

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO PROCESŲ VALDYMO PROGRAMA

Karolina Zdanovska

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

<p>VIDINĖS KOMUNIKACIJOS PROCESŲ POVEIKIS DARBUOTOJŲ INICIATYVŲ RAIŠKAI</p>	<p>THE IMPACT OF INTERNAL COMMUNICATION PROCESSES ON THE DEVELOPMENT OF EMPLOYEE INITIATIVES</p>
--	---

Darbo vadovas as.dr. Laura Pilukienė

Vilnius, 2023

TURINYS

ĮVADAS	5
1. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS PROCESŲ POVEIKIS DARBUOTOJŲ INICIATYVŲ RAIŠKAI: TEORINIAI ASPEKTAI.....	7
1.1 Vidinės komunikacijos proceso valdymo samprata ir ciklas	7
1.2 Vidinės komunikacijos vieta verslo procesų valdymo sistemoje.....	12
1.3 Darbuotojų iniciatyvų raiškos teorinė koncepcija.....	15
1.4. Vidinės komunikacijos ir darbuotojų iniciatyvų sąsajos.....	18
1.5 Teorinis vidinės komunikacijos ir darbuotojų iniciatyvų sąveikos modelis	20
2. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS PROCESŲ POVEIKIO DARBUOTOJŲ INICIATYVŲ RAIŠKAI EMPIRINIO TYRIMO METODIKA.....	22
2.1 Atliktų tyrimų metodų ir rezultatų apžvalga	22
2.2 Empirinio tyrimo problema, tikslas ir etapai.....	23
2.3 Kiekybinio tyrimo imtis	25
2.4 Kiekybinio tyrimo anketa.....	26
2.5 Žvalgomojo tyrimo rezultatai.....	29
3. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS PROCESŲ POVEIKIS DARBUOTOJŲ INICIATYVŲ RAIŠKAI EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI.....	31
3.1 Aprašomoji tyrimo rezultatų analizė	31
3.2 Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė.....	37
3.3 Tyrimo rezultatų apibendrinimas	41
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	42
LITERATŪROS SĄRAŠAS	45
SANTRAUKA.....	53
SUMMARY	54
PRIEDAI.....	55

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Vidinės komunikacijos formų palyginimas.....	10
2 lentelė Vidinės komunikacijos svarba darbuotojams.....	13
3 lentelė Iniciatyvų raiškos apibendrinimas: įtakos veiksniai ir jų įtakojami veiksniai.....	17
4 lentelė Vidinės komunikacijos poveikis iniciatyvų raiškai.....	19
5 lentelė Atliktų tyrimų metodų ir rezultatų apžvalga.....	22
6 lentelė Vertikalios komunikacijos konstrukta apibūdinantys teiginiai.....	27
7 lentelė Horizontalios komunikacijos konstrukta apibūdinantys teiginiai.....	27
8 lentelė Neformalios komunikacijos konstrukta apibūdinantys teiginiai.....	28
9 lentelė Darbuotojų iniciatyvų raiškos konstrukta apibūdinantys teiginiai.....	29
10 lentelė Klausimyno skalių vidinis patikimumas.....	29
11 lentelė Tyrimo dalyvių demografiniai rodikliai.....	31
12 lentelė Teiginių vertinimo vidurkis.....	33
13 lentelė Stjudento testo rezultatai.....	36
14 lentelė Kruskal – Wallis H rezultatai.....	36
15 lentelė Imties skirstinio normalumo tikrinimo rezultatas.....	37
16 lentelė Spearman koreliacijos koeficiento rezultatai.....	38
17 lentelė Koreliacijos koeficiento rezultatai.....	38
18 lentelė Modelio tikrinimo rezultatų suvestinė.....	39
19 lentelė Tyrimo tiesinės regresijos modelis.....	39
20 lentelė Tyrimo tiesinės regresijos modelis.....	40

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas	Vidinės komunikacijos sąvokos apibūdinimas.....	7
2 paveikslas	Vidinės komunikacijos ciklas.....	8
3 paveikslas	Vertikalioji komunikacija.....	9
4 paveikslas	Horizotalioji komunikacija	9
5 paveikslas	Linijinio pranešimo siuntimo procesas.....	11
6 paveikslas	Spiralinio proceso modelis.....	12
7 paveikslas	Veiklos proceso modelis su vidine komunikacija.....	14
8 paveikslas	Iniciatyvų raiškai įtaką darantys veiksniai.....	16
9 paveikslas	Vidinės komunikacijos poveikio darbuotojų iniciatyvų raiškos modelis.....	20
10 paveikslas	Tyrimo etapai.....	24
11 paveikslas	Vidinės komunikacijos poveikio darbuotojų iniciatyvų raiškai modelis.....	25
12 paveikslas	Vertikali komunikacija.....	33
13 paveikslas	Neformali komunikacija.....	34
14 paveikslas	Darbuotojų iniciatyvų raiška.....	35

ĮVADAS

Temos aktualumas. Terminas *komunikacija* yra kilęs iš lotyniško žodžio *communicatio*, kurio reikšmė yra pranešimas, perdavimas. Komunikacija - tai įvairia forma, tokia kaip bendravimas žodžiu ar raštu, informacijos perdavimas (Genç, 2017). Komunikacijos mokslas susiformavo maždaug XX a. viduryje kaip kalbotyros, psichologijos, sociologijos, politologijos, informacijos mokslų tarpdalykinė disciplina. Komunikacijos esmė yra informacijos perdavimas tarp dviejų suinteresuotų šalių, t.y. komunikacijos procese visada dalyvauja informacijos platintojas, kuris ištransliuoja turimas žinias, ir informacijos priėmėjas, kuris surenka jam aktualią informaciją (Mazzei, 2010; Michulek, 2022).

Šiuolaikiniame versle komunikacija yra vienas svarbiausių sėkmingo verslo elementų. Komunikacija gali būti skirstoma į vidinę ir išorinę. Išorinė komunikacija versle, t.y. informacijos perdavimas tikslingoms auditorijoms išorėje, kuri leidžia potencialiems ir esamiems klientams, partneriams, investuotojams gauti reikiamą informaciją apie įmonę, jos pokyčius, veiklos rodiklius ir t.t. Vieša komunikacija suteikia įmonei skaidrumo, kas lemia didesnę pasitikėjimą įmone ir jos veiklos rezultatus. Tuo tarpu vidinė komunikacija užtikrina efektyvią veiklą įmonės viduje, nes jos dėka kuriami santykiai tarp darbuotojų, kurie gali įtakoti tam tikrus veikos sprendimus, pasidalinimą patirtimi ar nuomone, laiku pastebimas kylančios problemas ir t.t.

Dažnu atveju darbuotojai dirbdami savo darbą, turi tam tikrą patirtį, jiems kyla įvairios mintys arba kitaip iniciatyvos, kurios gali virsti į tolimesnę sėkmingos įmonės veiklos efektyvinimą. Iniciatyvą galima apibūdinti kaip stimulą, impulsą veikti; projektą, skirtą realizuoti sumanymui, gebėjimą pirmauti ką nors darant, veikti savarankiškai. Iniciatyva - tai veikla, projekto realizavimas, kam nors vadovaujant (Rakić et al., 2022). Efektyviai valdomi vidinės komunikacijos procesai gali padėti darbuotojams laisvai išreikšti savo požiūrį, mintis, t.y. imtis tam tikrų iniciatyvų.

Mokslinė problema. Dažnai įmonėse nepakankamai dėmesio skiriama vidinės komunikacijos procesų daromai įtakai darbuotojų iniciatyvoms arba nežinoma kaip vidinės komunikacijos procesai susiję su darbuotojų iniciatyvų raiška įmonėse. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad įmonės vidinės komunikacijos procesų valdymas labiausiai orientuotas į informacijos perdavimą tarp skirtingo lygmens, padalinių darbuotojų, darbuotojų motyvavimą, tačiau mažai atsižvelgiama į tai, kaip vidinė komunikacija gali daryti įtaką darbuotojų iniciatyvų raiškai.

Darbo tikslas. Išnagrinėti vidinės komunikacijos procesų valdymo poveikį darbuotojų iniciatyvų raiškai, pateikiant finansinių technologijų (*angl. Fintech*) įmonių darbuotojų patirties analizę.

Darbo uždaviniai.

1. Atlikti mokslinės literatūros analizę apie vidinės komunikacijos procesus ir darbuotojų iniciatyvų raiškos sąveiką.
2. Išnagrinėti nagrinėjama problematika atliktų tyrimų metodus ir rezultatus.
3. Sudaryti empirinio tyrimo metodiką, siekiant įvertinti vidinės komunikacijos procesus ir poveikį darbuotojų iniciatyvų raiškai Lietuvos Fintech įmonėse.
4. Atlikti empirinio tyrimo rezultatų aprašomąją ir statistinę analizę.
5. Pateikti išvadas ir pasiūlymus bei svarbiausias įžvalgas Lietuvos Fintech įmonėse, remiantis gautais tyrimo rezultatais.

Darbo tyrimo metodai. Mokslinių straipsnių rinkimas, sisteminimas ir analizė, kiekybinis tyrimas, atliekant anketinę apklausą (elektroniniu būdu), aprašomoji ir statistinė duomenų analizė, naudojant SPSS programinę įrangą.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys dalys. Pirmoje darbo dalyje nagrinėjami vidinės komunikacijos proceso ir jo valdymo teoriniai aspektai, vidinės komunikacijos procesų vieta įmonės verslo procesų valdyme, taip pat darbuotojų iniciatyvų samprata ir raiškos skatinimas. Galiausiai pateikiamas vidinės komunikacijos poveikio darbuotojų iniciatyvų raiškai teorinis modelis, kuriuo remiantis atliekamas empirinis tyrimas Lietuvos Fintech įmonėse. Antroje darbo dalyje detalizuojama tyrimo metodika (problema, tikslas, uždaviniai, etapai), pagal kurią atliekamas empirinis tyrimas. Šio tyrimo rezultatai, jų analizė ir apibendrinančios išvados pateikiamos trečioje darbo dalyje. Taip pat, kaip svarbi magistro baigiamojo darbo dalis yra galutinių įžvalgų ir pasiūlymų pateikimas, kas galėtų būti naudinga Fintech įmonėms, siekiančioms įgalinti vidinės komunikacijos procesus ir darbuotojų aktyvumą.

Tyrimo apribojimai ir sunkumai. Tyrimui yra pasirinkta *Fintech* sritis, tai yra įmonės, kuriančios technologijomis pagrįstas finansines inovacijas, padedančias vystyti naujus verslo modelius, veiklos programas, procesus ir produktus. Apklausa vykdoma tikslinės grupės atsovų, kuriuos pasiekti galima tiesiogiai kreipiantis į įmones telefonu, el.paštu ar per socialinius tinklus. Kreipiantis bendrai į įmonę, sunku greitai pasiekti tinkamą įmonės atstovą, kuris galėtų užildyti anketą. Taip pat dėl didelio užimtumo įmonių atstovai ne visada yra suinteruositi skirti laiko anketų pildymui.

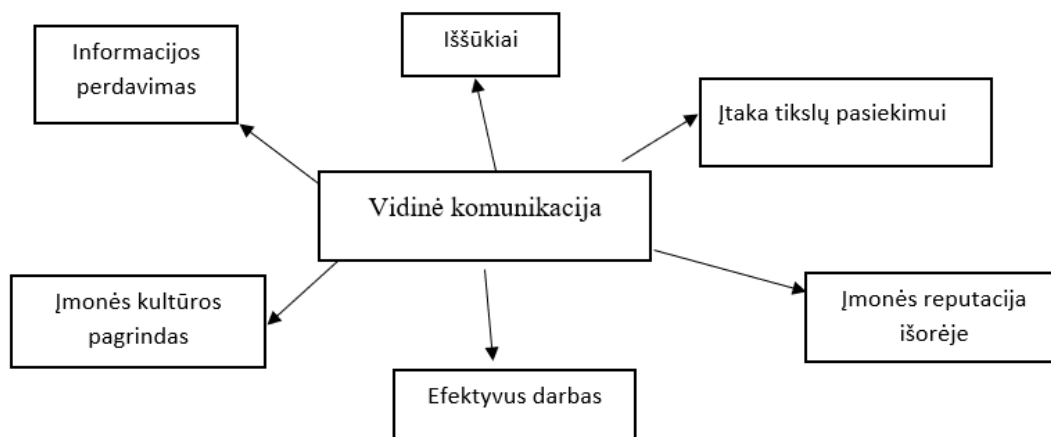
1. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS PROCESŲ POVEIKIS DARBUOTOJŲ INICIATYVŲ RAIŠKAI: TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Vidinės komunikacijos proceso valdymo samprata ir ciklas

Vidinė komunikacija yra suprantama, kaip vienas iš pagrindinių įmonės variklių, kuriam reikia daug sudedamųjų, kad jis neprikaištingai dirbtų. Organizacinės kultūros pagrindas yra komunikacija vykstanti bendrovės viduje (Martínez Sánchez & Villoro Armengol, 2021; Mazzei, 2014). Vidinė komunikacija paprastai apibrėžiama kaip komunikacijos srautas tarp žmonių įmonės ribose (Mazzei, 2010). Dauguma autorių vidinę komunikacijos sąvoką traktuoja panašiai. Taip pat yra autorių, kurie darbuotojus dažnai apibūdina kaip „svarbiausią įmonės visuomenę“, o vidinė komunikacija aprašoma kaip „pirma siena kovoje už klientą“ ir „svarbi, iššūkių kupina sritis“ (Ruck & Welch, 2012; Tkalac Verčič et al., 2012; University of Social Sciences & Chmielecki, 2015). Literatūros apžvalgoje galima rasti, kad tinkama komunikacija leidžia įmonei dirbti efektyviau, našiau ir tai lemia įmonės tikslų pasiekimą (Jacobs et al., 2016; Luu et al., 2019; Tkalac Verčič et al., 2012). Veiksniai, susiję su vidine komunikacija, dažniausiai išskiriami įvairiuose literatūros šaltiniuose, apibendrintai pateikti 1 paveiksle.

1 paveikslas

Vidinės komunikacijos sąvokos apibūdinimas



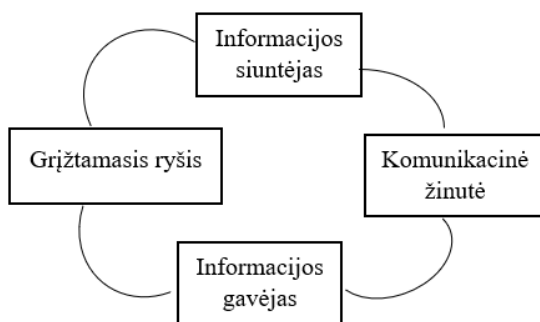
Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis Jacobs et al., 2016; Luu et al., 2019; Tkalac Verčič et al., 2012

Kiekvienoje įmonėje komunikacinis procesas skiriasi, kadangi jis priklauso nuo įmonės sukurtų įpročių, vadovų, darbuotojų, vertybių ir įmonės vadybinės kultūros. Komunikacija padeda įmonės atstovams koordinuoti veiklą, siekiant tikslų ir yra svarbi socializacijos, sprendimų priėmimo, problemų sprendimo ir pokyčių valdymo procesuose (Zainun et al., 2020). Veiksminga vidinė komunikacija gali pagerinti įmonės reputaciją ir patikimumą, nes išorės suinteresuotosios šalys į darbuotojus žiūri kaip į ypač patikimus šaltinius, o darbuotojai yra pagrindiniai įmonės atstovai, kurie reprezentuoja įmonę išorėje (Michulek, 2022; Strandberg & Vigsø, 2016; White et al., 2010).

Remiantis išnagrinėta literatūra, galima teigti, kad vidinė komunikacija vyksta tam tikru ciklu (2 paveikslas). Kiekvienoje komunikacijoje dalyvauja informacijos siuntėjas, jos gavėjas. Šiuos du dalyvius jungia perduodama žinutė ir grįžtamasis ryšis, kuris yra būtinas, norint turėti efektyvų informacijos perdavimą.

