

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Magistrantės Kristinos Kovrikovos
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

VIDINĖS KOMUNIKACIJOS ĮTAKA DARBDAVIO PATRAUKLUMUI, MEDIJUOJANT TIESIOGINIO VADOVO PALAIKYMUI	THE IMPACT OF INTERNAL COMMUNICATION ON EMPLOYER ATTRACTIVENESS, MEDIATED BY SUPERVISOR SUPPORT
--	--

Darbo vadovė Prof. Greta Drūteikienė

Vilnius, 2024

TURINYS

SAVOKOS.....	4
LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SAŽAŠAS	5
ĮVADAS	7
1. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS, DARBDAVIO PATRAUKLUMO, TIESIOGINIO VADOVO PALAIKYMO SAMPRATA	9
1.1. Vidinės komunikacijos samprata	9
1.1.1. Vidinės komunikacijos apibrėžimas ir sąsajos su išorine komunikacija	9
1.1.2. Vidinės komunikacijos rūšys	10
1.1.3. Pasitenkinimo vidine komunikacija koncepcija.....	12
1.1.4. Komunikacijos organizacijoje vertinimas.....	14
1.2. Darbdavio patrauklumo samprata	17
1.2.1. Darbdavio patrauklumas ir su tuo susijusios sąvokos.....	17
1.2.2. Patrauklaus darbdavio bruožai	20
1.2.3. Demografinių veiksnių įtaka darbdavio patrauklumui	25
1.3. Tiesioginio vadovo palaikymo reikšmė	27
1.3.1. Tiesioginio vadovo palaikymo svarba organizacijų ir darbuotojų kontekste	27
1.3.2. Socialinių mainų ir organizacinio palaikymo teorijos: vadovų ir darbuotojų sąveika	28
1.3.3. Tiesioginio vadovo palaikymas ir jo tipai.....	31
1.3.4. Demografiniai veiksniai ir tiesioginio vadovo palaikymas	33
1.3.5. Vidinės komunikacijos ir tiesioginio vadovo palaikymo ryšys	34
1.4. Vidinės komunikacijos, darbdavio patrauklumo ir tiesioginio vadovo palaikymo sąsajos	35
2. TYRIMO METODOLOGIJA	38
2.1. Tyrimo tikslas, metodai ir imtis	38
2.2. Tyrimo hipotezės ir modelis.....	38
2.3. Klausimyno instrumentas ir struktūra	42
3. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS IR TIESIOGINIO VADOVO PALAIKYMO ĮTAKOS DARBDAVIO PATRAUKLUMUI TYRIMAS.....	45
3.1. Respondentų sociodemografinis profilis.....	45
3.2. Statistinė kintamųjų analizė	47
3.2.1. Tyrimo duomenų skirstinio normalumas	47
3.2.2. Tyrimo kintamųjų aprašomoji ir koreliacinė analizė	49
3.2.3. Mediacinė analizė	55
3.3. Tyrimo apribojimai ir siūlymai ateities tyrimams	59
IŠVADOS	61
REKOMENDACIJOS	63

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	64
ABSTRACT.....	74
SANTRAUKA.....	76
PRIEDAI.....	78
1 priedas. Tyrime vertinamų veiksnių anketa	78
2 priedas. Mediacijos analizė.....	85

SAVOKOS

Darbdavio identitetas (angl. Employer Identity) – tai, ką darbuotojai laiko pagrindinėmis organizacijos charakteristikomis ir kiek jos atitinka išorinį organizacijos įvaizdį (Lievens ir Slaughter, 2016).

Darbdavio įvaizdis (angl. Employer Image) susideda iš asmenų suvokimo apie tai, kuo organizacija yra išskirtinė, svarbi ir pastovi (Highhouse ir kt., 2009).

Darbdavio patrauklumas (angl. Employer Attractiveness) arba organizacijos patrauklumas apibrėžiamas laipsniu, kuriuo potencialūs ir esami darbuotojai suvokia organizaciją kaip gerą darbo vietą (Jiang ir Iles, 2011).

Darbdavio prekės ženklas (angl. Employer Brand) apibrėžiamas kaip funkcinės, ekonominės ir psichologinės naudos paketas, kurį suteikia įsidarbinimas ir tapatinimasis su darbdaviu (Ambler ir Barrow, 1996).

Darbdavio prekės ženklo kūrimas (angl. Employer Branding) – organizacijos, kaip darbdavės, tapatybės kūrimo ir įvaizdžio valdymo procesas (Chhrabra ir Mishra, 2008).

Darbdavio reputacija (angl. Employer Reputation) – tai plačiosios visuomenės (arba kelių visuomenės grupių, pavyzdžiui, darbo ieškančių asmenų) per ilgesnį laiko tarpą sudaryta ir nusistovėjusi nuomonė apie organizaciją (Highhouse ir kt., 2009).

Komunikacijos barjerai - komunikacijos proceso trukdžiai, dėl kurių gavėjo gauta ir interpretuota žinutė labai skiriasi nuo tos, kurią ketino perduoti siuntėjas (Baršauskienė ir kt., 2010).

Pasitenkinimas vidine komunikacija (angl. Internal Communication Satisfaction, ICS) - individo pasitenkinimas įvairiais bendravimo aspektais tarpasmeniniame, grupiniame ir organizaciniame kontekste (Tsai ir kt., 2009)

Suvokiamas organizacinis palaikymas (angl. Perceived Organizational Support) yra darbuotojų suvokimo, kiek organizacija rūpinasi jų gerove, vertina jų indėlį ir apskritai juos palaiko, laipsnis (Eisenberger ir kt. 1997)

Suvokiamas tiesioginio vadovo palaikymas (angl. Perceived Supervisor Support) yra darbuotojų suvokimo, kiek tiesioginis vadovas rūpinasi jų gerove, vertina jų indėlį ir apskritai juos palaiko, laipsnis (Eisenberger ir kt. 2002)

Vidinė komunikacija (angl. Internal Communication) apibūdinama kaip vadybos funkcija, atsakinga už vidinę organizacijos komunikaciją, ir kaip tarpdisciplininė funkcija, apimanti žmogiškųjų išteklių valdymo, komunikacijos ir rinkodaros elementus (Verčič, Verčič ir Sriramesh, 2012).

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė.** Vidinės komunikacijos apibrėžimai pagal skirtingus mokslinės literatūros autorius
- 2 lentelė.** Vidinės komunikacijos matrica
- 3 lentelė.** Sąvokos, susijusios su darbdavio patrauklumu
- 4 lentelė.** Patrauklaus darbdavio bruožų pasiskirstymas pagal svarbumą respondentams
- 5 lentelė.** Darbdavio patrauklumo dimensijos
- 6 lentelė.** Darbdavio patrauklumo dimensijos
- 7 lentelė.** Tiesioginio vadovo palaikymo apibrėžimai pagal skirtingus mokslinės literatūros autorius
- 8 lentelė.** House palaikymo tipai
- 9 lentelė.** *Vidinės komunikacijos konstrukto Cronbach's alfa*
- 10 lentelė.** *Darbdavio patrauklumo konstrukto Cronbach's alfa*
- 11 lentelė.** *Suvokiamo tiesioginio vadovo palaikymo konstrukto Cronbach's alfa*
- 12 lentelė.** Respondentų sociodemografinės charakteristikos
- 13 lentelė.** Organizacijų, kuriose dirba respondentai, charakteristikos
- 14 lentelė.** Konstrukty skirstinių normalumo tikrinimo rezultatai pagal Kolmogorovo-Smirnovo ir Shapiro-Wilko testus
- 15 lentelė.** Konstrukty ir jų latentinių kintamųjų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai
- 16 lentelė.** Suvokiamo tiesioginio vadovo palaikymo konstrukto teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai
- 17 lentelė.** Konstrukty tarpusavio koreliacija
- 18 lentelė.** Tyrimo konstrukty ir jų latentinių veiksnių tarpusavio koreliacija
- 19 lentelė.** Tyrimo kintamųjų koreliacija su sociodemografiniais duomenimis
- 20 lentelė.** Tiesinės regresijos analizė: pasitenkinimo vidine komunikacija ir suvokiamo tiesioginio vadovo palaikymo ryšys
- 21 lentelė.** Tiesinės regresijos analizė: pasitenkinimo vidine komunikacija ir suvokiamo darbdavio patrauklumo ryšys
- 22 lentelė.** Tiesinės regresijos analizė: pasitenkinimo vidine komunikacija ir suvokiamo tiesioginio vadovo palaikymo ryšys su suvokiamu darbdavio patrauklumu
- 23 lentelė.** Tiesioginis, netiesioginis ir bendras mediacijos efektas
- 1 paveikslas.** Darbuotojų klausimų, skirtų tiesioginiams vadovams, ir įmonės vidaus komunikacijos konceptualus modelis
- 2 paveikslas.** Darbdavio prekės ženklo kūrimo modelis

3 paveikslas. Tiriamiesiems patrauklaus darbdavio įvaizdžio koncepto teminis žemėlapis

4 paveikslas. Konceptualus tyrimo modelis

5 paveikslas. Pasitenkinimo vidinė komunikacija, darbdavio patrauklumo ir suvokiamo tiesioginio vadovo palaikymo histogramos

6 paveikslas. Statistinės analizės tyrimo modelis

ĮVADAS

Darbo temos aktualumas. Intensityvioje konkurencijoje dėl darbuotojų, organizacijos susiduria su reikšmingu uždaviniu, kaip išsiskirti ir būti patraukliu darbdaviu. Tai skatina organizacijas ieškoti sprendimų, kurie atitiktų esamų arba potencialių darbuotojų poreikius bei lūkesčius. Vadovų palaikymas yra kritinis talentų išsaugojimui, nes darbuotojai yra linkę likti organizacijoje, kurioje jie jaučiasi vertinami ir palaikomi. Kitaip tariant, kai darbuotojai mano, kad jų vadovai juos remia, jie linkę geriau integruotis į komandą ir geriau atlikti savo darbą. Taigi organizacinės elgsenos srityje tiesioginio vadovo palaikymas siejamas ne tik su teigiamais veiklos rezultatais (kas yra naudinga visai organizacijai), stipresniu prisirišimu prie darbo, bet ir su mažesne darbuotojų išėjimo iš darbo tikimybe (Tang ir Tsaur, 2016). Organizacijai reikšminga ir vidinė komunikacija, kuri apjungia visus darbuotojų lygmenis ir jų sąveiką tarpusavyje. Todėl tiesioginio vadovo palaikymo aspektas yra aktualus tiek darbdavio patrauklumo, tiek vidinės komunikacijos kontekste.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis: Išsamūs mokslininkų Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Galič ir Žnidar tyrimai, atlikti 2021-2023 metais, pabrėžia esminį vidinės komunikacijos vaidmenį formuojant organizacijos, kaip patrauklaus darbdavio, įvaizdį. Reikšmingas ir teigiamas pasitenkinimo vidine komunikacija ir darbdavio patrauklumo ryšys, kaip rodo empiriniai duomenys, pabrėžia strateginę sveikos komunikacijos aplinkos puoselėjimo svarbą. Tokia aplinka, kuriai būdingas atviras dialogas ir konstruktyvus grįžtamasis ryšys, yra labai svarbi formuojant teigiamą darbdavio įvaizdį ir stiprinant suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą. Tačiau tiesioginio vadovo palaikymo įtaka vidinei komunikacijai ir darbdavio patrauklumui dar nebuvo tiriama tema.

Darbo naujumas: Darbo autorės teigimu, nėra žinomų teorinių bei empirinių tyrimų tiesioginio vadovo palaikymo mediaciniam ryšiui tarp pasitenkinimo vidine komunikacija ir suvokiamo darbdavio patrauklumo nustatyti. Darbo tema yra nauja ir aktuali, todėl gautas teorijų ir empirinio tyrimo išvadas būtų galima pritaikyti darbdavio patrauklumą formuojančioms strategijoms.

Darbo problema: Kokią įtaką pasitenkinimo vidine komunikacija ir darbdavio patrauklumo ryšiui daro tiesioginio vadovo palaikymas?

Darbo tikslas: Nustatyti pasitenkinimo vidine komunikacija įtaką darbdavio patrauklumui, medijuojant tiesioginio vadovo palaikymui.

Darbo uždaviniai:

1. Apžvelgti pasitenkinimo vidine komunikacija, darbdavio patrauklumo ir tiesioginio vadovo palaikymo sąsajos teorijas bei empirinius tyrimus.
2. Sudaryti teorinį tiesioginio vadovo palaikymo įtakos pasitenkinimo vidine komunikacija ir suvokiamo darbdavio patrauklumo ryšiui, modelį;
3. Empiriškai patikrinti tiesioginio vadovo palaikymo įtakos pasitenkinimui vidine komunikacija ir suvokiamam darbdavio patrauklumui teorinį modelį;
4. Atlikus empirinį tyrimą, pateikti išvadas ir tolimesnes rekomendacijas.

Darbo metodai

1. Siekiant nustatyti santykį tarp vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo, moderuojant darbo kontrolės lokusui, buvo atlikta mokslinės literatūros analizė.
2. Emprinėje kiekybinio tyrimo dalyje naudota struktūrizuota apklausa ir statistinė duomenų analizė (Cronbach's alpha, duomenų normalumo vertinimas, aprašomoji statistika, vidurkiai, standartinis nuokrypis, vidurkiai, reikšmingumo testai, regresijos, mediatoriaus analizė).

Darbo struktūra:

Darbą sudaro įvadas, darbe naudojamų sąvokų, lentelių ir paveikslų sąrašas, literatūros analizės dalis (kurią sudaro 3 poskyriai), tyrimo metodologijos dalis, tyrimo duomenų analizės dalis, išvados ir pasiūlymai, literatūros ir šaltinių sąrašas, darbo santrauka lietuvių ir anglų kalbomis bei priedai.

1. Pirmoje darbo dalyje apžvelgiama vidinės komunikacijos samprata, sąsajos su išorine komunikacija, vidinės komunikacijos rūšys bei komunikacijos vertinimo prasmė; analizuojamos su darbdavio patrauklumu susijusios sąvokos bei patrauklaus darbdavio bruožai; atskleidžiama tiesioginio vadovo palaikymo svarba bei teorijos, apibrėžiančios vadovų ir darbuotojų sąveiką; apžvelgiamos vidinės komunikacijos, darbdavio patrauklumo ir tiesioginio vadovo palaikymo sąsajos. Ši magistro darbo dalis sprendžia pirmą uždavinį.
2. Antroje darbo dalyje pateikiamas konceptualus tiesioginio vadovo palaikymo įtakos vidinės komunikacijos ir darbdavio patrauklumui ryšiui tyrimo modelis ir aprašoma kiekybinio tyrimo metodologija. Ši darbo dalis sprendžia antrą uždavinį.
3. Trečioje darbo dalyje pateikiama aprašomoji ir statistinė tyrimo duomenų analizė. Ši darbo dalis sprendžia trečią uždavinį.
4. Išvadų ir pasiūlymų dalyje pateikiamos tyrimo išvados ir pasiūlymai. Ši darbo dalis sprendžia ketvirtą uždavinį.

1. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS, DARBDAVIO PATRAUKLUMO, TIESIOGINIO VADOVO PALAIKYMO SAMPRATA

1.1. Vidinės komunikacijos samprata

1.1.1. Vidinės komunikacijos apibrėžimas ir sąsajos su išorine komunikacija

Verslo aplinkoje didžiausias dėmesys skiriamas išorinei komunikacijai, orientuotai į išorines organizacijos suinteresuotąsias grupes, kurios laikomos strateginėmis ir tiesiogiai darančiomis įtaką organizacijų pajamoms. Kaip tyrimo objektu komunikacijos poveikiu darbuotojų ir organizacijos santykiams susidomėta tik dvidešimtojo amžiaus pabaigoje.

Per pastaruosius trisdešimt metų *vidinės komunikacijos samprata* (angl. Internal Communication) mokslinėje literatūroje transformavosi (1 lentelė) ir sulig kiekvienu moksliniu darbu įgijo didesnę strateginę reikšmę organizacijoms: vidinė komunikacija išsiplėtė nuo „profesionalios sąveikos tarp visų asmenų, turinčių interesų ar nuosavybės tam tikroje organizacijoje, valdymo“ (Scholes, 1997) iki „strateginės sąveikos ir santykių tarp suinteresuotųjų šalių valdymo visais organizacijos lygmenimis“ (Welch ir Jackson, 2007).

1 lentelė

Vidinės komunikacijos apibrėžimai pagal skirtingus mokslinės literatūros autorius

Autoriai	Apibrėžimai
Frank ir Brownell, 1989	Vidinė komunikacija apibrėžiama kaip įvairių lygių ir skirtingų specializacijų asmenų ir (arba) grupių komunikacijos mainai, kuriais siekiama kurti ir perkurti organizacijas, įgyvendinti projektus ir koordinuoti kasdienę veiklą.
Scholes, 1997	Vidinė komunikacija - profesionalios sąveikos tarp visų asmenų, turinčių interesų ar nuosavybės tam tikroje organizacijoje valdymas.
Welch ir Jackson, 2007	Vidinė komunikacija - tai strateginis sąveikos ir santykių tarp suinteresuotųjų šalių valdymas visuose organizacijos lygmenyse.
Mazzes, 2010	Vidinė komunikacija paprastai apibrėžiama kaip komunikacijos srautas tarp žmonių organizacijos viduje.
Verčić, Verčić ir Sriramesh, 2012	Vidinė komunikacija apibūdinama kaip vadybos funkcija, atsakinga už vidinę organizacijos komunikaciją, ir kaip tarpdisciplininė funkcija, apimanti žmogiškųjų išteklių valdymo, komunikacijos ir rinkodaros elementus.
Milanovic, Bučalina Matic ir Golubovic (2021)	Vidinė komunikacija - tai keitimasis informacija, mintimis ir idėjomis tarp organizacijos darbuotojų.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis mokslinės literatūros šaltiniais.

Atkreiptinas dėmesys, kad tiek moksliniuose šaltiniuose, tiek organizacijose *vidinės komunikacijos* sąvoka dažnai vartojama pakaitomis su *vidinės įmonės komunikacijos* (Welch ir Jackson, 2007), *vidinės rinkodaros* (Rafiq ir Ahmed, 2000), *vidaus rinkodaros komunikacijos* (de Bussy ir kt., 2003), *personalo komunikacijos* bei *darbuotojų komunikacijos* (Verčič, Verčič ir Sriramesh, 2012) sąvokomis.

Organizacijos dažnai linkusios išorinės komunikacijos funkciją priskirti rinkodaros, o vidinės komunikacijos – žmogiškųjų išteklių valdymo padaliniams. Nepaisant to, kad šių padalinių kompetencijos labiau atitinka dalijimąsi, bendradarbiavimas tarp jų užtikrintų organizacijos komunikacijos vientisumą.

Nors ir integruota su išorine komunikacija, vidinė komunikacija įgijo identitetą ir tapo suvokiama kaip strateginio pobūdžio funkcija, Cheney and Christensen (2001) siūlo nepamiršti sąsajų tarp vidinės ir išorinės komunikacijos. Be to, vidinė komunikacija gali tapti išorine, kai tik elektroninis laiškas persiunčiamas žiniasklaidai arba darbuotojų skleidžiami gandai pasiekia išorines suinteresuotų asmenų grupes.

Vidinė komunikacija yra gyvybiškai svarbi tinkamam organizacijos funkcionavimui. Stoner, Freeman ir Gilbert (2006) komunikaciją palygino su žmogaus organizmu ir pavadino „organizacijos kraują“, kurio trūkumas organizacijoms gali atsiliiepti panašiai kaip kraujo apytakos sutrikimas organizmui.

Remiantis Cutlip, Center ir Broom (2001), efektyvi vidinė komunikacija skatina darbuotojų pasitenkinimą, lojalumą ir įsipareigojimą organizacijai. Ir atvirkščiai, jei organizacija neteikia prioriteto efektyviai dvipusei komunikacijai, ji praranda žmogiškųjų išteklių potencialą.

Taigi besikeičianti vidinės komunikacijos samprata versle išsiplėtė, transformavosi, perėjo prie strateginės sąveikos ir santykių valdymo visais organizacijos lygmenimis. Sudarydama sąsają su išorine komunikacija vidinė komunikacija skatina racionalų bendradarbiavimą siekiant įgyvendinti vieningą komunikacijos strategiją.

1.1.2. Vidinės komunikacijos rūšys

Komunikacijos teorija vidinę komunikaciją skiria į tris rūšis – *horizontaliąją, korporatyvią* ir *vertikaliąją* (Verčič ir Men, 2023).

Organizacijos struktūroje iš viršaus į apačią per visus organizacijos valdymo lygius sklindanti informacija yra vienas iš vertikalios komunikacijos būdų. Jos tikslas – nurodymų, instruktavimo ir informavimo perdavimas tarp hierarchijos lygių (pvz., informuoti darbuotojus apie strateginius pokyčius organizacijoje). Tokia komunikacija yra formali ir yra susijusi su organizacijos valdymu. Jos funkcija – perteikti darbuotojams informaciją, susijusią su užduočių atlikimu ir organizacijos tikslų siekimu.

Prašymai, pasiūlymai, ataskaitos ir grįžtamasis ryšys iš darbuotojų yra vertikalios komunikacijos „iš apačios į viršų“ būdai. Tokios komunikacijos tikslas informuoti aukštesnius organizacijos vadovus apie tai, kas vyksta kasdieninėje žemesnių hierarchijos sluoksnių darbuotojų veikloje. Baršauskienės, Almonaitienės, Lekavičienės ir Antinienės (2010) teigimu, tokia komunikacija yra naudinga vadovams: jie gali anksčiau sužinoti apie organizacijoje esančias problemas ir tinkamai į tai reaguoti. Be to, grįžtamasis ryšys iš darbuotojų paskatina vadovus pamatyti situacijas detaliau, sulaukti pasiūlymų ir idėjų, kaip pagerinti organizacijos veiklą (Robbins, 2006).

Pagrindinis korporatyvios komunikacijos tikslas – darbuotojų informavimas, sklindantis iš viršaus į apačią per visus organizacijos valdymo lygius apie organizacijos politiką, strategiją ir kitą svarbią veiklą. Tokio tipo komunikacijos paskirtis užtikrinti, kad visi darbuotojai žinotų apie įmonės tikslus, pokyčius ir naujienas.

Horizontalioji komunikacija vyksta tarp to paties arba panašaus organizacinio hierarchinio lygio padalinių arba darbuotojų. Šioje komunikacijoje vyrauja neformalus bendravimas ir lygybė: nėra nei autoriteto, nei pavaldumo; todėl organizacijoje užsimezga emociniai ryšiai ir susikuria daug pozityvesnė darbo aplinka. Pasak Baršauskienės ir kt. (2010), horizontalioji komunikacija padeda taupyti organizacijos darbuotojų laiką ir koordinuoti jų veiklą, aplenkiant aukštesnes vadovų grandis. Darbuotojai lengviau keičiasi informacija, bendradarbiauja tarpusavyje ir padeda vieni kitiems.

Horizontaliosios komunikacijos tikslas – ryšio su kitais panašaus hierarchinio lygio darbuotojais užmezgimas ir vystymas. Remiantis Ivaškiene ir Martinkumi (2000), horizontaliajai komunikacijai priskiriamos 3 pagrindinės funkcijos: 1) užduočių koordinavimas, 2) problemų sprendimas, 3) konfliktų šalinimas. Horizontaliosios komunikacijos informacija gali būti perduodama iš vieno darbuotojo kitam, o pastarasis ją iškomunikuoja dar kitiems darbuotojams. Sklaidos grandinėse tokia informacija būna iškraipoma ir pridamos savos subjektyvios interpretacijos.

Welch ir Jackson (2007) sudarė vidinės komunikacijos matricą (angl. Internal Communication Matrix) - analitinį įrankį, kuris gali būti taikomas strateginei vidinės komunikacijos analizei, planavimui ir vertinimui. Vidinės įmonių komunikacijos konceptas sudaro sąlygas komunikacijos specialistams peržiūrėti komunikacijos strategiją ir taktiką. Remiantis minėtais mokslininkais, vidinės komunikacijos valdymo aspektai apima komunikacijos dalyvius, lygį, komunikacijos kryptį ir turinį. Welch ir Jackson (2007) vidinę komunikaciją pagal keliamus klausimus (kas, kam, koku būdu, koku turiniu ir koku tikslu komunikuoja), skirsto į keturias dimensijas (2 lentelė): 1) tiesioginių vadovų lygmens, 2) komandos lygmens, 3) projekto lygmens ir 4) vidinę korporatyvią arba kitaip - įmonės komunikaciją.

2 lentelė

Vidinės komunikacijos matrica

Dimensijos	Lygis	Kryptis	Dalyviai	Turinys
Tiesioginių vadovų lygmens komunikacija	Vidurinės grandies / tiesioginiai vadovai	Dažniausiai dvipusė	Tiesioginiai vadovai - darbuotojai	Darbuotojų rolės Asmeninis indėlis, pvz., vertinimo diskusijos, trumpas užduočių aptarimas
Komandos lygmens komunikacija	Komandos kolegos	Dvipusė	Darbuotojas - darbuotojas	Komandinė informacija, pvz., komandos užduočių aptarimas
Projekto lygmens komunikacija	Projekto grupės kolegos	Dvipusė	Darbuotojas - darbuotojas	Projekto informacija, pvz., projekto klausimų aptarimas
Vidinė korporatyvi/organizacinė komunikacija	Strateginiai ir aukščiausio lygmens vadovai	Dažniausiai vienaspusė	Strateginiai vadovai – visi darbuotojai	Organizacijos klausimai, pvz., tikslai, pokyčiai, veiklos ir pasiekimai

Šaltinis: Welch, M., ir Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications: An international journal*, 12(2), 177-198.

Tuo tarpu *vidinės komunikacijos funkcijos* pagal paskirtį skirstomos į keturias grupes: 1) *informavimo* (informacijos surinkimas ir dalijimasis), 2) *emocijų perdavimo* (lūkesčius atitinkančio elgesio emocijomis demonstravimas), 3) *motyvavimo* (tam tikro elgesio, veiksmų, veiklos skatinimas), 4) *kontrolės* (veiklos vertinimas, tikslų nustatymas, analizė bei grįžtamasis ryšys).

Apibendrinant vidinės komunikacijos tipus galima teigti, kad būdami skirtingi, jie atlieka tam tikras būtinas organizacijai funkcijas: informuoja, instruktuoja, teikia pasiūlymus, nustato problemas, priima sprendimus, nurodo veiklas, skatina bendravimą ir emocinius ryšius ar kitais būdais užtikrina žmogiškųjų išteklių potencialą.

1.1.3. Pasitenkinimo vidine komunikacija koncepcija

Einwiller ir kt. (2021) teigia, kad socialinių mainų teorija paaiškina, kaip organizacijos išteklių naudojimas lemia abipusius mainus. Šie mainai gali skatinti prosocialų požiūrį ir elgesį, taip pat prisidėti prie gerų tarpusavio santykių pastovumo. Socialinių mainų sistemoje vidinė komunikacija gali būti apibrėžiama kaip socialinių mainų tarp darbuotojo ir organizacijos inicijavimas: teigiama, kad veiksmingi socialiniai mainai prasideda nuo tinkamo, informatyvaus ir laiku vykdomo bendravimo (Tkalac Verčić ir Men, 2023). Vadinasi, kai darbuotojai patiria

didesnį pasitenkinimą bendravimu, tai teigiamai veikia jų požiūrį į darbdavį ir stiprina santykius su organizacija.

Pasitenkinimas vidine komunikacija (angl. Internal Satisfaction Questionnaire) grindžiamas pasitenkinimo koncepcija, į kurią buvo pažvelgta iš daugelio teorinių perspektyvų (socialinių mainų teorija, kognityvinė teorija, hedonizmas ir kt.), todėl nėra iki galo aišku, kas būtent lemia pasitenkinimą ir kaip jis daro įtaką asmenų elgesiui (Hecht, 1978).

Carri`ere ir Bourque (2009) akcentavo, kad pasitenkinimas vidine komunikacija nėra tapatus komunikacijos praktikoms, nes būtent jos ir yra pasitenkinimo vidine komunikacija pasekmė.

