_medium=email&utm_source=workplace-newsletter) (Žiūrėta 2022-10-20).
25. Harter, J. (2022). U.S. Employee Engagement Slump Continues. Prieiga per internetą: <https://www.gallup.com/workplace/391922/employee-engagement-slump-continues.aspx> (Žiūrėta 2022-10-20).
26. Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet?. *Journal of interactive marketing*, 18(1), 38-52.
27. Hopp, T., & Gallicano, T. D. (2016). Development and test of a multidimensional scale of blog engagement. *Journal of public relations research*, 28(3-4), 127-145.
28. Jakubiec, M. (2019). The importance of internal communication for management of an organisation. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*.
29. Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. *Communication research*, 44(2), 225-243.
30. Juruš, V., & Sabaitytė, J. (2018, May). Komunikacijos ypatumai įmonių strateginio valdymo kontekste: teorinis aspektas. In *21st CONFERENCE" BUSINESS IN XXI CENTURY"*.
31. Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*.
32. Kataria, A., Garg, P., & Rastogi, R. (2012). Employee engagement and organizational effectiveness: The role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 6(1).
33. Keyton, J. (2017). Communication in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 501-526.
34. Keyton, J., Caputo, J. M., Ford, E. A., Fu, R., Leibowitz, S. A., Liu, T., Polasik, S. S., Ghosh, P., & Wu, C. (2013). Investigating Verbal Workplace Communication Behaviors. *The Journal of Business Communication* (1973), 50(2), 152-169
35. Köllner, B., Ruhle, S., & Süß, S. (2019). The moderating role of message content in the formation of employee voice. *German Journal of Human Resource Management*, 33(1), 56-75.

36. Krywalski Santiago, J. (2020). The influence of internal communication satisfaction on employees' organisational identification: Effect of perceived organisational support. *Journal of Economics & Management*, 42, 70-98.
37. Kurniadi, W., & Mahaputra, M. R. (2021). Determination of Communication in the Organization: Non Verbal, Oral and Written (Literature Review). *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(4), 164-172.
38. Lazauskaitė-Zabielskė J. & Urbanavičiūtė I. (2018). Įsitraukimas į darbą: nuo optimalių darbo sąlygų iki darbuotojo gerovės. – Monografija. – Vilnius : Vilniaus universiteto leidykla, 2018. – 224 p. Bibliogr.: 195–221.
39. Lee, Y., Shin, H. Y., Park, J., Kim, W., & Cho, D. (2017). An integrative literature review on employee engagement in the field of human resource development: Exploring where we are and where we should go. *Asia Pacific Education Review*, 18(4), 541-557.
40. Lee, J. (2012). *Antecedents and consequences of employee engagement: Empirical study of hotel employees and managers* (Doctoral dissertation, Kansas State University).
41. Lee, J. Y., Rocco, T. S., & Shuck, B. (2020). What is a resource: Toward a taxonomy of resources for employee engagement. *Human Resource Development Review*, 19(1), 5-38.
42. Lemon, L. L. (2019). The employee experience: How employees make meaning of employee engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31(5-6), 176-199.
43. Lemon, L. L., & VanDyke, M. S. (2021). Expanding the discussion on internal management of risk communication: A critique of the current risk communication literature. *Public Relations Inquiry*, 10(3), 377-394.
44. Löfgren, V., & Eklund, A. (2021). Organizational Structure, Communication, and Performance: Relationship to integrated management system.
45. Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The process, barriers, and improving effectiveness. *Schooling*, 1(1), 1-10.
46. Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement: Strategies in American and Italian companies. *Corporate Communications: An International Journal*.
47. Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management communication quarterly*, 28(2), 264-284.
48. Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279.
49. 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), 101764.
50. Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75
51. Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
52. Musser C. & Taboada G. (2020). Use Internal Communications to Execute a Winning Strategy. Prieiga per internetą: <https://www.gallup.com/workplace/313367/internal-communications-execute-winning-strategy.aspx> (Žiūrėta 2022-10-20).