2 paveikslas

Vidinės komunikacijos ciklas



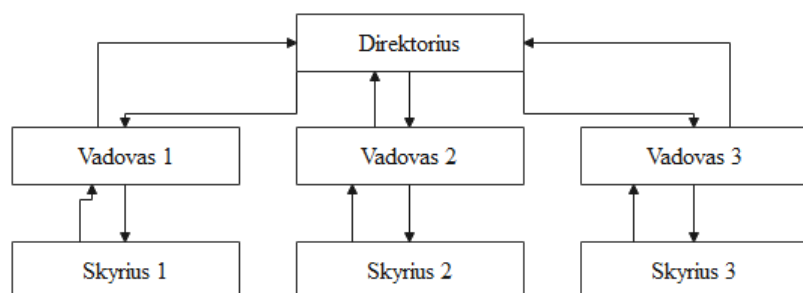
Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis Kovaitė et al., 2020 Mazzei, 2010; Michulek, 2022

Pasak J. Almonaitienės ir kt. (2010) vidinę komunikaciją galima suskirstyti į vertikaliąją, horizontaliąją ir neformaliąją. Paprastai komunikacija įmonėse vyksta per hierarchinę piramidę, vadinamą organizacine struktūra, ir ji yra žinoma kaip formali arba neformali komunikacija (Borca & Baesu, 2014). Formaliajai komunikacijai yra priskiriama vertikalioji ir horizontalioji komunikacija. Vertikalioji komunikacija – tai keitimasis informacija tarp skirtingų hierarchinių lygių (3 paveikslas). Informacija, perduodama iš vadovų savo pavaldiniams, t.y. „žemyn“ einanti komunikacija, o informacija, perduodama pavaldinių vadovams - „aukštyn“ einanti komunikacija.

Įmonės vadovas automatiškai paskiriamas vyriausiuoju komunikacijos pareigūnu, o sėkminga vidinė komunikacija neįmanoma be generalinio direktoriaus pagalbos, nes „sėkmingos įmonės veda per veiksmingą komunikaciją iš viršaus į apačią“ (White et al., 2010).

3 paveikslas

Vertikaliąją komunikaciją

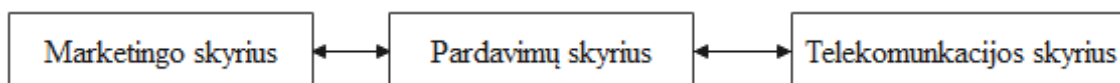


Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis White et al. (2010)

Vidinė komunikacija apibrėžiama kaip „bendravimo operacijos tarp asmenų ir (arba) grupių įvairiais lygiais ir skirtingose specializacijos srityse, kurios yra skirtos sukurti ir pertvarkyti, įmonėms, įgyvendinti projektus ir koordinuoti kasdienę veiklą“ (Borca & Baesu, 2014). Horizontalioji komunikacija apibūdinama, kaip keitimasis informacija tarp skyriaus darbuotojų ar padalinių (4 paveikslas). Sklandžiai vykstanti horizontali komunikacija padeda sėkmingiau koordinuoti užduotis ir dalintis informacija, spręsti iškylančias problemas ir konfliktus. Be to, turėdami galimybių bendrauti tarpusavyje, darbuotojai tiesiog užmezga daugiau jiems malonių santykių ir tai teigiamai veikia bendrą darbuotojų savijautą įmonje. Pastebėta, kad vidinė komunikacija palaipsniui tapo horizontalesnė, t. y. darbuotojai yra linkę bendrauti ir dalytis žinutėmis tarpusavyje be jokio hierarchinio svarstymo (Kovaitė et al., 2020). Horizontaliai vykstanti komunikacija be gįžtamojo ryšio gali būti vadinama asimetriška. Asimetriškos komunikacijos pobūdis yra vienpusis ir „iš viršaus į apačią“ metodas, skirtas pakeisti arba kontroliuoti visuomenės elgesį pagal valdymo reikalavimus (Lee, 2022a).

4 paveikslas

Horizontalioji komunikacija



Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis Borca & Baesu (2014)

Neformali komunikacija – tai vykstanti kasdienė komunikacija tarp darbuotojų akis į akį, socialinėje erdvėje, telefonu ar per pietų pertrauką (Borca & Baesu, 2014). Bendraujant yra keičiamasi ir neformalia informacija, kuri nėra patikrinta, patikima, bet tikėtina, tai galima pavadinti gandais. Jie tenkina darbuotojų smalsumą ir aiškina tai, ko oficiali informacija paaiškinti negali. Asmeniniai santykiai gali padėti pritraukti žmones į įmonę ir motyvuoti juos likti joje. Asmeninė įtaka yra svarbi santykių komunikacijos dalis (White et al., 2010). Taip pat neformali komunikacija gali pakeisti/ įtakoti formaliąją komunikaciją. Dirbant bendroje erdvėje tampa paprasčiau atsistoti ir prieiti prie kolegos ar kito skyriaus darbuotojo ir paklausti reikiamos informacijos, o el. paštu prašyti pateikti informaciją, kurią būtina išsaugoti (Manoli & Hodgkinson, 2021). Naudojant daug neformalios komunikacijos, reikšminga informacija gali pasiekti ne visus darbuotojus, veikla gali būti vykdoma ne pagal nustatytus procesus. Tačiau geresnius ryšius turintys asmenys, gali prieiti ir panaudoti daugiau žinių apie įmonę. Dažnu atveju formali įmonės struktūra skatina kurti neformalius ryšius, tam kad informacija būtų lengviau ir greičiau prieinama (Whetsell et al., 2021).

Apibendrinant, 1 lentelėje yra pateikiamas vidinės komunikacijos formoms būdingų savybių palyginimas.

1 lentelė

Vidinės komunikacijos formų palyginimas

Komunikacijos požymis	Vertikaloji komunikacija	Horizontalioji komunikacija	Neformalioji komunikacija
Grįžtamasis ryšis	+	+	-
Vadovo įsitraukimas	+	+/-	+/-
Informacijos perdavimas	+	+	+
Informacijos sklaida be vadovo įsitraukimo	-	+	+
Gandai	-	-	+
Formalumas	+	+	-
Informacijos patikimumas	+	+	+/-
Lengvas prieinamumas	-	+	+

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis Borca & Baesu, 2014; Kovaitė et al., 2020; Mazzei, 2014; White et al., 2010

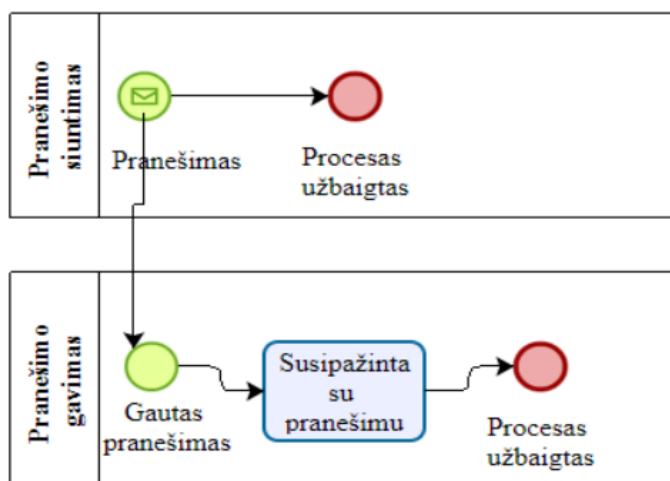
Horizontalioji komunikacija nuo vertikaliosios komunikacijos skiriasi, tuo, kad horizontalioji yra iš viršaus į apačią ir atvirkščiai, t.y. informacija perduodama vis aukštesnio rango vadovams. Vertikaloji komunikacija, tai informacijos perdavimas tarp skirtingų skyrių ar

jų darbuotojų. Abiejuose formose yra svarbus atgalinis ryšys, dvipusė komunikacija. Neformali komunikacija apibrėžiama, kaip kasdienis bendravimas tarp įvairaus rango darbuotojų ir informacijos sklaida, kuri nebūtinai yra formaliai patvirtinta.

Literatūroje yra pateikiama įvairių komunikacijos procesų modelių, tačiau pats paprasčiausias modelis yra linijinis, kai pranešimas, kurį siuntėjas siunčia panešimo gavėjui. Šis modelis neatspindi tolimesnės komunikacijos tęstinumo, todėl yra laikoma, kad tokį komunikacijos modelį naudoti įmonėse yra neefektyvu. Taigi, komunikacija nebėra linijinis procesas, o veikia daugelio suinteresuotųjų šalių procesas, kai žaidėjai turi vienodą galią (Kovaitė et al., 2020).

5 paveikslas

Linijinio pranešimo siuntimo procesas

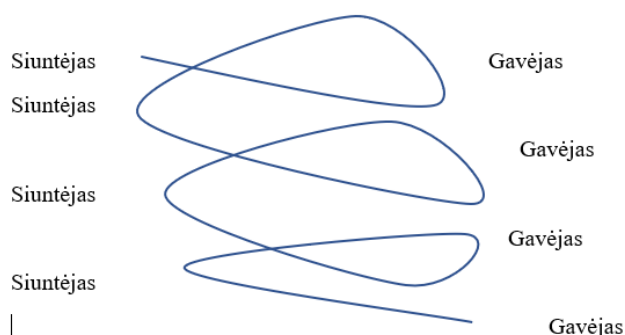


Šaltinis: parengta darbo autorės

Efektyviausias informacijos perdavimo procesas, kai yra įtrauktas grįžtamasis ryšys, t.y. nusiunčiama informacija jos gavėjui, tuomet suteikiamas atgalinis ryšys ir informacija yra siunčiama toliau. Taip informacijos siuntėjas žino kas vyksta su pranešimu, kaip yra reaguojama. Įmonėje yra labai svarbu, kad pateikta užduotis, perduota informacija pasiektų galutinį gavėją, atitinkamai būtų priimti veiksmai ar atliekami pakeitimai ir pan. Toks komunikacijos procesas yra vadinamas spiraliniu (6 paveikslas).

6 paveikslas

Spiralinio proceso modelis



Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis B.S.Persing (1988) adaptuotu F.E. Dance (1967) modeliu

Išanalizavus vidinės komunikacijos sąvoką, palyginus skirtingas komunikacijos formas (vertikaliąją, horizontaliąją ir neformaliąją komunikacijas), galima daryti išvadą, kad vidinės komunikacijos procesų valdymas yra sėkmingos veiklos pagrindas, todėl yra svarbu įmonėje turėti aiškiai apibrėžtus komunikacijos procesus. Kitame magistro baigiamojo darbo poskyryje analizuojama vidinės komunikacijos vieta ir svarba bendroje verslo procesų valdymo sistemoje.

1.2 Vidinės komunikacijos vieta verslo procesų valdymo sistemoje

Vidinė komunikacija buvo pripažinta kaip strateginis verslo komunikacijos akcentas, antras po lyderystės (White et al., 2010). Kiekviename įmonės procese turi būti įtraukta komunikacija, kadangi laiku vykdoma komunikacija padeda nustatyti kylančias problemas, išvengti katastrofų ar tiesiog efektyvinti įmonės veiklą. Šiais laikais vadovybė turi skirti daug dėmesio vidinei auditorijai, kuri taip pat transliuoja įvairią informaciją išorėje ir yra įmonės atstovė, o komunikacijos specialistai turi pripažinti, kaip svarbu integruoti vidinę žinią su išorėje perduodamomis žinutėmis (University of Social Sciences & Chmielecki, 2015; Barendsen et al., 2021). Darbuotojai yra didžiausias ar net vienintelis įmonės kapitalas, o tiksliau jų komunikacija. Jie komunuodami savo mintis, pastebėjimus – įsitraukia į įmonės veiklą. Kuo geriau darbuotojas jaučiasi įmonėje, tuo geriau tai atsispindi vertės kūrime klientui, kas padeda generuoti didesnes pajamas. Komunikacija įmonės viduje, tiek formali, tiek neformali yra labai svarbi verslo

procesuose, kadangi sukuria pasitikėjimą, išipareigojimą ir saviveiksmingumą, taip pat svarbius socialinio tinklo procesus, tokius kaip abipusiškumas, pereinamumas ir populiarumas (Whetsell et al., 2021). Norint atitikti sėkmingos įmonės komunikacijos kriterijus, svarbu suprasti, kad įmonė yra tam tikriems tikslams pasiekti sukurta padalinys, o komunikacija padeda įgyvendinti pagrindines valdymo funkcijas, tokias kaip planavimas, organizavimas, sprendimų priėmimas ir kontrolė, ir taip įmonė gali įgyvendinti savo tikslus (Borca & Baesu, 2014; Ungureanu et al., 2019). Taip pat vidinę komunikaciją teigiamai veikia ir darbuotojams sukurtos darbo vietos bendroje erdvėje, kas leidžia komunikuoti ne tik el. paštu ar telefonu, bei prieiti prie reikiamo kolegos darbo stalo, užklausti ar pasiekė laiškas, suorganizuoti greitą aptarimą (Manoli & Hodgkinson, 2021). Vidinės komunikacijos lygis stipriai priklauso nuo pačių darbuotojų, jų aktyvumo ar pasyvumo (Andersson, 2019). Darbuotojų pasyvumas gali nulemti, tai kad reikiama informacija nepasieks reikiamo gavėjo. Efektyvios komunikacijos nebuvimas, gali lemti neefektyviai vykdomus verslo procesus ir mažinti pačios įmonės efektyvumą (Davis, 2022; Wakimoto, 2022; Winton et al., 2021). Vidinės komunikacijos svarbos darbuotojams aspektai pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė

Vidinės komunikacijos svarba darbuotojams

Autorius	Vidinės komunikacijos svarbos darbuotojams aspektai
C. White, A. Vanc ir G. Stafford (2010)	Svarbu užtikrinti darbuotojų <i>gyvą</i> komunikaciją su vadovais (ne tik raštu).
A. Mazzei (2010)	Darbuotojams svarbi tiesioginė komunikacija su vadovu apie pokyčius įmonėje (ne iš žiniasklaidos).
Z. Abdullah ir C.A. Antony (2012)	Komunikacija tarp darbuotojų ir vadovų, nulemia apibusių pasitikėjimą, kas yra svarbu abiem pusėms.
Z. Abdullah ir C.A. Antonay (2012)	Vidinės įmonės komunikacijos praktika nulemia darbuotojų motyvaciją siekti įmonės tikslų.
Y. Lee (2022)	Kuriant atvirą klimatą dialogams ir diskusijoms, siekiant abipusio supratimo tarp įmonės ir jos darbuotojų, labai svarbu užmegzti bendruomeninius santykius.
C. White ir kt. (2010)	Tiesioginė komunikacija su aukščiausio lygio vadovais užtikrina ti, kad darbuotojai jaučiasi svarbūs. Kiekviename organizacijos lygmenyje darbuotojams išlieka svarbus tarpasmeninis dialoginis bendravimas, o asmeninis kontaktas su aukštesnio lygio vadovais daro didžiausią įtaką požiūriams ir elgesiui.

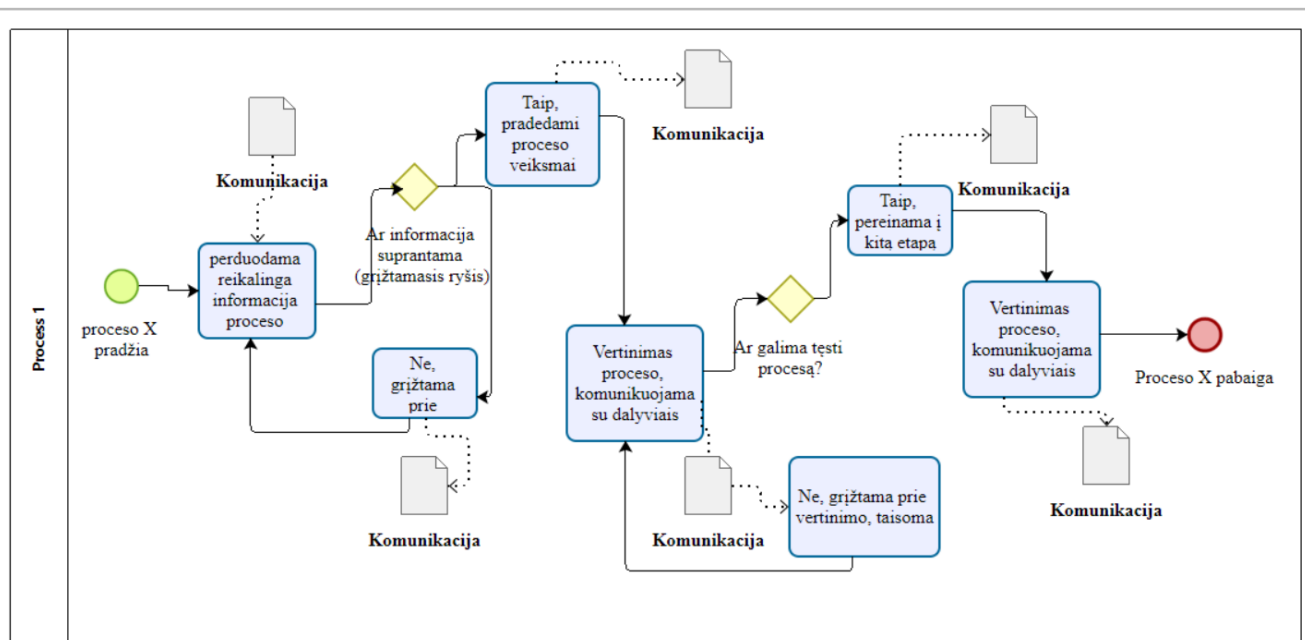
Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis nurodytais autoriais

Vidinės komunikacijos procesus stipriai palengvino ir 4.0 pramonės revoliucija, kurią nulėmė atsirandančios internetinės ir kitos tarpusavio bendravimo technologijos (Kovaitė et al., 2020; Men & Stacks, 2014). Dabar darbuotojams žymiai lengviau pasiekti vieni kitus interneto pagalba, bei perduoti reikiamą informaciją. Atsižvelgiant į išnagrinėtą literatūrą, galima teigti, kad vidinė komunikacija yra svarbi darbuotojams, nes būtent nuo jų pasitenkinimas lemia sėkmingus verslo procesus.