Pasak Tkalac Verčič ir Men (2023), pasitenkinimas vidine komunikacija atspindi tai, kiek darbuotojai jaučiasi gerbiami ir teisingai vertinami, ir kaip sklandžiai veikia organizacija. Karanges ir kt. (2005) nustatė, kad darbuotojo bendravimas su vadovu ir, apskritai, su organizacija padeda ugdyti ir išlaikyti įsipareigojimą. Tai gali būti atspindys to, kad komunikacija palengvina darbuotojų ir vadovų sąveiką bei tarpusavio santykių kūrimą.

Downs ir Hazen (1977) pasitenkinimą komunikacija aiškina kaip asmens pasitenkinimo kintamųjų, susijusių su santykiais ir informacijos srautu, suma. Carri`ere ir kiti (2007) jį laiko formalios ir neformalios bendravimo veiklos, kuria siekiama skleisti informaciją horizontaliai, žemyn arba aukštyn. Šiame darbe bus remiamasi Tsai ir kt. (2009), kurie pasitenkinimą vidine komunikacija apibūdina kaip individo pasitenkinimą įvairiais bendravimo aspektais tarpasmeniniame, grupiniame ir organizaciniame kontekste.

Iš tiesų didesnis pasitenkinimas vidine komunikacija gali pagerinti organizacijos funkcijas, todėl nepasitenkinimas tam tikromis komunikacijos sritimis galėtų padėti identifikuoti problemines sritis (Tkalac Verčič ir kt., 2021). Išskirti vidinės komunikacijos poveikį kaip visiškai atskirą veiksnį nėra lengva, tačiau įprastai manoma, kad pasitenkinimas vidinė komunikacija lemia didesnį darbuotojų ir organizacijos produktyvumą (Downs ir Adrian, 2004; Hargie ir Tourish, 2000). Nikolic ir kt. (2013) atliktas tyrimas patvirtino reikšmingą pasitenkinimo vidine komunikacija poveikį pasitenkinimui darbu. Kitos didesnio pasitenkinimo bendravimu pasekmės - mažesnis streso lygis (Angle ir Perry, 1981), didesnis pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimo jausmas (Gregson, 1990). Gray ir Laidlaw (2004) padarė išvadą, kad komunikacija patenkinti darbuotojai daro didesnę įtaką organizacijos efektyvumui, o Hargie ir kiti (2002) teigia, kad menkas pasitenkinimas komunikacija lemia didesnį pravaikštų skaičių ir darbuotojų kaitą.

Welch (2011) išsamiai apžvelgia įsitraukimo ir vidinės komunikacijos ryšį, teigdama, kad darbuotojų įsitraukimas yra veikiamas vidinės komunikacijos. Mokslininkė teigia, kad vidinė komunikacija gali būti veiksminga perduodant organizacijos vertybes visiems darbuotojams ir juos įtraukiant į organizacijos tikslų įgyvendinimą.

Remiantis Anderson ir Martin (1995) išvadamis, darbuotojai nori bendrauti su kolegomis ir vadovais, nes jie trokšta būti įtraukti ir mėgautis. Rubin (1993) teigia, kad pasitenkinimą keliantis bendravimas lemia produktyvius darbo santykius. Tkalac Verčić (2021) nustatė, kad pasitenkinimas vidine komunikacija yra teigiamai susijęs su darbuotojų įsipareigojimu, suvokiama organizacine parama ir darbdavio patrauklumu, o Sinčić Coric ir kt. (2020) atliktas tyrimas (n=507) rodo labai aukštą teigiamą pasitenkinimo vidine komunikacija organizacijoje ir pasitenkinimo gyvenimu koreliaciją. Tarp kiekvienos pasitenkinimo vidine komunikacija dimensijos ir pasitenkinimo gyvenimu buvo teigiamas stiprus ryšys, tačiau stipriausias buvo išskirtinai su dviem dimensijomis - pasitenkinimu neformaliu bendravimu ir bendravimo klimatu.

Apibendrinant galime teigti, kad pasitenkinimas vidine komunikacija lemia didesnę produktyvumą, pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą; padeda mažinti streso lygį, pravaikštų kiekį ir darbuotojų kaitą. Be to, pasitenkinimas vidine komunikacija, o ypač neformaliu bendravimu bei bendravimo klimatu, daro stiprią įtaką pasitenkinimui gyvenimu. Tai reiškia, kad organizacijos daugiausia turėtų puoselėti neformalią vidinės komunikaciją ir užtikrinti pozityvią bendravimo aplinką.

1.1.4. Komunikacijos organizacijoje vertinimas

Vidinės komunikacijos tikslas – efektyvus informacijos judėjimas ir paskirstymas tarp organizacijos padalinių ir darbuotojų. Neefektyvi komunikacija sukelia nesusipratimus, nesutarimus, nepasitenkinimą ir žemą veiklos rezultatyvumą. Dažniausiai to priežastys būna kliūtys, dar vadinamos komunikacijos barjerais. Baršauskienė ir kt. (2010) *komunikacijos barjerus* apibūdina kaip komunikacijos proceso trukdžius, dėl kurių gavėjo gauta ir interpretuota žinutė labai skiriasi nuo tos, kurią ketino perduoti siuntėjas.

Komunikacijos kliūtys yra organizacinės, fizinės, žmogiškosios ir individualios. Organizacinės kliūtys dažniausiai atsiranda dėl didelių organizacijos struktūrų, pernelyg sudėtingos informacijos, didelio jos kiekio ir įvairovės, netinkamo komunikacijos kanalo pasirinkimo. Be to, šioje kliūčių grupėje svarbu akcentuoti didelį galios atstumą tarp darbuotojų ir vadovų bei pasitikėjimo vadovu stoką. Kita grupė - fizinės kliūtys, kurias sukelia triukšmas darbo aplinkoje, darbo priemonių trukdžiai ir fizinis adresato nepasiekiamumas (kai tenka komunikuoti per tarpininkus). Prie žmogiškųjų kliūčių priskiriamos fiziologinės, psichologinės, socialinės ir kultūrinės kliūtys (skirtingos kultūrinės ir religinės patirtys). Verta paminėti itin dažnai sutinkamas individualias komunikacijos kliūtis, pvz., skirtingą informacijos interpretavimą dėl asmenų vertybių, įsitikinimų, patirčių bei sugebėjimų skirtumų.

Šukelienės (2002) teigimu, veiksmingą komunikaciją organizacijoje lemia: 1) komunikaciniai sugebėjimai, 2) situacijos faktoriai, 3) komunikacijos procese dalyvaujančios

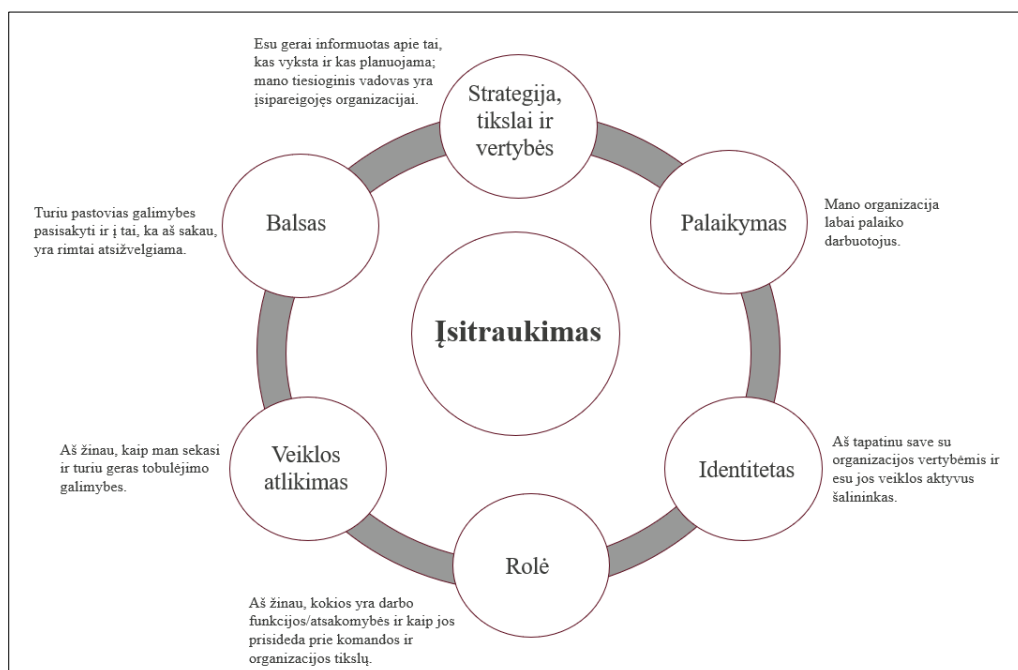
suinteresuotosio grupės. Tuo tarpu Clutterbuck (2001) aiškius tikslus, efektyvias vidinės komunikacijos priemones, veiksmingą informacijos sklaidą ir nuoseklų vadovų elgesį įvardija kaip esminius faktorius, užtikrinančius kokybišką organizacijos komunikaciją.

Ruck ir Welch (2012) atliko skirtingų mokslininkų tyrimų apie vidinę komunikaciją analizę. Jos rezultatai atskleidė palyginti žemą darbuotojų pasitenkinimą vidine komunikacija ir organizacijos strategijos supratimą (pasitenkinimas vidine komunikacija siekė apie 50-60 proc.). Taip pat buvo nustatyta, kad aukštesnio lygio vadovams trūko aiškumo ir įsitraukimo. Ruck ir Welch (2012), stebėdami besikeičiančią komunikacijos aplinką, teigė, kad reikia naujų komunikacijos vertinimo metodų, daugiau dėmesio skiriant turiniui ir dialogui, o ne kiekiui ir kanalams. Mokslininkai pasiūlė praplėsti vidaus komunikacijos suvokimą ir pristatė naują konceptualų darbuotojų komunikacijos modelį (3 paveikslas), kuriuo siekiama subalansuoti vidinę komunikaciją.

Ruck ir Welch (2012) teigimu, organizacijos labai mažai dėmesio skiria darbuotojų komunikacijos pasirinkimams organizacijoje. Šiame modelyje pabrėžiama, kaip svarbu, kad darbuotojai kalbėtų, būtų gerai informuoti, sulauktų organizacijos paramos ir susitapatintų su organizacija. Mokslininkai savo modelį siūlo naudoti kaip pagrindą naujų vidinės komunikacijos vertinimo priemonių, kuriose daugiau dėmesio skiriama su turiniu susijusiems ir darbuotojams svarbiems dalykams, kūrimui.

1 paveikslas.

Darbuotojų klausimų, skirtų tiesioginiams vadovams, ir įmonės vidaus komunikacijos konceptualus modelis



Šaltinis: Ruck, K. ir Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public relations review*, 38(2), 294-302.

Ruck ir Welch (2012) teigia, kad norint susidaryti tikslų ir objektyvų vidinės komunikacijos esamą vaizdą, atliekant jos auditą ar vertinimą, pirmiausiai svarbu suprasti, kaip apibrėžiama ideali vidinė komunikacija. Pasak Dickson ir kt. (2003), „iš esmės auditas yra tam tikro proceso vertinimas“.

Komunikacijos auditas turi bendrų panašumų su finansiniu ir apskaitos auditu, pavyzdžiui, informacijos rinkimas (diagnostinis etapas), informacijos judėjimo valdymo sistemų nustatymas (nurodomasis etapas) ir komunikavimo praktikų palyginimas su nustatytais standartais (atskaitomybės etapas) (Hargie ir Tourish, 1993).

1985 m. Tarptautinės komunikacijos asociacijos (ICA) Organizacinės komunikacijos skyrius sudarė tyrimų darbo grupę, kuri turėjo nustatyti organizacijų komunikacijos tyrimuose naudojamą priemones. Greenbaumas ir Gardneris (1985) nustatė, kad komunikacijos tyrimuose cituojama daugiau kaip 500 instrumentų. Tik apie 20 % šių instrumentų buvo naudojami kelis kartus, o daugumą (apie 80 %) sukūrė ir naudojo tyrėjai pavieniauose darbuose.

Downsas (1994) suklasifikavo šias priemones į tris grupes: išsamius instrumentus (tokius, kaip ICA auditas), komunikacijos proceso instrumentus (sutelktus į konkrečius klausimus, pavyzdžiui, konfliktus ar mentorystę) ir organizacijos veiklos rezultatų instrumentus (susijusius su pasitenkinimu darbu, produktyvumu ir įsipareigojimu).

Atliekant vidaus komunikacijos auditus, taikomi ir kokybiniai, ir kiekybiniai tyrimo metodai. Pavyzdžiui, komunikacijos vertinimui naudojamas Tarptautinės komunikacijos asociacijos (angl. – *International Communication Association, ICA*) tyrimo klausimynas, kurį adaptavo Hargie ir Tourish (2009a, 2009b). Juo vertinami komunikacijos aspektai (pavyzdžiui, turinys, kanalai, informacijos kiekis ir kt.). Kitas vidinės komunikacijos vertinimo įrankis - minėtas Downs ir Hazen (1977) pasitenkinimo komunikacija klausimynas (angl. - *Communication Satisfaction Questionnaire, CSQ*). Jo struktūruotas formatas padeda kiekybiškai įvertinti darbuotojų pasitenkinimą įvairiais organizacijos komunikacijos aspektais.

Apibendrinant vidinės komunikacijos vertinimą, būtina pabrėžti, kad dabar sėkmingai taikomi tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai metodai, o jais remiantis derėtų daugiau dėmesio skirti turiniui bei dialogui, kadangi netinkama komunikacija sukelia nesusipratimus organizacijoje ir atitinkamai kenkia organizacijos veiklai bei jos rezultatams. O veiksminga, subalansuota ir suprantama visiems organizacijos darbuotojams vidinė komunikacija užtikrintų ne tik sklandų skaidrios informacijos srautą, darbuotojų įsitraukimą, bet ir patrauklumą esamiems bei potencialiems darbuotojams.

1.2. Darbdavio patrauklumo samprata

1.2.1. Darbdavio patrauklumas ir su tuo susijusios sąvokos

Mokslinėje literatūroje dažnai galima pastebėti tendenciją tapatinti darbdavio įvaizdį ir patrauklumą. Šiame poskyryje bus išsamiai nagrinėjamos sąvokos, susijusios su darbdavio įvaizdžiu ir jo patrauklumu (3 lentelė).

3 lentelė

Sąvokos, susijusios su darbdavio patrauklumu

Elementas	Apibrėžimas
Darbdavio prekės ženklas	Darbdavio prekės ženklas (angl. <i>Employer Brand</i>) apibrėžiamas kaip funkcinės, ekonominės ir psichologinės naudos paketas, kurį suteikia įsidarbinimas ir tapatinimasis su darbdaviu (Ambler ir Barrow, 1996).
Darbdavio prekės ženklo kūrimas	Darbdavio prekės ženklo kūrimas (angl. <i>Employer Branding</i>) – organizacijos, kaip darbdavės, tapatybės kūrimo ir įvaizdžio valdymo procesas (Chhabra ir Mishra, 2008).
Darbdavio identitetas	Organizacijos identitetas (angl. <i>Employer Identity</i>) – tai, ką darbuotojai laiko pagrindinėmis organizacijos charakteristikomis ir kiek jos atitinka išorinį organizacijos įvaizdį (Lievens ir Slaughter, 2016).
Darbdavio reputacija	Reputacija (angl. <i>Reputation</i>) – tai plačiosios visuomenės (arba kelių visuomenės grupių, pavyzdžiui, darbo ieškančių asmenų) per ilgesnį laiko tarpą sudaryta ir nusistovėjusi nuomonė apie organizaciją (Highhouse ir kt., 2009).
Darbdavio įvaizdis	Darbdavio įvaizdis (angl. <i>Employer Image</i>) susideda iš asmenų suvokimo apie tai, kuo organizacija yra išskirtinė, svarbi ir pastovi (Highhouse ir kt., 2009).
Darbdavio patrauklumas	Darbdavio arba organizacijos patrauklumas (angl. <i>Employer Attractiveness</i>) apibrėžiamas laipsniu, kuriuo potencialūs ir esami darbuotojai suvokia organizaciją kaip gerą darbo vietą (Jiang ir Iles, 2011).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis mokslinės literatūros šaltiniais.

Įvairiausi organizacijos įvaizdžiai atsiranda tarp suinteresuotųjų šalių, turinčių skirtingus tos pačios organizacijos įvaizdžius. Pirmas - organizacijos finansinis įvaizdis. Be jo visuomenėje susiformuoja organizacijos, kaip socialiai atsakingos organizacijos, įvaizdis. Klientai paprastai taip pat susidaro organizacijos, kaip prekių ir paslaugų teikėjos, įvaizdį (t. y. organizacijos produkto ar paslaugos įvaizdį). Taigi darbdavio įvaizdis yra tik vienas iš visumos galimų (Lievens, Slaughter, 2016).

Pasak Collins ir Stevens (2002), darbdavio įvaizdis lemia organizacijos patrauklumą. Jis formuojamas iš suvokiamų bruožų ir bendrų nuostatų apie organizaciją. Suvokiami bruožai – tai konkretūs, matomi organizacijos bruožai bei turima informacija apie ją, o nuostatos atspindi bendrą jauseną apie organizaciją. Šie aspektai, vadinami „paviršinėmis“ darbdavio įvaizdžio

asociacijomis. Collins ir Kanar (2013) pabrėžia, kad šios asociacijos yra svarbios organizacijos, kaip darbdavės, patrauklumui, ir priklauso nuo potencialių darbuotojų pirminių jausmų ir požiūrio į įmonę.

Cable ir Turban (2001) *darbdavio įvaizdį* apibrėžė kaip individų įsitikinimų apie įmonės, kaip darbo vietos, bruožų rinkinį. Highhouse, Brooks ir Gregarus (2009d) teigė, kad darbdavio įvaizdis - trumpalaikių emocinių įmonės, kaip darbdavio, aspektų, kuriuos turi atskiri komponentai, susijungimas. Svarbūs šio apibrėžimo elementai yra tai, kad įvaizdis a) priklauso asmenims (palyginus su plačiąja visuomene), b) gali svyruoti (palyginus su santykinu stabilumu), c) taikomas tam tikriems aspektams (palyginus su bendru įspūdžiu) ir d) yra pažintinio pobūdžio.

Rybczewska ir kt. (2020) darbdavio įvaizdžio sąvoką aiškina, kaip subjektyvaus vidinio ir išorinio įmonės, kaip darbdavio, vaizdavimą, o tiksliau - tiek vidinės, tiek išorinės auditorijos suvokimą apie įmonės politiką, strategiją ir požiūrį į įmonėje dirbančius ar bendradarbiaujančius žmones.

Pasak Dabirian ir kt. (2017), organizacijoms visada buvo svarbus jų, kaip darbdavių įvaizdis esamiems bei potencialiems darbuotojams. Tai skatina jas formuoti darbuotojų pritraukimo, įsitraukimo ir išlaikymo strategijas, kurias komunikuoja darbdavio prekės ženklas.

Ambler ir Barrow (1996) apibrėžia darbdavio prekės ženklą kaip „funkcinės, ekonominės ir psichologinės naudos paketą, kurį suteikia įsidarbinimas ir tapatinimasis su darbdaviu“. Edwards (2010) darbdavio įvaizdžio formavimo, kūrimo ir keitimo procesą pavadino *darbdavio prekės ženklo kūrimu* (angl. employer branding). Chhabra ir Mishra (2008) darbdavio ženklo kūrimą įvardina organizacijos, kaip darbdavės, tapatybės kūrimo ir įvaizdžio valdymo procesą, kuris padeda organizacijai veiksmingai konkuruoti talentų rinkoje, didina esamų darbuotojų įsitraukimą ir išlaikymą (Jiang ir Iles, 2011). Darbdavio prekės ženklo kūrimo procesu siekiama, kad potencialūs ir esami darbuotojai organizaciją vertintų kaip gerą darbo vietą.

Minėti apibrėžimai siūlo „darbdavio prekės ženklo įvaizdžio“ ir „darbdavio įvaizdžio“ sąvokų viena kitos pakeičiamumą (arba tapatumą). Ewing ir kt. (2002) papildė sąvokų tapatumą siūlymu, kad terminai „darbdavio prekės ženklas“, „darbdavio prekės ženklo įvaizdis“ arba „darbdavio įvaizdis“ būtų vartojami kaip sinonimai.

Highhouse ir kt. (2009) teigimu, *darbdavio reputacija* iš esmės skiriasi nuo įvaizdžio tuo, kad apima daugiausia emocinį komponentą, o jos įvertinimas, rodantis kaip visuomenė mato organizaciją, yra ilgalaikiškesnis, pavyzdžiui, jei visuomenė teigiamai vertina organizaciją, organizacijos reputacija teigiama. Priešingas pavyzdys - kandidatas, turėjęs neigiamą patirtį su tos organizacijos atrankų specialistu. Tad remdamasis konkrečia patirtimi, jis turės neigiamą tos pačios organizacijos įvaizdį. Nepaisant šių skirtumų, darbdavio reputacija ir darbdavio įvaizdis taip pat yra susiję.

Darbdavio žinomumas moksliniuose šaltiniuose apibūdinamas, kaip būtinas darbdavio įvaizdžio ir reputacijos antecedentas (Cable ir Turban, 2001): darbo ieškantys asmenys, tik turėdami informaciją (kitaip tariant, žinodami) apie organizaciją, gali pretenduoti į joje skelbiamas pareigybes.

Priklausomai nuo vidinio darbdavio įvaizdžio ir organizacijos kultūros, formuojamas esamų organizacijos darbuotojų lojalumas, o tai, savo ruožtu, daro įtaką darbuotojų produktyvumui. Grįžtamasis ryšys iš organizacijos darbuotojų gali būti tiesioginis organizacijos kaip darbdavio įvertinimas (Davies ir kt., 2004).

Vidinio darbdavio įvaizdžio vertinimas paprastai apima tokius kriterijus: darbuotojų pasitenkinimo, įsitraukimo ir jų suvokiamos organizacijos reputacijos vertinimą. Kiti aspektai, kurie gali būti svarstomi, yra darbuotojų pasididžiavimas organizacija ir įsipareigojimas jai. Todėl darbuotojų lojalumo organizacijai tyrimai – viena iš galimų metodikų vidinio darbdavio įvaizdžiui vertinti. Nors tyrimo konstruktai apima daugelį instrumentinių, simbolinių ir patirtinių bruožų, verta akcentuoti du aspektus: tiesioginį vadovavimą ir darbuotojo ketinimą palikti organizaciją. Verslo organizacijose sutinkama frazė, kad „darbuotojai palieka ne organizacijas, o vadovus“, todėl vienus iš svarbiausių darbdavio vidinio įvaizdžio vertinimo kriterijų darbuotojai įvardija tiesioginį vadovavimą, santykius bei komunikaciją su vadovu.

Nepasaint to, kad išorinio ir vidinio darbdavio įvaizdžių formavimo strategijos turi skirtingas kryptis, jos turi sąsają. Pasak Bromley (2000), didžiausią poveikį darbdavio įvaizdžiui turi potencialių kandidatų informacija, gauta iš asmeninio kontakto su organizacija. Potencialūs darbuotojai turi mažai galimybių susiformuoti patirtinį organizacijos darbdavio įvaizdį (Žarnauskaitė, 2017), todėl „iš lūpų į lūpas“ (angl. *Word of Mouth*) sklindanti organizacijos esamų arba buvusių darbuotojų informacija yra vienas iš svarbių išorinių darbdavio įvaizdžio formavimo elementų. Todėl organizacijos darbuotojai laikomi darbdavio įvaizdžio ambasadoriais. Apibrendrinant galima teigti, kad teigiamas išorinis darbdavio įvaizdis padeda pritraukti potencialius darbuotojus, o vidinis darbdavio įvaizdis - išlaikyti esamus darbuotojus. Taip kuriama organizacijos vertė moraliniu aspektu.

Pagal Highhouse ir kt. (2009), darbdavio įvaizdis susideda iš asmenų suvokimo apie tai, kuo organizacija yra išskirtinė, svarbi ir pastovi. Be to darbdavio įvaizdis įvardijamas kaip vienas iš esminių veiksnių, darančių įtaką darbo ieškančių asmenų traukai organizacijoms: jei įmonės įvaizdis atitinka potencialių darbuotojų poreikius ir asmenybes, įmonė tampa *patraukli* kandidatams (Sivertzen ir kt., 2013). Vadinasi, darbdavio įvaizdis daro įtaką darbdavio patrauklumui.

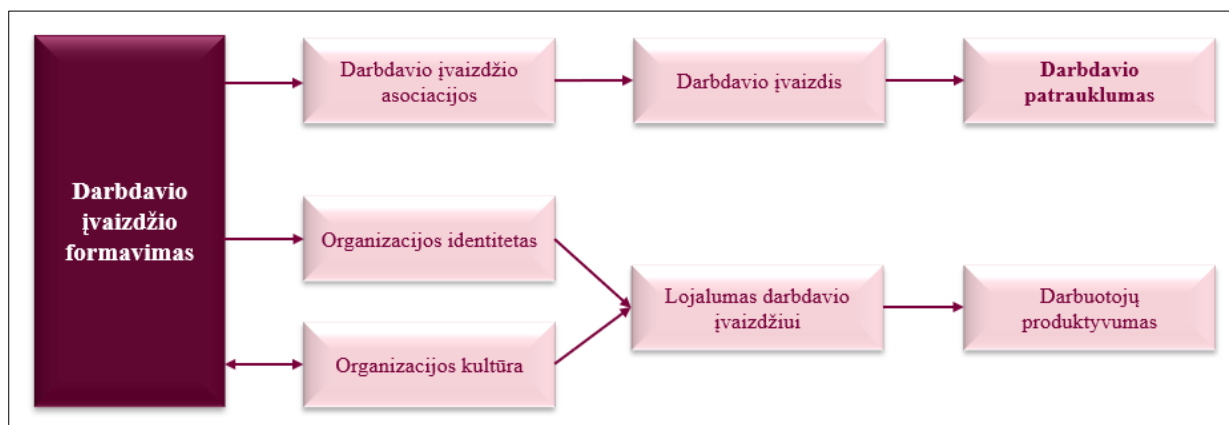
Konceptiniu ir empiriniu lygmeniu darbdavio įvaizdžio kūrimo ir darbdavio patrauklumo suvokimas iš dalies sutampa ir kelia tam tikrą painiavą (Hendriks, 2016). Pirmasis (patrauklumas)

apibrėžiamas kaip konkrečios organizacijos darbuotojų suvokiamų darbdavio privalumų visuma, o antrasis (prekės ženklo kūrimas) - taikomas siekiant pagerinti pirmąjį (patrauklumą) (Berthon ir kt., 2005).

Backhaus ir Tikoo (2004) darbdavio prekės ženklo kūrimu vadina atpažįstamo ir unikalaus darbdavio identiteto kūrimo procesą. Šių mokslininkų teorinis modelis (2 paveikslas) parodo dvi darbdavio prekės ženklo kūrimo naudas: darbdavio prekės ženklo formuojamas asociacijas ir lojalumą prekės ženklui, kurie atitinkamai daro įtaką organizacijos patrauklumui ir darbuotojų produktyvumui. Šiame kontekste darbdavio patrauklumas negali būti laikomas antecedentu. Jis yra darbdavio prekės ženklo kūrimo proceso pasekmė.

2 paveikslas.

Darbdavio prekės ženklo kūrimo modelis



Šaltinis: Backhaus, K., ir Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.

Darbdavio patrauklumas apibrėžiamas suvokiama nauda, kurią potencialūs darbuotojai mato, dirbdamas konkrečiai organizacijai (Berthon ir kt., 2005), arba laipsnį, kuriuo potencialūs ir esami darbuotojai suvokia organizaciją kaip gerą darbo vietą (Jiang ir Iles, 2011). Pasak Collins ir Kanar (2013), darbdavio įvaizdžio formavimo strategijos prisideda prie organizacijos patrauklumo tiek, kiek jos sukuria, perteikia ir stiprina teigiamus organizacijos, kaip darbdavės, aspektus.