53. Navakauskytė, J., & Kazlauskienė, D. (2015). Tytuvėnų gimnazijos vidinės komunikacijos proceso veiksmingumo vertinimas. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, (15), 108-118.
54. Neill, M. S., Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). How communication climate and organizational identification impact change. *Corporate Communications: An International Journal*
55. Nguyen, D. T., & Fussell, S. R. (2013, February). Effect of message content on communication processes in intercultural and same-culture instant messaging conversations. In *Proceedings of the 2013 conference on Computer supported cooperative work* (pp. 19-32).
56. Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas Prieiga per internetą: [https://www.vu.lt/site\\_files/LD/Tyrimo\\_ir\\_%C4%AFvertinimo\\_priemoni%C5%B3\\_patikimumo\\_ir\\_validumo\\_nustatymas.pdf](https://www.vu.lt/site_files/LD/Tyrimo_ir_%C4%AFvertinimo_priemoni%C5%B3_patikimumo_ir_validumo_nustatymas.pdf) (žiūrėta 2023-11-08).
57. Pavlova, O. (2019). Organizacinės kultūros sąsajos su šiuolaikiniu žmogiškųjų išteklių valdymu organizacijoje. *Informacijos mokslai*, 88, 105-119.
58. Popli, S., & Rizvi, I. A. (2016). Drivers of employee engagement: The role of leadership style. *Global Business Review*, 17(4), 965-979.
59. Potoski, M., & Callery, P. J. (2018). Peer communication improves environmental employee engagement programs: Evidence from a quasi-experimental field study. *Journal of Cleaner production*, 172, 1486-1500.
60. Pukėnas, K. (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. *Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija*, 94.
61. Radda, A. A., Majidadi, M. A., & Akanno, S. N. (2015). Employee engagement in oil and gas sector. *Studies*, 4(3), 104-116
62. Rahaman, M. A., Gupta, A., Ali, A. I., Ali, M. J., & Taru, R. D. (2021). Identification of Determining Factors of Employee Performance of SME Business. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(6), 1-5.
63. Raubienė, A. (2013). Vidinės komunikacijos barjerai ir jų poveikis organizacijoje.
64. Renani, G. A., Ghaderi, B., & Mahmoudi, O. (2017). The Impact of Organizational Structure on the Effectiveness of Communication from the Perspective of Employees in the Department of Education. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 4(10), 989-1001.
65. Robbins, S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai (vertimas Masilionis D.). *Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“ („Essentials Organizational Behavior“ 2002)*.
66. Rousydiy, M., & Kom, M. (2020). Patterns of organizational communication to effect the distribution of information. *Sarwah: Journal of Islamic Civilization and Thought*, 18(01), 49-70.
67. Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public relations review*, 38(2), 294-302.
68. Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organizational engagement?. *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.
69. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
70. Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1), 19-38.
71. Schaufeli, W. B. (2017). General engagement: conceptualization and measurement with the Utrecht General Engagement Scale (UGES). *Journal of Well-Being Assessment*, 1(1), 9-24.



72. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
73. Schoeneborn, D. (2011). Organization as communication: A Luhmannian perspective. *Management Communication Quarterly*, 25(4), 663-689.
74. Shen, H., & Jiang, H. (2019). Engaged at work? An employee engagement model in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 31(1-2), 32-49.
75. Shulman, H. C., & Bullock, O. M. (2019). Using metacognitive cues to amplify message content: A new direction in strategic communication. *Annals of the International Communication Association*, 43(1), 24-39.
76. Stoyanova, T., & Iliev, I. (2017). Employee engagement factor for organizational excellence. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research (IJBESAR)*, 10(1), 23-29.
77. Surkamp, C. (2014). Non-verbal communication: Why we need it in foreign language teaching and how we can foster it with drama activities. *Scenario: A Journal of Performative Teaching, Learning, Research*, 8(2), 28-43
78. SUSNIENĖ, D., VALEIKIENĖ, D., & SARGŪNAS, G. (2021). INTERFACE BETWEEN FACTORS DETERMINING EMPLOYEE ENGAGEMENT AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY. *Taikomieji tyrimai studijose ir praktikoje-Applied research in studies and practice*, 17(1), 48-57.
79. Šakyatė-Statnickė, G. (2020). *The impact of work environment factors on work engagement and organisational engagement of employees of different generations* (Doctoral dissertation, Kauno technologijos universitetas).
80. Špoljarić, A., & Tkalac Verčič, A. (2022). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. *Journal of Communication Management*, 26(1), 130-148.
81. Tkalac Verčič, A., Galić, Z., & Žnidar, K. (2021). The Relationship of Internal Communication Satisfaction With Employee Engagement and Employer Attractiveness: Testing the Joint Mediating Effect of the Social Exchange Quality Indicators. *International Journal of Business Communication*, 23294884211053839, 1-28.
82. Vaske, J. J., Beaman, J., & Sponarski, C. C. (2017). Rethinking internal consistency in Cronbach's alpha. *Leisure sciences*, 39(2), 163-173.
83. Verčič, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102009.
84. Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public relations review*, 46(3), 101926.
85. Verčič, A. T., & Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893.
86. Verčič, A. T., Ćorić, D. S., & Vokić, N. P. (2021). Measuring internal communication satisfaction: validating the internal communication satisfaction questionnaire. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(3), 589-604.
87. Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public relations review*, 38(2), 223-230.

88. Verghese, A. K. (2017). Internal Communication: Practices and Implications. *SCMS Journal of Indian Management*, 14(3).
89. Voorveld, H. A. (2019). Brand communication in social media: A research agenda. *Journal of Advertising*, 48(1), 14-26.
90. Walden, J., Jung, E. H., & Westerman, C. Y. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 73-89.
91. Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.
92. Welch, M. (2013). Mastering internal communication: Knowledge foundations and postgraduate education. *Public Relations Review*, 39(5), 615-617
93. Welch, M. (2015). Internal communication education: a historical study. *Journal of Communication Management*
94. Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications: An international journal*.
95. Zaumane, I. (2016). THE INTERNAL COMMUNICATION CRISIS AND ITS IMPACT ON AN ORGANIZATION'S PERFORMANCE. *Journal of Business Management*, (12).
96. Zerfass, A., & Huck, S. (2007). Innovation, communication, and leadership: New developments in strategic communication. *International journal of strategic communication*, 1(2), 107-122.
97. Zerfass, A., & Volk, S. C. (2018). How communication departments contribute to corporate success: The communications contributions framework. *Journal of Communication Management*.
98. Zito, M., Ingusci, E., Cortese, C. G., Giancaspro, M. L., Manuti, A., Molino, M., ... & Russo, V. (2021). Does the end justify the means? The role of organizational communication among work-from-home employees during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), 3933.
99. Žukauskaitė, I., Bagdžiūnienė, D., & Rekašiūtė-Balsienė, R. (2019). Darbuotojų profesinio saviveiksmingumo, struktūrinio įgalinimo ir išitraukimo į darbą sąsajos. *Psichologija*, 59, 37-52

### Informacijos šaltinių sąrašas

1. Oxford Learner's Dictionaries, interaktyvus, 2022. Prieiga per internetą: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/communication?q=communication> (Žiūrėta 2022-10-15).
2. Tarptautinių žodžių žodynas, 2022. Prieiga per internetą: <https://tzz.lt/k/komunikacija/> (Žiūrėta 2022-10-15).

## Priedai

### 1 priedas. Apklauso anketa.

#### Anketa

Gerb. Respondente,

Esu Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Įmonių valdymo studijų programos magistrantė, rengianti baigiamąjį darbą ir atliekanti tyrimą, kurio tikslas - ištirti vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajas. Jūsų užpildytos anketos apibendrintais duomenimis naudosis tik tyrėja, jie niekur nebus skelbiami taip, kad būtų galima atpažinti Jūsų tapatybę. Anketa yra anoniminė, todėl tikiuosi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus.