Akcentuotina tai, kad būtina užtikrinti, kad patys darbuotojai suprastų, kaip įmonėje turi vykti komunikacija, kokiame etape, kas valdo situaciją, taip darbuotojai jaučiasi užtikrinti bendraudami su klientais, kad būtent jie valdo situaciją. Gera vidinė komunikacija sumažina streso lygį įmonės viduje ir užtikrina pasitikėjimą savimi ir kitais komandos nariais (Davis, 2022). Remiantis išanalizuota literatūra 7 paveiksle yra nurodytas verslo proceso modelis, kur kiekviename žingsnyje turi būti įtraukta komunikacija, kad procesas būtų sklandus, nesukeliantis streso, bei išvengiama klaidų.

7 paveikslas

Veiklos proceso modelis su vidine komunikacija



Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis Barendsen et al., 2021; Borca & Baesu, 2014; Davis, 2022; University of Social Sciences & Chmielecki, 2015; Whetsell et al., 2021; Winton et al., 2021

Norint sukurti sėkmingą ir patikimą komunikacijos aplinką įmonėje, nepakanka žinoti vidinės komunikacijos tipus (vertikaliąją, horizontaliąją, neformalią ir t.t.). Efektyvi komunikacija yra pirminis adekvačios administracinės ir organizacinės veiklos įgyvendinimo įrankis. Šiuo tikslu vadovybė turi nurodyti, kokią ryšio sistemą reikia sukurti ir kokius ryšio įrenginius naudoti (Borca & Baesu, 2014), kas gali padidinti darbuotojų iniciatyvų pasireiškimą įmonėse. Toliau magistro darbe yra išgryninama darbuotojų iniciatyvų sąvoka ir jos ypatumai.

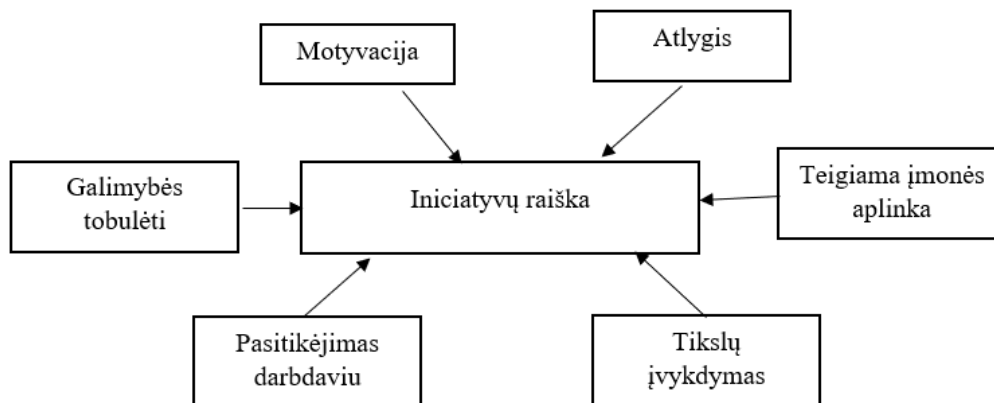
1.3 Darbuotojų iniciatyvų raiškos teorinė koncepcija

Kiekviena įmonė stengiasi būti konkurencinga ir siekia didesnio pelno, didinant produktyvumą, parūpinant, kad būtų pasiektas kliento pasitenkinimas kokybės ir kainos atžvilgiu (Damarwulan & Dibyantoro, 2022). Dauguma autorių pritaria, kad įmonės darbo našumą ir rezultatus nulemia patys darbuotojai. Pagrindinis žmogiškųjų išteklių tikslas yra sukurti teigiamą įmonės aplinką ir galimybes darbuotojams tobulėti. Gero įmonės elgesio su darbuotojais pagrindas yra tinkama priežiūra, nuolatinis mokymas ir sistemingas požiūris į darbuotojų motyvaciją, taip pat tinkama atlygio sistema (Rakić et al., 2022). Sėkmingos įmonės turi analizuoti ir tirti savo darbuotojų veiklos veiksnius, produktyvumą ir rezultatus, taip galėdami įvertinti kokių papildomų kompetencijų ar motyvacijos reikia darbuotojui, kad jo našumas atitiktų įmonės tikslus. Įvairių kvalifikacijos kėlimo kursų dėka, darbuotojai gali būti profesionaliau ir kurti geresnę našumą. Įvairių atliktų tyrimų rezultatai skiriasi, vieni nurodo, kad įvairūs darbuotojų mokymai turi įtakos darbuotojų veiklai, kiti rezultatai parodo, kad neturi jokios įtakos. Įgūdžiai reikalingi, kad darbuotojas atliktų savo darbą profesionaliai, tačiau efektyviam darbui vien kompetencijų nepakanka, darbuotojas turi būti motyvuotas atlikti darbą kokybiškai, greitai ir palikti savo darbdavį/klientą patenkintu.

Išnagrinėtoje literatūroje yra matoma, kad darbuotojų norą reikšti iniciatyvas įtakoja dauguma veiksnių, tokių kaip pasitikėjimas darbdaviu, galimybės tobulėti ir pan. Galima teigti, kad darbuotojai, kurie jaučiasi įmonės dalimi ir turi teigiamą motyvacijos lygį, parodo aukštesnius rezultatus (Damarwulan & Dibyantoro, 2022). Apibendrinti veiksniai, darantys įtaką darbuotojų iniciatyvų pasireiškimui įmonėje susistemintai pavaizduoti 8 paveiksle.

8 paveikslas

Iniciatyvų raiškai įtaką darantys veiksniai



Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis Damarwulan & Dibyantoro, 2022; Rakić et al., 2022

Motyvacija, tai visus organizmo veiksmus skatinanti jėga. Psichologijos moksle motyvacija suprantama kaip visuma faktorių, kurie sukelia, išlaiko ir valdo elgesį, kuris leidžia pasiekti tam tikrą tikslą. Motyvacija yra pagrindinis veiksnys, skatinantis žmogų atlikti tam tikrus veiksmus. Dauguma įmonių supranta, kad pats didžiausias turtas yra žmogus. Darbuotojo motyvacijos lygis gali darbdaviui padėti suprasti, kodėl darbuotojai elgiasi vienaip ar kitaip. Didesnės motyvacijos darbuotojai gali prisiimti didesnę atsakomybę, pasižymėti didesniu išradingumu, neturėti baimės išreikšti savo nuomonę, dėl veiklos efektyvinimo. Paklausus savęs, kas motyvuoja atsiduoti įmonei pilnu pajėgumu, dauguma atsakytų, kad tai gaunami pinigai (atlyginimas, premija ir t.t.). Tačiau pajamos nėra ilgalaikis motyvacijos faktorius. Prie darbuotojo motyvacijos prisideda tokie veiksniai, kaip išsilavinimas, kompetencijų ugdymas, įmonės valdymo stilius, darbo vietos saugumas, įmonės lankstumas. Darbuotojams yra svarbu ne tik gauti patarimus iš vadovų, kaip elgtis tam tikrose situacijose, bet ir jausti, kad jais yra pasitikima, skiriama dėmesio (Thelen, 2021).

Prie aukšto motyvacijos lygio ir efektyvios įmonės veiklos, taip pat prisideda ir darbuotojų iniciatyvų raiška. Iniciatyva, tai ryžtas, planavimas, gali būti siejama su lyderyste. Būdami klientais, žmonės dažnu atveju mėgsta pakomentuoti kitų darbą, turi savo nuomonę, kaip tas darbas galėtų būti atliekamas geriau, kad klientas jaustųsi laimingesnis. Taip pat ir darbuotojai dažnu atveju savo kasdienėje veikloje mato, kur yra įmonės silpnosios vietos, kur galima būtų

tobulėti, kur strategija neatitinka realybės ir kur ji turėtų būti koreguojama. Tačiau ar darbuotojas išreikš savo pastebėjimus priklauso nuo daug faktorių, nuo įmonės mikroklimato, nuo valdžios skatinimo reikšti iniciatyvas. Įmonių didžiausia klaida, kuri nulemia darbuotojo pasirinkimą savo įžvalgas pasilikti sau, kad vadovas išgirdęs tam tikras darbuotojo siūlomas iniciatyvas, perkelia iniciatyvų vykdymą ant darbuotojo pečių ir darbuotojui, tai nėra naujas iššūkis, kur jis gali pasireikšti, o tampa papildomas darbas ar net našta, kuri slegia. Kad padėtų mažai iniciatyviems darbuotojams jaustis atsakingiems už pokyčius ir pasisakyti darbe, įmonė ir jų vadovai turi skatinti ir pokyčių vertę, ir saugumą prisiimant tarpasmeninę riziką, t.y. sudaryti saugumo jausmą darbuotojui, kad jis išreiškęs savo iniciatyva neliks vienas ir jam bus padėdama iš vadovų pusės įgyvendinti pateiktas iniciatyvas (Starzyk & Sonnentag, 2019).

Apibendrinant, yra veiksniai, kurie daro įtaką, kad darbuotojas jaustųsi gerai ir norėtų reikšti savo iniciatyvas, ko pasekoja reiškiamos iniciatyvos daro įtaką tam tikriems reiškiniams įmonėje (3 lentelė).

3 lentelė

Iniciatyvų raiškos apibendrinimas: įtakos veiksniai ir įtakojami veiksniai

Veiksniai, darantys įtaką iniciatyvoms	Iniciatyvų daroma įtaka
<ul style="list-style-type: none"> • Motyvacija, galimybės tobulėti 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalumui, produktyvumui, rezultatams
<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojo pasitikėjimas įmone 	<ul style="list-style-type: none"> • Didesnei atsakomybei už savo veiksmus
<ul style="list-style-type: none"> • Vadovo vertinimas ir požiūris 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasitikėjimui savimi, nuomonės raiškai dėl veiklos efektyvinimo
<ul style="list-style-type: none"> • Įmonės lankstumas, darbo vietos saugumas 	<ul style="list-style-type: none"> • Atsidavimui savo darbui, kaip asmeninam verslui
<ul style="list-style-type: none"> • Vadovo pagalba, palaikymas 	<ul style="list-style-type: none"> • Naujų iššūkių prisiėmimui
<ul style="list-style-type: none"> • Teigiama įmonės aplinka/kultūra 	<ul style="list-style-type: none"> • Klientų pasitenkinimui

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis Damarwulan & Dibyantoro, 2022, 2022; Rakić et al., 2022; Starzyk & Sonnentag, 2019; Thelen, 2021

Išanalizavus darbuotojų iniciatyvų (sąvokos, svarbos) teorinius aspektus, galima teigti, kad įmonei norint lengviau pasiekti tam tikrų rezultatų, išsikeltų strteginių tikslų, reikėtų pradėti ne nuo veiklos efektyvinimo, o nuo svarbiausio elemento, t.y. darbuotojo įgalinimo. Kitame darbo poskyryje analizuojama vidinės komunikacijos ir darbuotojų iniciatyvų sąveika ir atskleidžiama, koks vidinė komunikacijos procesų galimas poveikis darbuotojų iniciatyvoms.

1.4. Vidinės komunikacijos ir darbuotojų iniciatyvų sąsajos

Kiekviena įmonė susiduria su tam tikrais sunkumais, kurie gali turėti didelę įtaką įmonės veiklai ar net išlikimui, tokie sunkumai virsta krizėmis. Krizės gali būti įvykusios įmonės mastu, tokios kaip vadovo pasikeitimas, komandos išformavimas ir t.t. Tačiau įmonės yra stipriai paveikiamos įvairiomis globaliomis krizėmis, tokiomis kaip Covid–19 pandemija, Ukrainos karas, energetikos krizė. Valdydami darbuotojų elgesį darbo vietoje krizės metu, literatūroje pateikimama, kad praktikoje vidinė komunikacija yra pagrindinė priemonė krizės valdymui (Li et al., 2021; Mazzei et al., 2022; Ravazzani, 2016; Saxena & McDonagh, 2022). Viešųjų ryšių mokslininkai teigia, kad vidinė komunikacija gali padėti įmonėms kurti ir išlaikyti ilgalaikę veiklą, santykius su savo darbuotojais ir skatinti darbuotojų elgesį bei jų iniciatyvas (Waters et al., 2013; Lee, Li, & Sunny Tsai, 2021; Lee, 2022b). Mokslininkai pabrėžia, kad vidinės komunikacijos strategijos palengvina dialogą tarp darbuotojų ir įmonės. Įmonės komunikacijos aspektai, tokie kaip parama, atvirumas, prieinamumas, dalyvavimas priimant sprendimus ir krūvio paskirstymas, turi svarbių sąsajų su profesinio streso sritimi (De Nobile et al., 2013). Daugybė ryšių su visuomene ir komunikacijos mokslininkų nagrinėjo vidinės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo ryšį, teigdami, kad komunikacija yra darbuotojų įsitraukimo katalizatorius (Jiang & Men, 2017; Karanges et al., 2015; Reissner & Pagan, 2013; Starzyk & Sonnentag, 2019). Vidinės komunikacijos vaidmuo yra „kurti ir puoselėti darbuotojų santykius, sukurti pasitikėjimą, teikti savalaikę ir patikimą informaciją ir taip prisidėti prie bendros motyvacijos, ypač permainų ir streso metu“ (Alqudah et al., 2022; Kim, 2018, 2021; Mazzei, 2014; University of Social Sciences & Chmielecki, 2015). Įmonės pokyčių kontekste darbuotojų įsitraukimą galima apibrėžti kaip aktyvų ir entuziastingą darbuotojų fizinį, psichologinį ir emocinį dalyvavimą organizacijos pertvarkos procese. Įmonės pokyčių metu įsitraukę darbuotojai ne tik atlieka jiems pavestas užduotis, bet ir aktyviai dalyvauja organizacinių pokyčių procese (Islam et al., 2021).

Vidinė komunikacija atlieka pagrindinį vaidmenį, informuojant darbuotojus apie įmonės planus, viziją ir idėjas, bet taip pat skatina juos dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose, taip pat skatina darbuotojų grįžtamąjį ryšį ir mokymąsi iš kolegų (Kovaitė et al., 2020; Lemon, 2019; Mishra et al., 2014; Walden et al., 2017). Darbuotojams ypač svarbus simetriška komunikacija, t.y. skatinamos skirtingos nuomonės ir pabrėžiama galių pusiausvyra, orientuota į abipusio supratimo, bendradarbiavimo ir abipusiškumo puoselėjimą, to pasekoje yra skatinama skaidri bendravimo praktika (Men & Stacks, 2014; Men & Sung, 2022; Men & Yue, 2019). Dvipusis bendravimas padidina darbuotojų motyvaciją ir įmonės sėkmę, nes suteikia atsakomybės jausmą už komunikacijos vykdymą ir nuolatinį grįžtamąjį ryšį, kuris yra labai svarbus norint mokytis ir

apdoroti įmonės pokyčius (Andersson, 2019; Dhanesh & Picherit-Duthler, 2021; Lee, 2022a; Michulek, 2022; Tkalac Verčič et al., 2012). Geras bendravimas - savalaikis, naudingas, tinkamas ir kolegialus, tačiau tai nėra savaime suprantamas dalykas ir neįvyksta be kruopštaus, apgalvoto planavimo ir nuoseklaus įgyvendinimo (Chitrao, 2014; Wakimoto, 2022).

Vidinė komunikacija daro įtaką daugeliui su darbuotoju susijusių veiksnių, kas skatina jų iniciatyvų raišką (4 lentelė).