Taigi apibendrinant darbdavio patrauklumo sąvoką akcentuojama, kad, formuojant organizacijos patrauklumą, pabrėžiama darbdavio įvaizdžio svarba, kuriant darbuotojų pritraukimo, įsitraukimo ir išlaikymo strategijas.

1.2.2. Patrauklaus darbdavio bruožai

Konkurencija dėl geriausių darbuotojų tapo beveik tokia pat intensyvi kaip konkurencija dėl klientų (Berthon ir kt., 2005). Pasak Dassler ir kt. (2022), poreikis pritraukti tinkamus

darbuotojus didėja, o įvairių sektorių organizacijos susiduria su iššūkiu rasti tinkamų žmonių darbo rinkoje. Neseniai atliktame "Korn Ferry" tyrime apskaičiuota, kad iki 2030 m. įvairiose pramonės šakose galimas 85,2 mln. kvalifikuotų darbuotojų trūkumas (Korn Ferry Study, 2018).

Tai skatina organizacijas ieškoti sprendimų, kurie padėtų joms išsiskirti iš kitų ir tapti patrauklesnėmis darbdavėmis (Lievens ir Highhouse, 2003). Štai kodėl organizacijoms svarbu suvokti, kas padeda išlaikyti esamus ir kas traukia potencialius darbuotojus.

2016 metais atliktas Lietuvos verslo organizacijų darbdavių patrauklumo tyrimo (n=1020) rezultatai parodė, kad patrauklus darbo užmokestis, gera darbo atmosfera, lankstumas ir laisvė darbe, darnus kolektyvas bei laiku mokamas darbo užmokestis yra bruožai, darantys didžiausią įtaką darbdavio patrauklumui (Bakanauskienė ir kt., 2017).

Bakanauskienė ir Barkauskė (2021), išanalizavusios užsienio ir Lietuvos portalų bei bendrovių darbdavio patrauklumo tyrimus, išskyrė 89 patrauklaus darbdavio bruožus. O po bandomojo tyrimo patrauklaus darbdavio kriterijų skaičių sumažino iki 30 (4 lentelė).

4 lentelė

Patrauklaus darbdavio bruožų pasiskirstymas pagal svarbumą respondentams

Labai svarbūs bruožai	Vidutinis rangas	Vidutiniškai svarbūs bruožai	Vidutinis rangas	Mažai svarbūs bruožai	Vidutinis rangas
1. Lūkesčius atitinkantis darbo užmokestis	22,60	11. Vadovų parama ir palaikymas	18,51	21. Galimybė būti perkeltam į aukštesnes pareigas	13,94
2. Gera atmosfera	21,64	12. Tinkamai įrengta darbo vieta	17,50	22. Socialiai atsakinga organizacija	13,52
3. Įdomus darbas	21,61	13. Lankstus darbo grafikas	17,36	23. Darbo įvairovė	13,03
4. Asmeninio tobulėjimo galimybė	20,24	14. Reikšmingas ir svarbus darbas	16,83	24. Geras įmonės įvaizdis	12,91
5. Puikūs santykiai su vadovu	19,97	15. Galimybė dirbti taikant technologines naujoves	16,45	25. Komandinis darbas	11,11
6. Profesinio tobulėjimo galimybė	19,65	16. Galimybė savarankiškai priimti sprendimus	16,22	26. Papildomos naudos	9,96
7. Galimybė darbą derinti su asmeniniu gyvenimu	19,57	17. Priedai prie darbo užmokesčio	15,93	27. Tarptautinė organizacija	8,46
8. Naujų idėjų įgyvendinimas ir asmeninio potencialo realizavimas	19,33	18. Dalyvavimas priimant įmonei svarbius sprendimus	14,43	28. Kelionės darbo reikalais	7,47
9. Puikūs santykiai su kolegomis	18,94	19. Darbas arti namų	14,31	29. Galimybė keisti veiklos sritį	6,31
10. Ilgalaikio įdarbinimo perspektyvos	18,52	20. Darbas namuose	13,99	30. Organizacijos populiarumas socialiniuose tinkluose	4,69

Šaltinis: Bakanauskienė, I., ir Barkauskė, L. (2021). Patrauklus darbdavys: IT sektoriaus darbuotojų požiūrio Lietuvos tyrimas. *Regional formation and development studies*, (2), 6-17.

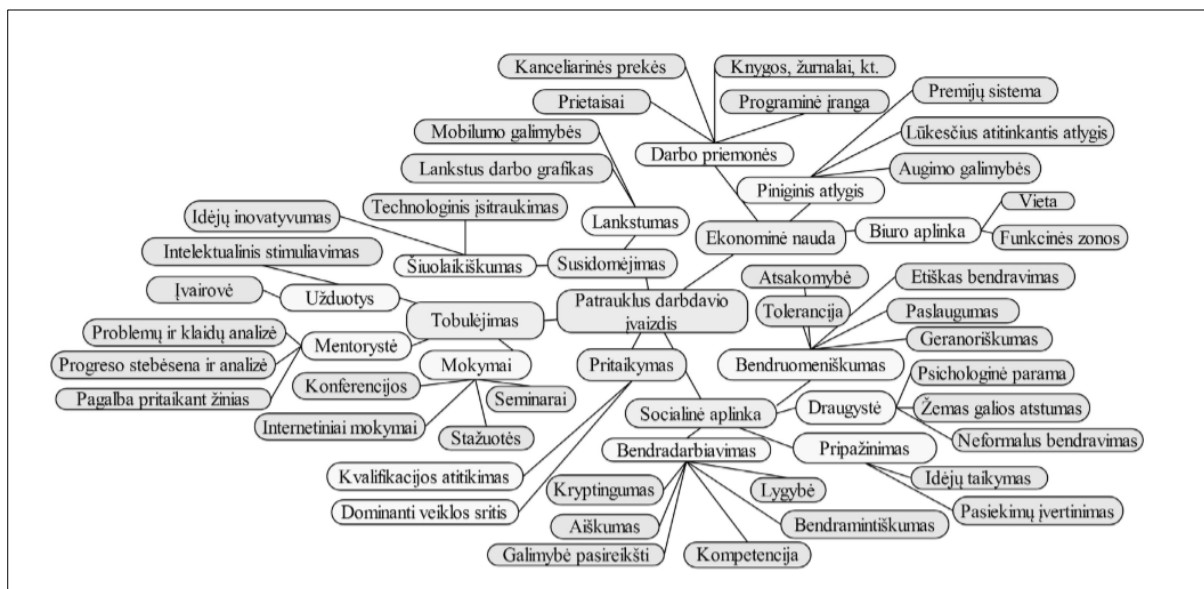
Mokslininkės, atlikusios IT sektoriaus darbuotojų apklausos (n=344) analizę, surangavo gautus rezultatus pagal svarbą: labai svarbūs darbdavio patrauklumo bruožai, vidutiniškai ir mažai svarbūs bruožai.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad IT srityje dirbantiems specialistams lūkesčius atitinkantis darbo užmokestis yra pats svarbiausias darbdavio patrauklumą lemiantis bruožas. Taip pat labai svarbūs tokie faktoriai - maloni darbo atmosfera, įdomus darbas, asmeninio tobulėjimo galimybės bei puikūs santykiai su vadovais. Respondentams organizacijos populiarumas socialiniuose tinkluose, kelionės darbo reikalais, organizacijos tarptautiškumas bei galimybė keisti veiklos sritį atrodė kaip mažiausiai reikšmingi bruožai (Bakanauskienė ir Barkauskė, 2021).

Pasak Žarnauskaitės (2017), patrauklaus darbdavio reiškinys yra sąmoningai suformuotų tam tikrų veiklų, procesų, strategijų visuma, kryptingas teigiamų esamų ir būsimų darbuotojų vertybių bei karjeros galimybių formavimo procesas, siekiant didinti organizacijos narių produktyvumą. Žarnauskaitės (2017) atlikto tyrimo duomenų analizė atskleidė tiriamiesiems patrauklaus darbdavio įvaizdžio profilį (3 paveikslas), kuris organizacijoms galėtų padėti a) geriau suprasti esamų bei potencialių darbuotojų lūkesčius bei b) įsivertinti savo, kaip patrauklios darbdavės, potencialą.

3 paveikslas.

Tiriamiesiems patrauklaus darbdavio įvaizdžio koncepto teminis žemėlapis



Šaltinis: Žarnauskaitė, M. (2017). Organizacijos kaip patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimas orientuojantis į Lietuvos Y kartai atstovaujančius specialistus. *Informacijos mokslai*, (77), 106-122.

Svarbu paminėti ir neigiamus organizacijų bruožus, kurie formuoja nepatrauklios darbdavės įvaizdį rinkoje. Pasak UAB „Amston“, iš esmės visus darbdavio įvaizdžio incidentus apimantis konceptas yra pažadų nesilaikymas. Dauguma incidentų kyla dėl realybės ir deklaruojamo darbdavio pažado neatitikimo. Tokiems darbdaviams yra ne tik sunkiau pritraukti darbuotojus, bet ir brangiau kainuoja jų išlaikymas. Įvairių tyrimų duomenimis, bendrovės,

turinčios blogą darbdavio įvaizdį, kandidatams turi pasiūlyti mažiausiai 10% didesnę atlygį (Verslo Žinios, 2024).

Pagal Lievens ir Highhouse (2003), darbdavio patrauklumą lemia instrumentiniai ir simboliniai bruožai, kuriuos šis siūlo esamiems arba potencialiems darbuotojams. Instrumentiniai bruožai yra tai, ką organizacija realiai siūlo ir kas naudinga esamam arba potencialiam darbuotojui (pavyzdžiui, atlyginimą, lanksčią darbo tvarką, darbo vietą ir pan.). Jie yra lengvai suprantami ir/arba apskaičiuojami. Simboliniai bruožai atspindi subjektyvius aspektus (pavyzdžiui, verslo inovatyvumą, kultūrą, reputaciją, prestižą ir kt.), kurių negalima apčiuopti ar lengvai išmatuoti.

Tyrimai apie simbolinių bruožų įtaką darbdavio patrauklumui rodo, kad darbo ieškančius asmenis traukia organizacijos, kurios reklamuoja simbolines naudas, atitinkančią darbo ieškančiųjų asmeninius poreikius ir vertybes. Pavyzdžiui, darbo ieškančius asmenis gali traukti prestižinę įvaizdį turinčios organizacijos, nes sąsajos su prestižine organizacija gali padėti palaikyti aukštos savivertės jausmą bei užtikrinti kitų jiems reikšmingų asmenų įvertinimą (Highhouse ir kt., 2007).

Lievens (2007), atlikęs 955 respondentų tyrimą, nustatė, kad instrumentiniai bruožai – darbo užmokestis, darbo saugumas ir darbo įvairovė – buvo svarbesni faktiniams kandidatams nei esamiems ar potencialiems darbuotojams. O simboliniai bruožai – prestižas, įdomumas ir tvirtumas – vienodai svarbūs visoms trimis respondentų grupėms.

Kiti tyrimai rodo, kad simboliniai bruožai daugiau padeda darbdaviui išsiskirti iš konkurentų nei instrumentiniai (Lievens ir Highhouse, 2003; Srivastava ir Bhatnagar, 2010). Be to, simbolinė nauda yra aktuali naujoms organizacijoms (pavyzdžiui, startuoliams), kurios neretai veikia ribotais išteklių. Joms vertėtų įvertinti, ar simbolinė nauda galėtų atsverti instrumentinės naudos trūkumą ir koks naudų derinys darys organizaciją patrauklesnę esamiems ir būsimiems darbuotojams (Moser ir kt. 2021).

Cruise O'Brien (1994) bruožus, svarbius pasitikėjimui organizacija, skirsto į kognityvinius/racionalius (pvz., patikimumą, kompetenciją, sąžiningumą ir nuoseklumą) ir afektyvinius/emocinius (pvz., rūpestį, atvirumą, palaikymą). Srivastava ir Bhatnagar (2010) išskyrė aštuonis bruožus, skirstomus pagal tai, ką organizacija, kaip darbdavė, siūlo (pvz., tarptautinę patirtį, karjeros galimybes, tobulėjimą) ir pagal tai, kas arba kokia ji yra (lanksti, etiška, patikima, teisinga).

Pasak Berens ir Riel (2004), į organizacijas žiūrima kaip į žmones ir joms priskiriamos žmogiškosios savybės bei asmenybės bruožai. Pavyzdžiui, Aaker (1997) tyrime buvo nustatytos penkios prekės ženklo asmens savybių dimensijos - nuoširdumas, jaudulys, kompetencija, rafinuotumas ir tvirtumas. Kito svarbaus tyrimo, kurį atliko Daviesas ir kiti (2001 m.), rezultatas - įmonių asmenybės skalė (angl. *Corporate Personality Scale*), apimanti septynias įmonių

asmenybės dimensijas: geranoriškumą, verslumą, kompetenciją, šaunumą, beatodairiškumą, mačizmą ir neformalumą. O Lievens ir Highhouse (2003) tyrimas atskleidė penkis reikšmingus darbdavio patrauklumo prognozės veiksnius: organizacijos nuoširdumas, inovatyvumas, kompetencija, prestižas ir tvirtumas.

Pasak Backhaus ir Tikoo (2004), darbdavys siekia, kad jo prekės ženklas perteiktų esamiems ir potencialiems darbuotojams „siūlomą vertę“. Sullivan (2002) papildo, kad vadovai, remdamiesi organizacijos įvaizdžiu, kultūra, valdymo stiliumi, esamų darbuotojų savybėmis ir produktų/paslaugos kokybe, formuoja koncepciją apie tai, kokią ypatingą vertę jų organizacija siūlo savo darbuotojams. *Vertės pasiūlymas*, apibrėžiantis, ką įmonė siūlo savo darbuotojams, ir yra pagrindinė darbdavio prekės ženklo skleidžiama žinia (Eisenberg ir kt., 2001).

Berthon ir kt. (2005), įvertinę potencialių darbuotojų interesus, identifikavo ir operacionalizavo darbdavio patrauklumo komponentus (5 lentelė). Jie sukūrė ir validavo darbdavio *patrauklumo vertinimo skalę* (angl. *Employer Attractiveness Scale*). Skalę sudaro penki patrauklumo požymiai, atspindintys darbdavio suteikiamas vertes: interesų, socialinė, ekonominė, tobulėjimo ir pritaikymo.

5 lentelė

Darbdavio patrauklumo dimensijos

Vertė	Detalizavimas
Interesų vertė	Apima tikėjimą, kad organizacijos darbo aplinka yra inovatyvi, įdomi ir įtraukianti.
Socialinė vertė	Reflektuoja tarpasmeninius organizacijos darbuotojų santykius.
Ekonominė vertė	Apima visas pinigines ar apčiuopiamas naudas, kurias darbuotojas gauna iš organizacijos.
Pritaikymo vertė	Atspindi galimybes naujoje darbo vietoje pritaikyti anksčiau įgytas žinias, įgūdžius ir patirtį.
Tobulėjimo vertė	Apima tobulėjimo galimybes darbo vietoje.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Berthon, Ewing ir Hah (2005).

Reis ir Braga (2016), savo tyrime (n=937) pritaikę Berthon ir kt. (2005) darbdavio patrauklumo skalę, gavo šiuos rezultatus: tobulėjimo ir ekonomines vertes visa respondentų imtis vertino labiau nei socialinę, interesų ir pritaikymo vertes.

Organizacijos susiduria su reikšmingu uždaviniu: kaip kurti tokią darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi esantys svarbūs komandos nariai ir būtų įvertinami tiek savo kolegu, tiek vadovų. Alniacik ir Alniacik (2012) patrauklius darbdavio bruožus taip pat klasifikuoja (6 lentelė) pagal esamiems arba potencialiems darbuotojams siūlomas vertes, įtraukdami ir darbo aplinkos dimensiją.

Atlikę tyrimą (n=600), mokslininkai nustatė, kad respondentai, ieškodami darbo, didžiausią svarbą teikė potencialaus darbdavio teikiamai socialinei vertei. Potencialių darbdavių rinkos vertė jiems buvo mažiausiai svarbi.

6 lentelė

Darbdavio patrauklumo dimensijos

Vertė	Detalizavimas
Socialinės vertė	Apima karjeros galimybes, savęs realizavimo galimybes, įdomų darbą, gerus santykius su vadovais, pripažinimą, socialinio saugumo galimybes.
Rinkos vertė	Apima produktų ir/arba paslaugų novatoriškumą, aukštą produktų ir paslaugų kokybę, orientaciją į klientus/vartotojus, galimybes naujoje darbo vietoje pritaikyti anksčiau įgytas žinias, įgūdžius ir patirtį.
Ekonominė vertė	Apima aukštesnę nei vidutinis atlygį, patrauklų papildomų naudų paketą.
Pritaikymo vertė	Atspindi galimybes mokytis kitus, bei organizacijos socialinę atsakomybę.
Bendradarbiavimo vertė	Apima kolegų palaikymą ir padėtinimą.
Darbo aplinka	Apima jaukią ir smagią darbo aplinką.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Alniacik ir Alniacik (2012).

Derėtų akcentuoti, kad darbdavio patrauklumas yra labai svarbus organizacijoms konkuruojant dėl talentų. Jį lemia įvairūs veiksniai, įskaitant darbo užmokestį, darbo aplinką ir lankstumą. Siekiant veiksmingai pritraukti ir išlaikyti darbuotojus konkurencingoje darbo rinkoje, labai svarbu nustatyti ir stiprinti šiuos veiksnius atliekant tikslinius tyrimus konkrečiose pramonės šakose arba tarp konkrečių respondentų grupių.

1.2.3. Demografinių veiksnių įtaka darbdavio patrauklumui

Ne mažiau svarbu suvokti, kaip skirtingų demografinių charakteristikų (pavyzdžiui, amžiaus arba kartų, lyties, išsilavinimo ir kt.) darbuotojai vertina darbdavio patrauklumą bei kokie darbdavio patrauklumo bruožai jiems yra aktualūs.

Alniacik ir Alniacik (2012) tyrimas apie tai, kaip skirtingo amžiaus, lyties ir darbo statuso (dirbantys ar nedirbatys) respondentai vertina darbdavio patrauklumo dimensijas, atskleidė reikšmingus skirtumus tarp to, kaip respondentai vyrai ir moterys vertina įvairių darbdavio patrauklumo aspektų svarbą. Moterys, lyginant su vyrais, daugiau dėmesio skyrė tokioms vertėms: socialinei, rinkos, pritaikymo ir bendradarbiavimo. Reis and Braga (2016) tyrimo (n=937) rezultatai taip pat patvirtino, kad moterys daugiau nei vyrai vertina socialinius aspektus ir papildė, kad moterims tobulėjimo galimybių svarba buvo didesnė nei vyrams.

Bakanauskienės, Bendaravičienės ir Barkauskės 2016 metais atliktas Lietuvos verslo organizacijų darbdavių patrauklumo tyrimas (n=1020) parodė, kad vyrams pats svarbiausias darbdavio patrauklumo bruožas yra geras darbo užmokestis (moterims jis buvo trečias pagal svarbumą). Gera darbo atmosfera moterims buvo svarbiausias darbdavio patrauklumo bruožas. Lankstumas bei laisvė darbe abiem lytims buvo vienodai svarbus. Šis bruožas tiek moterų, tiek vyrų vertinimu buvo antras pagal svarbą. Mažiausią svarbą vyrai priskyrė darnai kolektyve, o moterys – inovacijoms darbe bei organizacijos tarptautiškumui (Bakanauskienė ir kt., 2017).

Reis ir Braga (2016) analizavo, kokiems specifiniams darbdavio patrauklumo bruožams pirmenybę teikia skirtingų kūdikių bumo, X ir Y kartų atstovai. Atlikto tyrimo (n=937) rezultatai parodė, kad interesų vertė yra ypač svarbi kūdikių bumo ir X kartos atstovams, tačiau Y kartai ši nebuvo prioritetinga. Y karta didžiausią reikšmę teikia ekonominei vertei. Kiek mažiau ekonominė vertė buvo svarbi X ir kūdikių bumo kartoms. Dar vienas didelis skirtumas pastebimas, tiriant pritaikymo vertę (apima galimybes pritaikyti patirtį, dalytis žiniomis ir suderinti darbą su visuomenės poreikiais): Y karta teikia didesnę reikšmę šiam požymiui. Priešingai, vyresnio amžiaus darbuotojams - kūdikių bumo kartos atstovams - pritaikymo vertė buvo mažiau svarbi. Tobulėjimo vertė ir socialinė vertė buvo vienodai svarbios visoms kartoms.

Vertinant patrauklaus darbdavio bruožų pasiskirstymą pagal lytį Alniacik ir Alniacik (2012) tyrimo rezultatai parodė, kad su amžiumi darbdavio siūloma ekonominė vertė tampa svarbesnė. Be to vyresniems respondentams patrauklesni atrodė darbdaviai, orientuoti į klientų poreikius bei siūlantys aukštos kokybės, inovatyvius produktus ir paslaugas.

Priešingą rezultatą ekonominės vertės atžvilgiu gavo Reis ir Braga (2016): jų tyrime respondentų amžius neigiamai koreliavo su ekonomine verte (materialines ar finansines paskatas). Tačiau su amžiumi tiesiogiai ir teigiamai koreliavo interesų vertė, t.y. su amžiumi žmonės daugiau vertina paties darbo turinį, jo įdomumą bei prasmingumą.

Lietuvos verslo organizacijų darbdavių patrauklumo tyrimo rezultatai atskleidė, kad respondentams, jaunesniems nei 25 metų, 36-45 metų amžiaus grupės ir vyresniems nei 56 metų, svarbiausias darbdavio patrauklumo bruožas – gera darbo atmosfera. O 26-35 metų ir 46-55 metų amžiaus grupės respondentams aktualiausias buvo patrauklus darbo užmokestis (Bakanauskienė ir kt., 2017).

Tiriant darbdavio patrauklumo bruožų svarbą skirtingų demografinių charakteristikų darbuotojams, taip pat svarbu atsižvelgti į įvairių šalių kultūros kontekstą, nes skirtingų šalių respondentai darbdavio patrauklumą ir jo bruožus gali vertinti skirtingai (Alniacik ir kt., 2014).

Aptariant demografinius veiksnius, veikiančius darbdavio patrauklumo suvokimą, reikėtų akcentuoti, kad darbdavio patrauklumo ypatybių svarba įvairiose amžiaus grupėse ir kultūrinuose

kontekstuose skiriasi, todėl vertinant darbdavio patrauklumą reikia atsižvelgti į įvairias aplinkybes bei perspektyvas.

1.3. Tiesioginio vadovo palaikymo reikšmė

1.3.1. Tiesioginio vadovo palaikymo svarba organizacijų ir darbuotojų kontekste

Šiandien tiesioginio vadovo palaikymas dinamiškoje ir dažnai stresą keliančioje darbo aplinkoje tapo ypač svarbus. Vadovo vaidmuo išplėtė tradicines užduočių delegavimo, atlikimo kontrolės ribas bei darbuotojų vertinimą, įtraukdamas tiesioginio vadovo pareigą teikti savo komandai tiek socialinį, tiek emocinį palaikymą (Bhanthumnavin, 2000). Šiuos pokyčius lėmė supratimas, kad teigiama darbo aplinka ir palaikantis vadovas gali itin padidinti darbuotojų gerovę bei produktyvumą (Daly ir kt., 2014) ir bendrą organizacijos sėkmę. Be to, vadovo palaikymas sustiprina darbuotojo emocinius ryšius su organizacija (Stinglhamber ir Vandenberghe, 2003).

Tiesioginis vadovas yra informacijos šaltinis, kuriam darbuotojai teikia pirmenybę ir juo pasitiki (Larkin ir Larkin, 1994). Vadovo palaikymo poveikis apima ne tik atskirų darbuotojų pasitenkinimą, bet ir komandos vienybę, atsparumą ir prisitaikymą. Toks vadovas kuria pasitikėjimo ir pagarbos atmosferą, kuri taip pat būtina stipriems komandos ryšiams. Savo komandą palaikantis vadovas skatina atvirą bendravimą ir glaudų bendradarbiavimą. Šie yra būtini organizacijoms, norinčioms išsilaikyti konkurencingoje ir nuolat kintančioje verslo aplinkoje.

Pasak Fan ir kt. (2018), palaikantis vadovas skatina darbuotojų pilietišką elgseną, kūrybiškumą ir orientaciją į inovacijas. Jis ne tik padeda darbuotojams susidoroti su iššūkiais, bet ir veikia kaip stabilizuojantis veiksnys. Palaikantis vadovas praturtina darbo aplinką (Sloan, 2012), mažina darbo sukeliama streso poveikį bei įtampą (Sargent ir Terry, 2000), išsekimo riziką, didina darbuotojų pasitenkinimą darbu (Fan, 2018) ir skatina darbuotojų įsipareigojimo organizacijai jausmą (Fan, 2018). Tai ypač svarbu šiuolaikinėje aplinkoje, kurioje psichologinė sveikata ir gerovė yra lygiaverčiai vertinamos kartu su tradiciniais verslo rodikliais.

Svarbu paminėti, kad vadovų palaikymas yra kritinis talentų išsaugojimui, nes darbuotojai yra linkę likti organizacijoje, kurioje jie jaučiasi vertinami ir palaikomi. Zhang ir kt. (2014) atliktas tyrimas parodė, kad kuo stipriau nauji organizacijos darbuotojai suvokia vadovo palaikymą, tuo geriau jie jaučiasi darbe ir greičiau prisitaiko prie naujų užduočių bei darbo aplinkos. Kitaip tariant, kai darbuotojai mano, kad jų vadovai juos remia, jie linkę geriau integruotis į komandą ir geriau atlikti savo darbą. Be to, tyrimas atskleidė, kad šis aktyvus prisitaikymas ir integracija teigiamai veikia tiek darbuotojų socialinį įsitvirtinimą darbo vietoje, tiek darbo rezultatus. Tai rodo, kad vadovo palaikymas yra svarbus ne tik kaip asmeninė pagalba darbuotojams, bet ir kaip organizacijos gebėjimas užtikrinti darbuotojų tobulėjimą. Taigi organizacinės elgsenos srityje

tiesioginio vadovo palaikymas siejamas ne tik su teigiamais veiklos rezultatais (kas yra naudinga visai organizacijai), stipresniu prisirišimu prie darbo, bet ir su mažesne darbuotojų išėjimo iš darbo tikimybe (Tang ir Tsaur, 2016).

Būtina pažymėti, kad suvokiamo tiesioginio vadovo palaikymo reikšmė nūdienos darbo aplinkoje yra ypatingai svarbi – be tiesiogių veiklų, apimanti socialinės ir emocinės paramos darbuotojams teikimą, užtikrina organizacijos sėkmę.

1.3.2. Socialinių mainų ir organizacinio palaikymo teorijos: vadovų ir darbuotojų sąveika

Homans (1950) *socialinių mainų teorija* (angl. *Social Exchange Theory*) suteikė vertingą pagrindą vadovo ir darbuotojo santykių dinamikos suvokimo vystymuisi. Ši teorija padeda suprasti žmogaus elgesį kaip prekių, paslaugų, informacijos ar palankumo mainų formą. Homans (1958 m.) teigė, kad šie mainai yra esminė socialinės sąveikos dalis, kurioje vienos šalies veiksmai yra priklausomi nuo kitos šalies atsilyginamų reakcijų. Blau (1964), plėtodamas socialinių mainų teoriją, pabrėžė jų vaidmenį, kuriant bei palaikant socialinius ryšius, ir sutelkė dėmesį į atsilyginimo ir pusiausvyros procesus šiuose santykiuose. Pagal Blau, socialiniai mainai apima tiek ekonominius, tiek socialinius elementus, kai asmenys dalyvauja sąveikoje, kuri yra naudinga abiem šalims. Jis pabrėžė abipusės naudos ir atsilyginimo svarbą, kuriant teigiamą darbo aplinką ir produktyvius darbo santykius. Tuo tarpu Ekeh (1974) pažymėjo, kad Blau socialinių mainų teorija leidžia manyti, jog asmenys stengiasi maksimaliai padidinti gaunamą naudą iš socialinės sąveikos, nes tik socialiniai mainai veikia darbuotojų asmeninio įsipareigojimo, dėkingumo ir pasitikėjimo jausmus; bet ekonominiai mainai savaime jiems įtakos nedaro“ (Blau, 1964).