Dėkoju už skirtą laiką.

1. Koks yra Jūsų amžius?
  - Iki 30
  - 31-40
  - 41-50
  - 61-70
2. Koks yra Jūsų pareigų lygis?
  - Vadovaujamos pareigos
  - Nevadovaujamos pareigos
3. Koks yra Jūsų darbo stažas įmonėje:
  - Iki 1 m.
  - 2-5 m.
  - 6-10 m.
  - 11-20 m.
  - 21-30 m.
4. Pagalvokite apie organizaciją, kurioje dirbate, ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie įsitraukimą į darbą (pažymėkite po vieną atsakymą kiekvienam teiginiui).

	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Man patinka būti šios organizacijos nariu.					
Vienas iš man įdomiausių dalykų yra įsitraukti į tai, kas vyksta šioje organizacijoje.					
Man realiai yra "pakeliui" su šia organizacija.					
Būdamas šios organizacijos nariu aš jaučiuosi „gyvas“.					
Buvimas šios organizacijos nariu mane džiugina.					
Esu labai įsitraukęs į šią organizaciją.					
Aš tikrai „pasineriu“ į savo darbą.					

Kartais esu taip įsitraukęs į darbą, kad prarandu laiko nuovoką.					
Mano darbas reikalauja daug pastangų.					
Aš tikrai mėgstu savo darbą.					
Mano mintys dažnai klaidžioja ir dirbdamas savo darbą galvoju apie kitus dalykus.					
Esu labai įsitraukęs į savo darbą.					

5. Pagalvokite ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius pagal tai, kiek kiekvienas jų, atspindi Jus vertinant Jūsų kaip darbuotojo įsitraukimą (pažymėkite po vieną atsakymą kiekvienam teiginiui).

	<b>Niekada</b>	<b>Beveik niekada</b> ( <i>Kelis kartus per metus ar rečiau</i> )	<b>Retai</b> ( <i>Vieną kartą per mėnesį ar rečiau</i> )	<b>Kartais</b> ( <i>Kelis kartus per mėnesį</i> )	<b>Dažnai</b> ( <i>Vieną kartą per savaitę</i> )	<b>Labai dažnai</b> ( <i>Kelis kartus per savaitę</i> )	<b>Visada</b> ( <i>Kiekvieną dieną</i> )
Darbe jaučiuosi kupinas energijos.							
Savo darbe jaučiuosi stiprus ir energingas.							
Kai atsikeliu ryte, noriu eiti į darbą.							
Galiu nepertraukiamai dirbti ilgą laiko tarpą.							
Savo darbe aš esu atsparus stresui.							
Savo darbe aš viską ištvėriu, net kai yra labai sunku.							
Aš manau, kad mano darbas yra prasmingas.							
Savo darbe esu kupinas entuziazmo.							
Mano darbas įkvepia mane.							
Aš didžiuojuosi savo darbu, kurį atlieku.							
Mano darbas yra kupinas iššūkių.							
Laikas greitai bėga kai dirbu.							
Kai dirbu, pamirštu viską, kas aplink mane.							
Man patinka intensyviai dirbti.							
Aš esu pasinėręs į savo atliekamą darbą.							
Jaučiu, kad dirbdamas nuo visko atitrūkstu ir užsimirštu.							

Man yra sudėtinga atsitraukti nuo savo darbo.							
---	--	--	--	--	--	--	--

6. Pagalvokite apie organizaciją, kurioje dirbate, ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie organizacijos vidinę komunikaciją (pažymėkite po vieną atsakymą kiekvienam teiginiui).