4 lentelė

Vidinės komunikacijos poveikis iniciatyvų raiškai

Vidinė komunikacija	Įtakojami veiksniai	Iniciatyvų raiška
Komunikacija apie planus, vizija, idėjas	Dalyvavimas įmonės veikloje	
Komunikacija apie vykstančius pokyčius	Pasitikėjimas įmone	
Santykių kūrimas su darbuotojais	Motyvacija	
Grižtamasis ryšis	Atsakomybės jausmas	

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis Islam et al., 2021; Lee, 2022a; Mazzei et al., 2022; Starzyk & Sonnentag, 2019; Tkalac Verčič et al., 2012

Iš anksčiau apžvelgtos literatūros yra matoma, kad sėkmingai įmonės veiklai yra reikalingi ne vien darbuotojai ir investicijos, bet ir gera vidinė komunikacija bei aukštas darbuotojų motyvacijos lygis. Literatūroje buvo pastebėta, kad įmonės komunikacijos apibrėžimai yra skirti keitimuisi žiniomis ir nuomonėmis įmonėje, tačiau taip pat ši sąvoka gali būti pripažinta kuriant teigiamą atmosferą visiems įmonės darbuotojams (Borca & Baesu, 2014). Daugybė tyrimų susiejo vidinę komunikaciją ir darbuotojų informavimo laipsnį su pasitenkinimu darbu ir rezultatais (White et al., 2010; Winton et al., 2021). Teigiamos vidinės komunikacijos pasekmės, tokios kaip veiksmingesni pokyčiai ir sprendimų priėmimas bei didesnis darbuotojų įsitraukimas – visa tai lemia produktyvesnį darbą ir mažesnę nesėkmių bei nuostolių riziką pokyčių procesų metu (Kovaitė et al., 2020). Stipri vidinė komunikacija, gali sukurti pasitikėjimą ir rūpinimasi darbuotojais, o tai savo ruožtu lemia darbuotojų nuosavybės jausmą organizacijos atžvilgiu ir didesnę įsitraukimą (Lee, Li, & Tsai, 2021; Men & Stacks, 2014). Tyrimai rodo, kad kuo labiau darbuotojai supranta ir jaučiasi prisidedantys prie įmonės strategijos, tuo produktyvesni jie yra, tuo aukštesnė jų moralė ir mažesnė darbuotojų kaita (Mishra et al., 2014). Reaguodamos į darbuotojų atsiliepinimus, būdamos atviros naujoms idėjoms ir tendencijoms bei adaptyviai keisdamos elgesį, įmonės paprastai laikomos šiuolaikiškomis, novatoriškomis ir kompetentingomis. Be to, simetrišką bendravimą praktikuojančios organizacijos noriai perduoda

įgaliojimus darbuotojams, įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą ir rūpinasi savo darbuotojų nauda bei tobulėjimu (Men & Sung, 2022). Įmonėms yra svarbu turėti modelius, kuriais jie gali komunikuoti su darbuotojais, leisti jiems išreikšti iniciatyvas ir vertinti jų motyvaciją. Komunikacijos ir santykių procesai leidžia įmonei, jos nariams ir suinteresuotosioms šalims tapti abipusiai reikšmingais ir įtakingais (Mazzei, 2010).

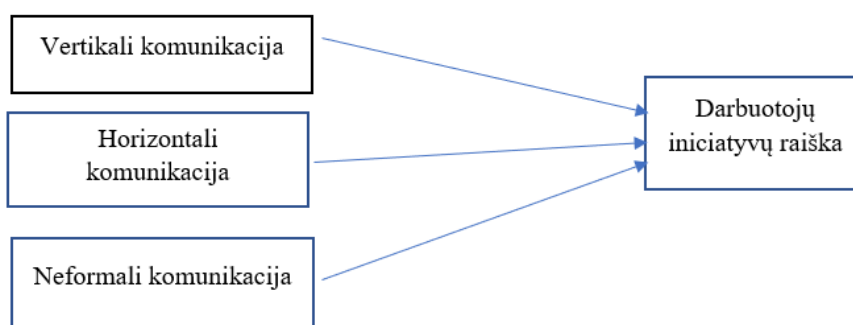
Pats paprasčiausias būdas vidinei komunikacijai yra el. kanalai, tokie kaip naujienlaiškis ar el. paštas, socialinės medijos (Ewing et al., 2019; Wakimoto, 2022; Young & Hinesly, 2014). Taip pat darbuotojas norėdamas išreikšti savo iniciatyvą, gali ją pateikti el. paštu savo vadovui, tai yra greičiausias būdas, atimantis mažiau laiko, nei susitikimas. Nors ir buvo pripažinta, kad susitikimai užima daug laiko, susitikimas su vadovu yra vertinamas kaip vertingiausias grįžtamojo ryšio kanalas (White et al., 2010). Įmonėje yra svarbu ne tik suprasti kokie vidinės komunikacijos ir darbuotojų raiškos kanalai yra efektyvūs, bei ištirti ar tie efektyvūs kanalai yra suprantami naudojime patiems darbuotojams. Kiekvienas kanalas turi savo misiją ir prisideda prie rizikos mažinimo pokyčių proceso metu. Kadangi nėra universalaus skaitmeninio kanalo vidinei komunikacijai, skirtingi skaitmeninio ryšio kanalai yra veiksmingi skirtinguose pokyčių etapuose (Kovaitė et al., 2020). Įmonėje bendravimo kanalų parinkimas priklauso nuo daug kintamųjų, tokių kaip, įmonės dydis, profilis, kultūra ir t.t.

1.5 Teorinis vidinės komunikacijos poveiko darbuotojų iniciatyvų raiškai modelis

Remiantis atlikta mokslinės literatūros anallize apie vidinės komunikacijos procesus ir jų poveikį darbuotojų iniciatyvų raiškai, buvo sukurtas teorinis vidinės komunikacijos procesų poveikio darbuotojų iniciatyvų raiškai modelis.

9 paveikslas

Vidinės komunikacijos poveikio darbuotojų iniciatyvų raiškai modelis.



Šaltinis: parengta autoriaus

Anksčiau išnagrinėtoje literatūroje yra matoma, kad vertikali komunikacija yra labai svarbi darbuotojams, kadangi tai leidžia turėti komunikaciją iš aukštesnio lygio vadovų, bei pateikti atgalinį ryšį, kas lemia abipusį pasitikėjimą tarp vadovų ir darbuotojų. Noras bendravimas iš vadovų pusės ir jų pasitikėjimas, parodo darbuotojų svarbą, kas nulemia jų motyvacijas reikšti savo iniciatyvas. Horizontali komunikacija, taip pat turi įtaką darbuotojų iniciatyvoms, kadangi informacijos dalinimasis tarp įvairių skyrių, taip pat parodo, kad kiekvieno darbas yra svarbus ir priklausomas vienas nuo kito, neatsižvelgiant, kad įmonės pajamas sukuria pardavimo skyrius, kuris tiesiogiai bendrauja su klientais, bet ir kiti skyriai, kurie daro netiesioginę įtaką. Neformali komunikacija nulemia mikroklimatą įmonėje, juk geras ryšys tarp darbuotojų, taip pat motyvuoja būti pasirinktoje įmonėje, bei joje reikšti savo iniciatyvas.

2. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS PROCESŲ POVEIKIO DARBUOTOJŲ INICIATYVŲ RAIŠKAI EMPIRINIO TYRIMO METODIKA

2.1 Atliktų tyrimų metodų ir rezultatų apžvalga

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad dauguma autorių atlikdami tyrimus pasirenka kiekybinį tyrimą, apklausą el. paštu, telefonu, interviu arba anketa, kadangi tai leidžia apklausti platesnę auditoriją ir pateikti tinkamesnes išvadas, negu nagrinėjant tik vienos įmonės atvejį. Išanalizavus mokslinę literatūrą yra pateikiami tyrimų metodų ir rezultatų apžvalga (5 lentelė).

5 lentelė

Atliktų tyrimų metodų ir rezultatų apžvalga

Autoriai	Tyrimo metodas	Tyrimo tikslas
University of Social Sciences ir Chmielecki (2015)	Kiekybinis tyrimas, interviu	Išsiaiškinti, kokią įtaką vidinė komunikacija daro įmonės sėkmei (Lenkijos įmonių patirties analizė)
Y. Lee (2022)	Kiekybinis tyrimas, internetinė apklausa už atlygį	Analizė, kaip dialoginė vidinė komunikacija susijusi su darbuotojų ir įmonės santykiais COVID – 19 pandemijos kontekste
C. White ir kt. (2010)	Kiekybinis tyrimas, struktūrizuotas interviu telefonu	Išsiaiškinti, kaip universiteto darbuotojai vertina gaunamą informaciją iš aukščiausio lygio administracijos, turinčių asmeninę įtaką, darbuotojų bendravimo pageidavimus (informacijos kiekį, kanalus, rūšis), bendruomeniškumo jausmą organizacijoje ir santykius tarp jų
C. White , A. Vanc ir G. Stafford (2010)	Kiekybinis tyrimas, interviu	Ištirti, kaip darbuotojai suvokia gaunamą informaciją iš aukščiausio lygio vadovų, kaip nori gauti tą informaciją. Ar yra ryšys tarp pasitenkinimo gaunama informacija ir noro atstovauti įmonei?
A. Mazzei, (2010)	Kiekybinis tyrimas, apklausa el. paštu ir telefonu	Išsiaiškinti, kokie bendravimo būdai yra tikslingi: informacijos ir žinių, strategijos ir vertybių paieškoje; dalyvaujat derybose; vadovų informavimui apie problemas; teigiamos informacijos skleidimui; santykių su kolegomis puoselėjimui.

Z. Abdullah ir C.A. Antony, (2012)	Kiekybinis tyrimas, anketa	Išnagrinėti pasirinkto viešbučio naudojamus komunikacijos kanalus ir metodus, praktikuojamą komunikacijos srautą ir procesą. Nustatyti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir ateities karjeros raidą.
Manoli ir Hodgkinson (2021)	Kiekybinis tyrimas, interviu	Išsiaiškinti, kaip įvairių organizacinių funkcijų asmenys suvokia, konceptualizuoja ir supranta vidinę komunikaciją ir komunikacijos klimatą.
Tkalac Verčič et al. (2021)	Kiekybinis tyrimas, anketa	Diagnozuoti ir išsiaiškinti organizacijos komunikacijos stipriąsias ir silpnąsias puses bei nustatyti vidinės komunikacijos problemas.
Carrière ir Bourque (2009)	Kiekybinis tyrimas, apklausa	Ištirti, ar pasitenkinimas bendravimu veikia kaip tarpininkas tarp įmonės vidinės komunikacijos sistemų ir pasitenkinimo darbu.

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis nurodytais autoriais

Apibendrinant pasirinktų tyrimų metodų ir gautų rezultatų analizę, matyti, kad nagrinėjama tema buvo analizuota naudojant kiekybinį tyrimą. Dažniausiai analizuojamos tokios temos kaip vidinė komunikacija su vadovais ir su tuo susiję probleminiai klausimai, taip pat kaip vidinė komunikacija bendrai veikia įmonės veiklą, kokios yra vidinės komunikacijos silpnosios pusės ir t.t.

2.2 Empirinio tyrimo problema, tikslas ir etapai

Šiame darbo poskyryje yra pateikiama detali tyrimo darbo autorės atlikto tyrimo metodika, t.y. problema, tikslas ir uždaviniai, taip pat tyrimo modelis, parodantis, kokie ryšiai bus analizuojami.

Tyrimo problema. Ar atskirų vidinės komunikacijos elementų - horizontalios, vertikalios ir neformalios komunikacijos - poveikis darbuotojų iniciatyvų raiškai Lietuvos *Fintech* įmonėse yra vienodas?

Tyrimo tikslas: nustatyti atskirų vidinės komunikacijos elementų (horizontalios, vertikalios ir neformalios komunikacijos) ir darbuotojų iniciatyvų ryšį Lietuvos *Fintech* įmonėse.

Tyrimo uždaviniai:

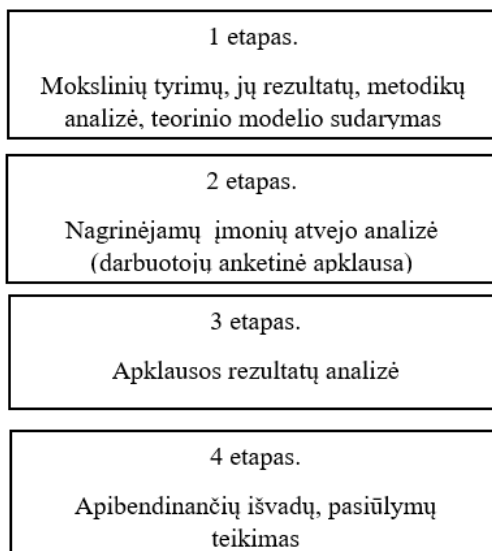
- išanalizuoti vertikalios komunikacijos Lietuvos *Fintech* įmonėse sąsajas su darbuotojų iniciatyvų raiška;

- išgryninti vertikalios komunikacijos Lietuvos *Fintech* įmonėse sąsajas su darbuotojų iniciatyvų raiška;
- išanalizuoti neformalios komunikacijos Lietuvos *Fintech* įmonėse sąsajas su darbuotojų iniciatyvų raiška;
- pateikti apibendrinančias išvadas ir pasiūlymus, pagrįstus atlikto tyrimo rezultatais, kurie būtų naudingi Lietuvos *Fintech* įmonėms, siekiant daugiau darbuotojų iniciatyvų.

Atliekant empirinį tyrimą, tyrimo eiga yra suskirstoma etapais (10 paveikslas).

10 paveikslas

Tyrimo etapai



Šaltinis: parengta darbo autorės

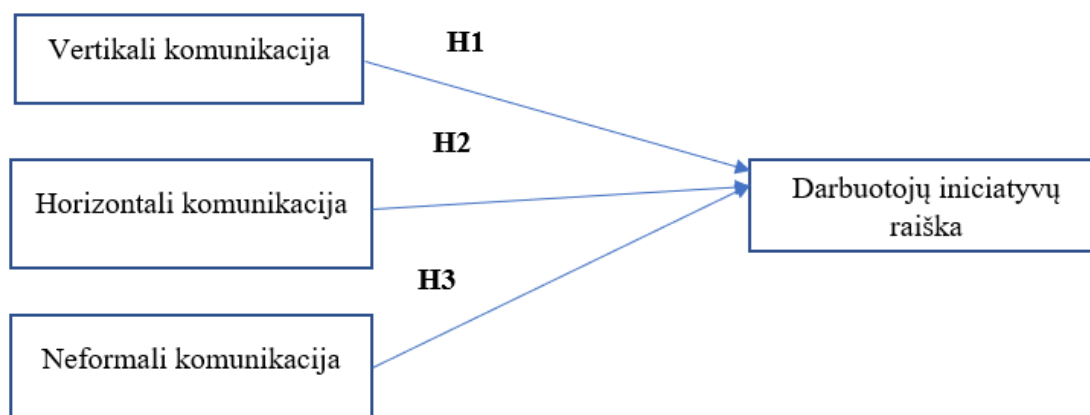
Tyrimo hipotezės. Šiame darbe keliamos ir tikrinamos trys hipotezės:

- **H1**- kuo geriau darbuotojai vertina vertikalią komunikaciją įmonėje, tuo labiau jaučiasi skatinami reikšti iniciatyvas.
- **H2** - kuo geriau darbuotojai vertina horizontaliąją komunikaciją, tuo labiau jaučiasi skatinami reikšti iniciatyvas.
- **H3** - kuo geriau darbuotojai vertina neformaliąją komunikaciją, tuo labiau jaučiasi skatinami reikšti iniciatyvas.

Tyrimo hipotezės pavaizduotos tyrimo modelyje 11 paveiksle.

11 paveikslas

Vidinės komunikacijos poveikio darbuotojų iniciatyvų raiškai modelis



Šaltinis: parengta darbo autorės

Remiantis pateiktu tyrimo modeliu bus analizuojamas skirtingų komunikacijos tipų tiesioginis poveikis darbuotojų iniciatyvų pasireiškimui Lietuvos *Fintech* įmonėms. Kitame darbo poskyryje pateiktas imties nuo Lietuvos *Fintech* įmonių populiacijos skaičiavimas ir su imties pasiekimu susiję tyrimo sunkumai.

2.3 Kiekybinio tyrimo imtis

Magistro darbe nagrinėjamos *Fintech* įmonės, tai technologijomis pagrįstos finansinės inovacijos, padedančios kurti naujus verslo modelius, veiklos programas, procesus ir produktus. Pasirinkta nagrinėti šios sritys įmones, kadangi tai novacijos, kurios turi reikšmingą poveikį finansų rinkoms, institucijoms ir finansinėms paslaugoms. Tokių įmonių veikla yra labai svarbi, kadangi technologijos vystosi labai sparčiai ir verslas maksimaliai persikelia internetines erdves, mokėjimai, pirkimai, paskolos ir t.t. Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra (MITA) 2019 m. vykdė projektą, kuriuo metu ES regioninės plėtros fondo lėšomis buvo skatinama didinti šioje srityje veikiančių įmonių skaičių Lietuvoje, Projekto vertė sudarė 1,962 mln. Eur. 2021 m. *Fintech* įmonių skaičius sudarė 265 įmonės, jose dirbo apie 5 900 darbuotojų. Palyginus su *Fintech* pradžia, kai 2014 m. Lietuvoje *Fintech* įmonių skaičius sudarė tik 55 įmonės, galima teigti, kad ši sritis yra perspektyvi ir patraukli, bei stabiliai auganti Lietuvoje. Pagal Investuok Lietuvoje

surinktus duomenis 2021 m. per pirmus 3 ketv. licenzijuotos Fintech įmonės sukūrė 80 proc. rinkos pajamų. Empirinio tyrimo populiacija buvo šių organizacijų darbuotojai.