Žvelgiant iš socialinių mainų perspektyvos, darbuotojai, kurie patiria stiprų vadovų palaikymą, dažnai jaučia didesnę pareigos jausmą atlikti daugiau, nei reikalauja jų darbo funkcijos (Kang ir kt., 2015).

Cole ir kt. (2002) mokslininkai *socialinių mainų tinklo darbo vietoje* modelyje identifikavo tris pagrindinius mainų tipus: tarp darbuotojo ir organizacijos, darbuotojo ir jo vadovo bei darbuotojo ir jo bendradarbių.

Eisenberger ir kt. (1986) *organizacinio palaikymo teorijoje* (angl. *Organizational Support Theory*) teigia, kad darbuotojai, norėdami patenkinti socialinio emocinio pobūdžio poreikius ir suvokti savo organizacijos nusiteikimą įvertinti ir atlyginti didesnes pastangas darbe, susidaro bendrą supratimą apie tai, kaip organizacija vertina darbuotojų indėlį bei rūpinasi jų gerove. Darbuotojų suvokiamas organizacinis palaikymas (angl. – *Perceived Organizational Support*) skatina jų įsipareigojimą organizacijai ir lūkesčius: darbuotojai tikisi, kad didesnės pastangos ir geresni veiklos rezultatai bus atlyginti. Taigi darbuotojų suvokiamas organizacinis palaikymas gali užtikrinti didesnę darbuotojų produktyvumą, mažesnę streso lygį, retesnius neatvykimo arba

išėjimo iš darbo atvejus. Trumpai tariant, remiantis organizacinio palaikymo teorija, darbuotojai, jaučiantys ir suvokiantys stiprų savo organizacijos palaikymą, kuris apima pripažinimą, rūpestį ir įsipareigojimą, tikėtina, bus labiau patenkinti savo darbu, įsipareigoję organizacijai ir pasižymės teigiamia elgsena darbe. Remiantis minėta teorija pabrėžiama, kaip svarbu kurti palaikančią darbo aplinką, kuri puoselėtų darbuotojų gerovę ir užtikrintų organizacijos sėkmę.

Darbuotojai organizacijai priskiria žmogiškąsias savybes: jie vertina savo svarbą organizacijai pagal tai, kaip ši su jais elgiasi (Eisenberger ir kt., 1986). Kadangi vadovai laikomi organizacijos atstovais, palankus jų elgesys gali stiprinti darbuotojų suvokiamą organizacinį palaikymą. Ne mažiau svarbu paminėti, kad tai priklauso nuo darbuotojų suvokimo, ar vadovų veiksmai yra nustatyti organizacijos ar jų pačių.

Tiesioginiai vadovai, turintys dažną kontaktą su darbuotojais, gali labiau nei organizacija veikti darbuotojų suvokimą apie gaunamą palaikymą ar jo trūkumą. Dėl to darbuotojų suvokimas apie vadovo palaikymą yra greičiau pastebimas ir kintantis nei suvokimas apie organizacijos palaikymą. Žemas suvokiamo vadovo palaikymo lygis skatina darbuotojus daugiau dėmesio skirti organizacijai kaip potencialiam palaikymo šaltiniui, o tai padidina suvokiamo organizacijos palaikymo reikšmę sprendžiant apie darbovietės keitimą. Kita vertus, vadovas, kuris nuolat palaiko darbuotojus, sukelia darbuotojų teigiamas emocijas ir pasitikėjimą. Toks nuolatinis vadovo dėmesys ir palaikymas padidina vadovo svarbą darbuotojų akimis. Taigi, vadovo teikiamas palaikymas gali tapti svarbesnis nei organizacijos palaikymas ir tokiu būdu mažinti suvokiamo organizacijos palaikymo įtaką darbuotojų sprendimams dėl darbovietės keitimo (Maertz ir kt., 2007).

Mokslininkai nustatė, kad darbuotojai, kurie suvokia didesnę vadovų palaikymą, labiau linkę jausti pareigą atsilyginti teigiamu elgesiu bei teigiamomis nuostatomis darbo atžvilgiu. Toks atsilyginimas pasireiškia padidėjusiu pasitenkinimu darbu, įsipareigojimu organizacijai ir sumažina norą palikti darbą (Eisenberger ir kt., 1986 m.).

Hobfoll ir kt. (1990) *išteklių tausojo teorija* (angl. *Conservation of Resources Theory*) teigia, kad socialinis palaikymas yra vienas iš pagrindinių išteklių, o individų tikslas yra išsaugoti bei apsaugoti tuos išteklius, kuriuos jie vertina. Pagal Mathieu ir Eschleman (2018) šie ištekliai padeda įgyvendinti darbo tikslus, mažina darbe patiriamą stresą, skatina asmeninį augimą, mokymąsi ir tobulėjimą. Hobfoll ir kt. (1990) teigia, kad socialinis palaikymas yra sveikatos ir gerovės pagrindas, nes kartu su asmeniniais resursais siejamas bendras tapatybės jausmas. Pagal Hobfoll ir kt. (2017) *socialinio palaikymo išteklių teoriją* (angl. - *Social Support Resource Theory*), vadovo palaikymas darbo vietoje yra labai svarbus ir jis yra vienas svarbiausių išteklių, kurį darbuotojai siekia gauti ir išlaikyti darbo vietoje, nes jis padeda darbuotojams apsaugoti nuo esamų išteklių (laiko, energijos ir pan.) praradimo, įgyti papildomų išteklių (žinių, įgūdžių ir pan.)

bei skatinti kitus išteklius (pasitikėjimą, bendradarbiavimą, komandos darnumą ir pan.). Be viso to, darbuotojai, jausdami vadovo palaikymą, pagalbą ir supratimą, patiria mažiau streso ir todėl sumažėja jų perdegimo tikimybė. Galiausiai, teorija akcentuoja išteklių mainus: vadovo palaikymas ne tik padeda darbuotojams, bet ir skatina juos atsilyginti geresniu darbo našumu, lojalumu ir įsitraukimu.

Graen ir Uhl-Bien (1995) *lyderio ir nario mainų teorijoje* (angl. - *Leader-Member Exchange Theory*) pagrindinis dėmesys skiriamas socialinių mainų santykiams tarp vadovų ir pavaldinių. Graen ir Uhl-Bien (1995) paaiškina, kaip vadovai keičiasi svarbiais ištekliais (pvz., socialiniu palaikymu, kontrole, saviveiksmingumu) su pavaldiniais. Remiantis šia teorija, lyderiai kuria įvairias mainų su savo pavaldiniais formas tam, kad gerus mainų santykius palaikantys darbuotojai gautų daugiau išteklių (pvz., socialinio palaikymo) nei kiti. Lyderio ir nario mainų teorijoje (Graen ir Uhl-Bien, 1995) nurodoma, kad teigiami ir kokybiški socialiniai mainai tarp vadovų ir darbuotojų yra gyvybiškai svarbūs siekiant individualių, komandinių ir organizacinių rezultatų. Be to, jie skatina darbuotojų įsitraukimą į darbą ir veiklos našumą (Breevaart ir kt., 2014).

Vadovai, turėdami galimybę suteikti įvairius išteklius, pvz., didesnę dėmesį, materialinį bei finansinį palaikymą ar autonomiją darbe (Sherony ir Green, 2002), gali gerokai prisidėti prie savo pavaldinių gerovės. Darbuotojai, gaunantys iš savo vadovų tokius svarbius išteklius, jaučia, kad jų darbas yra vertinamas ir vadovas rūpinasi jų gerove. Be to, savanoriškas organizacijos išteklių suteikimas darbuotojams laikomas tikru vertinimu ir pagalba. Darbuotojai mato ir įvertina savo vadovų teikiamą palaikymą. Svarbu akcentuoti, kad vadovo suteikiama galimybė darbuotojams dirbti savarankiškai suprantama kaip vadovo pasitikėjimo ir palaikymo ženklas (Park ir Jang, 2015).

Vėlesni Eisenberger ir kt. (2002) tyrimai akcentavo tiesioginio vadovo suteikiamo palaikymo svarbą darbuotojų suvokimui apie organizacinį palaikymą. Remiantis organizacinio palaikymo teorija, tyrimuose dažnai stebimas teigiamas ryšys tarp suvokiamo tiesioginio vadovo palaikymo ir suvokiamo organizacinio palaikymo (Malatesta, 1995), o tai įprastai aiškinama taip: suvokiamas tiesioginio vadovo palaikymas lemia suvokiamą organizacinį palaikymą. Pagal Cole ir kt. (2002), tiesioginis vadovas yra organizacijos surogatas (pakaitalas) darbuotojo sąmonėje. Tai reiškia, jei darbuotojai jaučia, kad jų vadovai juos palaiko, jie linkę manyti, jog visa organizacija taip pat juos palaiko. Tačiau Yoon ir Thye (2000) teigė, kad galima ir atvirkštinė įtaka: jei darbuotojai jaučia, kad organizacija vertina jų darbą ir rūpinasi jų gerove, jie gali manyti, kad jų vadovai, atstovaujantys organizacijai, taip pat yra jiems palankiai nusiteikę.

Taigi galima teigti, kad Homanso (1950) ir Blau (1964) suformuluota socialinių mainų teorija yra esminis vadovo ir darbuotojo sąveikos organizacijoje analizės pagrindas. Ši teorija

pabrėžia, kad vadovo ir darbuotojo tarpusavio santykiai yra pagrįsti abipusiais mainais, kuriuose vadovo palaikymas atlieka svarbų vaidmenį. Cole, Schaninger ir Harris (2002) pažymėjo, kad šie mainai apima ne tik ekonomines, bet ir socialines naudas. Hobfoll ir kt. (1990) bei Graen ir Uhl-Bien (1995) darbų kontekste vadovo palaikymas yra nurodytas kaip pagrindinis veiksnys, skatinantis teigiamą darbo aplinką, darbuotojų pasitenkinimą ir našumą. Eisenberger ir kt. (1986), pristatydami organizacinio palaikymo teoriją, pabrėžė, kad darbuotojų suvokimas apie organizacijos ir vadovų palaikymą yra tiesiogiai susijęs su jų įsipareigojimu ir produktyvumu.

Taigi socialinių mainų ir organizacinio palaikymo teorijose apie vadovų ir jų pavaldinių sąveiką akcentuojama abipusių mainų bei palaikymo svarba išlaikant produktyvius ir gerus darbo santykius.

1.3.3. Tiesioginio vadovo palaikymas ir jo tipai

Didžioji dalis mokslininkų savo darbuose remiasi Eisenberger ir kt. (2002) sąvoka, teigiančia, kad *suvokiamas tiesioginio vadovo palaikymas* (angl. *Perceived Supervisor Support*) yra darbuotojų suvokimo, kiek tiesioginis vadovas rūpinasi jų gerove, vertina jų indėlį ir apskritai juos palaiko, laipsnis. 7 lentelėje pateikiami skirtingų mokslinės literatūros autorių apibrėžimai.

7 lentelė

Tiesioginio vadovo palaikymo apibrėžimai pagal skirtingus mokslinės literatūros autorius

Autoriai	Apibrėžimai
Kottke ir Sharafinski, 1988	Suvokiama tiesioginio vadovo parama - tai darbuotojų suvokimas, kad jų vadovas rūpinasi ir vertina jų gerovę, atsižvelgdamas į darbuotojų indėlį ir pastangas.
Bhanthumnavin, 2000	Per socialinio palaikymo prizmę tiesioginio vadovo palaikymas apibrėžia tarpasmeninį vadovo ir pavaldinių elgesį, suteikiant pavaldiniams informacinį, materialų ir emocinį palaikymą, siekiant pagerinti pavaldinių darbo motyvaciją, rezultatus bei darbo efektyvumą.
Eisenberger ir kt., 2002	Suvokiamas tiesioginio vadovo palaikymas - darbuotojų suvokimo, kiek tiesioginis vadovas rūpinasi jų gerove, vertina jų indėlį ir apskritai juos palaiko, laipsnis.
Dasborough ir Ashkanasy, 2002	Suvokiamas vadovo palaikymas yra svarbus veiksnys, darantis įtaką, kaip darbuotojai suvokia, vertina organizacijos aplinką, ir ar ketina keisti darbovietę.
Zhou, 2003	Tiesioginio vadovo palaikymas laikomas vienu svarbiausių verslo sėkmę užtikrinančių veiksnių, nes vadovai teikia vertingą grįžtamąjį ryšį savo darbuotojams apie jų elgesį, o tai savo ruožtu suteikia darbuotojams galimybę mokytis, tobulėti ir gerinti bendrą darbo efektyvumą.
Maertz ir kt., 2007	Suvokiamas vadovų palaikymas yra bendra darbuotojų nuomonė apie tai, kiek vadovai rūpinasi jų gerove ir vertina jų indėlį organizacijos labui.
DeConinck ir Johnson, 2009	Suvokiamas tiesioginio vadovo palaikymas suteikia darbuotojams saugumo jausmą, kad įmonė rūpinasi jų gerove.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis mokslinės literatūros šaltiniais.

Įvertinus skirtingų autorių apibrėžimus, *suvokiamas tiesioginio vadovo palaikymas* šiame darbe įvardijamas kaip bendras darbuotojų suvokimas apie tai, kiek tiesioginis vadovas rūpinasi jų gerove, vertina jų indėlį ir juos palaiko.

Pagal Beehr ir Glazer (2001), socialinis palaikymas skirstomas į du tipus: *emocinį* ir *instrumentinį*. Emocinis palaikymas jaučiamas, kai kiti padeda žmogui pasijusti geriau, pavyzdžiui, demonstruoja pagarbą, nuteikia optimistiškai arba įsiklauso į jo problemas. Toks palaikymas vadinamas tiesioginio vadovo emociniu palaikymu (Kottke ir Sharafinski, 1988). Kita vertus, instrumentinis palaikymas yra susijęs su pagalba žmogui atliekant konkrečias darbine funkcijas, pavyzdžiui, padedant atlikti tam tikrą darbą ar užduotį. Graen (1976) pabrėžia instrumentinio palaikymo svarbą, suteikiant pavaldiniams būtinus resursus ar informaciją tam, kad jie galėtų tinkamai atlikti savo darbą.

Munc ir kt. (2016), remdamasis House (1981), vadovo palaikymą vertina pagal pavaldiniams teikiamus išteklius, kurie taip pat skirstomi į *emocinius* (pvz., empatiją, atjautą ir pan.) ir *instrumentinius* (pvz., pinigus, laiką ir pan.). Bhanthumnavin (2000) moksliniame darbe tiesioginio vadovo palaikymas suvokiamas per *informacijos pateikimą, materialų palaikymą ir emocinį palaikymą*.

Plačiausiai pripažintą palaikymo klasifikavimą pateikė House (1981), kuris išskyrė keturis tipus: emocinį, instrumentinį, informacinį ir vertinamąjį palaikymą (8 lentelė).

8 lentelė

House palaikymo tipai

Tipas	Paaiškinimas
Emocinis	Tai empatijos, meilės, pasitikėjimo ir rūpesčio išraiška. Emocinis palaikymas leidžia individams jaustis mylimiems, vertinamiems, vertiems pasitikėjimo, priklausantiems socialinei grupei.
Instrumentinis	Taip pat vadinamas materialiniu palaikymu ir apima fizinę arba materialinę pagalbą. Instrumentinis palaikymas reiškia tiesioginę pagalbą žmogui, kuriam jos reikia, pinigais, laiku, darbo priemonėmis ir pan.
Informacinis	Informacinis palaikymas apima dalijimąsi informacija, patarimus ir ugdyimą, kurie padeda darbuotojui įveikti užduotis, spręsti kylančius klausimus, gerinti veiklos kokybę. Informacinis palaikymas taip pat suteikia galimybę įgyti žinių ar įgūdžių.
Vertinimo	Šis palaikymo tipas apima informacijos, pavyzdžiui, konstruktyvaus grįžtamojo ryšio, naudingos atliktų užduočių, veiksmų arba elgsenos vertinimui, teikimą. Jis padeda darbuotojams apmąstyti, įsivertinti savo veiklą bei ją tobulinti.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Karkouti ir kt. (2019) pagal House (1981).

Tiesioginio vadovo palaikymo tipai yra glaudžiai susiję, todėl darbuotojams nėra lengva juos identifikuoti. Vis dėlto tyrimų rezultatai skiriasi, kai kalbama apie šių paramos tipų skirtumus. Pavyzdžiui, Israel ir kt. (2002) atliktas tyrimas rodo, kad instrumentinis palaikymas turi didžiausią poveikį darbuotojų gerovei, o Ben-Ari ir Pines (2002) teigia, kad emocinis palaikymas yra svarbesnis. Ir priešingai, Rao ir kt. (2003) nustatė, kad abu palaikymo tipai yra vienodai veiksmingi: darbuotojai mano, kad šie tipai yra svarbūs jų savijautai darbo aplinkoje ir užduotims atlikti. Nors Mathieu ir Erschleman (2018) tyrimas patvirtino abiejų palaikymo tipų svarbą, tačiau išryškėjo, kad emocinio ar instrumentinio palaikymo poreikis priklauso nuo darbo pobūdžio, pavyzdžiui, emocinio palaikymo poreikis yra stipresnis darbe, kuriame tenka susidurti su daugybe emocijų (pvz., pacientų gydymas, klientų aptarnavimas ir pan.). Kitame tyrime Barling ir kt. (1988) pastebėjo, kad emocinis palaikymas dažnai suvokiamas neatsižvelgiant į faktiškai suteiktos pagalbos pobūdį. Tuo tarpu Beehr (1985) teigė, kad poveikis palaikymo gavėjui labiau priklauso nuo to, kas suteikia palaikymą, o ne nuo suteikto palaikymo tipo.

Pagalbos prašančio pavaldinio elgesys gali būti vertinamas kaip atsakomoji reakcija į vadovo palaikymą ir domėjimąsi pavaldinio darbo rezultatais bei gerove. Vadovas turi būti suinteresuotas demonstruoti domėjimąsi pavaldiniais ir skatinti juos kreiptis pagalbos atliekant darbo užduotis. Žinodami, kaip skatinti pavaldinius kreiptis pagalbos, vadovai gali orientuoti savo pavaldinius į darbo padalinio ir organizacijos tikslų siekimą (Thacker ir Stoner, 2012).

Apibendrinant tiesioginio vadovo palaikymo emocinius, instrumentinius, informacinius ir vertinimo tipus derėtų taikyti juos atsižvelgiant į specifines organizacijos darbo sąlygas, o aptariant sunkumus, su kuriais susiduria darbuotojai, skatinti pavaldinius kreiptis pagalbos, rūpintis jų gerove.

1.3.4. Demografiniai veiksniai ir tiesioginio vadovo palaikymas

Mokslininkai, tirdami demografinių charakteristikų (t.y., amžiaus, lyties, išsilavinimo ir darbo trukmės) ryšį su darbuotojo suvokiamu tiesioginio vadovo palaikymu, susidūrė su kontraversiškais tyrimų rezultatais: vienuose tyrimuose buvo patvirtinta kai kurių demografinių veiksnių įtaka suvokiamam tiesioginio vadovo palaikymui, kituose – ne. Manoma, kad vyresnio amžiaus darbuotojai vadovo palaikymą suvokia kitaip nei jaunesni; moterys gali jausti mažesnę palaikymą srityse, kuriose dominuoja vyrai, o išsilavinimo lygis gali daryti įtaką darbuotojų bendravimo stilių bei lūkesčių ir skirtumams. Išsamesnes įžvalgas pateikia mokslininkų darbai, kuriuose buvo akcentuojami lyties bei darbo trukmės įtaka suvokiamam tiesioginio vadovo palaikymui.

Bhanthumnavin (2003) sveikatos centrų darbuotojų tyrimas parodė, kad moterys lyginant su vyrais, jautė didesnę vadovų palaikymą. Jis išskėlė prielaidą, kad taip gali būti dėl to, jog moterys

pozityviau reaguoja į vadovų palaikymą, ypač kai jis priimamas kaip paskatinimas geriau dirbti. Ir atvirkesčiai, Yoon ir Thye (2000), atlikę liginės darbuotojų tyrimą, nustatė, kad vyrai sulaukia daugiau palaikymo iš savo vadovų. Be to, Petrovic ir kt. (2014), atlikę Serbijos viešbučių sektoriaus darbuotojų tyrimą, nustatė, kad vyrams tiesioginio vadovo palaikymas buvo svarbesnis nei moterims. Išsami Ng ir Sorensen (2008) metaanalizė, nagrinėjanti lyties ir suvokiamo vadovų palaikymo sąveiką įvairiuose tyrimuose, neparodė jokių reikšmingų skirtumų. Jie darė prielaidą, kad taip gali būti dėl kintančio lyčių vaidmenų suvokimo tiek darbo vietoje, tiek namuose. Tad tiek Vermeulen ir Mustard (2000), tiek Ng ir Sorensen (2008) tyrimai patvirtino, kad bendrai suvokiamas vadovo palaikymas nepriklauso nuo pavaldžių darbuotojų lyties.

Įvertinę surinktą iš daugybės organizacijų tyrimų rezultatus Eisenberger ir kt. (2002) nenustatė bendro darbo stažo įtakos suvokiamam tiesioginio vadovo palaikymui. Nors Ng ir Sorensen (2008) teigė, kad vadovų palaikymas iš tikrųjų gali būti mažesnis tiems, kurie dirba ilgiau. Darbo organizacijoje trukmės įtaką suvokiamam tiesioginio vadovo palaikymui Yoon and Thye (2000) pagrindė savo tyrime: ilgiau organizacijoje dirbantys darbuotojai gauna didesnę vadovo palaikymą.

Gordon ir kt. (2019) pabrėžė skirtumus tarp to, kaip visą ir ne visą darbo dieną dirbantys darbuotojai suvokia vadovų palaikymą. Jie nustatė, kad ne visą darbo dieną dirbantys darbuotojai, yra linkę jausti mažesnę vadovų palaikymą. Tai galėtų būti dėl to, kad vadovai tiesiog neįdeda tiek pastangų, kad užmegztų santykius su ne visą darbo dieną dirbančiais darbuotojais, manydami, kad trumpiau dirbantys darbuotojai yra mažiau įsipareigoję organizacijai arba kad jie neketina likti įmonėje ilgesnį laiką.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų suvokiamam vadovo palaikymui atskleisti patvirtintos prieštaringos išvados – vieni tyrimai rodo, kad moterys daugiau jaučia tiesioginio vadovo palaikymą, o kitur - tai būdinga vyrams. Patvirtintas darbo trukmės ryšys su darbuotojų suvokiamu vadovo palaikymu, tačiau kitų tyrimų rezultatai reikšmingų demografinių veiksnių įtakos nepatvirtina.

1.3.5. Vidinės komunikacijos ir tiesioginio vadovo palaikymo ryšys

Veiksmingą sąveiką tarp organizacijos narių lemia organizacijos kultūra, tarpusavio komunikacija, palaikanti aplinka ir įsipareigojimai.

Motyvacijos teorijos identifikuoja tiesioginį vadovą kaip svarbų informacijos šaltinį, nusakantį darbuotojams, ko jie gali tikėtis iš darbuotojo ir darbdavio santykio (Allen, 1995). Skirtingi moksliniai tyrimai rodo, kad darbuotojai savo vadovą laiko svarbiausia komunikacijos grandimi, todėl juo pasitiki labiau nei aukštesniais vadovais ar organizacija apskritai (Larkin ir

Larkin, 1994). Iš esmės komunikacija tarp darbuotojų ir jų tiesioginio vadovo yra pagrindinis veiksnys, padedantis darbuotojams suvokti ir įvertinti tiesioginio vadovo palaikymą.

Organizacijose, kuriose vyrauja reguliari bei prasminga komunikacija tarp darbuotojų ir jų vadovų, paprastai stebimas didesnis pasitenkinimas komunikacija (Torraco, 2005). Mayfield ir kt. (1995) pateikė „empatinės kalbos“ sampratą kaip esminę palaikančio vadovo komunikacijos, kuria siekiama padrašinti, išreikšti rūpestį, palaikymą, pagyrimą, empatiją, pasitikėjimą ir žmogiškumą, dalį. Tuo tarpu *motyvuojančios kalbos teorija* (Sullivan, 1988) teigia, kad darbuotojų motyvacija, jų veiklos efektyvumas, pasitenkinimas komunikacija ir darbu apskritai iš dalies priklauso nuo to, kaip palaikantys vadovai bendrauja su pavaldiniais.

Vidinė komunikacija organizacijose atlieka svarbų vaidmenį formuodama darbuotojų nuomonę apie tiesioginio vadovo teikiamą palaikymą. Pagal Kang ir Sung (2017), vienas svarbiausių vidinės komunikacijos efektų yra tai, kad aiškus ir kokybiškas vadovo dalijimasis informacija gali padidinti pavaldinių įsitraukimą ir teigiamą jų elgsenos atsaką. Ši nuomonė sutampa su Sluss ir kt. (2008) bei Griffin ir kt. (2001) išvadomis, kad vidinė komunikacija yra gyvybiškai svarbi kuriant bei stiprinant vadovų ir jų pavaldinių santykius, formuojant palankią darbo aplinką. Vidinės komunikacijos kokybė ir dažnumas teigiamai veikia vadovo ir pavaldinio santykius, ypač tada, kai vadovas puoselėja palaikančią ir bendradarbiaujančią aplinką. Organizacijose, kuriose užtikrinami tiesioginio vadovo palaikymas ir patarimai, pasiekama gilesnė ir turtingesnė komunikacija, lyginant su organizacijomis, kuriose tokios galimybės nėra (Usman, 2019).

Minėtų mokslininkų išvalgos atskleidžia dvipusį ryšį tarp vidinės komunikacijos ir tiesioginio vadovo palaikymo: vidinė komunikacija veikia tiesioginio vadovo palaikymą, o šis, savo ruožtu, daro įtaką vidinei komunikacijai.

Taigi verta atkreipti dėmesį, kad vidinės komunikacijos ir tiesioginio vadovo palaikymo vaidmuo organizacijos dinamikai yra gana svarbus, o organizacijos kultūra, tarpusavio bendravimas, palanki aplinka ir įsipareigojimai daro didelę įtaką organizacijos narių tarpusavio sąveikai.

1.4. Vidinės komunikacijos, darbdavio patrauklumo ir tiesioginio vadovo palaikymo sąsajos

Vidinės komunikacijos sritis pripažinta svarbia ryšių su visuomene sudedamąja dalimi, kurios svarba nuo 2011 labai išaugo (Lee ir Yue, 2020). Didėjantį susidomėjimą vidine komunikacija galima paaiškinti tuo, kad vis dažniau pripažįstama, jog darbuotojai yra neįkainojamas organizacijos turtas ir patikimas informacijos šaltinis organizacijos išorinėje aplinkoje. Komentarai, kuriais darbuotojai dalijasi išorėje, gali reikšmingai formuoti

suinteresuotųjų šalių nuomonę apie organizaciją (Meng, 2021). O teigiama organizacijos charakteristika lemia pageidaujamus rezultatus, pavyzdžiui, įsitraukimą ir darbdavio patrauklumą (Meng ir Berger, 2019).

Ruck ir Welch (2012) teigimu, bet kurios organizacijos sėkmė labai priklauso nuo jos vidinės komunikacijos efektyvumo. Investicijos į vidinę komunikaciją padeda užtikrinti savalaikį ir veiksmingą bendravimą su darbuotojais, didina darbuotojų įsitraukimą, pasitenkinimą darbu ir organizacijos produktyvumą (Tkalac Verčič ir Pološki Vokić, 2017). Be to, strateginis vidinės komunikacijos valdymas reikšmingai prisideda prie organizacijos reputacijos ir patikimumo (Hannegan, 2004; White ir kt., 2010).

Sėkmingai valdoma vidinės komunikacijos strategija gali pagerinti darbuotojų ir vadovų santykius (Welch, 2012). Be to, ji gali formuoti geresnį organizacijos grėsmių ir galimybių suvokimą, bet, kita vertus, nevaldoma vidinė komunikacija gali kelti pavojų (Tkalac Verčič, 2016).