	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Esu informuotas apie prastai atliekamo darbo pasekmes.					
Aš žinau apie tai, kiek prisidedu prie organizacijos sėkmės.					
Jaučiu, kad mano darbas yra vertinamas organizacijoje.					
Reguliariai gaunu atsiliepimus apie tai, kaip gerai atlieku savo darbą.					
Mano tiesioginis vadovas prieinamas tuomet kai man jo reikia.					
Mano tiesioginis vadovas yra gerai informuotas apie problemas, su kuriomis galiu susidurti darbe.					
Mano tiesioginis vadovas gerai supranta mano problemas.					
Mano tiesioginis vadovas pripažįsta mano potencialą.					
Kolegos yra prieinami tuomet kai man jų reikia.					
Aš sėkmingai sugebu bendrauti su savo komandos nariais.					
Komunikacija su kolegomis yra efektyvi.					
Mano kolegos priima kritiką.					
Yra daug sprendimų, priimtų remiantis neformaliu bendravimu.					
Organizacijoje yra daug apkalbų.					
Neformaliam bendravimui su kolegomis skiriu daug laiko.					
Informacija gaunama neformaliais kanalais yra naudinga.					
Aš aiškiai suprantu pateikiamą informaciją apie darbo tvarkas.					
Aš aiškiai suprantu pateikiamą informaciją apie pajamas, pelną ir organizacijos finansinę būklę.					
Aš žinau, kokie pokyčiai vyksta organizacijoje.					
Aš aiškiai suprantu pateikiamą informaciją apie teisinius reglamentus, turinčius įtakos organizacijos veiklai.					
Bendravimas organizacijos viduje man padeda jaustis svarbia organizacijos dalimi.					

Komunikacija organizacijos viduje man padeda susitapatinti su organizacija.					
Komunikacija organizacijos viduje skatina organizacijos vertybes.					
Komunikacija organizacijos viduje skatina mane įgyvendinti organizacijos tikslus.					
Aš esu patenkintas bendravimo priemonėmis organizacijoje (pvz., pranešimai raštu, intranetas, žodinis bendravimas).					
Organizacijoje yra galimybė bendrauti naudojantis inovatyviomis bendravimo priemonėmis.					
Aš esu patenkintas bendravimu per inovatyvias bendravimo priemones.					
Aš esu patenkintas bendravimo būdais, kuriais kiti pasirenka bendrauti su manimi.					
Susirinkimai, kuriuose dalyvauju, yra gerai suorganizuoti.					
Susirinkimuose gauta informacija man yra naudinga.					
Aš laiku gaunu darbui atlikti svarbią informaciją.					
Aš esu patenkintas susirinkimų trukme.					

7. Pagalvokite apie organizaciją, kurioje dirbate, ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie komunikacijos turinį.

	<b>Visiškai nesutinku</b>	<b>Iš dalies nesutinku</b>	<b>Nei sutinku, nei nesutinku</b>	<b>Iš dalies sutinku</b>	<b>Visiškai sutinku</b>
Informacijos kiekis organizacijoje yra pakankamas.					
Darbuotojai yra skatinami dalintis visa savo turima informacija.					
Informacijos kiekis gaunamas iš kitų padalinių/ grupių yra pakankamas.					
Komunikuojamos temos man yra aktualios.					

8. Įrašykite, jeigu turite papildomų pastabų ir komentarų apie Jūsų organizacijos vidinę komunikaciją bei pasiūlymus jos gerinimui.

**2 priedas.** Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, pareigas ir darbo stažą įmonėje (sudaryta autorės)

Požymis	Charakteristikos		
	Tiriamasis	Imties dydis	Imties dydžio procentinė išraiška, %
Amžius	iki 30	26	19,40
	31 - 40	55	41,04
	41 - 50	43	32,09
	51 - 60	10	7,46
	61 -70	0	0,00
Pareigų lygis	Nevadovaujamos pareigos	99	73,88
	Vadovaujamos pareigos	35	26,12
Darbo stažas įmonėje	iki 1 m.	14	10,45
	2 - 5 m.	39	29,10
	6 - 10 m.	45	33,58
	11 - 20 m.	33	24,63
	21 - 30 m.	3	2,24