Šio empirinio tyrimo imčiai apskaičiuoti buvo naudojama Paniotto formulė (Tamaševičius, 2015):

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

n – tyrimui reikalingos imties dydis

Δ – suskaičiuotos imties galimas paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose priimtas paklaidos dydis yra 5 – 10 %)

N – tyrimo populiacija

Pagal šią formulę, esant 8 proc. paklaidos dydžiui, tyrimui nustatytas minimalus imties dydis sudaro 147 respondentai.

Taikant šią formulę ir skaičiuojant mažiausią paklaidą, t.y. 5 proc. minimalus respondentų kiekis sudarytų 361. Tokį kiekį respondentų sunku pasiekti, kadangi tiriama specifinė rinka ir respondentus buvo bandyta pasiekti bendrais įmonių kontaktais ir susisiekiant tiesiogiai per socialines medijas. Dėl įmonių užimtumo ir respondentų mažo suinteresuotumo yra sudėtinga pasiekti tokį skaičių.

2.4 Kiekybinio tyrimo anketa

Anksčiau išnagrinėtoje literatūroje yra matoma, kad kiekybinis tyrimas yra tyrimo metodas tinkamas tiriant įvairių įmonių darbuotojų nuomones konkrečiais klausimais, siekiant nagrinėti poveikį, ryšius tarp veiksmų ir pan. Kiekybinis tyrimas geriausiai tinka sąsajoms tirti ir nagrinėti teorinius ryšius tarp pagrindinių konstrukto arba kintamųjų (Duthler & Dhanesh, 2018).

Tyrimo anketą (žr. 1 priedą) sudaro dvi dalys:

- 1) **Pirmoje anketos dalyje** yra pateikiamas tyrėjo kreipimasis į potencialų respondentą, nurodomas klausimyno tikslas ir trumpas atliekamo kiekybinio tyrimo aprašymas.
- 2) **Antrą anketos dalį sudaro** kurią sudaro trys konstruktai, apimantys skirtingą kiekį juos apibūdinančių klausimų arba teiginių. 6-9 lentelėse yra pateiktas tyrimo modelio konstrukto apibūdinimas teiginiais. Kiekvienas konstruktas bus vertinamas naudojant apklausos įrankį-anketą. Anketoje klausimai bus suformuoti, kad respondentai kiekvieną teiginį įvertintų Likerto skalėje (nuo 1 iki 5 balų, 0-negaliu įvertinti).

Informaciją apie vertikalią komunikaciją respondentai pateiks įvertindami vertikalią komunikaciją apibūdinančius šešis teiginius (6 entelė). Teiginiai sudaryti, remiantis teorinės literatūros analizės rezultatais (po lentelę nurodytų autorių tyrimų rezultatais).

6 lentelė

Vertikalios komunikacijos konstrukto apibūdinantys teiginiai

1. Telefoniniai skambučiai padeda efektyviai ir greitai komunikuoti (perduoti informaciją) ir bendrauti su tiesioginiais vadovais
2. El.paštas padeda efektyviai ir greitai komunikuoti (perduoti informaciją) ir bendrauti su tiesioginiais vadovais
3. Web.konferencijos (susitikimai) padeda efektyviai ir greitai komunikuoti (perduoti informaciją) ir bendrauti su tiesioginiais vadovais
4. Gyvi susitikimai padeda efektyviai ir greitai komunikuoti (perduoti informaciją) ir bendrauti su tiesioginiais vadovais
5. Laiku gaunama informacija, svarbi darbui atlikti
6. Komunikacija su vadovu yra paprasta ir greita

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis Y. Lee, (2022); Tkalac Verčič et al., (2021); Andersson, 2019; D. Waters et al., 2013

Informaciją apie horizontalią komunikaciją respondentai pateiks įvertindami horizontalią komunikaciją apibūdinančius devynis teiginius (7 entelė). Teiginiai sudaryti, remiantis teorinės literatūros analizės rezultatais (po lentelę nurodytų autorių tyrimų rezultatais).

7 lentelė

Horizontalios komunikacijos konstrukto apibūdinimo teiginiai

1. Telefoniniai skambučiai padeda efektyviai ir greitai komunikuoti (perduoti informaciją) ir bendrauti su kolegomis iš kitų skyrių
2. El.paštas padeda efektyviai ir greitai komunikuoti (perduoti informaciją) ir bendrauti su kolegomis iš kitų skyrių
3. Web.konferencijos (susitikimai) padeda efektyviai ir greitai komunikuoti (perduoti informaciją) ir bendrauti su kolegomis iš kitų skyrių
4. Gyvi susitikimai padeda efektyviai ir greitai komunikuoti (perduoti informaciją) ir bendrauti su kolegomis iš kitų skyrių

5. Komunikacija su kolegomis iš kitų skyrių yra paprasta
6. Kolegos iš kitų skyrių atsižvelgia į grįžtamąjį ryšį
7. Bendravimas su kolegomis yra sėkmingas
8. Bendravimas su kitais skyriais įtakoja gerus įmonės rezultatus
9. Bendravimas su kitais skyriais yra paprastas ir draugiškas

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis Y. Lee, (2022); Tkalac Verčič et al., (2021); Andersson, 2019; D. Waters et al., 2013

Informaciją apie neformalią komunikaciją respondentai pateiks įvertindami neformalią komunikaciją apibūdinančius šešis teiginius (8 entelė). Teiginiai sudaryti, remiantis teorinės literatūros analizės rezultatais (po lentelę nurodytų autorių tyrimų rezultatais).

8 lentelė

Neformalios komunikacijos konstrukto apibūdinimo teiginiai

1. Su kolegomis bendraujame neformalioje aplinkoje (bendrose patalpose)
2. Su kolegomis susitinkame neformalioje aplinkoje (darbo vakarėliai, pietūs ir t,t.)
3. Su kolegomis susitinkame neformalioje aplinkoje ir bendraujame nedarbiniais klausimais
4. Bendraujant neformalioje aplinkoje gaunama daug informacijos darbinio aspektu
5. Bendraujant neformalioje aplinkoje gaunama informacija darbiniais klausimais yra naudinga
6. Diskutuojant darbiniais klausimais neformalioje aplinkoje, kyla idėjos tam tikrų darbinių klausimų išsprendimui

Šaltinis: parengta parengta darbo autorės, remiantis Y. Lee, (2022); Tkalac Verčič et al., (2021); Andersson, 2019; D. Waters et al., 2013

Informaciją apie iniciatyvas darbe respondentai pateiks įvertindami iniciatyvų raišką apibūdinančius dešimt teiginių (9 entelė). Teiginiai sudaryti, remiantis teorinės literatūros analizės rezultatais (po lentelę nurodytų autorių tyrimų rezultatais).

9 lentelė

Darbuotojų iniciatyvų raiškos konstrukto apibūdinimo teiginiai

1. Įmonėje yra skatinama išreikšti kitokią nuomonę.
2. Jaučiu baimę kalbėti su vadovais per susitikimus
3. Jaučiu vadovų rūpestį kai priimamas svarbus sprendimas
4. Tikiu, kad įmonė, priimdama sprendimus, atsižvelgia į mano nuomonę.
5. Pasitikiu savo įmonės patirtimi/įgūdžiais.
6. Bendravimas organizacijoje skatina mane siekti organizacijos tikslų
7. Įmonė įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus
8. Informacija apie pajamas, pelną ir organizacijos finansinę būklę yra prieinama
9. Vadovas, nori palaikyti komunikaciją ir ryšį su manimi
10. Vadovas informuoja apie planuojamus pokyčius, prieš jiems įvykstant

Šaltinis: parengta parengta darbo autorės, remiantis Y. Lee, (2022); Tkalac Verčič et al., (2021); Andersson, 2019; D. Waters et al., 2013

2.5 Žvalgomojo tyrimo rezultatai

Siekiant patikrinti sudarytos anketos tinkamumą, buvo atliktas trumpas žvalgomasis tyrimas. Jo rezultatai padės įvertinti anketos konstrukto sudarymo tinkamumą, taip pat išskirti netikslumus. Žvalgomojo tyrimo apklausoje dalyvavo 15 respondentų, kurie buvo pasirinkti atsitiktinai iš nagrinėjamos populiacijos.

10 lentelė

Klausimyno skalių vidinis patikimumas

Konstruktai	Teiginių (klausimų) skaičius	Cronbach'o Alfa
Vertikali komunikacija	6	0,825
Horizontali komunikacija	9	0,927
Neformali komunikacija	6	0,744
Darbuotojų iniciatyvų raiška	10	0,857

Šaltinis: parengta darbo autorės

Atlikus žvalgomąjį tyrimą, buvo įsitikinta, jog klausimynas yra tinkamas naudoti tolimesnėje apklausoje bei nereikalauja tolimesnių korekcijų. Siekiant įvertinti klausimyno skalių vidinį

patikimumą buvo apskaičiuoti *Cronbach Alfa* koeficientai sukurtiems konstrukts (10 lentelė). Įvertinus duomenis, teigiama, kad klausimynas yra tarpusavyje suderintas, kadangi Cronbach Alfa koeficientai yra didesni nei 0,7.

3. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS PROCESŲ POVEIKIS DARBUOTOJŲ INICIATYVŲ RAIŠKAI EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

3.1 Aprašomoji tyrimo rezultatų analizė

Tyrime dalyvavo 147 respondentai dirbantys Fintech sektoriuje. Didesnę respondentų dalį sudarė moterys – 57,8 procentai. 85 procentai apklaustųjų sudarė asmenys su aukštuoju išsilavinimu, kas yra būdinga dirbant tokiam sektoriuje. Labai maža dalis respondentų (6,1 proc.) buvo su viduriniu ar profesiniu išsilavinimu. Didžiausia dalis apklaustųjų buvo nuo 26 metų iki 40 metų amžiaus (74,2 proc.), dažniausiai pasikartojantis amžius buvo 30 metų, 3 respondentai nenurodė savo amžiaus. Darbo stažas Fintech srityje daugiausiai pasikartojantis buvo 2 metai, pagrindinė darbo stažo grupė sudarė tarp 1-5 metų (59,9 proc.). Mažiausią dalį sudarė 11-16 metų darbo patirties Fintech srityje turintys respondentai (6,8 proc.). 2 respondentai nenurodė savo darbo stažo. Apklausoje buvo klausama apie užimamas pareigas ir pasirinkime buvo vadybininkas, komandos vadovas, skyriaus vadovas, direktorius, lauke kita galima buvo nurodyti kitas užimamas pareigas. Iš pasirenkamųjų pareigų daugiausia atsakiusiųjų sudarė vadybininkai (23,1 proc.). Kita pasirinko šiek tiek mažiau nei pusė respondentų (41,5 proc.), iš kurių pagrindinė dalis sudarė specialistai (16,3 proc.), tačiau pagal nurodytas pareigas, visus išskyrus teisininkus ir vadovus, galima būti apibendrintai pavadinti specialistais.

11 lentelė

Tyrimo dalyvių demografiniai rodikliai

Rodikliai	N=147	Procentai	Nenurodyta
Lytis:			
Vyrai	62	42,2	
Moterys	85	57,8	
Išsilavinimas:			
Vidurinis	6	4,1	
Profesinis	3	2	
Aukštesnysis	12	8,2	
Aukštasis	125	85	
Amžius:			3
19-25	25	17	
26-30	51	34,7	
31-40	58	39,5	

41-50	10	6,8	
Moda: 30			
Darbo stažas:			2
iki 1 metų	25	17	
1-5 metai	88	59,9	
6-10 metų	22	15	
11-16 metų	10	6,8	
Moda: 2			
Pareigos:			
Vadybininkas	34	23,1	
Komandos vadovas	25	27	
Skyriaus vadovas	24	16,3	
Direktorius	2	1,4	
Kita:	61	41,5	
Vadovas	3	2	
Produkto vadovas	3	2	
Specialistas	24	16,3	
Vyr. specialistas	8	5,4	
Analitikas	4	2,7	
Dizaineris	2	1,4	
programuotojas	5	3,4	
inžinierius	5	3,4	
teisininkas	2	1,4	
vyr. Teisininkas	1	0,7	
projektų vadovas	4	2,7	

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis anketinės apklausos rezultatais

Nagrinėjant respondentų atsakymus, pagal klausimų grupes, yra gauti rezultatai, kad vertikalios komunikacijos teiginių vertinimo vidurkis yra 4,04. Dažniausias atsakymų pasikartojimų vidurkis (moda) yra 4. Horizontalios komunikacijos teiginių vertinimo vidurkis yra 3,89. Dažniausias atsakymų pasikartojimų vidurkis (moda) yra 3,89. Neformalios komunikacijos teiginių vertinimo vidurkis yra 3,80. Dažniausias atsakymų pasikartojimų vidurkis (moda) yra 4. Darbuotojų iniciatyvų raiškos teiginių vertinimo vidurkis yra 3,53. Dažniausias atsakymų pasikartojimų vidurkis (moda) yra 3,4. Apibendrinant, galima teigti, kad geriausiai Fintech įmonėse yra vertinama vertikali komunikacija, tačiau prastai vertinama darbuotojų iniciatyvų raiška.

12 lentelė

Teiginių vertinimo vidurkiai

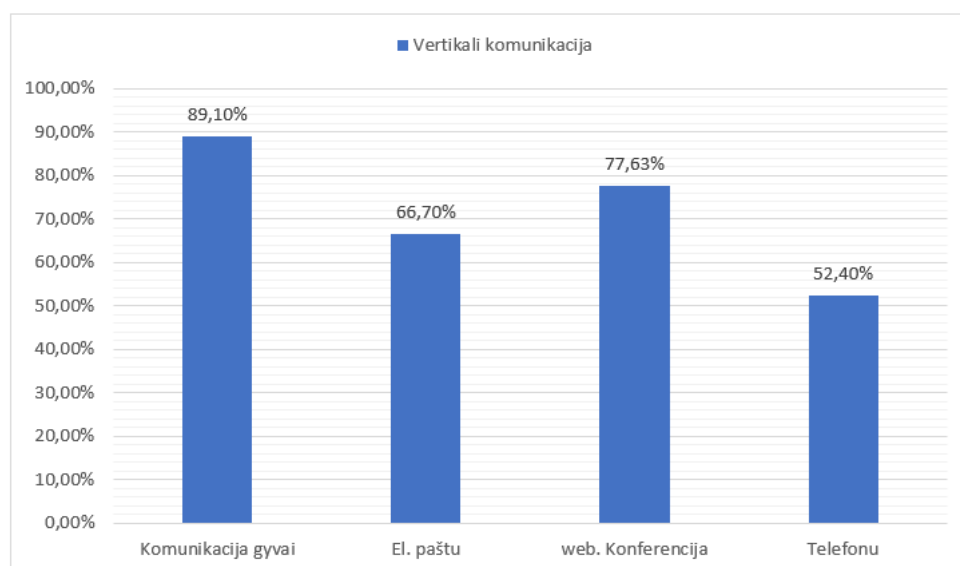
	Vidurkis	Moda
Vertikali komunikacija	4,04	4
Horizontali komunikacija	3,89	3,89
Neformali komunikacija	3,8	4
Darbuotojų iniciatyvų raiška	3,53	3,4

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis anketinės apklausos rezultatais

Vertinant vertikalią komunikaciją, galima teigti, kad respondentai geriausiai vertina komunikaciją su vadovais gyvai (89,1 proc.) arba el. paštu (66,7 proc.), bei per web. konferencijas (77,63 proc.), o komunikaciją telefonu vertina prasčiausiai (52,4 proc.). Tokia pati tendencija yra pastebima ir vertinant horizontalią komunikaciją. Atsižvelgiant į Fintech įmonių darbuotojų atsakymus, daroma išvada, kad bendravimas telefonu jau yra atgyvena ir daugiausia bendravimui yra naudojamos įvairios bendravimo platformos. Toks atgalinis ryšys buvo gautas ir tiesiogiai iš respondentų asmeninėmis žinutėmis po apklausos pildymo.

