

Vilniaus universitetas

Filosofijos fakultetas
Psichologijos institutas

Greta Dobrovolskytė

Organizacinės psichologijos studijų programa
Magistro darbas

**Ketinimo išeiti iš darbo sąsajos su įsitraukimu į darbą ir
vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimu**

Darbo vadovė: Doc. dr. Irena Žukauskaitė

Vilnius
2019

Turinys

SANTRAUKA	3
SUMMARY	4
SVARBIAUSIOS SAŲVOKOS	5
PRATARMĖ	6
1. ĮVADAS	8
1.1. Kėtinimas išeiti iš darbo	8
1.2. Darbo reikalavimų - išteklėjų modelis (JD-R) (angl. Job Demands–Resources Theory)	11
1.3. Vadovo komunikacijos efektyvumas	13
1.3.1. Komunikacijos samprata	13
1.3.2. Vadovo komunikacijos efektyvumo veiksniai ir jų reikšmė	13
1.4. Įsitraukimas į darbą	19
1.4.1. Įsitraukimo į darbą samprata	19
1.4.2. Darbuotojų įsitraukimo į darbą reikšmė	22
1.5. Sąsajos tarp tyrimo konstruktu	23
1.6. Tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės	26
2. TYRIMO METODIKA	27
2.1. Tyrimo dalyviai	27
2.2. Tyrimo instrumentai	27
2.3. Tyrimo eiga	29
2.4. Duomenų analizė	29
3. REZULTATAI	31
3.1. Demografinė charakteristikų sąsajos su vadovų komunikacijos efektyvumu, įsitraukimu į darbą ir ketinimu išeiti	31
3.1. Kėtinimo išeiti iš darbo sąsajos su įsitraukimu į darbą ir vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimu	35
3.2. Įsitraukimo į darbą reikšmė komunikacijos efektyvumo vertinimo ir kėtinimo išeiti iš darbo ryšiui	38
4. REZULTATŲ APTARIMAS	42
TYRIMO RIBOTUMAI IR REKOMENDACIJOS TOLIMESNIEMS TYRIMAMS	46
IŠVADOS	47
PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS	48
LITERATŪRA	49
PRIEDAI	57
1 priedas. Demografinė duomenų anketa	57
2 priedas. Kreipimasis į respondentus	58
3 priedas. Kintamųjų skirstinio normalumo patikrinimas	59

SANTRAUKA

Ketinio išėiti iš darbo sąsajos su įsitraukimu į darbą ir vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimu, Greta Dobrovolskytė, Vilnius, Vilniaus Universitetas, 2019, p.59.

Darbuotojų ketinimas išėiti iš darbo yra vienas esminių organizacinių sunkumų, kuri gali sumažinti įsitraukimas į darbą. Remiantis darbo reikalavimų – išteklių modeliu (JD-R), šiame tyrime vadovo komunikacija priskiriama prie darbo išteklių, kuri veikia įsitraukimą į darbą ir ketinimą išėiti. Pagrindinis tyrimo klausimas, ar vadovo komunikacijos efektyvumas ir įsitraukimas į darbą gali prisidėti prie mažesnių ketinimų išėiti. Įsitraukimui į darbą matuoti naudota Schaufeli ir Bakker, (2003) skalė (angl. Utrecht Work Engagement Scale, UWES - 9). Ketinio išėiti iš darbo įvertinimui naudoti Brasheara, Manolis, Brooks, (2005) adaptuotos Netemeyer ir kt. skalės trys teiginiai (angl. Turnover Intention scale). Remiantis literatūra sudarytas vadovo komunikacijos efektyvumo klausimynas. Tyrimo dalyviai - 112 respondentų. Tyrime atlikta koreliacinė analizė bei struktūrinis lygčių modeliavimas (SEM). Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad vadovo komunikacijos efektyvumas prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą, o įsitraukimas - ketinimą išėiti. Įsitraukimas į darbą veikia kaip tarpininkas – mediatorius, ir stiprina neigiamą ryšį tarp vadovo komunikacijos efektyvumo ir ketinimo išėiti iš darbo.