### 3 priedas. Skalių patikimumo nustatymas (sudaryta autorės)

Subskalės pavadinimas	n	KMO	%
Įsitraukimas į darbą	23	0,925	72,19
Energingumas, atsidavimas, pasinėrimas į darbą			
Organizacinis įsitraukimas	6	0,923	80,15
Grįžtamasis ryšys	4	0,762	68,523
Bendravimas su tiesioginiu vadovu	4	0,840	82,880
Horizontalus bendravimas (su bendradarbiais)	4	0,829	75,719
Neformalus bendravimas	4	0,663	46,467
Informacija apie organizaciją	4	0,762	73,423
Bendravimo klimatas	4	0,860	86,893
Komunikacijos priemonių kokybė	4	0,804	72,910
Bendravimas susirinkimuose	4	0,806	75,360
Informacijos turiniu	4	0,803	69,298
	65	0,900	

#### 4 priedas. Koreliacijos koeficientų bendrieji rezultatai (sudaryta autorės)

Spearman's rho		Koreliacijos koeficientai										
		organizacinis įsitraukimas	įsitraukimas į darbą	grįžtamasis ryšys	bendravimas su vadovu	horizontalus bendravimas	neformaus bendravimas	informacija apie organizaciją	bendravimo klimatas	komunikacijos priemonių kokybė	bendravimas susirinkimuose	informacijos turinys
organizacinis įsitraukimas	Correlation Coefficient	--										
	Sig. (2-tailed)											
	N	134										
įsitraukimas į darbą	Correlation Coefficient	,647**	--									
	Sig. (2-tailed)	0,000										
	N	134	134									
grįžtamasis ryšys	Correlation Coefficient	,681**	,611**	--								
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000									
	N	134	134	134								
bendravimas su vadovu	Correlation Coefficient	,505**	,458**	,725**	--							
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000								
	N	134	134	134	134							
horizontalus bendravimas	Correlation Coefficient	,439**	,530**	,635**	,675**	--						
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000							
	N	134	134	134	134	134						
neformaus bendravimas	Correlation Coefficient	,299**	,310**	,338**	,202*	,199*	--					
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,019	0,021						
	N	134	134	134	134	134	134					
informacija apie organizaciją	Correlation Coefficient	,625**	,491**	,732**	,602**	,587**	,252**	--				
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003					
	N	134	134	134	134	134	134	134				
bendravimo klimatas	Correlation Coefficient	,686**	,560**	,757**	,595**	,593**	,375**	,745**	--			
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
	N	134	134	134	134	134	134	134	134			
komunikacijos priemonių kokybė	Correlation Coefficient	,540**	,399**	,646**	,575**	,545**	,268**	,662**	,676**	--		
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000			
	N	134	134	134	134	134	134	134	134	134		
bendravimas susirinkimuose	Correlation Coefficient	,474**	,375**	,548**	,486**	,503**	,239**	,546**	,556**	,731**	--	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,000	0,000	0,000		
	N	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	
informacijos turinys	Correlation Coefficient	,633**	,520**	,765**	,588**	,557**	,390**	,724**	,776**	,714**	,699**	--
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 5 priedas. Regresinės analizės rezultatai

Model Summary <sup>b</sup>									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,737 <sup>a</sup>	0,544	0,511	0,38781	0,544	16,422	9	124	0,000
a. Predictors: (Constant), informacijos turinys REGR factor score 1 for analysis 23, neformalus bendravimas REGR factor score 1 for analysis 23, bendravimas su vadovu REGR factor score 1 for analysis 23, bendravimas susirinkimuose REGR factor score 1 for analysis 23, horizontalus bendravimas REGR factor score 1 for analysis 23, informacija apie organizaciją REGR factor score 1 for analysis 23, komunikacijos priemonių kokybė REGR factor score 1 for analysis 23, bendravimo klimatas REGR factor score 1 for analysis 23, grįžtamasis ryšys REGR factor score 1 for analysis 23									
b. Dependent Variable: bendras_jsitraukimasFAC12									