12 paveikslas

Vertikali komunikacija

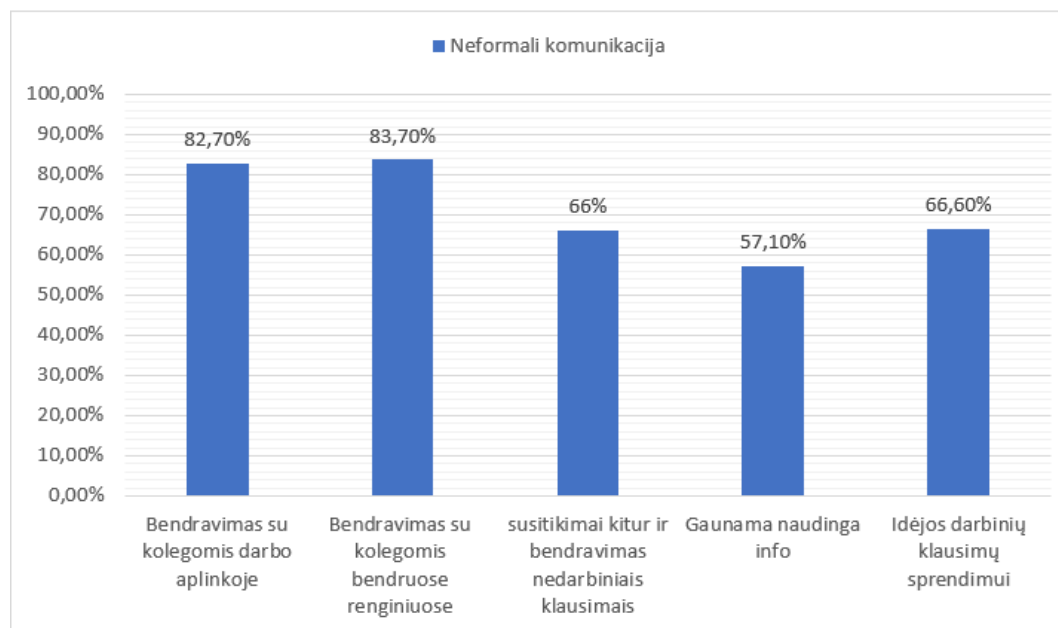


Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis anketinės apklausos rezultatais

Vertinant neformalią komunikaciją yra pastebima, kad didžiausia dalis respondentų glaudžiai bendrauja su kolegomis, tiek darbo aplinkoje (82,7 proc.), tiek bendruose renginiuose (83,7 proc.), bei susitinka ne darbo renginiuose ir bendrauja nedarbiniais klausimais (66 proc.). Tačiau bendraujant darbiniais klausimais neformalioje aplinkoje yra gaunama daug naudingos informacijos (57,1 proc.), bei kyla idėjos tam tikrų darbinių klausimų išsprendimui (66,6 proc.)

13 paveikslas

Neformali komunikacija

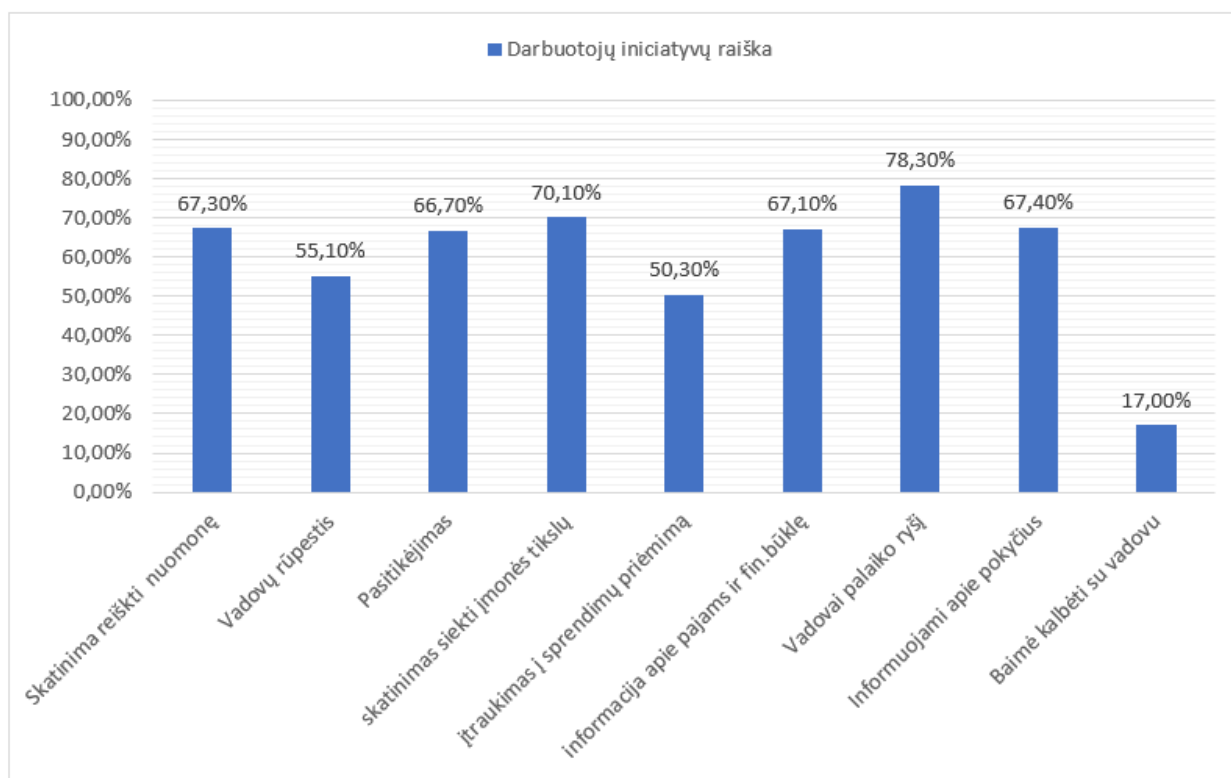


Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis anketinės apklausos rezultatais

Vertinant darbuotojų iniciatyvų raišką, galima teigti, kad didžioji dauguma respondentų jaučiasi savo įmonėse gerai, yra skatinami reikšti kitokią nuomonę (67,3 proc.), jaučia vadovų rūpestį, priimant svarbius sprendimus (55,1 proc.), pasitiki įmonės patirtimi ir įgūdžiais (66,7 proc.), yra skatinami bendravimu siekti organizacijos tikslų (70,1 proc.). Įmonės įtraukia savo darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus (50,3 proc.) ir yra lengvai pasiekiamą informacija apie įmonių pajamas ir finansinę būklę (67,1 proc.). Vadovai palaiko komunikaciją ir ryšį su darbuotoju (78,3 proc.) ir informuoja apie planuojamus pokyčius (67,4 proc.). Taip pat tarp respondentų yra maža dalis kas jaučia baimę kalbėti su vadovais per susitikimus (6,1 proc.) ir tie kurie abejoja ar jaučia baimę ar ne (10,9 proc.)

14 paveikslas

Darbuotojų iniciatyvų raiška



Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis anketinės apklausos rezultatais

Pritaikius Stjudento t testą ir palyginus moterų bei vyrų vertikalios komunikacijos vertinimą, gauta, kad moterys vertina geriau (4,12) nei vyrai (3,92). Imčių dispersijos yra lygios, nes F kriterijus gautas $> 0,05$ ($F=0,441$) ir t kriterijaus p reikšmė imama lygių dispersijų atveju, t kriterijaus $p=0,06 > 0,05$ (p reikšmė didesnė nei reikšmingumo lygmuo p), todėl daroma išvada, kad vertikalios komunikacijos vertinimas tarp vyrų ir moterų statistiškai reikšmingai nesiskiria.

Pritaikius Stjudento t testą ir palyginus moterų bei vyrų horizontalios komunikacijos vertinimą, gauta, kad moterys vertina geriau (3,97) nei vyrai (3,79). Imčių dispersijos yra lygios, nes F kriterijus gautas $> 0,05$ ($F=0,792$) ir t kriterijaus p reikšmė imama lygių dispersijų atveju, t kriterijaus $p=0,082 > 0,05$ (p reikšmė didesnė nei reikšmingumo lygmuo p), todėl daroma išvada, kad horizontalios komunikacijos vertinimas tarp vyrų ir moterų statistiškai reikšmingai nesiskiria.

Pritaikius Stjudento t testą ir palyginus moterų bei vyrų neformalios komunikacijos vertinimą, gauta, kad moterys (3,79) ir vyrai (3,8) vertina vienodai. Imčių dispersijos yra lygios, nes F kriterijus gautas $> 0,05$ ($F=1,664$) ir t kriterijaus p reikšmė imama lygių dispersijų atveju, t

kriterijaus $p=0,911 > 0,05$ (p reikšmė didesnė nei reikšmingumo lygmuo p), todėl daroma išvada, kad neformalios komunikacijos vertinimas tarp vyrų ir moterų statistiškai reikšmingai nesiskiria.

Pritaikius Stjudento t testą ir palyginus moterų bei vyrų darbuotojų iniciatyvų raiškos vertinimą, gauta, kad moterys vertina geriau (3,61) nei vyrai (3,42). Imčių dispersijos yra lygios, nes F kriterijus gautas $> 0,05$ ($F=0,394$) ir t kriterijaus p reikšmė imamalygių dispersijų atveju, t kriterijaus $p=0,112 > 0,05$ (p reikšmė didesnė nei reikšmingumo lygmuo p), todėl daroma išvada, kad darbuotojų iniciatyvų raiškos vertinimas tarp vyrų ir moterų statistiškai reikšmingai nesiskiria.

13 lentelė

Stjudento testo rezultatai

	Vyrai (vidurkis)	Moterys (vidurkis)	F	reikšmingumo lygmuo (p)
Vertikali komunikacija	3,92	4,12	0,441	0,06
Horizontali komunikacija	3,79	3,97	0,792	0,082
Neformali komunikacija	3,8	3,79	2,664	0,911
Darbuotojų iniciatyvų raiška	3,42	3,61	0,394	0,112

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis anketinės apklausos rezultatais

Pritaikius Kruskalo Voliso ranginį kriterijų (Kruskal-Wallis H), gauta, kad vertikalios komunikacijos vertinimas pagal 4 darbo patirties Fintech sektoriuje grupes (iki 1 metų; 1-5; 6-10; 11-16) statistiškai reikšmingai nesiskiria ($p=1,802$, $t.y. > 0,05$). Horizontalios, neformalios komunikacijos ir darbuotojų iniciatyvų raiškos vertinimas pagal šį kriterijų, statistiškai reikšmingai nesiskiria (14 lentelė).

14 lentelė

Kruskal – Wallis H rezultatai

	Kruskal-Wallis H
Vertikali komunikacija	1,802
Horizontali komunikacija	2,253
Neformali komunikacija	0,377
Darbuotojų iniciatyvų raiška	1,792

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis anketinės apklausos rezultatais

3.2 Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė

Kiekybinio tyrimo rezultatų analizei buvo naudota IBM SPSS statistics programa. Pirmiausiai yra tikrinama ar kintamieji yra pasiskirstę pagal normalųjį dėsnį. Normalumo sąlyga yra tikrinama remiantis Kolmagorovo-Smirnovo (Kolmogorov-Smirnov) ir Šapiro-Vilko (Shapiro-Wilk) kriterijų skaičiavimo rezultatais, kurie nurodo, kad normalumo sąlyga nėra tenkinama, kadangi reikšmingumo lygis (Sig) yra $<0,05$.

Kadangi normalumo sąlyga nebuvo tenkinama, kaip alternatyva skaičiuojamas Spirmano (Spearman) koreliacijos koeficientas, kuris nustato ryšio stiprumą tarp kintamųjų, nepriklausomai nuo jų pasiskirstymo. Spirmano koreliacijos koeficientas, tarp vertikalios komunikacijos ir darbuotojų iniciatyvų raiškos yra 0,482, tai reiškia, kad koreliacija yra silpna teigiama ir statistiškai reikšminga, kadangi reikšmingumo lygmuo (p) $<0,001$. Taigi, galima teigti, kad vertikali komunikacija ir darbuotojų iniciatyvų raiška statistiškai reikšmingai koreliuoja, nors koreliacija yra silpna.

15 lentelė

Imties skirstinio normalumo tikrinimo rezultatas

Kintamasis	Kolmagorov-Smirnov	Shapiro-Wilk
	Reikšmingumo lygis (Sig)	Reikšmingumo lygis (Sig)
Vertikali komunikacija	$<0,001$	$<0,001$
Horizontali komunikacija	$<0,001$	$<0,001$
Neformali komunikacija	$<0,001$	$<0,001$
Iniciatyvų raiška	$<0,001$	$<0,001$

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis anketinės apklausos rezultatais

Spirmano koreliacijos koeficientas tarp horizontalios komunikacijos ir darbuotojų iniciatyvų raiškos yra 0,568, tai reiškia, kad koreliacija yra vidutinė teigiama ir statistiškai reikšminga, kadangi reikšmingumo lygmuo (p) $<0,001$. Taigi, galima teigti, kad horizontali komunikacija ir darbuotojų iniciatyvų raiška statistiškai reikšmingai koreliuoja.

Spirmano koreliacijos koeficientas tarp horizontalios komunikacijos ir darbuotojų iniciatyvų raiškos yra 0,339, tai reiškia, kad koreliacija yra silpna teigiama ir statistiškai reikšminga, kadangi reikšmingumo lygmuo (p) $<0,001$. Taigi, galima teigti, kad horizontali komunikacija ir darbuotojų iniciatyvų raiška statistiškai reikšmingai koreliuoja, nors koreliacija yra silpna.

16 lentelė

Spearman koreliacijos koeficiento rezultatai

		Iniciatyvų raiška
Vertikali komunikacija	Koeficientas	0,482
	reikšmingumo lygmuo	<0,001
Horizontali komunikacija	Koeficientas	0,568
	reikšmingumo lygmuo	<0,001
Neformali komunikacija	Koeficientas	0,339
	reikšmingumo lygmuo	<0,001

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis anketinės apklausos rezultatais

Tikrinant koreliacija yra gauta, kad neformali komunikacija, kaip kintamasis modelyje yra netinkamas, kadangi reikšmingumo lygmuo yra lygus 0,057, o tai yra daugiau nei 0,05. (17 lentelė). Atsižvelgiant, į tai, kad reikšmingumo lygmuo yra nežymiai didesnis, todėl yra pasirinkta tirti nepašalinus neformalios komunikacijos kintamojo.

17 lentelė

Koreliacijos koeficiento rezultatai

Vertikali komunikacija	reikšmingumo lygmuo	0,012
Horizontali komunikacija	reikšmingumo lygmuo	<0,001
Neformali komunikacija	reikšmingumo lygmuo	0,057

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis anketinės apklausos rezultatais

Apskaičiuota determinacijos koeficiento reikšmė $R^2 = 0,455$, parodo, kad modelis gerai tinka duomenims ($R^2 > 0,25$). Anova testo p reikšmė yra $< 0,01$, tai patvirtina, kad modelis gali būti tiriamas toliau, nes tikimybė klaidingai atmesti hipotezę, kad iniciatyvų raiška nepriklauso nuo vertikalios, horizontalios ir neformalios komunikacijos yra pakankamai maža, todėl priimama alternatyvi hipotezė, kad bent yra bent vienas regresorius, nuo kurio priklauso iniciatyvų raiška. Liekamųjų paklaidų autokoreliacijos nėra – Durbin-Watson (DW) statistikos reikšmė 1,847 ($1,5 < 1,847 < 2,5$). Kintamųjų tolerancija yra $> 0,25$; $VIF < 4$. Multikolinearumas nustatytas vidutinis (rodiklio reikšmės 10-30 režyje). Kuko matas didžiausias yra gautas 0,29512, t.y mažiau nei 1, tai reiškia, kad modelyje regresuojamojo ir regresorių duomenyse išskirčių nėra. Standartizuoti beta koeficientai rodo, kad didžiausią įtaką iniciatyvų raiškai turi horizontali komunikacija, tuomet vertikali, o mažiausia įtakos turi neformali komunikacija.

18 lentelė

Modelio tikrinimo rezultatų suvestinė

Nepriklausomi rodikliai	VIF	Kintamųjų tolerancija	Multikolinearumo indeksas	Standartizuotas Beta koef.
Vertikali komunikacija	2,548	0,393	14,366	0,25
Horizontali komunikacija	2,856	0,35	16,575	0,375
Neformali komunikacija	1,399	0,715	27,854	0,14

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis anketinės apklausos rezultatais

Siekiant patikrinti darbo hipotezes buvo naudota daugialypės tiesinės regresijos analizė, siekiant nustatyti kaip darbuotojų požiūris (vertinimas) vertikalios, horizontalios ir neformalios komunikacijos įmonėje, daro įtaką jų iniciatyvų pasireiškimui (18 lentelė). Buvo gauti šie rezultatai: $R^2=0,455$, todėl galima sakyti, kad šis modelis yra tinkamas duomenims 45,5 proc. nagrinėjamų duomenų (paaiškina 45,5 proc. duomenų), $F=39,829$; $DW= 1,847$. Anova testo reikšmingumo lygmens (p) reikšmė yra $<0,001$. Pagal *Studento t* testą Vertikalios ir Horizontalios komunikacijos kintamieji yra statistiškai reikšmingi (reikšmingumo lygmuo $<0,05$), o Neformalios komunikacijos kintamasis yra statistiškai nereikšmingas (reikšmingumo lygmuo $>0,05$).