Tkalač Verčič, Galic ir Žnidar (2021) ištyrė (n=1805) ryšius tarp pasitenkinimo vidine komunikacija, darbuotojų įsitraukimo ir darbdavio patrauklumo. Remiantis socialinių mainų teorija, konkretus vidinės komunikacijos vaidmuo organizacijos vidiniams santykiams nėra išsamiai ištirtas, tačiau minėti mokslininkai įtraukė socialinių mainų kokybės dimensijas - psichologinį kontraktą ir suvokiamą organizacinį palaikymą - į konceptualų tyrimo modelį. Jie buvo apibrėžti kaip mediaciniai kintamieji. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad pasitenkinimas vidine komunikacija teigiamai koreliavo su darbuotojų įsitraukimu ir su darbdavio patrauklumu. Be to, socialinių mainų kokybės rodikliai iš dalies medijavo ryšį tiek tarp pasitenkinimo vidine komunikacija ir darbdavio patrauklumo, tiek pasitenkinimo vidine komunikacija ir darbuotojų įsitraukimo. Verčič, Galic ir Žnidar (2021) išvados sutapo su jų teoriniu modeliu, kuriame darbuotojų pasitenkinimas vidine komunikacija lemia didesnę darbuotojų įsitraukimą ir darbdavio patrauklumą.

Tkalač Verčič (2021) toliau tęsė įvairių konceptų, susijusių su vidinės komunikacijos praktikomis, ryšių nagrinėjimą. Mokslininkės tyrimas, kuriame dalyvavo 1805 respondentai, apėmė ryšius tarp darbuotojų įsitraukimo, darbdavio patrauklumo, suvokiamos organizacinio palaikymo (kurie buvo analizuojami kaip priklausomi kintamieji) ir pasitenkinimo vidine komunikacija (nepriklausomas kintamasis) analizę. Tyrimo rezultatai atskleidė reikšmingą ir teigiamą ryšį tarp visų matuotų kintamųjų, o regresinė analizė parodė, kad trys nepriklausomi kintamieji (darbuotojų įsitraukimas, darbdavio patrauklumas ir suvokiamas organizacinis palaikymas) numatė ir paaiškino 78,9 proc. pasitenkinimo vidine komunikacija variacijos.

2023 metais Pološki Vokić, Tkalač Verčič ir Sincic Corič publikavo mokslinį straipsnį apie naujausią ir bene reikšmingiausią pasitenkinimo vidine komunikacija įtakos darbdavio

patrauklumui tyrimą, kuriame dalyvavo 3457 respondentų. Šis didelės imties tyrimas yra vienas iš pirmųjų kiekybinių empirinių tyrimų, įrodžiusių, kad patenkinti vidine komunikacija darbuotojai labiau linkę savo darbdavius laikyti patraukliais.

Šio tyrimo bendras respondentų pasitenkinimas vidine komunikacija jų organizacijose buvo reikšmingai teigiamai susijęs su bendru darbdavio patrauklumu: 80,9 proc. darbdavio patrauklumo apklaustiems darbuotojams galima paaiškinti jų bendru pasitenkinimu vidine komunikacija. Be to, visos nagrinėtos pasitenkinimo vidine komunikacija dimensijos buvo reikšmingos bendram darbdavio patrauklumui, o kiekviena pasitenkinimo vidine komunikacija dimensija buvo reikšminga bent vienai darbdavio patrauklumo dimensijai. Pasitenkinimo vidine komunikacija dimensijos, kurios stipriausiai veikė darbdavio patrauklumą - pasitenkinimas grįžtamoju ryšiu ir pasitenkinimas bendravimo klimatu (Pološki Vokič ir kt., 2023).

Išsamūs mokslininkų Tkalac Verčič, Pološki Vokič, Galič ir Žnidar tyrimai, atlikti 2021-2023 metais, pabrėžia esminį vidinės komunikacijos vaidmenį formuojant organizacijos, kaip patrauklaus darbdavio, įvaizdį. Reikšmingas ir teigiamas pasitenkinimo vidine komunikacija ir darbdavio patrauklumo ryšys, kaip rodo empiriniai duomenys, pabrėžia strateginę sveikos komunikacijos aplinkos puoselėjimo svarbą. Tokia aplinka, kuriai būdingas atviras dialogas ir konstruktyvus grįžtamasis ryšys, yra labai svarbi formuojant teigiamą darbdavio įvaizdį ir stiprinant suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą.

Apibendrinant galima teigti, kad aukščiau minėtos teorinės išvalgos bei atlikti tyrimai atskleidė teorinio ir praktinio supratimo apie vidinės komunikacijos įtaką darbdavio patrauklumui, kuriant vidinės komunikacijos praktikas, svarbą. Jais akcentuojamas lemiamas veiksmingos vidinės komunikacijos vaidmuo organizacijos sėkmei, o darbuotojų pasitenkinimas vidine komunikacija teigiamai veikia jų įsitraukimą ir suvokiamą darbdavio patrauklumą.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo tikslas, metodai ir imtis

Tyrimo tikslas. Ištirti vidinės komunikacijos įtaką darbdavio patrauklumui, medijuojant tiesioginio vadovo palaikymui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Struktūruotos apklausos metodu surinkti Lietuvos darbuotojų vidinės komunikacijos, darbdavio patrauklumo ir tiesioginio vadovo palaikymo vertinimus.
2. Įvertinti konstruktyvumo duomenų patikimumą naudojant Cronbacho alfa.
3. Nustatyti duomenų normalumo pasiskirstymą naudojant Kolmogorovo-Smirnov ir Shapiro-Wilko testą ir asimetrijos bei eksceso koeficientus.
4. Atlikti moderuotos mediacijos analizę darbuotojų vidinės komunikacijos, darbdavio patrauklumo ir tiesioginio vadovo palaikymo ryšiui ištirti, naudojant PROCESS v3.5 by Andrew F. Hayes įskiepi.

Tyrimo metodai. Atliekamu tyrimu siekiama a) patikrinti jau esančias autorių nuostatas apie vidinės komunikacijos įtaką darbdavio patrauklumui, b) papildyti mokslinę literatūrą apie vidinės komunikacijos įtaką darbdavio patrauklumui, veikiant tiesioginio vadovo palaikymui. Tyrimui atlikti naudojamas kiekybinis tyrimo metodas, apklausa vykdoma netiesioginiu būdu lietuvių kalba. Konstruktyvumo vertimas į lietuvių kalbą atliktas dvigubo vertimo metodu. Respondentai pateikia savo atsakymus internetinėje anketoje, kuri platinama elektroniniu paštu bei socialinės medijos platformomis „Facebook“, „LinkedIn“. Anketos pradžioje prisistatoma ir paaiškinama tyrimo esmė. Surinkti duomenys analizuojami statistinių duomenų apdorojimo programa SPSS. Visos darbe nagrinėjamos dimensijos matuojamos Likerto skale nuo 1 iki 5.

Tyrimo imtis. Tyrimo imtį sudaro dirbantys Lietuvos gyventojai, kurie gali įvertinti tyrimo konstruktyvumą apie savo darbdavį. Tyrimu bus siekiama nustatyti imties statistines charakteristikas bei ryšius tarp kintamųjų, todėl reprezentatyviai imčiai nustatyti buvo naudojama imties skaičiuoklė. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis pirmąjį 2023 m. ketvirtį šalyje buvo 1.414.000 dirbančiųjų. Socialiniuose moksluose (Ruževičius, 2019) priimtinas 5-10 proc. paklaidos dydis, tad su 5 proc. paklaida apskaičiuotas minimalus reprezentatyvios imties dydis, kas sudarė **n=384** respondentus.

2.2. Tyrimo hipotezės ir modelis

Organizacinio palaikymo teorijoje teigiama, kad darbuotojai susidaro bendrą suvokimą apie tai, kiek organizacija vertina jų indėlį ir rūpinasi jų gerove (Eisenberger ir kt., 1997;

Eisenberger ir kt., 1986; Shore ir Shore, 1995). Šią koncepciją, vadinamą suvokiamu organizaciniu palaikymu (angl. Perceived Organisational Support), patvirtina keletas tyrimų (Eisenberger ir kt., 1986; Eisenberger ir kt., 1990; Shore ir Tetrick, 1991; Shore ir Wayne, 1993). Panašiai suvokiamas tiesioginio vadovo palaikymas atspindi darbuotojų nuomonę apie tai, kiek jų vadovai juos vertina ir rūpinasi jais (Kottke ir Sharafinski, 1988) ir Levinson (1965), Šis suvokimas yra labai svarbus, nes vadovai atstovauja aukštesnės vadovybės ir organizacijos interesus. Daugybė tyrimų (Hutchison, 1977a, 1997b; Malatesta, 1995; Rhoades ir kt. 2001; Yoon ir Lim, 1999; Yoon ir Lim, 2000) rodo *teigiamą ryšį tarp suvokiamo organizacinio palaikymo ir suvokiamo tiesioginio vadovo palaikymo*, tačiau šio ryšio priežastingumą ir mechanizmus mokslininkai rekomenduoja tirti toliau.

Suvokiamas organizacinis palaikymas yra susijęs su pasitenkinimu darbu (Witt, 1991), t.y. su bendru darbuotojo požiūriu į savo darbą. Ryšys tarp suvokiamo organizacinio palaikymo ir pasitenkinimo vidine komunikacija nebuvo išsamiai ištirtas. Tačiau Allen (1995) nustatė ryšį tarp suvokiamo organizacinio palaikymo ir įvairių rūšių grįžtamojo ryšio (su atliekamu darbu susijęs grįžtamais ryšys, grįžtamasis ryšys iš kolegų ir vadovybės pranešimai).

Kaip pažymėjo Cullen, Edwards, Casper ir Gue (2014), organizaciniai pokyčiai, kuriuos lemia tokie veiksniai, kaip globalizacija, inovacijos ir besikeičiantys vartotojų pageidavimai, gali sukelti darbuotojams neapibrėžtumo jausmą, o tai gali neigiamai paveikti jų požiūrį į darbą bei veiklos rezultatus. Neapibrėžtumas, dažnai atsirandantis dėl nepakankamos informacijos, gali būti darbuotojų streso šaltinis Tkalac Verčič (2021). Tačiau, pasak Eisenberger ir Stinglhamber (2011), veiksminga vadovybės komunikacija gali sustiprinti darbuotojų suvokiamą organizacinį palaikymą, nes tokia komunikacija išaiškina organizacijos tikslus ir strategijas, padeda darbuotojams atlikti savo vaidmenis ir mažina neapibrėžtumą vykstant pokyčiams. Veiksminga komunikacija taip pat gali parodyti darbuotojams, kad jų indėlis yra vertinamas ir kad jais rūpinamasi. Tai gali dar labiau padidinti suvokiamą organizacinį palaikymą (Neves ir Eisenberger, 2014).

Tkalac Verčič (2021) ištyrė (n=1805) sąsajas tarp darbuotojų įsitraukimo, darbdavio patrauklumo, suvokiamos organizacinės paramos lygio ir pasitenkinimo vidine komunikacija. Tyrimas atskleidė reikšmingą, teigiamą šių veiksmių tarpusavio ryšį. Pasitenkinimas vidine komunikacija buvo reikšmingai ir teigiamai susijęs su suvokiamu organizaciniu palaikymu ($\beta = .166, p < 0,01, t = 10.18$).

Atsižvelgiant į *teigiamą tarpusavio ryšį tarp suvokiamo organizacinio palaikymo ir suvokiamo tiesioginio vadovo palaikymo* (Hutchison, 1977a, 1997b; Malatesta, 1995; Rhoades ir kt. 2001; Yoon ir Lim, 1999; Yoon ir Lim, 2000) ir teigiamą tarpusavio ryšį tarp *suvokiamo*

organizacinio palaikymo ir vidinės komunikacijos (Tkalac Verčič, 2021), formuojama H1 hipotezė:

H1: Pasitenkinimas vidinė komunikacija teigiamai veikia tiesioginio vadovo palaikymą.

Vidinė komunikacija tiesiogiai ir netiesiogiai atlieka svarbų vaidmenį formuojant vidinį darbdavio prekės ženklą. Tiesiogiai tai susiję per darbdavių komunikaciją savo darbuotojams apie darbo organizacijoje privalumus (Chhabra ir Sharma, 2014; Hoppe, 2018). Hoppe (2018) pabrėžia, kad darbuotojai traktuojami kaip tikslinė auditorija, kuriai organizacijos komunikuoja pagrindinę darbdavio prestižą keliančią informaciją. Moroko ir Uncles (2008) kokybinis tyrimas parodė, kad sėkmingas darbdavio prekės ženklo kūrimas/vystymas galimas tik tada, kai organizacija supranta, kas yra svarbu darbuotojams, ir palaiko darbdavio prekės ženklo kūrimo/vystymo procesą nuoseklia ir tikslia vidine bei išorine komunikacija.

Vidinė komunikacija padeda paversti darbuotojus pagrindiniais organizacijos vertybių šalininkais (Chong, 2007). Šis metodas vadinamas "iš vidaus į išorę" ir yra labai svarbus, kuriant stiprų darbdavio prekės ženklą. Tokių būdu darbuotojai tampa prekės ženklo ambasadoriais, remdamiesi savo patirtimi organizacijos viduje. Pasak Itam et al. (2020), vidinės komunikacijos sistema prisideda prie teigiamos darbuotojų patirties. Be to, Punjaisri ir kt. (2009) empiriškai ištyrė ir nustatė, kad vidinė komunikacija ir mokymai didina darbuotojų tapatinimąsi su darbdavio prekės ženklu, lojalumą ir įsipareigojimą jam. Dryl (2017) tai patvirtina, teigdamas, kad vidinis prekės ženklo kūrimas/vystymas yra darbdavio vidinę komunikaciją pastangų, formuojant darbuotojų komandas, atitinkančias organizacijos vertybes ir tikslus, rezultatas.

Teorinis ryšys tarp vidinės komunikacijos ir patrauklaus vidinio darbdavio įvaizdžio yra gerai išanalizuotas mokslinėje literatūroje, tačiau empirinių įrodymų, patvirtinančių šį ryšį, vis dar trūksta. Pološki Vokic, Tkalac Verčič ir Sinčić Corić (2023) tyrimas (n=3457), nagrinėjantis vidinės komunikacijos ir darbdavio patrauklumo ryšį, parodė, kad respondentų pasitenkinimas vidine komunikacija jų organizacijose buvo reikšmingai, stipriai ir teigiamai susijęs su bendru darbdavio patrauklumu: 80,9 proc. darbdavio patrauklumo galima paaiškinti darbuotojų pasitenkinimu vidine komunikacija.

Remiantis teorijomis ir empiriniu tyrimu pagrįstu ryšiu tarp vidinės komunikacijos ir patrauklaus vidinio darbdavio įvaizdžio, formuojama H2 hipotezė:

H2: Pasitenkinimas vidine komunikacija teigiamai veikia darbdavio patrauklumą.

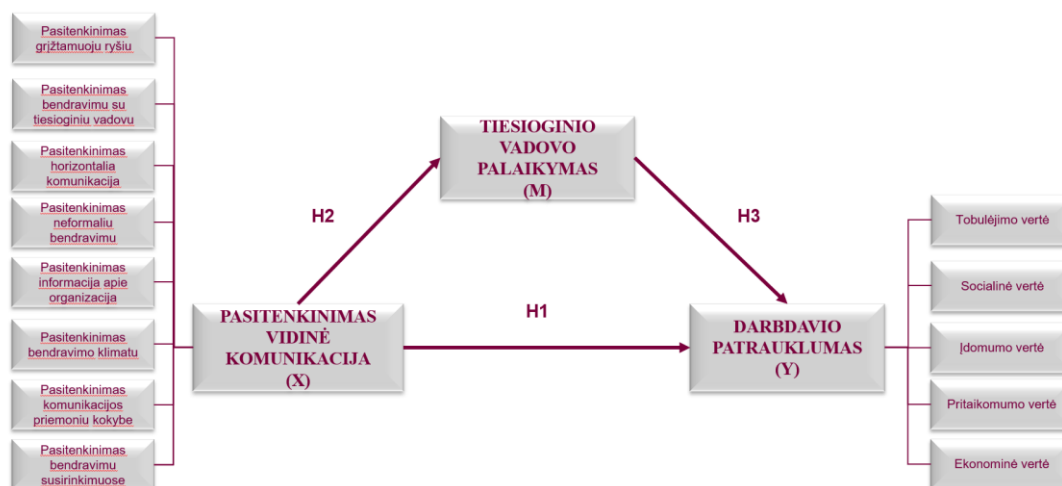
Darbo autorės teigimu, nėra žinomų teorinių bei empirinių tyrimų tiesioginio vadovo palaikymo mediaciniam ryšiui tarp pasitenkinimo vidine komunikacija ir suvokiamo darbdavio patrauklumo nustatyti. Tkalač Verčič, Galic ir Žnidar (2021) ištyrė (n=1805) ryšius tarp pasitenkinimo vidine komunikacija, darbuotojų įsitraukimo ir darbdavio patrauklumo. Tyrimo rezultatų analizė patvirtino, kad suvokiamas organizacinis palaikymas iš dalies medijavo ryšį tiek tarp pasitenkinimo vidine komunikacija ir darbdavio patrauklumo. Kadangi yra nustatytas teigiamą tarpusavio ryšį tarp suvokiamo organizacinio palaikymo ir suvokiamo tiesioginio vadovo palaikymo, *darome* prielaidą ir formuojama hipotezė H3:

H3: Suvokiamas tiesioginio vadovo palaikymas medijuoja ryšį tarp pasitenkinimo vidine komunikacija ir suvokiamo darbdavio patrauklumo.

Tyrimo modelis. Atlikus mokslinės literatūros analizę sukurtas moderacinės mediacijos tyrimo modelis (4 paveikslas). Modelis suformuotas pagal Hayes (2022) ketvirtąją (angl. Model 4) vieno mediatoriaus analizės pavyzdinį modelį. Pasitenkinimas vidine komunikacija turi du latentinius veiksnius – autonomijos ir tobulėjimo palaikymas, kurie taip pat tikrinami atskiromis analizėmis.

4 paveikslas.

Konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Tyrimo kintamieji ir latentiniai veiksniai:

- Nepriklausomas kintamasis **X** – vidinė komunikacija (operacionalizuotas į pasitenkinimą vidine komunikacija);

- Priklausomas kintamasis **Y** – darbdavio patrauklumas (operacionalizuotas į suvokiamą darbdavio patrauklumą);
- Mediatorius **M** – tiesioginio vadovo palaikymas (operacionalizuotas į suvokiamą tiesioginio vadovo palaikymą);

2.3. Klausimyno instrumentas ir struktūra

Darbdavio patrauklumo tyrimuose dažniausiai atliekami kiekybiniai tyrimai ir naudojama anketinė apklausa (Berthon ir kt., 2005; Knox ir Freeman, 2006; Schweiger, 2021). Kiek kitokį metodą pritaikė Bakanauskienė ir kt. (2017), siekdami apklausti kuo didesnę respondentų kiekį (n=1020): buvo taikomas internetinės apklausos metodas, tačiau buvo užduodami atviri klausimai, kurie vėliau buvo transkribuojami ir apdorojami.

Pasitenkinimui vidine komunikacija tirti dažniausiai atliekami kokybiniai tyrimai (Haavisto ir Linge, 2022; Strandberg ir Vigro, 2016; Valeckienė ir kt., 2014). 1977 m. Dows ir Hazen sukurtas, o vėliau 2009 m. Verčič ir kitų mokslininkų tobulintas pasitenkinimo vidinė komunikacija klausimynas (angl. ICCS - Internal Communication Satisfaction Questionnaire) suteikė galimybę tirti didesnes respondentų imtis, naudojant kiekybinį tyrimo metodą.

Vidinės komunikacijos bei jos įtakos darbdavio įvaizdžiui tyrimams mokslininkai pasitelkia atvejų analizės, giluminio arba pusiau struktūruoto interviu metodus, pavyzdžiui, Dryl ir Gdanski (2017), Sharma ir Kamalanabhan (2011).

Vokič ir kt. (2023), siekdami apklausti kuo didesnę respondentų (n=3457) kiekį, naudojo kiekybinio tyrimo metodą. Šis didelės imties tyrimas yra vienas pirmųjų kiekybinių empirinių tyrimų, įrodančių, kad darbuotojai, patenkinti organizacijos vidine komunikacija, savo darbdavius laiko patraukliais (Vokič ir kt., 2023). Leijerholt ir kt. (2022) vidinės komunikacijos poveikio darbdavio patrauklumo suvokimui tyrimui taip pat pasirinko kiekybinį tyrimą, t.y. anketinę apklausą.

Visi trys tyrimo konstruktai buvo operacionalizuoti kaip požiūrio kintamieji, kurie parodo, kiek darbuotojams patinka ar nepatinka tiriamos dimensijos arba kiek darbuotojai sutinka arba nesutinka su teiginiu.

Nepriklausomas kintamasis **X** – vidinė komunikacija - operacionalizuotas į pasitenkinimą vidine komunikacija). Vidinė komunikacija yra operacionalizuojama per darbuotojų pasitenkinimo vidine komunikacija klausimyną (angl. ICSQ - Internal Communication Satisfaction Questionnaire). 1977m. pasitenkinimo komunikacija klausimyną sukūrė Downs ir Hazen; 2009 vystė Verčič, Čorić ir Vokič ir validavo Kroatijoje. 2021 m. klausimynas buvo validuotas anglakalbiamis (Verčič ir kt., 2021). Konstrukto teiginiai buvo vertinami 5 balų Likerto skalėje. Konstrukto apskaičiuotas patikimumo koeficientas Cronbach's alfa ,963 yra itin aukštas,

tačiau žemesnis už konstrukto autorių koeficientu ,978. Konstrukta sudaro 8 latentiniai kintamieji (9 lentelė).

9 lentelė

Vidinės komunikacijos konstrukto Cronbach's alfa

Latentiniai kintamieji	Konstrukto autorių apskaičiuotas Cronbach's Alpha	Darbo autorės apskaičiuotas Cronbach's Alpha
Pasitenkinimas grįžtamuju ryšiu	,904	
Patenkintas bendravimu su tiesioginiu vadovu	,928	
Pasitenkinimas horizontalia komunikacija	,835	
Pasitenkinimas neformaliu bendravimu	,848	
Pasitenkinimas informacija apie organizaciją	,880	
Patenkintas bendravimo klimatu	,950	
Pasitenkinimas komunikacijos priemonių kokybe	,855	
Pasitenkinimas bendravimu susitikimuose	,887	
Bendras pasitenkinimas vidine komunikacija	,978	,963

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal Vokič ir kt., 2022

Darbdavio patrauklumas yra vertinamas per suvokiamą konkretaus darbdavio patrauklumą savo darbuotojams (Berthon ir kt., 2005). Jam įprastai naudojamas darbdavio patrauklumo skalės (angl. EmpAt - Employer Attractiveness Scale) konstruktas, kurį sudaro 25 teiginiai, suklasifikuoti į 5 pagrindines dimensijas (10 lentelė): tobulėjimo vertę, socialinę vertę, interesų vertę, pritaikomumo vertę ir ekonominę vertę. Konstrukto teiginiai buvo vertinami 5 balų Likerto skalėje. Konstruktui apskaičiuotas patikimumo koeficientas Cronbach's alfa ,959 yra itin aukštas, tačiau žemesnis už konstrukto autorių koeficientu ,960. Konstrukta sudaro 5 latentiniai kintamieji (10 lentelė).

10 lentelė

Darbdavio patrauklumo konstrukto Cronbach's alfa

Latentiniai kintamieji	Konstrukto autorių apskaičiuotas Cronbach's Alpha	Darbo autorės apskaičiuotas Cronbach's Alpha
Tobulėjimo vertė	,850	
Socialinė vertė	,797	
Įdomumo vertė	,839	
Pritaikomumo	,856	
Ekonominė vertė	,800	
Bendras pasitenkinimas darbdavio įvaizdžiu	,960	,959

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal Berthon ir kt., 2005; Vokič ir kt., 2022

Tiesioginio vadovo palaikymo konstruktas operacionalizuojamas į suvokiamą tiesioginio vadovo palaikymą, t.y. konstruktas apibrėžiamas kaip „darbuotojų vertinimas, ar jų vadovai rūpinasi jais ir vertina jų darbą, ar ne“ (Appannan, 2021). Konstrukto teiginiai buvo vertinami 5 balų Likerto skalėje. Konstruktui apskaičiuotas patikimumo koeficientas Cronbach‘s alfa ,959 yra itin aukštas, tačiau žemesnis už konstrukto autorių koeficientą ,970. Konstrukta sudaro 8 teiginiai (11 lentelė).

11 lentelė

Suvokiamo tiesioginio vadovo palaikymo konstrukto Cronbach‘s alfa

Kintamieji	Konstrukto autorių apskaičiuotas Cronbach‘s Alpha	Darbo autorės apskaičiuotas Cronbach‘s Alpha
Bendras pasitenkinimas darbdavio įvaizdžiu	,970	,926

Šaltinis: sudaryta autorės pagal, Eisenberger ir kt., 2002

3. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS IR TIESIOGINIO VADOVO PALAIKYMŲ ĮTAKOS DARBDAVIO PATRAUKLUMUI TYRIMAS

3.1. Respondentų sociodemografinis profilis

Tyrimo dalyvavo 541 respondentas. Išanalizavus atsakymus, buvo eliminuoti 22 respondentai, kurie neatsakė į dalį klausimų. Todėl patvirtinta tyrimo imtis – 519 respondentų.

Atsakymus paskirstant pagal lytį, daugiau atsakiusių yra moterys (68,8 proc.), o vyrų respondentų dalis sudarė 29,3 proc. (12 lentelė).

12 lentelė

Respondentų sociodemografinės charakteristikos

Charakteristika	Grupė	Respondentų skaičius	Procentas (%)
Lytis	Vyras	152	29,3
	Moteris	357	68,8
	Kita	5	1,0
Amžius	< 25 metai	18	3,5
	26-35 metai	118	22,7
	36-45 metai	232	44,7
	46-55 metai	111	21,4
	> 55 metų	39	7,5
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	404	77,8
	Aukštasis neuniversitetinis	57	11,0
	Aukštesnysis	22	4,2
	Profesinis	10	1,9
	Vidurinis	26	5,0
Darbo trukmė dabartinėje organizacijoje	< 1 metai	64	12,3
	1-5 metai	205	39,5
	6-10 metų	102	19,7
	11-20 metų	103	19,8
	> 20 metų	45	8,7
Pareigybė	Vadovaujanti	196	37,8
	Nevadovaujanti	322	62,0

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Tyrimo dalyvavo įvairaus amžiaus respondentai. Beveik pusę (44,7 proc.) imties sudarė 36-45 metų amžiaus grupės respondentai. Daugmaž vienodai pasiskirstė 26-35 metų amžiaus grupės (22,7 proc.) ir 46-55 metų amžiaus grupės (21,4 proc.) respondentai. Jaunesni nei 25 metų

ir vyresni nei 55 metų amžiaus grupių respondentai sudarė atitinkamai 3,5 proc. ir 5,0 proc. respondentų imties. Pastarųjų grupių respondentų pasiskirstymą galėjo lemti apklausos dalinimosi metodas Facebook ir LinkedIn socialiniuose tinkluose: jaunesni nei 25 metų respondentai nėra itin aktyvūs *LinkedIn* ir *Facebook* socialiniuose tinkluose (jie linkę teikti pirmenybę *TicToc*, *Instagram* ir kt. socialiniams tinklams), o vyresni nei 55 metų amžiaus respondentai nėra itin aktyvūs socialinių tinklų naudotojai.

Dauguma respondentų (77,8 proc.) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 11 proc. respondentų – aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, o aukštesnįjį, profesinį ir vidurinį išsilavinimą turintys respondentai atitinkamai pasiskirstė po 4,2 proc., 1,9 proc. ir 5,0 proc.