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,228	9	2,470	16,422	<,001 <sup>b</sup>
	Residual	18,649	124	0,150		
	Total	40,877	133			
a. Dependent Variable: bendras_jsitraukimasFAC12						
b. Predictors: (Constant), informacijos turinys REGR factor score 1 for analysis 23, neformalus bendravimas REGR factor score 1 for analysis 23, bendravimas su vadovu REGR factor score 1 for analysis 23, bendravimas susirinkimuose REGR factor score 1 for analysis 23, horizontalus bendravimas REGR factor score 1 for analysis 23, informacija apie organizaciją REGR factor score 1 for analysis 23, komunikacijos priemonių kokybė REGR factor score 1 for analysis 23, bendravimo klimatas REGR factor score 1 for analysis 23, grįžtamasis ryšys REGR factor score 1 for analysis 23						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,155E-16	0,034	-	0,000	1,000
	grįžtamasis ryšys REGR factor score 1 for analysis 23	0,237	0,068	0,427	3,501	0,001
	bendravimas su vadovu REGR factor score 1 for analysis 23	-0,007	0,057	-0,012	-0,120	0,905
	horizontalus bendravimas REGR factor score 1 for analysis 23	0,066	0,051	0,119	1,288	0,200
	neformalus bendravimas REGR factor score 1 for analysis 23	0,038	0,037	0,068	1,021	0,309
	informacija apie organizaciją REGR factor score 1 for analysis 23	-0,028	0,058	-0,050	-0,480	0,632
	bendravimo klimatas REGR factor score 1 for analysis 23	0,165	0,063	0,298	2,631	0,010
	komunikacijos priemonių kokybė REGR factor score 1 for analysis 23	-0,068	0,058	-0,122	-1,156	0,250
	bendravimas susirinkimuose REGR factor score 1 for analysis 23	0,040	0,053	0,073	0,763	0,447
	informacijos turinys REGR factor score 1 for analysis 23	0,021	0,066	0,038	0,318	0,751
a. Dependent Variable: bendras_jsitraukimasFAC12						

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square			Change Statistics

			Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,769 <sup>a</sup>	0,592	0,562	0,66153096	0,592	19,990	9	124	0,000

a. Predictors: (Constant), informacijos turinys REGR factor score 1 for analysis 23, neformaus bendravimas REGR factor score 1 for analysis 23, bendravimas su vadovu REGR factor score 1 for analysis 23, bendravimas susirinkimuose REGR factor score 1 for analysis 23, horizontalus bendravimas REGR factor score 1 for analysis 23, informacija apie organizaciją REGR factor score 1 for analysis 23, komunikacijos priemonių kokybė REGR factor score 1 for analysis 23, bendravimo klimatas REGR factor score 1 for analysis 23, grįžtamasis ryšys REGR factor score 1 for analysis 23

b. Dependent Variable: organizacinis įsitraukimas REGR factor score 1 for analysis 12

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	78,735	9	8,748	19,990	<,001 <sup>b</sup>
	Residual	54,265	124	0,438		
	Total	133,000	133			

a. Dependent Variable: organizacinis įsitraukimas REGR factor score 1 for analysis 12

b. Predictors: (Constant), informacijos turinys REGR factor score 1 for analysis 23, neformaus bendravimas REGR factor score 1 for analysis 23, bendravimas su vadovu REGR factor score 1 for analysis 23, bendravimas susirinkimuose REGR factor score 1 for analysis 23, horizontalus bendravimas REGR factor score 1 for analysis 23, informacija apie organizaciją REGR factor score 1 for analysis 23, komunikacijos priemonių kokybė REGR factor score 1 for analysis 23, bendravimo klimatas REGR factor score 1 for analysis 23, grįžtamasis ryšys REGR factor score 1 for analysis 23