19 lentelė

Tyrimo tiesinės regresijos modelis

Nepriklausomi kintamieji	B	SE	β	t	p	VIF
Konstanta	2,018					
Vertikali komunikacija	0,467	0,19	0,25	2,533	0,012	2,548
Horizontali komunikacija	0,23	0,13	0,375	3,597	$<0,001$	2,868
Neformali komunikacija	0,481	0,12	0,14	1,917	0,057	1,399

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis anketinės apklausos rezultatais

Tai reiškia, kad neformali komunikacija nedaro įtakos darbuotojų iniciatyvų skatinimui ir turi būti šalinamas iš tolimesnės analizės. Pašalinus neformalios komunikacijos kintamąjį, buvo testuojamas kitas tiesinės regresijos modelis tik su dviem nepriklausomais kintamaisiais - Vertikali komunikacija ir Horizontali komunikacija. Sudarius naują tiesinės regresijos modelį buvo gauti šie rezultatai: $R^2=0,441$ (modelis yra tinkamas 44, 1 proc. duomenų), $F=56,850$; $DW=$

1,891. Anova testo reikšmingumo lygmens (p) reikšmė yra <0,001. Pagal *Studento t* testą Vertikalios ir Horizontalios komunikacijos kintamieji yra statistiškai reikšmingi (reikšmingumo lygmuo <0,05).

20 lentelė

Tyrimo tiesinės regresijos modelis

Nepriklausomi kintamieji	B	SE	β	t	p	VIF
Konstanta	3,868					
Vertikali komunikacija	0,55	0,192	0,26	2,617	0,01	2,54
Horizontali komunikacija	0,501	0,124	0,442	4,448	<0,001	2,54

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis anketinės apklausos rezultatais

Galiausiai buvo sudaryta tokia tiesinės regresijos lygtis:

$$Y = 3,87 + 0,55 X + 0,50 Z$$

kur: Y – darbuotojų iniciatyvų raiška,

X – horizontali komunikacija,

Z – vertikali komunikacija.

Gauta tiesinės regresijos lygtis rodo, kad darbuotojų iniciatyvų raiška tiesiogiai priklauso nuo vertikalios ir horizontalios komunikacijos įmonėje, t.y. kuo geriau darbuotojai vertina šių dviejų tipų komunikaciją, komunikacijos procesus įmonėje, tuo darbuotojai jaučiasi skatinami reikšti iniciatyvas įmonėje. Jeigu dviejų elementų (vertikalios ir horizontalios komunikacijos) vertinimas didėja (darbuotojai vienu balu geriau vertina šiuos elementus, darbuotojai labiau patenkinti vertikalia ir horizontalia komunikacija įmonėje), tada darbuotojų iniciatyvų raiška irgi didėja pagal sudarytą regresijos lygtį. Organizacijoms tikslinga atkreipti dėmesį į komunikacijos esamas problemas ir sukurti kuo geriau vertinamą komunikacijos procesą įmonėje, nes tai gali padėti pasireikšti darbuotojų kūrybingumui, minčių išsakymui ir t.t.

Hipotezių testavimo apibendrinimas:

- **H1 pasitvirtino.** Kuo geriau darbuotojai vertina vertikalią komunikaciją įmonėje, tuo labiau jaučiasi skatinami reikšti iniciatyvas.

- **H2 pasitvirtino.** Kuo geriau darbuotojai vertina horizontaliąją komunikaciją, tuo labiau jaučiasi skatinami reikšti iniciatyvas.
- **H3 nepasitvirtino.** Nebuvo nustatyta, kad kuo geriau darbuotojai vertina neformaliąją komunikaciją, tuo labiau jaučiasi skatinami reikšti iniciatyvas.

3.3 Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Apibendrinant empirinio tyrimo, kurio metu buvo apklausti 147 *Fintech* sektoriaus darbuotojai, rezultatus, galima padaryti tokias aprašomosios statistinės analizės išvadas: didesnę respondentų dalį sudarė moterys; beveik visi respondentai turintys aukštąjį išsilavinimą ir virš 26 metų amžiaus; įvairaus rango specialistai. Vidutiniškai atsakymai į klausimus pagal Likerto skalę sudarė virš 3,5. Tai reiškia, kad didžiausią dalį atsakymų sudaro „sutinku“ arba „visiškai sutinku“ su teiginiu (virš 50 proc. respondentų). Respondentai gerai jaučiasi savo darbovietėse vertinant darbuotojų iniciatyvas, vertikalią, horizontalią ir neformalią komunikaciją.

Atlikus analizę su *SPSS* programa, nustatyta, kad kintamieji nėra normaliai pasiskirstę, tačiau pagal *Spearmano* koreliacijos koeficientą koreliacija tarp kintamųjų yra statistiškai reikšminga, silpnai arba vidutiniškai teigiama. Atlikus kintamųjų tiesinio ryšio analizę (koreliaciją) ir tiesinės regresijos analizę, buvo patvirtintos 2 hipotezės:

- **H1-** kuo geriau darbuotojai vertina vertikaliąją komunikaciją įmonėje, tuo labiau jaučiasi skatinami reikšti iniciatyvas.
- **H2** - kuo geriau darbuotojai vertina horizontaliąją komunikaciją, tuo labiau jaučiasi skatinami reikšti iniciatyvas.
- Hipotezė **H3** - kuo geriau vertinama neformali komunikacija, tuo darbuotojai labiau jaučiasi skatinami reikšti iniciatyvas - buvo atmesta. Neformali komunikacija nėra labai svarbi įmonėse, nes, kaip parodė šio tyrimo duomenų analizė, ji nedaro įtakos (nei gerina, nei blogina) darbuotojų iniciatyvų skatinimui.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Apibendrinant išnagrinėtą mokslinę literatūrą galima teigti, kad vidinė komunikacija yra vienas iš svarbiausių įmonės procesų, kuris vyksta kiekvieną dieną, ir yra organizacinės kultūros pagrindas (Mazzei, 2014). Vidinę komunikaciją galima suskirstyti į tris susijusius tipus - vertikalioji, horizontalioji ir neformalioji, kurių kiekviena yra svarbi darbuotojų veiklos rezultatams, saugumui ir savijautai darbovietėje, pasitikėjimui savo darbdaviu.

2. Svarbiausi vidinės komunikacijos elementai yra grįžtamasis ryšis ir skaidrumas, kurie daro didžiausią įtaką tam, kad vidinės komunikacijos procesas vyktų sklandžiai ir efektyviai, bei padėtų pasiekti maksimalią naudą įmonei. Vienas iš uždavinių - skatinti darbuotojus reikšti įvairias iniciatyvas darbovietėje.

3. Išanalizavus darbuotojų iniciatyvų teorinius aspektus, galima teigti, kad įmonei norint lengviau pasiekti išsikeltus strateginius tikslus, reikėtų pradėti ne nuo veiklos efektyvinimo, o nuo darbuotojo įgalinimo. Būtent, vidinė komunikacija gali padėti įmonėms kurti sėkmingus santykius su darbuotojais ir skatinti darbuotojų elgesį bei jų iniciatyvas (Lee, 2022b). Stipri vidinė komunikacija, gali sukurti pasitikėjimą ir rūpinimąsi darbuotojais, o tai savo ruožtu lemia darbuotojų didesnį įsitraukimą (Men & Stacks, 2014).

4. Daugumos atliktų praktinių tyrimų tikslas, dažniausiai naudojant kiekybinį tyrimo metodą, buvo išsiaiškinti kaip vidinė komunikacija (vertikali, horizontali, neformali) veikia darbuotojų pasitenkinimą, kokią įtaką daro įmonės veiklai, kokie komunikacijos metodai yra efektyviausi ir t.t.

5. Darbo autorės atliktas empirinis tyrimas buvo vykdomas Lietuvos *Fintech* įmonėse, kurios vysto technologijomis pagrįstas finansines inovacijas, padedančias kurti naujus verslo modelius, veiklos programas, procesus ir produktus. Buvo pasirinktos nagrinėti būtent šio tipo įmonės, kadangi jų veikla yra svarbi ir aktyviai vykdoma Lietuvoje, padeda pritraukianti papildomas pajamas bei investicijas, taip pat turi reikšmingą poveikį finansų rinkoms ir institucijoms. Atliekant kiekybinį tyrimą, naudojant apklausos metodą, buvo surinta 147 *Fintech* sektorių įmonių darbuotojų duomenys.

6. Atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus, buvo pastebėta, kad darbuotojams labai svarbi yra vidinė komunikacija ir didžiausia dalis ją vertina gerai, taip pat darbuotojai savo įmonėse jaučiasi gerai ir yra skatinami reikšti iniciatyvas. Tarp respondentų pasitaikė ir tokių, kurie nėra patenkinti vykdoma komunikacija, nes jaučia baimę bendraudami su vadovu, taip pat ir nesijaučia vertinami, bei įtraukti į įmonės veiklą.

Remiantis tyrimo rezultatais, darbo autorė išskyrė keletą pasiūlymų, kuriuos įgyvendinus Lietuvos *Fintech* įmonėse, galima pagerinti vidinės komunikacijos procesus ir įgalinti darbuotojus reikšti iniciatyvas:

- Kadangi tyrimas buvo atliktas bendrai Lietuvos *Fintech* įmonėse, rekomenduojama, kiekvienai įmonei atskirai nuolat vykdyti tokio pobūdžio apklausas, kurios padėtų išsiaiškinti, kokia situacija yra konkrečioje įmonėje ar netgi skyriuje, taip pat kaip vidinės komunikacijos procesai kinta. Svarbu periodiškai vertinti vidinės komunikacijos procesus ir poveikį iniciatyvų raiškai, kad darbuotojai jaustųsi saugūs, vertinami ir maksimaliai prisidėtų prie efektyvios įmonės veiklos, bei savo asmeninių rezultatų siekimo.

- Vykdamas savo darbuotojų apklausas reikėtų atsižvelgti į tyrimo klausimą, rekomenduojama jį nuolat tobulinti, keisti klausimus, pagal ankstesnių apklausų rezultatus. Pavyzdžiui, jeigu įmonėje yra dažnai naudojamas telefonas, ar el. paštas, klausime labiau akcentuoti šių priemonių vertinimą, tačiau, jeigu labiau paplitusios įvairios bendravimo platformos kaip *Teams*, *Slack* (arba matoma jų naudojimo didėjimo tendencija) įtraukti klausimus, kurie reprezentuotų šių priemonių naudojimo efektyvumą.

- Rekomenduojama ne tik atlikti darbuotojų apklausas, bet taip pat įvairių lygių vadovams svarbu skirti laiko tyrimo rezultatų aptarimui su darbuotojais, darbuotojų nuomonių išsklaidymui, bendrų sprendimų, ką galima būtų keisti/pagerinti, išgryninimui. Tai labai pagerintų darbuotojų motyvaciją ir pasitikėjimo jausmą, bei įtrauktų juos į sprendimų priėmimo procesą, kas skatintų ir ateityje reikšti savo nuomonę, rodyti daugiau iniciatyvų.

- Labai svarbu įmonėje nustatyti vidinės komunikacijos gaires, išgryninti vidinės komunikacijos procesą, kad atskiriems skyriams ir darbuotojams būtų aišku, kokiais klausimais, kur turi kreiptis ir kokius komunikacijos metodus konkrečiais atvejais naudoti. Tai užtikrintų sklandų ir greitą informacijos perdavimą, taip pat darbuotojai žinotų, kad jų perduota informacija pasieks reikiamus gavėjus ir iškelti klausimai yra sprendžiami. Žinojimas, kad tavo nuomonės klausomasi, kad informacija pasiekia reikiamą gavėją ir į ją reaguojama, skatina darbuotojus dar labiau reikšti savo iniciatyvas, išsakyti savo mintis.

Tolimesnio tyrimo kryptys:

- Ateityje tikslinga išnagrinėti atskirų įmonių vidinės komunikacijos bei iniciatyvų raiškos poveikį įmonės rodikliams, pvz., pardavimų ar pajamų augimui, taip pat darbuotojų savijautai darbe, jų gerovei bei lojalumui įmonei.

- Tikslinga detaliau išnagrinėti neformalios komunikacijos privalumus ir trūkumus. Neformalią komunikaciją (kuri šiame darbe buvo nustatyta kaip nedaranti poveikio

darbuotojų iniciatyvų raiškai) ir jos įtaką darbuotojų iniciatyvoms galima nagrinėti, naudojant kokybinio tyrimo metodą, pvz., atliekant interviu su skyrių vadovais.

- Taip pat galima nagrinėti komunikacijos tipų ir darbuotojų iniciatyvas, naudojant demografinius aspektus (lytis, amžius, patirtis) kaip moderatorius, t.y. išanalizuoti, kokią įtaką šie kintamieji daro komunikacijos ir darbuotojų iniciatyvų ryšiui.

- Atsižvelgiant į populiarėjantį nuotolinį darbą, galima nagrinėti, kokią įtaką nuotolinis darbas turi vidinei komunikacijai ir jos poveikui darbuotojų iniciatyvų raiškai.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Abdullah, Z., & Antony, C. A. (2012). Perception of Employees on Internal Communication of a Leading Five Star Hotel in Malaysia. *Asian Social Science*, 8(2), p17.
<https://doi.org/10.5539/ass.v8n2p17>
- Almonaitienė J., Baršauskienė V., Lekavičienė R., Antinienė D. (2010). Žmonių santykiai organizacijose. KTU leidykla Technologija
- Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177.
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>
- Andersson, R. (2019). Employee Communication Responsibility: Its Antecedents and Implications for Strategic Communication Management. *International Journal of Strategic Communication*, 13(1), 60–75.
<https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1547731>
- Barendsen, W., Muß, A. C., & Silvius, G. (2021). Exploring team members' perceptions of internal sustainability communication in sustainable project management. *Project Leadership and Society*, 2, 100015. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100015>
- Borca, C., & Baesu, V. (2014). A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 496–503. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.512>
- Carrière, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29–49. <https://doi.org/10.1108/13620430910933565>

- Chitrao, P. (2014). Internal Communication Satisfaction as an Employee Motivation Tool in the Retail Sector in Pune. *The European Journal of Social & Behavioural Sciences*, *10*(3), 354–366. <https://doi.org/10.15405/ejsbs.137>
- D. Waters, R., Sevick Bortree, D., & T.J. Tindall, N. (2013). Can public relations improve the workplace? Measuring the impact of stewardship on the employer-employee relationship. *Employee Relations*, *35*(6), 613–629. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2012-0095>
- Damarwulan, L. M., & Dibyantoro, D. (2022). Improving Employee Performance Through Achievement Oriented Work Motivation. *Journal Research of Social, Science, Economics, and Management*, *1*(8), 1118–1132. <https://doi.org/10.36418/jrssem.v1i8.124>
- Davis, J. G. (2022). Small town leadership with big impact: Improving internal communication at a small public branch library. *Journal of Access Services*, *19*(1), 26–36. <https://doi.org/10.1080/15367967.2022.2052079>
- De Nobile, J., McCormick, J., & Hoekman, K. (2013). Organizational communication and occupational stress in Australian Catholic primary schools. *Journal of Educational Administration*, *51*(6), 744–767. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2011-0081>
- Dhanesh, G. S., & Picherit-Duthler, G. (2021). Remote internal crisis communication (RICC) – role of internal communication in predicting employee engagement during remote work in a crisis. *Journal of Public Relations Research*, *33*(5), 292–313. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2021.2011286>
- Duthler, G., & Dhanesh, G. S. (2018). The role of corporate social responsibility (CSR) and internal CSR communication in predicting employee engagement: Perspectives from the United Arab Emirates (UAE). *Public Relations Review*, *44*(4), 453–462. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.04.001>
- Ewing, M., Men, L. R., & O’Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*, *13*(2), 110–132. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1575830>