39,5 proc. respondentų dirba savo dabartinėje organizacijoje nuo 1 iki 5 metų. Daugmaž vienodai pasiskirstė nuo 6 iki 10 metų (19,7 proc.) ir nuo 11 iki 20 metų (19,8 proc.) dirbantys respondentai. Mažiau nei 1 metus dabartinėje organizacijoje dirbantys respondentai sudarė 12,3 proc. iš visos tyrimo imties, o daugiau nei 20 metų dirbantys - 8,7 proc.

Respondentai, užimantys vadovaujančias pareigas, sudarė 37,8 proc., o dirbantys nevadovaujančiose – 62,0 proc.

Tyrimo dalyvių taip pat buvo klausiama nurodyti organizacijos, kurioje jie dirba, tipą bei dydį. Dauguma respondentų (70,3 proc.) dirba privataus kapitalo įmonėse, 25,2 proc. – valstybinėse įmonėse ar įstaigose, o pelno nesiekiančiose organizacijose dirba tik 4,0 proc. respondentų (13 lentelė). Vertinant organizacijos dydžio charakteristiką, 44,3 proc. respondentų dirba didelėse įmonėse, kurių darbuotojų skaičius viršija 250. Vidutinio (50-249 darbuotojai) dydžio įmonėse dirba 27,7 proc. respondentų, o mažose (10-49 darbuotojai) arba labai mažose (mažiau nei 10 darbuotojų) dirba atitinkamai 18,5 proc. ir 9,4 proc. respondentų.

13 lentelė

Organizacijų, kuriose dirba respondentai, charakteristikos

Charakteristika	Grupė	Respondentų skaičius	Procentas (%)
Organizacijos tipas	Valstybinė įmonė/įstaiga	131	25,2
	Privataus kapitalo įmonė	365	70,3
	Pelno nesiekianti organizacija	21	4,0
Organizacijos dydis	Labai maža (< 10 darbuotojų)	49	9,4
	Maža (10-49 darbuotojai)	96	18,5
	Vidutinė (50-249 darbuotojai)	144	27,7
	Didelė (> 250 darbuotojų)	230	44,3

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Apibendrinus tyrimo rezultatus, daroma išvada, kad didžiąją respondentų dalį, t.y. 68,8 proc., sudarė moterys. Pagal amžių, 88,8 proc. visų respondentų buvo 26-55 metų amžiaus grupėse, iš jų didžiausia – 44,7 proc. – respondentų dalis priklausė 36-45 metų amžiaus grupei. Dauguma tyrimo respondentų (77,8 proc.) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Pagal darbo trukmę dabartinėje organizacijoje, 39,5 proc. respondentų priklausė 1-5 metų darbo trukmės intervalui. Beveik vienodai (19,7 proc. ir 19,8 proc.) respondentai pasiskirstė 6-10 metų ir 10-20 metų darbo trukmės intervalų grupėse. Pagal vadovaujančių ir nevadovaujančių pareigas, didžioji dalis - 62,0 proc. – respondentų užima nevadovaujančias pareigas. Dauguma organizacijų, kuriose dirba respondentai, yra privataus kapitalo (70,3 proc.) ir vidutinio dydžio (27,7 proc.) arba didelės (44,3 proc.).

Taigi tyrime dalyvavo daugiau (nei vyrų) moterų, dažniausiai turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą, dirbančių privačiame sektoriuje ir nevadovaujančiose pareigose. Jų dalyvavimas lėmė tyrimo rezultatus.

3.2. Statistinė kintamųjų analizė

3.2.1. Tyrimo duomenų skirstinio normalumas

Tyrimo duomenys laikomi reprezentatyviais, jei jie turi normalųjį skirstinį (Mishra ir kt., 2019). Moksliniuose darbuose duomenų skirstinio normalumas (apibrėžimas situacijos, kuri atitinka normą, standartą) pirmiausiai tikrinamas Kolmogorovo-Smirnovo ir Shapiro-Wilko testų kriterijais. Pasak Pakalniškienės (2012), duomenys yra pasiskirstę normaliai, jei konstrukto reikšmingumo lygmuo $\text{Sig.} > 0,05$, ir priešingai - duomenys nėra normaliai pasiskirstę, jei reikšmingumo lygmuo $\text{Sig.} < 0,05$. Tyrimo duomenų testų skaičiavimo rezultatai parodė, kad pasitenkinimo vidine komunikacija konstruktas atitinka skirstinio normalumo sąlygą pagal Kolmogorovo-Smirnovo testą (reikšmingumo lygmuo $\text{Sig.} > 0,05$), o pagal Shapiro-Wilko testą – ne: reikšmingumo lygmuo buvo mažesnis už 0,05 ($\text{Sig.} < 0,05$) (14 lentelė). Darbdavio patrauklumo ir suvokiamo tiesioginio vadovo palaikymo konstruktų reikšmingumų lygmenys taip pat buvo mažesni už 0,05 ($\text{Sig.} < 0,05$) abiejų testų skaičiavimo atvejais.

Kolmogorovo-Smirnovo ir Shapiro-Wilko testai ne visada būna patikimi didelių imčių kontekste (Mishra ir kt., 2019), todėl atliekama darbdavio patrauklumo ir suvokiamo tiesioginio vadovo palaikymo konstruktų duomenų asimetrijos ir eksceso koeficientų bei jų duomenų kreivių analizė.

Pasak Tamaševičiaus (2015), asimetrijos koeficientas nurodo, kiek duomenys pasislinkę nuo simetriško išsidėstymo aplink vidurį, o eksceso koeficientas rodo, kiek duomenys yra artimi vidurkiui ir kaip nuo jo skiriasi (stebimas duomenų kreivės smailumas arba bukumas).

14 lentelė

Konstruktų skirstinių normalumo tikrinimo rezultatai pagal Kolmogorovo-Smirnovo ir Shapiro-Wilko testus

Konstruktas	Kolmogorovo-Smirnovo		Shapiro-Wilko	
	Statistic	Sig	Statistic	Sig
Pasitenkinimas vidine komunikacija	,028	,200	,992	,006
Darbdavio patrauklumas	,040	,042	,984	<,001
Suvokiamas tiesioginio vadovo palaikymas	,069	<,001	,973	<,001

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

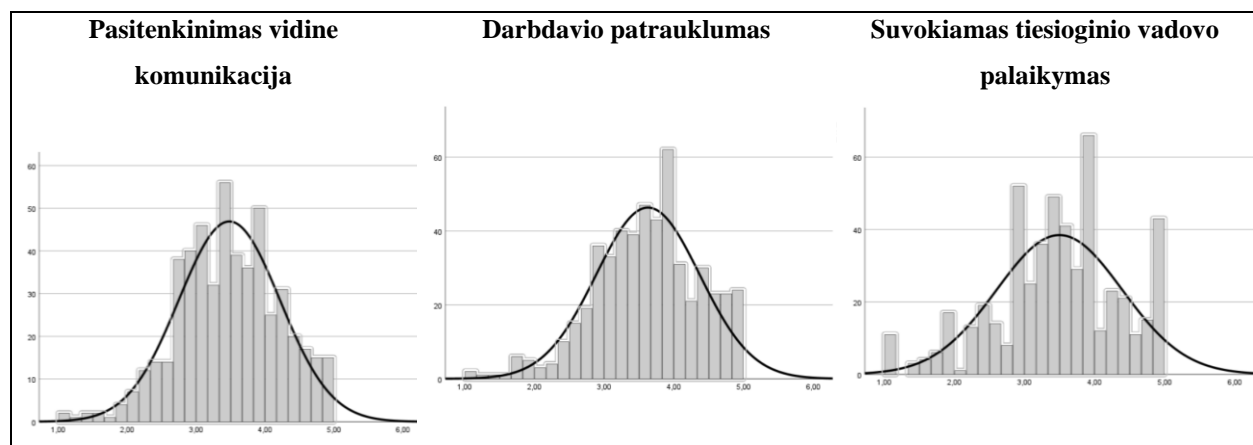
Mokslininkų nuomonės asimetrijos ir eksceso koeficientų intervalų klausimais kiek išsiskiria. Pagal Pakalniškienę (2012), asimetrijos ir eksceso koeficientai turi patekti tarp - 0,8 ir 0,8 intervalo, kad būtų laikomi normaliai pasiskirsčiusiais, Mishra ir kt. (2019) siūlo toleruoti -1 ir 1 ribas, o George ir Mallery (2019) - tarp -2 ir 2.

Visų trijų kintamųjų asimetrijos ir eksceso koeficientai patenka į minėtų mokslininkų nurodytas ribas. Be to, duomenų pasiskirstymas atvaizduojamas histogramose ir tokiu būdu vertinama kreivių asimetrija bei ekscesas.

Visų trijų kintamųjų duomenų pasiskirstymas atvaizduotas histogramose (5 paveikslas). Nors duomenys nėra idealiai pasiskirstę, tačiau artimi varpo formai.

5 paveikslas.

Pasitenkinimo vidine komunikacija, darbdavio patrauklumo ir suvokiamo tiesioginio vadovo palaikymo histogramos



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Iš to daroma išvada, kad visų trijų konstruktų - pasitenkinimo vidine komunikacija, darbdavio patrauklumo ir suvokiamo tiesioginio vadovo palaikymo - duomenys yra artimi normaliam skirstiniui, todėl šių duomenų analizei bus naudojama parametrinių duomenų statistika.

3.2.2. Tyrimo kintamųjų aprašomoji ir koreliacinė analizė

Respondentai tyrime nagrinėjamų dimensijų teiginius vertino pagal Likerto skalę balais nuo 1 iki 5. „1“ reiškė žemiausią įvertinimą, o „5“ – aukščiausią. Siekiant įvertinti nagrinėjamų dimensijų duomenis buvo apskaičiuoti konstrukto ir jų latentinių kintamųjų vidurkiai bei standartiniai nuokrypiai (15 lentelė).

Visų tyrimo dimensijų (tiek konstrukto, tiek jų latentinių kintamųjų) skalių vidurkiai yra panašiai pasiskirstę tarp 3 ir 4, todėl galime vertinti, kad visi nagrinėjami reiškiniai daugiausia yra vertinami teigiamai.

15 lentelė

Konstrukto ir jų latentinių kintamųjų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

Konstrukto ir jų latentiniai kintamieji	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Pasitenkinimas vidine komunikacija	3,482	,736
Pasitenkinimas grįžtamuoju ryšiu	3,380	,961
Pasitenkinimas bendravimu su tiesioginiu vadovu	3,360	,969
Pasitenkinimas horizontalia komunikacija	3,718	,747
Pasitenkinimas neformaliu bendravimu	3,292	,842
Pasitenkinimas informacija apie organizaciją	3,380	,919
Pasitenkinimas bendravimo klimatu	3,340	1,026
Pasitenkinimas komunikacijos priemonių kokybe	3,861	,843
Pasitenkinimas bendravimu susirinkimuose	3,287	,939
Darbdavio patrauklumas	3,628	,745
Tobulėjimo vertė	3,501	,880
Socialinė vertė	3,706	,808
Įdomumo vertė	3,561	,889
Pritaikomumo vertė	3,768	,783
Ekonominė vertė	3,601	,820
Suvokiamas tiesioginio vadovo palaikymas	3,499	,897

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Analizuojant pasitenkinimo vidine komunikacija konstrukto latentinius kintamuosius, pasitenkinimo bendravimu susirinkimuose ir pasitenkinimo neformaliu bendravimu subskalių vidurkiai buvo žemiausi – atitinkamai 3,287 (SN=0,939) ir 3,292 (SN=0,842). Vertinant respondentų apklausos rezultatus, galima pastebėti, kad didžiausią įtaką pasitenkinimo neformaliu bendravimu subskalei darė respondentų nuomonė apie apkalbų organizacijoje kiekį. Teiginių vertinimo vidurkis sudarė 2,900, o standartinis nuokrypis SN=1,187. Tokie rezultatai rodo, kad neigiamų atsakymų buvo daugiau negu teigiamų, o plati vertinimo sklaida parodė, kad

respondentų nuomonės stipriai išsiskyrė. Galima daryti išvadą, kad respondentų nuomonė itin skiriasi, tačiau yra daugiau neigiama apkalbų organizacijoje kiekio atžvilgiu. Pasitenkinimo vidinės komunikacijos priemonių kokybe latentinis kintamojo vidurkis buvo aukščiausias šio konstrukto dimensijų vertinime – 3,862 (SN=0,843): respondentų geriausiai vertino galimybę bendrauti per šiuolaikines komunikacijos priemones (4,000; SN=0,989) ir bendravimo per šias priemones kokybę (3,890; SN=1,054). Apibendrinant, galima teigti, kad respondentai geriausiai vertino šiuolaikinių komunikacijos priemonių kokybę bei bendravimo per jas galimybėmis.

Darbdavio patrauklumo konstrukto latentinių kintamųjų analizė parodė, kad visų subskalių vidurkiai pasiskirstę tarp 3,500 ir 3,800, o tai iš esmės atspindi daugiausia teigiamą respondentų vertinimą. Tobulėjimo vertės latentinis kintamasis turėjo žemiausią vidurkio rezultatą (3,501; SN=0,939), o pritaikymo vertės latentinis kintamasis – aukščiausią (3,501; SN=0,880). Analizuojant šio konstrukto teiginius, aukščiausią vidurkį turėjo gerų santykių su kolegomis teiginio, priskirto socialinės vertės dimensijai, vertinimas (4,070; 0,820). Todėl galime teigti, kad tyrimo respondentai gerai sutaria su kolegomis ir jaučia turintys galimybę pritaikyti anksčiau įgytas žinias, įgūdžius ir patirtį savo darbo vietoje.

Suvokiamo tiesioginio vadovo palaikymo konstrukto duomenų standartinis nuokrypis (N=0,897) akivaizdžiai skiriasi nuo pirmų dviejų konstrukto (pasitenkinimo vidine komunikacija SN=0,736; darbdavio patrauklumo SN=0,745), todėl buvo analizuojama, kaip respondentai vertino kiekvieną šio konstrukto teiginį (16 lentelė). Respondentų atsakymų rezultatų vidurkiai pasiskirsto tarp neutralaus arba daugiau teigiamo tiesioginio vadovo palaikymo vertinimo, tačiau standartiniai nuokrypiai rodo pastebimą teigiamų ir neigiamų vertinimų įvairovę, kaip respondentai suvokia savo tiesioginių vadovų požiūrį bei mato jų elgesį. Aukščiausiai įvertintas vadovų pasiruošimas padėti, jei respondentams reikėtų ypatingos paslaugos (3,76), o žemiausias 3,36 balo vidurkis buvo apskaičiuotas teiginių apie vadovų toleranciją netyčiniams klaidoms ir apie tikimybę apie tai, kad vadovai, esant progai, pasinaudos savo pavaldiniais.

Apibendrinant rezultatus, visų tyrimo konstrukto ir jų latentinių kintamųjų vidurkiai yra panašiai pasiskirstę tarp 3 ir 4, todėl daroma išvada, kad respondentai visus nagrinėjamus reiškinius daugiausia vertina teigiamai. Vertindami vidinės komunikacijos aspektus, respondentai buvo labiausiai patenkinti galimybėmis bendrauti per šiuolaikines komunikacijos priemones bei šių priemonių kokybe, tuo tarpu respondentai buvo daugiau neigiamai nusiteikę apkalbų organizacijose kiekiu. Respondentai, vertindami savo darbdavio patrauklumo aspektus, geriausiai vertino tai, kad gerai sutaria su kolegomis ir jaučia turintys galimybę pritaikyti anksčiau įgytas žinias, įgūdžius ir patirtį savo darbovietėje. Tiesioginių vadovo palaikymo konstrukto analizės rezultatai parodė pastebimą teigiamų ir neigiamų vertinimų įvairovę apie tai, kaip respondentai suvokia savo tiesioginių vadovų požiūrį bei mato jų elgesį.

16 lentelė

Suvokiamo tiesioginio vadovo palaikymo konstrukto teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

Konstrukto teiginiai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Mano vadovas pasiruošęs padėti, jei man reikia ypatingos paslaugos.	3,76	1,025
Mano vadovas vertina mano indėlį į mūsų organizacijos gerovę.	3,62	1,038
Mano vadovas didžiuojasi mano pasiekimais.	3,49	1,065
Mano vadovas rūpinasi mano gerove.	3,49	1,080
Vadovas atsižvelgia į mano tikslus ir vertybes.	3,48	1,108
Mano vadovas rūpinasi manimi.	3,43	1,119
Vadovas atleis už netyčinę mano klaidą.	3,36	1,279
Net ir pasitaikius galimybei, mano vadovas niekada manimi nepasinaudotų.	3,36	1,105

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Aiškinantis kintamųjų priklausomybę ir tarpusavio ryšio stiprumą buvo atlikta koreliacinė analizė. Koreliacijai tarp kintamųjų nustatyti buvo skaičiuojamas Pearson'o koreliacijos koeficientas. Remiantis Dancey ir Reidy (2007) abiprėžtomis Pearson'o koreliacijos koeficiento reikšmėmis, jos interpretuojamos šitaip:

- 0 – koreliacija neegzistuojanti, t.y. nėra ryšio tarp tiriamų kintamųjų;
- 0,1–0,3 – koreliacija silpna, t.y. silpnas ryšys tarp tiriamų kintamųjų;
- 0,4–0,6 – koreliacija vidutinė, t.y. vidutiniškai stiprus ryšys tarp tiriamų kintamųjų;
- 0,7–0,9 – koreliacija stipri, t.y. stiprus ryšys tarp tiriamų kintamųjų;
- 1 – koreliacija tobula, t.y. tobulas ryšys tarp tiriamų kintamųjų.

Teigiama Pearson'o koreliacijos koeficiento reikšmė (tarp 0 ir 1) reiškia, kad, didėjant vieno kintamojo reikšmei, ir kito kintamojo reikšmė taip pat linkusi didėti; neigiama Pearson'o koreliacijos koeficiento reikšmė (tarp -1 ir 0) - kai vieno kintamojo reikšmė didėja, kito kintamojo reikšmė linkusi mažėti.

Atlikus kintamųjų koreliacinę analizę (17 lentelė), visos trys koreliacijos tarp konstrukto buvo teigiamos, stiprios ir statistiškai reikšmingos, nes $p < 0,01$. Pasitenkinimo vidine komunikacija ir darbdavio patrauklumo konstrukto tarpusavio koreliacija yra $r = 0,872$. Tai reiškia, kad, kai darbuotojai jaučiasi patenkinti vidine komunikacija savo organizacijoje, jie linkę vertinti savo darbdavį kaip patrauklesnį. Tarp pasitenkinimo vidine komunikacija ir suvokiamo tiesioginio vadovo palaikymo taip pat yra teigiamas, stiprus ir statistiškai reikšmingas ryšys ($r = 0,753$; $p < 0,01$). Tai rodo, kai darbuotojai jaučiasi patenkinti vidine komunikacija, jie geriau

vertina savo tiesioginio vadovo palaikymą. Darbdavio patrauklumo ir suvokiamo tiesioginio vadovo palaikymo konstrukčių tarpusavio koreliacija yra $r = 0,754$. Tai – taip pat stiprus, teigiamas ir statistiškai reikšmingas ryšys, rodantis, kad darbuotojų suvokimas apie darbdavio patrauklumą yra susijęs su jų suvokimu apie tiesioginio vadovo palaikymą. Tai gali reikšti, kad darbdavių, kurie yra vertinami kaip patrauklūs, darbuotojai jaučia ir didesnę savo tiesioginio vadovų palaikymą.

17 lentelė

Konstrukčių tarpusavio koreliacija

Konstruktai	Pasitenkinimas vidinė komunikacija	Darbdavio patrauklumas	Suvokiamas tiesioginio vadovo palaikymas
Pasitenkinimas vidinė komunikacija	1	,872**	,753**
Darbdavio patrauklumas	,872**	1	,754**
Suvokiamas tiesioginio vadovo palaikymas	,753**	,754**	1

Pastaba** $p < 0,01$

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Šios stiprios, teigimos ir statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp visų trijų konstrukčių rodo, kad darbuotojų pasitenkinimas vidinė komunikacija, darbdavio patrauklumas ir suvokiamo tiesioginio vadovo palaikymas yra glaudžiai susiję ir vienas gali turėti įtakos kitam.

Tiriant pasitenkinimo vidinė komunikacija bei darbdavio patrauklumo latentinių kintamųjų priklausomybę ir tarpusavio ryšio stiprumą taip pat buvo atlikta koreliacinė analizė. Atlikus kintamųjų koreliacinę analizę, visų tarpusavio reiškinų koreliacijos buvo teigiamos, stiprios ir statistiškai reikšmingos, nes $p < 0,01$. Koreliacijai tarp kintamųjų nustatyti buvo skaičiuojamas Pearson'o koreliacijos koeficientas. Atlikus skaičiavimus (18 lentelė), tarp visų konstrukčių ir jų latentinių kintamųjų buvo nustatytas teigiamas, vidutinio stiprumo arba stiprus ryšys. Visi darbdavio patrauklumo latentiniai kintamieji sudarė stiprius koreliacijos ryšius ($r > 0,7$) su pasitenkinimo vidinė komunikacija konstruktu. Tai rodo, kad, kai darbuotojai jaučia didelį pasitenkinimą vidinė komunikacija, jie linkę geriau vertinti darbdavio suteikiamas tobulėjimo, socialines, įdomumo, pritaikomumo ir ekonomines vertes.

Nors ir vidutiniškai stipri, bet žemiausia tiriamame kontekste Pearson'o koeficiento reikšmė ($r=0,424$) buvo nustatyta tarp suvokiamo tiesioginio vadovo konstrukto ir pasitenkinimo vidinė komunikacija latentinio kintamojo "pasitenkinimas bendravimu su tiesioginiu vadovu". Nors koreliacija nėra stipri, bet pakankamai reikšminga, kad būtų pastebėtas ryšys tarp šių dviejų kintamųjų: kaip darbuotojai suvokia savo vadovo palaikymą ir koks jų pasitenkinimas

komunikacija su šiuo vadovu. Tačiau reikėtų atkreipti dėmesį, kad ši koreliacija nerodo priežasties ir pasekmės santykio.

18 lentelė

Tyrimo konstrukty ir jų latentinių veiksmių tarpusavio koreliacija

DIMENSIJOS	Correlations														
	PASITENKINIMAS VIDINE KOMUNIKACIJA	LK_Pasitenkinimas grįžtamoju ryšiu	LK_Pasitenkinimas bendravimu su tiesioginiu vadovu	LK_Pasitenkinimas bendravimu su tiesioginiu vadovu	LK_Pasitenkinimas neformaliu bendravimu	LK_Pasitenkinimas informacija apie organizaciją	LK_Pasitenkinimas bendravimo klimatu	LK_Pasitenkinimas komunikacijos priemonių kokybe	LK_Pasitenkinimas bendravimu susirinkimuose	VIDINIS DARBDAVIO PATRAUKLUMAS	LK_Tobulėjimo vertė	LK_Socialinė vertė	LK_Idomumo vertė	LK_Pritaikomumo vertė	LK_Ekonominė vertė
LK_Pasitenkinimas grįžtamoju ryšiu	,864**														
LK_Pasitenkinimas bendravimu su tiesioginiu vadovu	,837**	,740**													
LK_Pasitenkinimas horizontalia komunikacija	,678**	,474**	,517**												
LK_Pasitenkinimas neformaliu bendravimu	,775**	,605**	,551**	,619**											
LK_Pasitenkinimas informacija apie organizaciją	,836**	,697**	,623**	,440**	,608**										
LK_Pasitenkinimas bendravimo klimatu	,886**	,787**	,709**	,498**	,616**	,752**									
LK_Pasitenkinimas komunikacijos priemonių kokybe	,764**	,570**	,556**	,544**	,547**	,602**	,586**								
LK_Pasitenkinimas bendravimu susirinkimuose	,816**	,659**	,671**	,427**	,525**	,648**	,715**	,581**							
VIDINIS DARBDAVIO PATRAUKLUMAS	,872**	,751**	,736**	,621**	,667**	,704**	,778**	,682**	,694**						
LK_Tobulėjimo vertė	,830**	,757**	,740**	,534**	,625**	,664**	,756**	,589**	,674**	,918**					
LK_Socialinė vertė	,782**	,645**	,664**	,686**	,649**	,583**	,675**	,606**	,583**	,865**	,764**				
LK_Idomumo vertė	,767**	,662**	,647**	,490**	,575**	,633**	,692**	,608**	,633**	,907**	,787**	,717**			
LK_Pritaikomumo vertė	,772**	,663**	,636**	,600**	,580**	,611**	,691**	,617**	,604**	,889**	,753**	,740**	,761**		
LK_Ekonominė vertė	,729**	,611**	,589**	,465**	,540**	,641**	,645**	,619**	,592**	,870**	,766**	,637**	,753**	,717**	
SUVOKIAMAS TIESIOGINIO VADOVO PALAIKYMAS	,753**	,694**	,798**	,424**	,505**	,577**	,669**	,514**	,638**	,754**	,737**	,679**	,657**	,649**	,632**

** p<0,01

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Aukščiausia tiriamame kontekste Pearson'o koeficiento reikšmė ($r=0,872$) rodo teigiamą ir labai stiprų ryšį tarp pasitenkinimo vidine komunikacija konstrukto ir tobulėjimo vertės (vidinio darbdavio patrauklumo latentinio kintamojo): didėjant vienai dimensijai, didėja ir kita. Tai reiškia,

kad darbuotojų pasitenkinimas vidine komunikacija labai stipriai susijęs su jų suvokimu apie organizacijos teikiamas tobulėjimo galimybes, kaip vieną iš darbdavio patrauklumo bruožų. Kitaip tariant, kai darbuotojai yra labai patenkinti vidine komunikacija, jie linkę geriau vertinti organizacijos teikiamas tobulėjimo galimybes. Kadangi koreliacinė analizė nepaaiškina ryšio krypties, nėra galimybės identifikuoti, kuri dimensija yra priežastis, o kuri pasekmė.

Koreliacinė analizė, siekiant ištirti ryšį tarp pasitenkinimo vidine komunikacija ir darbdavio patrauklumo latentinių kintamųjų, atskleidė, kad visi tarpusavio ryšiai tarp šių kintamųjų yra statistiškai reikšmingi ir teigiami, vidutinio stiprumo arba stiprūs. Ypatingai stiprūs ryšiai ($r > 0,7$) buvo tarp visų darbdavio patrauklumo latentinių kintamųjų ir pasitenkinimo vidine komunikacija konstruktu. Nepaisant nustatytų ryšių, koreliacinė analizė neparodo priežasties ir pasekmės santykio tarp analizuojamų dimensijų. Tai reiškia, kad būtina atlikti išsamesnius tyrimus, siekiant ištirti ryšių kryptį ir jų poveikį.

Nustatyti ryšiui tarp tyrimo respondentų sociodemografinių duomenų ir nagrinėjamų konstrukto buvo taip atlikta koreliacinė analizė ir apskaičiuoti Pearson'o koreliacijos koeficientai (19 lentelė).

19 lentelė

Tyrimo kintamųjų koreliacija su sociodemografiniais duomenimis

Charakteristika	Pasitenkinimas vidinė komunikacija	Darbdavio patrauklumas	Suvokiamo tiesioginio vadovo palaikymas
Lytis	-0,054	-0,070	-0,029
Amžius	0,009	-0,024	0,052
Išsilavinimas	-0,016	-0,050	-0,085
Darbo trukmė dabartinėje organizacijoje	0,003	0,004	0,027
Pareigybė	-0,040	-,113*	-0,003
Organizacijos tipas	0,070	,108*	0,028
Organizacijos dydis	0,069	0,074	0,077

* Sig. < 0,5; ** Sig. < 0,01

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Remiantis tyrimo duomenų analize nustatyti du statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$), bet silpni ryšiai. Pearsono koreliacijos koeficientas $r = -0,113$ ($p < 0,05$) nurodo labai silpną neigiamą tiesioginį ryšį tarp pareigybės (vadovaujanti prieš nevadovaujančią) ir darbdavio patrauklumo. Tai leidžia manyti, kad vidutiniškai, judant nuo nevadovaujančių į vadovaujančias pareigybes, darbdavio patrauklumas šiek tiek didėja. Tačiau realios išvados, kad pareigybė sukelia pasikeitimus, vertinant darbdavio patrauklumą, daryti negalime. Taip pat rezultatai parodė, kad organizacijos tipas (valstybinė įmonė, privataus kapitalo įmonė, ne pelno organizacija) turi silpną

teigiamą tiesioginį ryšį su darbdavio patrauklumu ($r = 0,108$; $p < 0,05$), todėl išvados, kad nuo organizacijos tipo priklauso darbdavio patrauklumas, daryti negalime.