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-5,581E-17	0,057		0,000	1,000
	grįžtamasis ryšys REGR factor score 1 for analysis 23	0,413	0,115	0,413	3,581	0,000
	bendravimas su vadovu REGR factor score 1 for analysis 23	0,018	0,098	0,018	0,181	0,857
	horizontalus bendravimas REGR factor score 1 for analysis 23	-0,184	0,088	-0,184	-2,099	0,038
	neformaus bendravimas REGR factor score 1 for analysis 23	-0,001	0,063	-0,001	-0,015	0,988
	informacija apie organizaciją REGR factor score 1 for analysis 23	-0,041	0,099	-0,041	-0,415	0,679
	bendravimo klimatas REGR factor score 1 for analysis 23	0,464	0,107	0,464	4,323	0,000
	komunikacijos priemonių kokybė REGR factor score 1 for analysis 23	-0,032	0,100	-0,032	-0,318	0,751
	bendravimas susirinkimuose REGR factor score 1 for analysis 23	0,113	0,090	0,113	1,258	0,211
	informacijos turinys REGR factor score 1 for analysis 23	0,042	0,113	0,042	0,376	0,708

a. Dependent Variable: organizacinis įsitraukimas REGR factor score 1 for analysis 12

Model Summary <sup>b</sup>									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,666 <sup>a</sup>	0,443	0,403	0,38646	0,443	10,959	9	124	0,000

a. Predictors: (Constant), informacijos turinys REGR factor score 1 for analysis 23, neformaus bendravimas REGR factor score 1 for analysis 23, bendravimas su vadovu REGR factor score 1 for analysis 23, bendravimas susirinkimuose REGR factor score 1 for analysis 23, horizontalus bendravimas REGR factor score 1 for analysis 23, informacija apie organizaciją REGR factor score 1 for analysis 23, komunikacijos priemonių kokybė REGR factor score 1 for analysis 23, bendravimo klimatas REGR factor score 1 for analysis 23, grįžtamasis ryšys REGR factor score 1 for analysis 23
b. Dependent Variable: įsitraukimas į darbą

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,730	9	1,637	10,959	<,001 <sup>b</sup>
	Residual	18,520	124	0,149		
	Total	33,250	133			

a. Dependent Variable: įsitraukimas į darbą
b. Predictors: (Constant), informacijos turinys REGR factor score 1 for analysis 23, neformaus bendravimas REGR factor score 1 for analysis 23, bendravimas su vadovu REGR factor score 1 for analysis 23, bendravimas susirinkimuose REGR factor score 1 for analysis 23, horizontalus bendravimas REGR factor score 1 for analysis 23, informacija apie organizaciją REGR factor score 1 for analysis 23, komunikacijos priemonių kokybė REGR factor score 1 for analysis 23, bendravimo klimatas REGR factor score 1 for analysis 23, grįžtamasis ryšys REGR factor score 1 for analysis 23

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,703E-16	0,033		0,000	1,000
	grįžtamasis ryšys REGR factor score 1 for analysis 23	0,192	0,067	0,385	2,860	0,005
	bendravimas su vadovu REGR factor score 1 for analysis 23	-0,013	0,057	-0,026	-0,228	0,820
	horizontalus bendravimas REGR factor score 1 for analysis 23	0,129	0,051	0,257	2,514	0,013
	neformaus bendravimas REGR factor score 1 for analysis 23	0,048	0,037	0,095	1,287	0,201
	informacija apie organizaciją REGR factor score 1 for analysis 23	-0,025	0,058	-0,049	-0,425	0,672
	bendravimo klimatas REGR factor score 1 for analysis 23	0,091	0,063	0,182	1,450	0,149
	komunikacijos priemonių kokybė REGR factor score 1 for analysis 23	-0,077	0,058	-0,153	-1,314	0,191
	bendravimas susirinkimuose REGR factor score 1 for analysis 23	0,022	0,053	0,044	0,419	0,676
	informacijos turinys REGR factor score 1 for analysis 23	0,016	0,066	0,031	0,238	0,813
a. Dependent Variable: įsitraukimas į darbą						