- Genç, R. (2017). The Importance of Communication in Sustainability & Sustainable Strategies. *Procedia Manufacturing*, 8, 511–516. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.065>
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Employee engagement and organizational change initiatives: Does transformational leadership, valence, and trust make a difference? *Global Business and Organizational Excellence*, 40(3), 50–62. <https://doi.org/10.1002/joe.22078>
- Jacobs, M. A., Yu, W., & Chavez, R. (2016). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 171, 60–70. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.10.015>
- Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an Engaged Workforce: The Impact of Authentic Leadership, Transparent Organizational Communication, and Work-Life Enrichment. *Communication Research*, 44(2), 225–243. <https://doi.org/10.1177/0093650215613137>
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129–131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>
- Kim, Y. (2018). Enhancing employee communication behaviors for sensemaking and sensegiving in crisis situations: Strategic management approach for effective internal crisis communication. *Journal of Communication Management*, 22(4), 451–475. <https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2018-0025>
- Kim, Y. (2021). Building organizational resilience through strategic internal communication and organization–employee relationships. *Journal of Applied Communication Research*, 49(5), 589–608. <https://doi.org/10.1080/00909882.2021.1910856>
- Kovaitė, K., Šūmakaris, P., & Stankevičienė, J. (2020). Digital communication channels in Industry 4.0 implementation: The role of internal communication. *Management*, 25(1), 171–191. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.1.10>

- Lee, Y. (2022a). Dynamics of Symmetrical Communication Within Organizations: The Impacts of Channel Usage of CEO, Managers, and Peers. *International Journal of Business Communication*, 59(1), 3–21. <https://doi.org/10.1177/2329488418803661>
- Lee, Y. (2022b). How dialogic internal communication fosters employees' safety behavior during the COVID-19 pandemic. *Public Relations Review*, 48(1), 102156. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102156>
- Lee, Y., Li, J.-Y. Q., & Tsai, W.-H. S. (2021). The Role of Strategic Internal Communication in Workplace Discrimination: A Perspective of Racial Minority Employees. *International Journal of Strategic Communication*, 15(1), 37–59. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2020.1855591>
- Lee, Y., Li, J.-Y., & Sunny Tsai, W.-H. (2021). Diversity-oriented leadership, internal communication, and employee outcomes: A perspective of racial minority employees. *Journal of Public Relations Research*, 33(5), 314–334. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2021.2007388>
- Lemon, L. L. (2019). The employee experience: How employees make meaning of employee engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31(5–6), 176–199. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2019.1704288>
- Li, J.-Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Luu, T. T., Rowley, C., & Vo, T. T. (2019). Addressing employee diversity to foster their work engagement. *Journal of Business Research*, 95, 303–315. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.017>
- Manoli, A. E., & Hodgkinson, I. R. (2021). Exploring internal organisational communication dynamics in the professional football industry. *European Journal of Marketing*, 55(11), 2894–2916. <https://doi.org/10.1108/EJM-05-2019-0422>

- Martínez Sánchez, M. E., & Villoro Armengol, J. (2021). The Implementation of New Technologies in Internal Communication: A Study of the Main Platforms and Applications. *Journal of Promotion Management*, 27(6), 788–811.
<https://doi.org/10.1080/10496491.2021.1888178>
- 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>
- Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement: Strategies in American and Italian companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 82–95. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2012-0060>
- Mazzei, A., Ravazzani, S., Fisichella, C., Butera, A., & Quaratino, L. (2022). Internal crisis communication strategies: Contingency factors determining an accommodative approach. *Public Relations Review*, 48(4), 102212. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102212>
- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301–324. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Men, L. R., & Sung, Y. (2022). Shaping Corporate Character Through Symmetrical Communication: The Effects on Employee-Organization Relationships. *International Journal of Business Communication*, 59(3), 427–449.
<https://doi.org/10.1177/2329488418824989>
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 101764. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
- Michulek, J. (2022). *Analysis of Internal Marketing Communication Tools of a Selected Company in Industry 4.0 Using McKinsey 7S Analysis*.

- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202. <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>
- Rakić, M., Radosavljević, M., & Milić, V. J. (2022). Analysis of Motivation Factors: Dependence on Personal and Professional Characteristics of Employees. *Economic Themes*, 60(1), 77–94. <https://doi.org/10.2478/ethemes-2022-0005>
- Ravazzani, S. (2016). Exploring internal crisis communication in multicultural environments: A study among Danish managers. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(1), 73–88. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2015-0011>
- Reissner, S., & Pagan, V. (2013). Generating employee engagement in a public–private partnership: Management communication activities and employee experiences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2741–2759. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.765497>
- Ruck, K., & 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>
- Saxena, D., & McDonagh, J. (2022). Communication breakdowns during business process change projects – Insights from a sociotechnical case study. *International Journal of Project Management*, 40(3), 181–191. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.11.011>
- Starzyk, A., & Sonnentag, S. (2019). When do low-initiative employees feel responsible for change and speak up to managers? *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103342. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103342>
- Strandberg, J. M., & Vigsø, O. (2016). Internal crisis communication: An employee perspective on narrative, culture, and sensemaking. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(1), 89–102. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2014-0083>

- Thelen, P. D. (2021). Leadership and Internal Communication: Linking Servant Leadership, Communication Satisfaction, and Employee Advocacy. *International Journal of Strategic Communication*, 15(5), 440–462.
<https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.1984919>
- Tkalac Verčič, A., Sinčić Ćorić, D., & Pološki Vokić, N. (2021). Measuring internal communication satisfaction: Validating the internal communication satisfaction questionnaire. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(3), 589–604.
<https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2021-0006>
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & 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>
- Ungureanu, P., Bertolotti, F., & Pilati, M. (2019). What drives alignment between offered and perceived well-being initiatives in organizations? A cross-case analysis of employer–employee shared strategic intentionality. *European Management Journal*, 37(6), 742–759. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.005>
- University of Social Sciences, & Chmielecki, M. (2015). Factors Influencing Effectiveness of Internal Communication. *Management and Business Administration, Central Europe*, 23(2), 24–38. <https://doi.org/10.7206/mba.ce.2084-3356.139>
- Wakimoto, D. K. (2022). Internal communication in academic libraries: Challenges and opportunities. *College & Undergraduate Libraries*, 29(3–4), 190–205.
<https://doi.org/10.1080/10691316.2022.2151542>
- Walden, J., Jung, E. H., & Westerman, C. Y. K. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2–3), 73–89.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2017.1329737>

- Whetsell, T. A., Kroll, A., & DeHart-Davis, L. (2021). Formal Hierarchies and Informal Networks: How Organizational Structure Shapes Information Search in Local Government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(4), 653–669. <https://doi.org/10.1093/jopart/muab003>
- White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65–84. <https://doi.org/10.1080/10627260903170985>
- Winton, B. G., Bean, B. R., Sargent, M., & Maellaro, R. (2021). *Embedding Effective Communication*.
- Young, A. M., & Hinesly, M. D. (2014). Social Media Use to Enhance Internal Communication: Course Design for Business Students. *Business and Professional Communication Quarterly*, 77(4), 426–439. <https://doi.org/10.1177/2329490614544735>
- Zainun, N. F. H., Johari, J., & Adnan, Z. (2020). Technostress and Commitment to Change: The Moderating Role of Internal Communication. *International Journal of Public Administration*, 43(15), 1327–1339. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672180>

VIDINĖS KOMUNIKACIJOS PROCESŲ POVEIKIS DARBUOTOJŲ INICIATYVŲ RAIŠKAI

KAROLINA ZDANOVSKA

Magistro darbas

Verslo procesų valdymas

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė – Asist. dr. Laura Pilukienė

Vilnius, 2023

SANTRAUKA

57 puslapiai, 20 lentelių, 14 paveikslų, 59 literatūros šaltiniai

Magistro baigiamojo darbo tikslas - išnagrinėti vidinės komunikacijos procesų valdymo poveikį darbuotojų iniciatyvų raiškai, pateikiant finansinių technologijų (angl. *Fintech*) įmonių darbuotojų patirties analizę.

Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: vidinės komunikacijos procesų poveikio darbuotojų iniciatyvų raiškai teoriniai aspektai, empirinio tyrimo metodika ir empirinio tyrimo rezultatai. Atlikta literatūros analizė parodė, kad vidinė komunikacija yra skirtoma į vertikalią, horizontalią ir neformalią. Buvo išgrynintas šių vidinės komunikacijos tipų poveikis darbuotojų iniciatyvų raiškai. Remiantis tuo, sudarytas tyrimo modelis ir iškeltos trys hipotezės, siekiant išsiaiškinti kaip atskiri vidinės komunikacijos tipai (vertikali, horizontali ir neformali) veikia darbuotojų iniciatyvų raišką Lietuvos *Fintech* įmonėse.

Tyrimui pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas ir atlikus anketinę apklausą buvo apklausti 147 *Fintech* sektorius įmonių darbuotojai. Išanalizavus tyrimo rezultatus, buvo patvirtintos dvi hipotezės, t.y. kad vertikali ir horizontali komunikacija turi poveikį darbuotojų iniciatyvų raiškai. Neformalios komunikacijos poveikis iniciatyvų raiškai nebuvo nustatytas.

Apibendrinant magistro baigiamojo darbo rezultatus, galima teigti, kad darbuotojams labai svarbi yra vidinė komunikacija, nes gerai sutvarkyti tiek vertikalios, tiek horizontalios komunikacijos procesai įmonėje, leidžia darbuotojams jaustis gerai ir reikšti iniciatyvas. Siekiant pagerinti vidinės komunikacijos procesus ir įgalinti darbuotojus reikšti iniciatyvas, rekomenduojama įmonėse reguliariai atlikti vidines apklausas (pritaikius klausimyną pagal įmonės poreikius), kad būtų aišku, kaip vidinė komunikacija daro įtaką darbuotojų iniciatyvų raiškai, ar yra tobulintinų procesų.

Master thesis

Business Process Management programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – dr. Laura Pilukienė

Vilnius, 2023

SUMMARY

57 pages, 20 tables, 16 pictures, 59 references

The aim purpose of this research is to examine the influence of internal communication management on the development of employee initiatives by examining the experiences of employees in Fintech companies.

The work consists of three main parts:: theoretical exploration of the impact of internal communication processes on employee initiative development, the empirical research methodology, and the findings of the empirical study. The analysis of existing literature reveals that internal communication can be categorized into vertical, horizontal, and informal forms, each of which affects employee initiatives differently. Based on these findings, a research model was constructed, and three hypotheses were formulated to investigate how different types of internal communication (vertical, horizontal, and informal) influence the development of employee initiatives in Lithuanian Fintech companies.

The research employed a quantitative approach and involved a questionnaire survey of 147 employees working in Fintech companies. After analyzing the survey results, two hypotheses were confirmed, indicating that both vertical and horizontal communication have an impact on the expression of employee initiatives. However, the study did not establish a significant effect of informal communication on initiative development.

To summarize the findings of this Master's thesis, it can be concluded that internal communication plays a crucial role for employees, as well-structured communication processes, both vertically and horizontally, contribute to employees' well-being and their ability to express initiatives. In order to enhance internal communication processes and empower employees to take initiatives, it is recommended that companies regularly conduct internal surveys tailored to their specific needs to evaluate the impact of internal communication on employees' initiative expression and identify areas that require improvement.

PRIEDAI

1 priedas

Vidinės komunikacijos procesų ir darbuotojų iniciatyvų raiškos sąveikos vertinimo anketa.

Brangūs respondentai,

Esu Vilniaus universiteto verslo procesų valdymo magistro programos studentė Karolina Zdanovska. Mano tyrimo tikslas yra įvertinti vidinės komunikacijos procesų ir darbuotojų iniciatyvų raiškos sąveika finansų, Fintech sektoriuje. Šią apklausą darau mokymosi tikslais – magistro darbo rašymui. Apklausoje nereikia rašyti savo vardo ir pavardės, tyrimo rezultatai yra konfidencialūs bei anonimiški ir apibendrinti atsakymai bus naudojami tolimesniam baigiamojo darbo tyrimo tikslui pasiekti. Atliekant šį tyrimą svarbi kiekvieno dirbančio finansiniame sektoriuje respondento nuomonė, Kiekvieno žmogaus atsakymai yra labai svarbūs. Tyrimo metu reikės atsakyti į dviejų dalių klausimą, užtruksite apie 15 min. Ačiū už Jūsų laiką!

I DALIS (demografiniai klausimai)

Pažymėkite varnele Jums tinkamą atsakymą.

1. Jūsų lytis:
 - Moteris
 - Vyras
2. Jūsų amžius: atviras klausimas
3. Jūsų išsilavinimas:
 - Vidurinis
 - Profesinis
 - Aukštesnysis
 - Aukštasis
4. Jūsų darbo stažas finansų, Fintech sektoriuje:
 - atviras klausimas
5. Jūsų pareigos:
 - Vadybininkas
 - Komandos vadovas
 - Skyriaus vadovas
 - Kita (įrašykite)

II DALIS

Jums bus pateikti teiginiai apie tai, kokią vykdomą komunikaciją Jūsų darbovietėje bei iniciatyvų raišką skatinimą. Atidžiai perskaitykite kiekvieną žemiau pateiktą teiginį, pasirinkite

labiausiai Jums tinkantį atsakymą ir pažymėkite X.

1 – Visiškai nesutinku; 2 – Nesutinku; 3 – Nei sutinku, Nei nesutinku; 4 – Sutinku; 5 – Visiškai sutinku.

1. Įvertinkite vykdomą vertikalią komunikaciją su vadovais Jūsų darbovietėje

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1.	Telefoniniai skambučiai padeda efektyviai ir greitai komunikuoti (perduoti informaciją) ir bendrauti su tiesioginiais vadovais					
2.	El.paštas padeda efektyviai ir greitai komunikuoti (perduoti informaciją) ir bendrauti su tiesioginiais vadovais					
3.	Web.konferencijos (susitikimai) padeda efektyviai ir greitai komunikuoti (perduoti informaciją) ir bendrauti su tiesioginiais vadovais					
4.	Gyvi susitikimai padeda efektyviai ir greitai komunikuoti (perduoti informaciją) ir bendrauti su tiesioginiais vadovais					
5.	Laiku gaunama informacija, svarbi darbui atlikti					
6.	Komunikacija su vadovu yra paprasta ir greita					

2. Įvertinkite vykdomą horizontalią komunikaciją su kolegomis iš kitų skyrių Jūsų darbovietėje

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1.	Telefoniniai skambučiai padeda efektyviai ir greitai komunikuoti (perduoti informaciją) ir bendrauti su kolegomis iš kitų skyrių					
2.	El.paštas padeda efektyviai ir greitai komunikuoti (perduoti informaciją) ir bendrauti su kolegomis iš kitų skyrių					
3.	Web.konferencijos (susitikimai) padeda efektyviai ir greitai komunikuoti (perduoti informaciją) ir bendrauti su kolegomis iš kitų skyrių					
4.	Gyvi susitikimai padeda efektyviai ir greitai komunikuoti (perduoti informaciją) ir bendrauti su kolegomis iš kitų skyrių					
5.	Komunikacija su kolegomis iš kitų skyrių yra paprasta					
6.	Kolegos iš kitų skyrių atsižvelgia į grįžtamąjį ryšį					
7.	Bendravimas su kolegomis yra sėkmingas					
8.	Bendravimas su kitais skyriais įtakoja gerus įmonės rezultatus					
9.	Bendravimas su kitais skyriais yra paprastas ir draugiškas					

3. Įvertinkite vykdomą neformalią komunikaciją Jūsų darbovietėje

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1.	Su kolegomis bendraujame neformalioje aplinkoje (bendrose patalpose)					
2.	Su kolegomis susitinkame neformalioje aplinkoje (darbo vakarėliai, pietūs ir t,t,)					
3.	Su kolegomis susitinkame neformalioje aplinkoje ir bendraujame nedarbiniais klausimais					
4.	Bendraujant neformalioje aplinkoje gaunama daug informacijos darbinio aspektu					

5.	Bendraujant neformalioje aplinkoje gaunama informacija darbiniais klausimais yr anaudinga					
6.	Diskutuojant darbiniais klausimais neformalioje aplinkoje, kyla idėjos tam tikrų darbinių klausimų išsprendimui					

4. Įvertinkite iniciatyvų raiškos skatinimą Jūsų darbovietėje

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1.	Įmonėje yra skatinama išreikšti kitokią nuomonę					
2.	Jaučiu baimę kalbėti su vadovais per susitikimus					
3.	Jaučiu vadovų rūpestį kai priimamas svarbus sprendimas					
4.	Tikiu, kad įmonė, priimdama sprendimus, atsižvelgia į mano nuomonę.					
5.	Pasitikiu savo įmonės patirtimi/įgūdžiais					
6.	Bendravimas organizacijoje skatina mane siekti organizacijos tikslų					
7.	Įmonė įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus					
8.	Informacija apie pajamas, pelną ir organizacijos finansinę būklę yra prieinama					
9.	Vadovas, nori palaikyti komunikaciją ir ryšį su manimi					
10.	Vadovas informuoja apie planuojamus pokyčius, prieš jiems įvykstant					