Apibendrinant galima teigti, kad statistiškai reikšmingų ryšių tarp sociodemografinių charakteristikų ir analizuojamų konstruktyvų nustatyta nebuvo.

3.2.3. Mediacinė analizė

Šio darbo tikslas - patikrinti suvokiamo tiesioginio vadovo palaikymo mediacinį ryšį tarp pasitenkinimo vidine komunikacija ir darbdavio patrauklumo.

Mediacine analize buvo siekiama patikrinti visas tris magistro darbe keliamas hipotezes:

H1: Pasitenkinimas vidinė komunikacija teigiamai veikia suvokiamą tiesioginio vadovo palaikymą.

H2: Pasitenkinimas vidine komunikacija teigiamai veikia suvokiamą darbdavio patrauklumą.

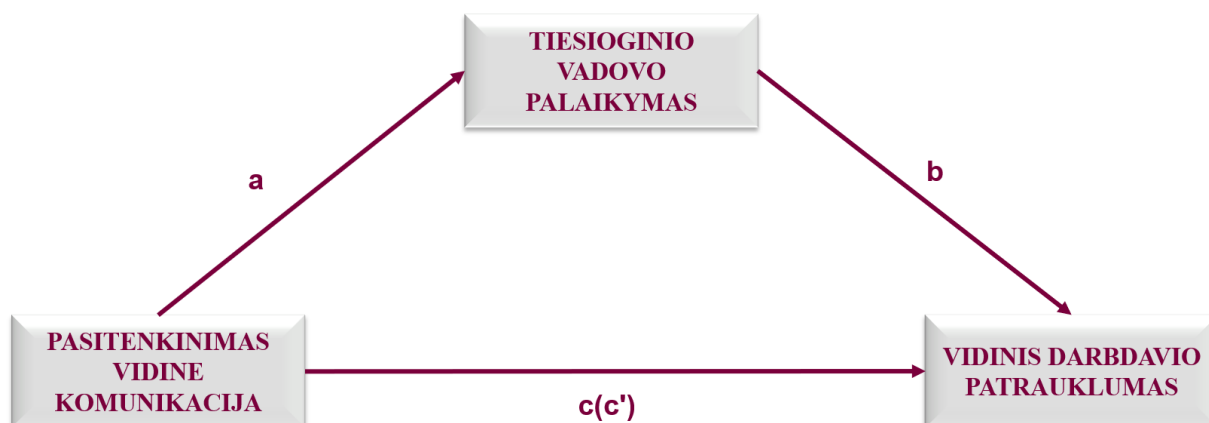
H3: Suvokiamas tiesioginio vadovo palaikymas medijuoja ryšį tarp pasitenkinimo vidine komunikacija ir suvokiamo darbdavio patrauklumo.

Mediacijos analizei atlikti buvo naudojamas specialus SPSS programinio paketo įskiepis PROCESS macro v4.2. Skaičiavimams atlikti naudotas 4 modelis su vienu veikiančiu mediatoriumi. Kadangi tyrimo duomenys artimi normaliam pasiskirstymui, buvo naudotas savirankos metodas su 5000 skaičiavimų (Hayes, 2022).

Pagal A. F. Hayes mediatoriaus 4 modelį tiriami konstruktai ir jų ryšiai išsidėstę taip (6 paveikslas):

6 paveikslas.

Statistinės analizės tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės.

- Nepriklausomas kintamasis **X** – vidinė komunikacija (operacionalizuotas į pasitenkinimą vidine komunikacija);
- Priklausomas kintamasis **Y** – darbdavio patrauklumas (operacionalizuotas į suvokiamą darbdavio patrauklumą);
- Mediatorius **M** – tiesioginio vadovo palaikymas (operacionalizuotas į suvokiamą tiesioginio vadovo palaikymą);
- **a** – ryšys tarp nepriklausomo kintamojo **X** ir mediatoriaus **M**,
- **b** – ryšys tarp mediatoriaus **M** ir priklausomo kintamojo **Y**,
- **c** – tiesioginis ryšys tarp nepriklausomo kintamojo **X** ir priklausomo kintamojo **Y**,
- **c'** – ryšys tarp nepriklausomo kintamojo **X** ir priklausomo kintamojo **Y**, medijuojant **M**.

Mediacinės analizės skaičiavimai buvo atliekami keturiais skaičiavimais:

1. Regresijos analizė, kaip nepriklausomas kintamasis veikia mediatorių;
2. Regresijos analizė, kaip nepriklausomas kintamasis ir mediatorius veikia priklausomąjį kintamąjį;
3. Regresijos analizė, kaip nepriklausomas kintamasis veikia priklausomąjį kintamąjį;
4. Nustatomi tiesioginiai, netiesioginiai ir suminiai mediacijos ryšių efektai.

Tiesinės regresijos, tiriančios pasitenkinimo vidine komunikacija ir suvokiamo tiesioginio vadovo palaikymo ryšį, analizės rezultatai patvirtino, kad yra statistiškai patikimas, labai stiprus, tiesioginis ir teigiamas ryšys tarp pasitenkinimo vidine komunikacija ir suvokiamo tiesioginio vadovo palaikymo (20 lentelė). Pasitenkinimas vidine komunikacija 56,7 proc. prognozuoja arba paaškina tiesioginio vadovo palaikymą. Standartizuotas koeficientas rodo, kad padidėjus 100 proc. darbuotojų pasitenkinimui vidine komunikacija, suvokiamas tiesioginio vadovo palaikymas padidės 73,5 proc. Tai patvirtina **H1** hipotezę, kad pasitenkinimas vidine komunikacija teigiamai veikia suvokiamą tiesioginio vadovo palaikymą.

20 lentelė

Tiesinės regresijos analizė: pasitenkinimo vidine komunikacija ir suvokiamo tiesioginio vadovo palaikymo ryšys

Nepriklausomas kintamasis	Standartizuotas koeficientas B	Netandartizuotas koeficientas	R-sq	F	p	LLCC	LLCI
Pasitenkinimas vidine komunikacija	,7350	0,9179	,5670	676,9611	,0000	,8486	,9872

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Tiesinės regresijos, tikrinančios ryšį tarp pasitenkinimo vidine komunikacija ir suvokiamo tiesioginio darbdavio palaikymo, analizė patvirtino, kad yra statistiškai patikimas, labai stiprus, tiesioginis ir teigiamas ryšys tarp pasitenkinimo vidine komunikacija ir darbdavio patrauklumo (21 lentelė). Pasitenkinimas vidine komunikacija 76,02 proc. paaiškina suvokiamą darbdavio patrauklumą. Standartizuotas koeficientas rodo, kad padidėjus 100 proc. darbuotojų pasitenkinimui vidine komunikacija, darbdavio patrauklumas padidės 87,19 proc. Tai patvirtina **H2** hipotezę, kad pasitenkinimas vidine komunikacija teigiamai veikia suvokiamą darbdavio patrauklumą.

21 lentelė

Tiesinės regresijos analizė: pasitenkinimo vidine komunikacija ir darbdavio patrauklumo ryšys

Nepriklausomas kintamasis	Standartizuotas koeficientas B	Netandartizuotas koeficientas	R-sq	F	p	LLCC	LLCI
Pasitenkinimas vidine komunikacija	,8719	0,8824	,7602	1639,2531	,0000	,8396	,9252

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Tiesinės regresijos analizės rezultatai taip pat patvirtino (22 lentelė), kad darbdavio patrauklumas statistiškai reikšmingai ir teigiamai yra veikiamas tiek pasitenkinimo vidine komunikacija, tiek suvokiamo tiesioginio vadovo palaikymo. Ryšys tarp pasitenkinimo vidine komunikacija ir darbdavio patrauklumu yra stiprus, o tarp pasitenkinimo vidine komunikacija ir tiesioginio vadovo palaikymo - silpnas. Kartu jie paaiškina 78,21% suvokiamo darbdavio patrauklumo. Pasitenkinimui vidine komunikacija padidėjus 100 proc., darbdavio patrauklumas padidės 70,26 proc. O tiesioginio vadovo palaikymui padidėjus 100 proc., suvokiamas darbdavio patrauklumas padidės 22,49 proc. Vadinasi, pasitenkinimas vidine komunikacija daro tris kartus didesnę poveikį darbdavio patrauklumui, nei tiesioginio vadovo palaikymas.

22 lentelė

Tiesinės regresijos analizė: pasitenkinimo vidine komunikacija ir suvokiamo tiesioginio vadovo palaikymo ryšys su suvokiamu darbdavio patrauklumu

Nepriklausomi kintamieji	Standartizuotas koeficientas B	Netandartizuotas koeficientas	R-sq	F	p	LLCC	LLCI
Pasitenkinimas vidine komunikacija	,7026	,7110	,7821	676,9611	,0000	,6489	,7731
Suvokiamas tiesioginio vadovo palaikymas	,2249	,1867			,0000	,1357	,2376

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Nustatytas tiesioginis pasitenkinimo vidine komunikacija efektas ,7110 ($p < 0,01$) yra statistiškai reikšmingas, teigiamas ir stiprus (23 lentelė). Netiesioginio efekto (arba kitaip – mediacinio ryšio) pasitikėjimo intervalai (LLCI=0,1182; ULCI=0,2229) ženklo nepakeitė, t.y. abi reikšmės yra teigiamos. Todėl galima teigti, kad yra statistiškai patvirtintas, tiesioginis, teigiamas, bet silpnas mediacinis ryšys (.1713). Bendro efekto nestandartinis koeficientas lygus 0,8824 ($p < 0,01$), kas reiškia, kad pasitenkinimas vidine komunikacija, veikiantis per mediatorių – tiesioginio vadovo palaikymą – paaiškina 88,24 proc. darbdavio patrauklumo.

23 lentelė

Lentelė c(c') koeficientų matavimo rezultatai

Kelias	Efektas	t	p	95% pasikliautinis intervalas	
				Žemutinė pasikliovimo intervalo reikšmė (LLCI)	Aukštutinė pasikliovimo intervalo reikšmė (ULCI)
BENDRAS EFEKTAS					
Pasitenkinimas vidine komunikacija -> Darbdavio patrauklumas (visų efektų)					
	,8824	40,4877	,0000	,8296	,9252
TIESIOGINIS EFEKTAS					
Pasitenkinimas vidine komunikacija -> Darbdavio patrauklumas					
	,7110	22,4997	,0000	,6489	,7731
NETIESIOGINIS arba MEDIACINIS EFEKTAS				BootLLCI	BootULCI
Pasitenkinimas vidine komunikacija -> Suvokiamas tiesioginio vadovo palaikymas -> Darbdavio patrauklumas					
	,1713			,1182	,2229

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Iš to seka, kad yra statistiškai reikšmingas, tiesioginis, teigiamas ir labai stiprus ryšys. Tai patvirtina **H3** hipotezę, kad tiesioginio vadovo palaikymas medijuoja ryšį tarp pasitenkinimo vidine komunikacija ir darbdavio patrauklumo taip, kad didesnis pasitenkinimas vidine komunikacija susijęs su tiesioginio vadovo palaikymu, kuris savo ruožtu skatina didesnę suvokiamą darbdavio patrauklumą.

Poskyris apima mediacinę analizę, kuri buvo atlikta taikant SPSS PROCESS makrokomandą v4.2 4 modeliui su vienu mediatoriumi. Atsižvelgiant į tai, kad duomenys yra artimi normaliam skirstiniui, naudotas Hayes (2022) pasiūlytas 5 000 skaičiavimų metodas. Rezultatai patvirtino pirmąją hipotezę (**H1**), parodžiusią statistiškai reikšmingą, stiprų, tiesioginį ir teigiamą ryšį tarp pasitenkinimo vidine komunikacija ir suvokiamo tiesioginio vadovo palaikymo. Panašiai patvirtino ir hipotezė **H2**, rodanti statistiškai reikšmingą, stiprų, tiesioginį,

teigiamą ryšį tarp pasitenkinimo vidine komunikacija ir darbdavio patrauklumo. Analizė patvirtino ir **H3** hipotezę, kad yra statistiškai patvirtintas, tiesioginis, teigiamas, bet silpnas mediacinis ryšys (.1713).

3.3. Tyrimo apribojimai ir siūlymai ateities tyrimams

Tyrimė, nagrinėjančiame darbdavio patrauklumą, suvokiamą tiesioginio vadovo palaikymą ir darbuotojų pasitenkinimą, išryškėjo keletas esminių apribojimų.

Pirmiausia, duomenų bazėse yra stebimas mokslinių tyrimų, siejančių vidinę komunikaciją, tiesioginio vadovo palaikymą su darbdavio patrauklumu, trūkumas. Kroatų mokslininkai Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Galič ir Žnidar atlikti pastarųjų metų didelės imties tyrimai (2021-2023 m.) atskleidė esminį vidinės komunikacijos vaidmenį formuojant organizacijos, kaip patrauklaus darbdavio, įvaizdį. Mokslinių straipsnių ir tyrimų duomenų bazėse nėra darbų, siejančių visas tris tiriamas dimensijas, todėl šis magistro darbo tyrimas iš esmės rėmėsi minėtų mokslininkų darbais.

Tyrimo apklausos anketą 10 dienų laikotarpyje užpildė 541 respondentų (22 iš jų buvo eliminuoti). Kiekybiniai tyrimai suteikia galimybę surinkti reprezentatyvias imtis per sąlyginai trumpą laiką (vienas iš daugelio kiekybinių tyrimų privalumų), tačiau kiekybinio tyrimo rezultatai negali užtikrinti išsamių įžvalgų apie konkrečias priežastis ar mechanizmus, veikiančius tiriamus veiksnius. Ateities tyrimams siūloma naudoti mišrų tyrimo metodą (kiekybinio ir kokybinio tyrimo), pavyzdžiui, giluminius interviu, atvejo studijas ar fokus grupes, kurios kiekybinio tyrimo rezultatus galėtų papildyti platesne ir detalesne informacija.

Beveik 78 proc. respondentų turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą, o respondentų su viduriniu, profesiniu arba aukštesniojo išsilavinimu buvo nedaug. Tyrimo metu dalyvavo daugiau moterų (beveik 69 proc.) nei vyrų, o amžiaus grupių atstovavimas taip pat buvo nevienodas – vos 5 proc. respondentų buvo iš <25 metų grupės ir tik 3,5 proc. viršijo 55 metų amžių. Šie duomenys atspindi tam tikrus duomenų rinkimo apribojimus, o tai gali paveikti tyrimo rezultatų generalizavimą įvairioms darbo rinkos grupėms (pvz., jaunuoliams iki 25 m.).

Kitas pastebėtas apribojimas – kintamųjų vertinimų koncentravimasis tarp 3 (neutralus vertinimas) ir 4 (gerai), su gana dideliu standartiniu nuokrypiu, kartais siekiančiu 1-1,2. Tai rodo, kad atsakymai susitelkę ties neutralia nuomone, kas sukelia sunkumus interpretuojant rezultatus. Tyrimo metu naudoti teiginiai respondentams galėjo pasirodyti arba nesvarbūs, arba panašūs.

Ateities tyrimuose vertėtų atsižvelgti į respondentų kultūrinius ir kontekstinius skirtumus, įskaitant religiją, galios atstumą ir kt., kurie taip pat atlieka svarbų vaidmenį ir tapti tyrimą ribojančiu veiksniu.

Nepaisant nustatytų ryšių, duomenų analizė neatskleidė priežasties ir pasekmės santykio tarp analizuojamų dimensijų. Tai reiškia, kad reikalingi išsamesni tyrimai, siekiant iširti ryšių kryptis ir jų poveikį.

Tyrėjams rekomenduojama diversifikuoti naudojamas metodologijas, kad išvengtų vienpusiškų arba neesminių išvadų. Taip pat svarbu aiškiai apibrėžti tyrimo sąvokas ir kriterijus bei užtikrinti klausimynų tinkamą vertimą, kuris neprarastų originalaus konstrukto vertės. Tai galėtų užtikrinti tikslesnius rezultatus. Tarptautinis bendradarbiavimas arba tyrimų atlikimas skirtingose šalyse ir jų kultūrose gali padėti įvertinti kontekstinius skirtumus.

Praktikams svarbu užtikrinti organizacijose sociodemografinių grupių įvairovę, taip pat organizuoti vadovų mokymus apie vidinę komunikaciją ir darbuotojų palaikymą. Atvirumas naujiems tyrimams ir jų rezultatų taikymui praktikoje gali gerinti darbo aplinką ir didinti darbdavio patrauklumą. Taip pat svarbu sąmoningai vertinti organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumą ir tiesioginių vadovų palaikymą, atsižvelgiant į skirtingus kultūrinius bei kontekstinius aspektus.

IŠVADOS

Mokslinės literatūros analizė atskleidė keletą svarbių aspektų, susijusių su vidine komunikacija, tiesioginio vadovo palaikymu ir darbdavio patrauklumu:

1. Darbuotojai savo vadovą laiko svarbiausia komunikacijos grandimi ir juo pasitiki labiau nei aukštesniais vadovais ar organizacija apskritai. Darbuotojai identifikuoja tiesioginį vadovą kaip svarbų informacijos šaltinį, nusakantį darbuotojams, ko jie gali tikėtis iš darbuotojo ir darbdavio santykio.

2. Nustatyta, kad darbuotojai, kurie suvokia didesnę vadovų palaikymą, labiau linkę jausti pareigą atsilyginti teigiamu elgesiu bei teigiamomis nuostatomis darbo atžvilgiu. Tai pasireiškia padidėjusiu pasitenkinimu darbu, įsipareigojimu organizacijai ir sumažina norą palikti darbą

3. Nustatyta, kad yra reikšmingas teigiamas ryšys tarp vidinės komunikacijos ir darbdavio patrauklumo. Tai reiškia, kad organizacijos, kurios skiria dėmesį efektyvios vidinės komunikacijos vystymui, gali gerokai pagerinti savo patrauklumą potencialiems ir esamiems darbuotojams. Pasitenkinimo vidine komunikacija dimensijos, kurios stipriausiai veikia veikia darbdavio patrauklumą, - pasitenkinimas grįžtamoju ryšiu ir pasitenkinimas bendravimo klimatu.

4. Ištirta, kad pasitenkinimas vidine komunikacija turi stiprią teigiamą tarpusavio koreliaciją su pasitenkinimu gyvenimu. Nustatyta, kad visos pasitenkinimo vidine komunikacija dimensijos turi stiprią teigiamą tarpusavio koreliaciją su pasitenkinimu gyvenimu, tačiau stipriausias koreliacijos ryšys buvo nustatytas su išskirtinai dviem dimensijomis – bendravimo klimatu ir neformaliu bendravimu.

Atlikus „Pasitenkinimo vidine komunikacija darbdavio patrauklumui, medijuojant tiesioginio vadovo palaikymui“ tyrimą ir išanalizavus jo rezultatus, nustatyta:

1. Nustatytas statistiškai patikimas, stiprus, tiesioginis ir teigiamas ryšys tarp pasitenkinimo vidine komunikacija ir tiesioginio vadovo palaikymo. Pasitenkinimas vidine komunikacija 56,7 proc. paaiškina tiesioginio vadovo palaikymą. O darbuotojų pasitenkinimui vidine komunikacija padidėjus 100 proc., suvokiamas tiesioginio vadovo palaikymas padidės 73,5 proc. Tai reiškia, kad darbuotojai, labiau patenkinti organizacijos vidine komunikacija, jos dažnumu, turiniu ir kokybe, geriau vertins savo tiesioginio vadovo palaikymą.

2. Analizė patvirtino, kad yra statistiškai patikimas, labai stiprus, tiesioginis ir teigiamas ryšys tarp pasitenkinimo vidine komunikacija ir darbdavio patrauklumo. Pasitenkinimas vidine komunikacija 76,02 proc. paaiškina darbdavio patrauklumą. Pasitenkinimui vidine komunikacija 100 proc. padidėjus pasitenkinimui vidine komunikacija, darbdavio patrauklumas

padidės 87,19 proc. Tai reiškia, kad darbuotojai, labiau patenkinti organizacijos vidine komunikacija, jos dažnumu, turiniu ir kokybe, geriau vertins darbdavio patrauklumą.

3. Nustatyta, kad yra statistiškai patvirtintas, tiesioginis, teigiamas, bet silpnas mediacinis ryšys (.1713). Bendro efekto nestandartinis koeficientas lygus 0,8824 ($p < 0,01$), kas reiškia, kad pasitenkinimas vidine komunikacija, veikiantis per mediatorių – tiesioginio vadovo palaikymą – paaiškina 88,24 proc. darbdavio patrauklumo. Tai reiškia, kad darbuotojų pasitenkinimas vidine komunikacija ir jų suvokiamas tiesioginio vadovo palaikymas kartu paaiškina 88,24% to, kaip jie vertina savo darbdavį kaip patrauklų. Tiesioginio vadovo palaikymo vaidmuo sustiprina ryšį tarp vidinės komunikacijos ir darbdavio patrauklumo jų darbuotojams.

REKOMENDACIJOS

Magistro darbe buvo išsamiai apžvelgtos teorijos ir empiriniai tyrimai, susiję su pasitenkinimu vidine komunikacija, darbdavio patrauklumu ir tiesioginio vadovo palaikymu. Jie atskleidė, kad besikeičianti vidinės komunikacijos samprata versle transformuojasi ir perėjo prie strateginės sąveikos ir santykių valdymo visais organizacijos lygmenimis. Sudarydama sąsają su išorine komunikacija vidinė komunikacija užtikrintų racionalų bendradarbiavimą, siekiant įgyvendinti vieningą komunikacijos strategiją organizacijoje. Reguliarūs vidinės komunikacijos auditai padėtų organizacijai ne tik identifikuoti galimas tobulintinas sritis, bet ir užtikrinti, kad komunikacijos strategija būtų tinkamai pritaikyta prie besikeičiančių darbuotojų ir organizacijos poreikių. Vidinės komunikacijos auditams ir vertinimui yra sukurta didelė tyrimų ir vertinimų instrumentų įvairovė, tinkančių ir kokybiniais, ir kiekybiniais tyrimams. Organizacijoms svarbu daugiau dėmesio skirti turiniui ir dialogui su darbuotojais, Tinkama komunikacija gali išvengti nesusipratimų ir sukurti pozityvią atmosferą, kuri ne tik skatina darbuotojų įsitraukimą, bet ir padidina jų pasitenkinimą darbu. Anderson ir Martin (1995) bei kiti tyrėjai pabrėžia, kad darbuotojai vertina galimybę bendrauti su kolegomis ir vadovais, nes tai suteikia jiems jausmą būti įtrauktiems ir vertinamiems.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SARAŠAS

Ay, E. (2021). *Psychological Empowerment and Employer Branding: The Mediator Role of Perceived Organizational Support*. 93–103. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2021.02.9>

Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., ir Cable, D. M. (2001). Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study. *Source: Journal of Business and Psychology* (T. 16, Numeris 2).

Akgunduz, Y., Bardakoglu, O., ir Kizilcalioglu, G. (2023). Happiness, job stress, job dedication and perceived organizational support: a mediating model. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 654–673. <https://doi.org/10.1108/JHTI-07-2021-0189>

Aldousari, A. A., Robertson, A., Yajid, M. S. A., ir Ahmed, Z. U. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of Transnational Management*, 22(3), 153–170. <https://doi.org/10.1080/15475778.2017.1335125>

Alniaçık, E., ir Alniaçık, Ü. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336–1343. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117>

Ambler, T., ir Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>

App, S., ir Büttgen, M. (2016). Lasting footprints of the employer brand: can sustainable HRM lead to brand commitment? *Employee Relations*, 38(5), 703–723. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2015-0122>

Arasanmi, C. N., ir Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174–183. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>

Backhaus, K., ir Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

Bakanauskienė, I., ir Barkauskė, L. (2021). Patrauklus darbdavys: IT sektoriaus darbuotojų požiūrio Lietuvos tyrimas. *Regional Formation and Development Studies*, 6–17. <https://doi.org/10.15181/rfds.v34i2.2240>

Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., ir Barkauskė, L. (2017). Features of Employer Attractiveness on Lithuanian Business Organizations: Employees' Perceptions. *Management of Organizations: Systematic Research*, 77(1), 7–23. <https://doi.org/10.1515/mosr-2017-0001>

Bakanauskiene, I., Bendaravičiene, R., ir Barkauske, L. (2017). Organizational attractiveness: An empirical study on employees attitudes in lithuanian business sector. *Problems*

and Perspectives in Management (T. 15, Numeris 2, p. 4–18). LLC CPC Business Perspectives.
[https://doi.org/10.21511/ppm.15\(2\).2017.01](https://doi.org/10.21511/ppm.15(2).2017.01)

Barbulescu1, F.-M., ir Vasiluta-Stefanescu, M. (s.a.). *EMPLOYER BRANDING OPERATIONALIZATION: IDENTIFICATION AND VALIDATION OF AN EMPLOYER ATTRACTIVENESS SCALE* (adapted from Berthon et al., 2005).

Bardhoshi, G., Erford, B. T., ir Um, B. (2023). Psychometric Analysis of the Survey of Perceived Organizational Support (SPOS-8) Using 1,005 School Counselors. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 56(3), 241–253.
<https://doi.org/10.1080/07481756.2022.2070074>

Baršauskienė, V., Almonaitienė, J., Lekavičienė, R., ir Antinienė, D. (2010). Žmonių santykiai organizacijoje. *Kaunas: Technologija*, 117-124.

Berthon, P., Ewing, M., ir Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
<https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>

Biswas, M. K., ir Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57–72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>

Cable, D. M., ir Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment'. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115–163. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4)

Caputo, A., Molino, M., Cerato, B., ir Cortese, C. G. (2023). Employer Attractiveness: Two Instruments to Measure Employer Branding and Reputation. *SAGE Open*, 13(3).
<https://doi.org/10.1177/21582440231192188>

Chen, C. C., ir Chiu, S. F. (2008). An integrative model linking supervisor support and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 23(1–2), 1–10.
<https://doi.org/10.1007/s10869-008-9084-y>

Cheney, G., ir Christensen, L. T. (2001). Organizational identity: Linkages between internal and external communication. In *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 231-269). Sage Publications.

Chhabra, N. L., ir Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>

Davies, G., Mete, M., ir Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness*, 5(1), 64–80.
<https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0028>

Dawley, D. D., Andrews, M. C., ir Bucklew, N. S. (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: What matters most? *Leadership and Organization Development Journal*, 29(3), 235–247. <https://doi.org/10.1108/01437730810861290>

Dhir, S., ir Shukla, A. (2019). Role of organizational image in employee engagement and performance. *Benchmarking*, 26(3), 971–989. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2018-0094>

Dysvik, A., ir Kuvaas, B. (2013a). Perceived job autonomy and turnover intention: The moderating role of perceived supervisor support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 563–573. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.667215>

Dysvik, A., ir Kuvaas, B. B. (2013b). *Perceived job autonomy and turnover intention: The moderating role of perceived supervisor support*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.6>

DuFrene, D. D., ir Lehman, C. M. (2014). Navigating change: Employee communication in times of instability. *Business Communication Quarterly*, 77(4), 443–452. <https://doi.org/10.1177/2329490614544736>

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., ir Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., ir Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology* (T. 71, Numeris 3).

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., ir Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>

Fan, P. (2018). Person–organization fit, work–family balance, and work attitude: The moderated mediating effect of supervisor support. *Social Behavior and Personality*, 46(6), 995–1010. <https://doi.org/10.2224/sbp.6915>

García-Carbonell, N., Martín-Alcázar, F., ir Sanchez-Gardey, G. (2018). Determinants of building consistent human resources management systems: A focus on internal communication. *International Journal of Manpower*, 39(3), 354–377. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2016-0140>

Gilani, H., ir Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239–256. <https://doi.org/10.1362/146934717x14909733966209>

Gomes, D. R., Ribeiro, N., ir Santos, M. J. (2023). “Searching for Gold” with Sustainable Human Resources Management and Internal Communication: Evaluating the Mediating Role of Employer Attractiveness for Explaining Turnover Intention and Performance. *Administrative Sciences*, 13(1). <https://doi.org/10.3390/admsci13010024>

Gregorka, L., Silva, S., ir Silva, C. (2020). Employer branding practices amongst the most attractive employers of IT and engineering sector. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(1), 1–16. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2020010101>

Gülbahar, B. (2020). Investigation of the relationship between perception of supervisor support, perceived school effectiveness, work engagement, job satisfaction and organizational cynic attitude of teachers. *Participatory Educational Research*, 7(3), 1–20. <https://doi.org/10.17275/per.20.32.7.3>

Hämmig, O. (2017). Health and well-being at work: The key role of supervisor support. *SSM - Population Health*, 3, 393–402. <https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2017.04.002>

Highhouse, S., Lievens, F., ir Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986–1001. <https://doi.org/10.1177/0013164403258403>

Ingelmo Palomares, M., Navarro, C., ir Sanz Lara, J. Á. (2018). Determining factors of success in internal communication management in Spanish companies: The influence of social media. *Corporate Communications*, 23(3), 405–422. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2017-0021>

Yoon, J., ir Thye, S. (s.a.). Supervisor Support in the Work Place: Legitimacy and Positive Affectivity. *The Journal ej' Svcial Psycholvg.y* (T. 140, Numeris 3).

Jiang, T., ir Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97–110. <https://doi.org/10.1108/17468771111105686>

Kalińska-Kula, M., ir Staniec, I. (2021). Employer Branding and Organizational Attractiveness: Current Employees' Perspective. *European Research Studies Journal: T. XXIV* (Numeris 1).

Kashyap, V., ir Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 282–295. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1134>

Kitchen, P. J., ir Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal* (T. 7, Numeris 1, p. 46–53). <https://doi.org/10.1108/13563280210416035>

Knox, S., ir Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7–8), 695–716. <https://doi.org/10.1362/026725706778612103>

Korn Ferry. (2018). Future of work: the talent shift.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., ir Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>

Lee, Y., ir Dong, E. (2023). How Transparent Internal Communication From CEO, Supervisors, and Peers Leads to Employee Advocacy. *Management Communication Quarterly*, 37(4), 878–912. <https://doi.org/10.1177/08933189231153869>

Ledingham, J. A. (2006). Relationship management: A general theory of public relations. *Public relations theory II*, 465-483.

Leijerholt, U., Biedenbach, G., ir Hultén, P. (2022). Internal brand management in the public sector: the effects of internal communication, organizational practices, and PSM on employees' brand perceptions. *Public Management Review*, 24(3), 442–465. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1834607>

Li, Y., Castaño, G., ir Li, Y. (2018). Perceived supervisor support as a mediator between Chinese university teachers' organizational justice and affective commitment. *Social Behavior and Personality*, 46(8), 1385–1396. <https://doi.org/10.2224/SBP.6702>

Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., ir Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>

Li, L., Lappas, T., ir Liu, R. (2023). Measuring employer attractiveness in diverse talent markets. *Decision Support Systems*. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2023.114079>

Lievens, F., ir Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (T. 3, p. 407–440). Annual Reviews Inc. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>

Lynch, P. D., Eisenberger, R., ir Armeli, S. (1999). Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees. *Journal of Applied Psychology* (T. 84, Numeris 4).

Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., ir Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1059–1075. <https://doi.org/10.1002/job.472>

Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G., ir Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 742–761. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1136>

Marčinskas, A., Paulauskaitė, L., ir Drūteikienė, G. (s.a.). *DARBDAVIO ĮVAIZDIS LIETUVOJE: EKONOMINIS KONTEKSTAS*. www.lns-gallup.

Matusik, J. G., Poulton, E. C., Ferris, D. L., Johnson, R. E., ir Rodell, J. B. (2023). The PCMT Model of Organizational Support: Scale Development and Theoretical Application. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0001110>

Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 221–234. <https://doi.org/10.1108/13563281011068096>

Melián-González, S., ir Bulchand-Gidumal, J. (2016). Worker word of mouth on the internet: Influence on human resource image, job seekers and employees. *International Journal of Manpower*, 37(4), 709–723. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2014-0188>

Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>

Meng, J., ir Berger, B. K. (2012). Measuring return on investment (ROI) of organizations' internal communication efforts. *Journal of Communication Management*, 16(4), 332–354. <https://doi.org/10.1108/13632541211278987>

Merk, J., ir Büttgen, M. (2016). Perceptions of sustainable organizational support: mediating the effects of health supporting work environments on employer attractiveness. *Managementforschung*, 26(1), 97–119. <https://doi.org/10.1365/s41113-016-0002-3>

Milanović, V., Matić, A. B., ir Golubović, J. (2021). Employees' Satisfaction with Supervisor Communication and Personal Feedback. *Economic Themes*, 59(4), 535–554. <https://doi.org/10.2478/ethemes-2021-0030>

Minh Ha, N., Vinh Luan, N., ir Minh Trung, N. (s.a.). Employer attractiveness: Measurement scale development and validation. *Chi Minh City Open University Journal of Science*, 11(1), 3–18. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS>

Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (T. 1, p. 173–197). Annual Reviews Inc. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>

Munc, A., Eschleman, K., ir Donnelly, J. (2017). The importance of provision and utilization of supervisor support. *Stress and Health*, 33(4), 348–357. <https://doi.org/10.1002/smi.2716>

Nahum-Shani, I., Henderson, M. M., Lim, S., ir Vinokur, A. D. (2014). Supervisor support: Does supervisor support buffer or exacerbate the adverse effects of supervisor undermining? *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 484–503. <https://doi.org/10.1037/a0035313>

Nedim, M., ir Suzan, D. (2020). The relationship between perceived manager support and work commitments of sports instructors. *Educational Research and Reviews*, 15(7), 395–402. <https://doi.org/10.5897/err2020.4007>

Nguyen, H. M., ir Nguyen, L. V. (2022). Employer attractiveness, employee engagement and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2021-0232>

Park, R., ir Jang, S. J. (2017). Mediating role of perceived supervisor support in the relationship between job autonomy and mental health: moderating role of value–means fit. *International Journal of Human Resource Management*, 28(5), 703–723. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1109536>

Paužuolienė, J., ir Januškaitė, A. (2021). Sveikatos priežiūros įstaigų vidinės komunikacijos barjerų šalinimas. *Regional Formation and Development Studies*, 86–98. <https://doi.org/10.15181/rfds.v28i2.1946>

Pološki Vokić, N., Rimac Bilušić, M., ir Najjar, D. (2021). Building organizational trust through internal communication. *Corporate Communications*, 26(1), 70–83. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2020-0023>

Pološki Vokić, N., Tkalac Verčič, A., ir Sinčić Ćorić, D. (2023). Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 19–33. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2022-0070>

Puri, D. (2018). *Developing the Scale to Measure Employer Attractiveness*. <https://doi.org/10.26397/eai1584040923>

Reis, G. G., ir Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generation perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103–116. <https://doi.org/10.5700/rausp1226>

Ruck, K., ir Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>

Saini, G. K., Rai, P., ir Chaudhary, M. K. (2014). What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply? *Journal of Brand Management*, 21(2), 95–111. <https://doi.org/10.1057/bm.2013.10>

Sargent, L. D., ir Terry, D. J. (2000). The moderating role of social support in Karasek's job strain model. *Work and Stress*, 14(3), 245–261. <https://doi.org/10.1080/02678370010025568>

Schwaiger, K., Zehrer, A., ir Spiess, T. (2022). The influence of symbolic and instrumental attributes of employer image on perceived industry attractiveness: differences between business

owners and employees. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(3), 567–587. <https://doi.org/10.1108/JHTI-12-2020-0234>

Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N., ir Tkalac Verčič, A. (2020). Does good internal communication enhance life satisfaction? *Journal of Communication Management*, 24(4), 363–376. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2019-0146>

Stofberg, R., Bussin, M., ir Mabaso, C. M. (2022). Pay transparency, job turnover intentions and the mediating role of perceived organizational support and organizational justice. *Employee Relations*, 44(7), 162–182. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2022-0077>

Stoner, James, A. F., Freeman, R. E. ir Gilbert, D. R. Jr. (2008). *Management*, 6th edition. New Delhi: PHI Learning Private Limited.

Špoljarić, A., ir Tkalac Verčič, A. (2022). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. *Journal of Communication Management*, 26(1), 130–148. <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2021-0011>

Theurer, C. P., Schäpers, P., Tumasjan, A., Welpel, I., ir Lievens, F. (2022). What you see is what you get? Measuring companies' projected employer image attributes via companies' employment webpages. *Human Resource Management*, 61(5), 543–561. <https://doi.org/10.1002/hrm.22085>

Tkalac Verčič, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>

Tkalac Verčič, A., Galić, Z., ir Žnidar, K. (2023). 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*, 60(4), 1313–1340. <https://doi.org/10.1177/23294884211053839>

Tkalac Verčič, A., ir Men, L. R. (2023). Redefining the link between internal communication and employee engagement. *Public Relations Review*, 49(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102279>

Tkalac Verčič, A., ir Pološki Vokić, N. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885–893. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>

Tkalac Verčič, A., Sinčić Ćorić, D., ir Pološki Vokić, N. (2021). Measuring internal communication satisfaction: validating the internal communication satisfaction questionnaire. *Corporate Communications*, 26(3), 589–604. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2021-0006>

Tkalac Verčič, A., ir Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>

Tkalac Verčič, A., Verčič, D., ir Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>

Uen, J. F., Ahlstrom, D., Chen, S., ir Liu, J. (2015). Employer brand management, organizational prestige and employees' word-of-mouth referrals in Taiwan'. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(1), 104–123. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12024>

Uslukaya, A., ir Demirtas, Z. (2023). Can a supportive supervisor be a treasure for teachers? A multilevel analysis of the relationship between perceived supervisor support, work engagement, and burnout. *Psychology in the Schools*, 60(11), 4667–4685. <https://doi.org/10.1002/pits.23006>

Uzun, T. (2018). A study of correlations between perceived supervisor support, organizational identification, organizational citizenship behavior, and burnout at schools. *European Journal of Educational Research*, 7(3), 501–511. <https://doi.org/10.12973/eujer.7.3.501>

Van Hoyer, G., Bas, T., Cromheecke, S., ir Lievens, F. (2013). The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations' Image as an Employer: A Large-Scale Field Study on Employer Branding in Turkey. *Applied Psychology*, 62(4), 543–557. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00495.x>

Van Hoyer, G., Lievens, F., Weijters, B., ir Cromheecke, S. (2022). Employer image within and across industries: Moving beyond assessing points-of-relevance to identifying points-of-difference. *Human Resource Management*, 61(5), 525–541. <https://doi.org/10.1002/hrm.22105>

Verčič, A. T., Verčič, D., ir Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public relations review*, 38(2), 223-230.

Vergheese, A. K. (s.a.). A Quarterly Journal 103 A Quarterly Journal Internal Communication: Practices and Implications. *SCMS Journal of Indian Management*.

Verslo Žinios (2024). Kai darbdaviai šaudosi sau į koją: ko darbuotojai niekad neatleis. Prieiga per <https://www.vz.lt/verslo-valdymas/2024/01/04/kai-darbdaviai-saudosi-sau-i-koja-kodarbuotojai-niekad-neatleis> [žiūrėta 2024-01-04]

Vnouckova, L., Urbancova, H., ir Smolova, H. (2018). building employer image thanks to talent programmes in Czech organisations. *Engineering Economics*, 29(3), 319–331. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.29.3.13975>

Wei, Y. C. (2023). What makes talents stay? Perceived organizational support and future time perspective. *Chinese Management Studies*, 17(4), 739–754. <https://doi.org/10.1108/CMS-12-2021-0527>

Welch, M., ir Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>

Worley, J. M., ir Doolen, T. L. (2006). The role of communication and management support in a lean manufacturing implementation. *Management Decision*, 44(2), 228–245. <https://doi.org/10.1108/00251740610650210>

Žarnauskaitė, M. (2017). Organizacijos kaip patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimas orientuojantis į Lietuvos Y kartai atstovaujančius specialistus. *Informacijos mokslai*, 77(77), 106. <https://doi.org/10.15388/im.2017.77.10709>

THE IMPACT OF INTERNAL COMMUNICATION ON EMPLOYER ATTRACTIVENESS, MEDIATED BY SUPERVISOR SUPPORT

Kristina Kovrikova

Master's Thesis

Human Resource Management Programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Prof. Greta Drūteikienė

Vilnius, 2024 m

ABSTRACT

86 pages, 23 tables, 6 figures, 135 references.

Aim of this Master's Thesis: to examine the impact of satisfaction with internal communication on employer attractiveness, mediated by supervisor support at the theoretical and empirical level.

Objectives:

1. To review the theories and empirical research on the relationship between satisfaction with internal communication, employer attractiveness and direct manager support;
2. To develop a theoretical model of the influence of direct supervisor support on the relationship between satisfaction with internal communication and perceived employer attractiveness;
3. Empirically test the theoretical model of the influence of direct supervisor support on satisfaction with internal communication and perceived employer attractiveness;
4. Present conclusions and further recommendations.

The paper is structured as follows: literature review, description of the research methodology, analysis of the data obtained during the research, conclusions and suggestions.

Methods. Statistical analysis of the obtained data is carried out using the SPSS software package in order to determine the relationships between the factors of the topic.

The survey was carried out in December 2023. 519 respondents from the working population in Lithuania took part in the survey

The data analysis confirmed all three hypotheses of the study. The results confirmed the first hypothesis (H1), which showed a statistically significant, strong, direct and positive relationship between satisfaction with internal communication and supervisor support. Similarly, hypothesis H2, showing a statistically significant, strong, direct, positive relationship between satisfaction with internal communication and attractiveness of the employer, was confirmed. The analysis also supported Hypothesis H3, that direct supervisor support mediates the statistically significant, direct, positive but weak mediational relationship (.1713) between satisfaction with internal communication and employer attractiveness. This suggests that higher satisfaction with internal communication is associated with higher perceived support from supervisor, which in turn increases employer attractiveness. Satisfaction with internal communication, acting through the mediating factor of support from the line manager, explains 88.24% of employer attractiveness.

Keywords: internal communication, satisfaction with internal communication, employer attractiveness, supervisor support.

VIDINĖS KOMUNIKACIJOS ĮTAKA DARBDAVIO PATRAUKLUMUI, MEDIJUOJANT TIESIOGINIO VADOVO PALAIKYMUI

Kristina Kovrikova

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė – Prof. Greta Drūteikienė

Vilnius, 2024 m

SANTRAUKA

86 puslapiai, 23 lentelės, 6 paveikslai, 135 literatūros šaltiniai.

Darbo tikslas: Teoriniu ir empiriniu lygmeniu iširti pasitenkinimo vidine komunikacija įtaką darbdavio patrauklumui, medijuojant tiesioginio vadovo palaikymui.

Darbo uždaviniai:

1. Apžvelgti pasitenkinimo vidine komunikacija, darbdavio patrauklumo ir tiesioginio vadovo palaikymo sąsajos teorijas bei empirinius tyrimus.
2. Sudaryti teorinį tiesioginio vadovo palaikymo įtakos pasitenkinimo vidine komunikacija ir suvokiamo darbdavio patrauklumo ryšiui, modelį;
3. Empiriškai patikrinti tiesioginio vadovo palaikymo įtakos pasitenkinimui vidine komunikacija ir suvokiamam darbdavio patrauklumui teorinį modelį;
4. Atlikus empirinį tyrimą, pateikti išvadas ir tolimesnes rekomendacijas.

Darbo struktūrą sudaro literatūros analizė, tyrimo metodologijos aprašymas, tyrimo metu gautų duomenų analizė, išvados ir pasiūlymai.

Darbo metodai: Darbe atliekama teorinė mokslinių šaltinių analizė, vykdomas kiekybinis tyrimas, naudojant struktūrizuotą internetinę apklausą. Gautų duomenų statistinė analizė vykdoma naudojant SPSS programinį paketą, siekiant nustatyti ryšius tarp nagrinėjamos temos veiksnių.

Tyrimas buvo atliekamas 2023 m. gruodžio mėn. Tyrime dalyvavo 519 dirbančiųjų Lietuvos respondentų

Atlikus duomenų analizę, buvo patvirtintos visos trys darbe keliamos hipotezės. Rezultatai patvirtino pirmąją hipotezę (H1), parodžiusią statistiškai reikšmingą, stiprų, tiesioginį ir teigiamą ryšį tarp pasitenkinimo vidine komunikacija ir tiesioginio vadovo palaikymo. Panašiai patvirtino ir hipotezė H2, rodanti statistiškai reikšmingą, stiprų, tiesioginį, teigiamą ryšį tarp pasitenkinimo vidine komunikacija ir darbdavio patrauklumo. Analizė patvirtino ir H3 hipotezę, kad tiesioginio vadovo palaikymas medijuoja statistiškai patvirtintą, tiesioginį, teigiamą, bet silpną mediacinį ryšį (.1713) tarp pasitenkinimo vidine komunikacija ir darbdavio patrauklumo. Tai rodo, kad didesnis pasitenkinimas vidine komunikacija yra susijęs su didesniu suvokiamu tiesioginio vadovo palaikymu, o šis savo ruožtu didina darbdavio patrauklumą. Pasitenkinimas vidine komunikacija, veikiantis per mediatorių – tiesioginio vadovo palaikymą – paaiškina 88,24 proc. darbdavio patrauklumo.

Raktiniai žodžiai: vidinė komunikacija, pasitenkinimas vidine komunikacija, darbdavio patrauklumas, tiesioginio vadovo palaikymas.

PRIEDAI

1 priedas. Tyrime vertinamų veiksnių anketa

Gerbiamas (-a) tyrimo dalyvi (-e),

Esu Kristina Kovrikova, Vilniaus Universiteto žmogiškųjų išteklių valdymo magistro studijų studentė. Rašau baigiamąjį magistro darbą, kurio tikslas yra įvertinti **vidinės komunikacijos ir tiesioginio vadovo palaikymo įtaką darbdavio patrauklumui**.

Užpildyti tyrimo klausimyną užtruksite iki 10 minučių.

Anketoje nėra neteisingų atsakymų, todėl vertindami pateiktus teiginius remkitės savo nuomone ir patirtimi darbinėje aplinkoje.

Respondentams garantuotas anonimiškumas ir konfidencialumas. Visi duomenys bus pateikiami apibendrinta forma, kurioje nebus įmanoma identifikuoti konkretaus, tyrime dalyvavusio asmens.

Anketą vienas respondentas gali pildyti tik vieną kartą.

Iš anksto Jums dėkoju, kad skiriate apklausai savo laiką.

Atsakymą, kuris labiausiai atspindi Jūsų nuomonę, pažymėkite.

Ar jūs šiuo metu dirbate?

taip

ne

Jeigu į šį klausimą atsakėte „ne“, toliau klausimyno nepildykite.

1. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie vidinę komunikaciją Jūsų organizacijoje.

Nr.	Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.1	Esu patenkintas (-a) informacija apie netinkamai atliekamo darbo pasekmes.					

1.2	Esu patenkintas (-a) informacija apie tai, kiek prisidedu prie organizacijos sėkmės.					
1.3	Esu patenkintas (-a) informacija, kiek mano darbas yra vertinamas organizacijoje.					
1.4	Esu patenkintas (-a) man suteikiamu grįžtamuoju ryšiu apie tai, kaip gerai atlieku savo darbą.					
1.5	Esu patenkintas (-a) savo tiesioginio vadovo pasiekiamumu ir prieinamumu.					
1.6	Esu patenkintas (-a) tuo, kaip gerai mano tiesioginis vadovas yra informuotas apie problemas, su kuriomis galiu susidurti darbe.					
1.7	Esu patenkintas (-a) tuo, kaip gerai mano tiesioginis vadovas supranta mano problemas.					
1.8	Esu patenkintas (-a) tuo, kad tiesioginis vadovas pripažįsta mano potencialą.					
1.9	Esu patenkintas (-a) kolegų pasiekiamumu ir prieinamumu.					
1.10	Esu patenkintas (-a) tuo, kaip sėkmingai aš sugebu bendrauti su savo komandos nariais.					
1.11	Esu patenkintas (-a) bendravimo su kolegomis rezultatais.					
1.12	Esu patenkintas (-a) tuo, kad kolegos moka priimti kritiką.					
1.13	Esu patenkintas (-a) sprendimų, priimtų remiantis neformalia komunikacija, kiekiu.					
1.14	Esu patenkintas (-a) apkalbų mūsų organizacijoje kiekiu.					
1.15	Esu patenkintas (-a) laiko, kurį skiriu neformaliai bendravimui, kiekiu.					

1.16	Esu patenkintas (-a) informacijos, perduodamos neformaliais bendravimo kanalais, naudingumu.					
1.17	Esu patenkintas (-a) informacija apie darbe galiojančias taisykles.					
1.18	Esu patenkintas (-a) informacija apie organizacijos finansinę būklę.					
1.19	Esu patenkintas (-a) informavimu apie pokyčius organizacijoje.					
1.20	Esu patenkintas(-a) informacija apie teisinius reglamentus, turinčius įtakos mūsų organizacijos veiklai.					
1.21	Esu patenkintas (-a) tuo, kad komunikacija organizacijos viduje man padeda jaustis svarbia organizacijos dalimi.					
1.22	Esu patenkintas (-a) tuo, kad komunikacija organizacijoje man padeda jaustis organizacijos dalimi.					
1.23	Esu patenkintas (-a) tuo, kad komunikacija organizacijoje skatina organizacijos vertybes.					
1.24	Esu patenkintas (-a) tuo, kad komunikacija organizacijoje skatina siekti organizacijos tikslų.					
1.25	Esu patenkintas (-a) organizacijoje naudojamomis komunikacijos priemonėmis (pvz., pranešimai raštu, intranetas, žodinis bendravimas).					
1.26	Esu patenkintas (-a) galimybe bendrauti per šiuolaikines komunikacijos priemones (pvz., intranetas, „Teams“ ir kt.).					
1.27	Esu patenkintas (-a) bendravimo per šiuolaikines komunikacijos priemones (pvz., intranetas, „Teams“ ir kt.) kokybe.					
1.28	Esu patenkintas (-a) komunikacijos būdais, kuriuos kiti pasirenka bendravimui su manimi.					

1.29	Esu patenkintas (-a) gerai organizuotais susirinkimais, kuriuose dalyvauju.					
1.30	Esu patenkintas (-a) informacijos, gaunamos susirinkimuose, naudingumu.					
1.31	Esu patenkintas (-a), kad laiku gaunu informaciją, svarbią mano darbo užduotims.					
1.32	Esu patenkintas (-a) susirinkimų trukme.					

Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie savo darbdavį.

Nr.	Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
2.1	Pripažinimas ir įvertinimas iš vadovybės yra įprastas reiškinys mūsų organizacijoje.					
2.2	Dabartinis darbas užtikrina patrauklias perspektyvas kituose darbuose.					
2.3	Dirbdamas (-a) šioje organizacijoje jaučiuosi puikiai.					
2.4	Šioje darbovietėje labiau savimi pasitikiu.					
2.5	Šioje organizacijoje įgyju karjerai svarbios patirties.					
2.6	Dabartinėje darbovietėje smagi darbo aplinka.					
2.7	Mano geri santykiai su vadovais.					
2.8	Mano geri santykiai su kolegomis.					
2.9	Mane palaiko ir padrąsina kolegos.					
2.10	Dabartinėje darbovietėje laiminga darbo aplinka.					
2.11	Dirbu įdomioje aplinkoje.					
2.12	Mūsų organizacija yra novatoriška: joje taikomos naujos darbo praktikos ir yra orientuojamasi į ateitį.					
2.13	Organizacija skatina ir vertina darbuotojų kūrybiškumą.					

2.14	Mūsų organizacija siūlo aukštos kokybės produktus ir/arba paslaugas.					
2.15	Mūsų organizacija siūlo šiuolaikinius produktus ir/arba paslaugas.					
2.16	Organizacijoje suteikiamos galimybės pritaikyti studijų metu įgytas žinias.					
2.17	Šioje darbovietėje turiu galimybę mokyti kitus to, ką pats (-i) išmanau.					
2.18	Šioje darbovietėje jaučiuosi priklausantis (-i) komandai ir jos pripažintas (-a).					
2.19	Mūsų organizacija orientuota į klientą.					
2.20	Mūsų organizacija yra socialiai atsakinga.					
2.21	Mūsų organizacija suteikia karjeros galimybes.					
2.22	Mūsų organizacija užtikrina saugų darbą.					
2.23	Organizacija suteikia galimybę keistis žiniomis ir įgyti patirtį, dirbant su skirtingais jos padaliniais.					
2.24	Organizacija moka didesnę už vidutinį, esantį sektoriuje, darbo užmokestį.					
2.25	Organizacija suteikia patrauklų bendrą atlygio paketą.					

Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie savo tiesioginį vadovą.

Nr.	Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
3.1	Mano vadovas didžiuojasi mano pasiekimais					
3.2	Mano vadovas rūpinasi mano gerove.					
3.3	Mano vadovas vertina mano indėlį į mūsų organizacijos gerovę.					
3.4	Vadovas atsižvelgia į mano tikslus ir vertybes.					

3.5	Mano vadovas rūpinasi manimi.					
3.6	Mano vadovas pasiruošęs padėti, jei man reikia ypatingos paslaugos.					
3.7	Vadovas atleis už netyčinę mano klaidą.					
3.8	Net ir pasitaikius galimybei, mano vadovas niekada manimi nepasinaudotų.					

4. Jūsų lytis:

- vyras
 moteris
 kita

5. Jūsų amžius:

- ≤ 25 metai
 26-35 metai
 36-45 metai
 46-55 metai
 > 55 metų

6. Jūsų išsilavinimas:

- aukštasis universitetinis
 aukštasis neuniversitetinis
 aukštesnysis
 profesinis
 vidurinis

7. Jūsų darbo trukmė dabartinėje darbovietėje:

- < 1 metai
 1-5 metai
 6-10 metų
 11-20 metų
 > 20 metų

8. Jūsų pareigybė:

- vadovaujanti
 nevadovaujanti

9. Pasirinkite Jūsų organizacijai tinkančią charakteristiką:

- valstybinė įmonė/įstaiga
- privataus kapitalo įmonė
- pelno nesiekianti organizacija

10. Jūsų organizacijos dydis:

- labai maža (< 10 darbuotojų)
- maža (10-49 darbuotojai)
- vidutinė (50-249 darbuotojai)
- didelė (> 250 darbuotojų)

Ačiū už dalyvavimą tyrime!

2 priedas. Mediacijos analizē

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4

Y : KLVidEA

X : KLVidSC

M : KLVidSS

Sample

Size: 519

OUTCOME VARIABLE:

KLVidSS

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7530	,5670	,3490	676,9611	1,0000	517,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,3027	,1255	2,4111	,0163	,0561	,5493
KLVidSC	,9179	,0353	26,0185	,0000	,8486	,9872

Standardized coefficients

	coeff
KLVidSC	,7530

OUTCOME VARIABLE:

KLVidEA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8844	,7821	,1213	926,1755	2,0000	516,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,4990	,0744	6,7061	,0000	,3528	,6452
KLVidSC	,7110	,0316	22,4997	,0000	,6489	,7731
KLVidSS	,1867	,0259	7,2010	,0000	,1357	,2376

Standardized coefficients

coeff
 KLVidSC ,7026
 KLVidSS ,2249

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

KLVidEA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8719	,7602	,1332	1639,2531	1,0000	517,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,5555	,0776	7,1632	,0000	,4032 ,7079
KLVidSC	,8824	,0218	40,4877	,0000	,8396 ,9252

Standardized coefficients

coeff
 KLVidSC ,8719

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
,8824	,0218	40,4877	,0000	,8396	,9252	,8719

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,7110	,0316	22,4997	,0000	,6489	,7731	,7026

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
KLVidSS	,1713	,0265	,1182 ,2229

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
KLVidSS	,1693	,0256	,1180 ,2192

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----