Raktiniai žodžiai: vadovo komunikacijos efektyvumas, įsitraukimas į darbą, ketinimas išėiti iš darbo.

SUMMARY

Relationship of intention to quit the job with work engagement and evaluation of manager's communication efficacy, Greta Dobrovolskytė, Vilnius, Vilnius University, 2019, pages 59.

Employee intention quit the job is one of the major organizational problems that can be reduced by work engagement. Based on the job demands – resources or JD-R model, managerial communication, which can influence work engagement and intention to quit, is attributed to job resources. The main question of the research was whether work engagement and a manager's ability to communicate effectively can reduce employee intention to quit. Utrecht Work Engagement Scale, UWES – 9 (Schaufeli & Bakker, 2003) was used to measure employee work engagement. Brashear et al (2005), as well as adapted theoretical statements of Netemeyer at al's and other scales were used in order to assess employee intention to quit. A questionnaire for the assessment of manager's communication efficacy was compiled based on the mentioned literature. 112 respondents participated in the research. Correlation analysis and structural equation modeling (SEM) were used. The results of the research reveal that effectiveness of managers communication prognosticate work engagement, whereas the latter indicates employee intention to quit. Work engagement takes the role of a mediator and establishes negative correlation between effective managerial communication and the employee intention to leave.

Keywords: manager's communication efficacy, work engagement, employee intention to quit.

SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

Ketinimas išeiti iš darbo – tai neimpulsyvus, sąmoningas ir apgalvotas procesas, kuris dažnai veda link konkretaus veiksmo – išėjimo iš darbo (Carmeli & Weisberg, 2006).

Įsitraukimas į darbą (angl. work engagement) – yra teigiama, pozityvi, skatinanti tobulėjimą su darbu susijusi emocinė būseną, kuri apima energingumą, atsidavimo darbui ir pasinėrimo į darbą aspektus (Schaufeli & Bakker, 2003).

Komunikacija - tai socialinės sąveikos rūšis - keitimasis reikšmėmis (Augis, 1993).

Efektyvi komunikacija – tai sąmoningas, strateginis veiksmas, nukreiptas į esamą situaciją ir tikslo siekimą (Garcia, 2012).

Vadovo komunikacijos efektyvumas – šiame tyrime, remiantis literatūra, laikomasi, kad efektyvi vadovo komunikacija apima tinkamą darbuotojų instruktavimą, komunikacijos valdymą, teikiamą grįžtamąjį ryšį, vadovo gebėjimą klausytis, tinkamai reaguoti į pateiktą informaciją ir priimti grįžtamąjį ryšį.

PRATARMĖ

Efektyvus darbuotojų kaitos valdymas ir esamų specialistų išlaikymas yra vienas svarbiausių klausimų kylančių organizacijose. Lietuvoje daugumoje sričių surasti tinkamus specialistus tampa vis sudėtingiau, todėl kompanijoms svarbu išlaikyti turimus darbuotojus, kad rinkoje vyraujantis platus naujų darbo pasiūlymų spektras nesuviliotų pakeisti darbo vietą. Kaip išlaikyti esamus darbuotojus, aktyviai domisi kompanijų vadovai, organizacijų tyrėjai ir žmogiškųjų išteklių specialistai (Bergiel, Nguyen, Clenney, & Stephen, 2009). Literatūroje aprašomi atlikti tyrimai, kurie jau seniai teigia, kad ketinimas išeiti iš darbo kyla dėl išorinių ir organizacinių veiksnių (Cotton & Tuttle, 1986). Išorinius veiksnius, tokius kaip rinkoje esančios darbo galimybės, asmeniniai darbuotojų aspektai ir gyvenimo aplinkybės, kompanijoms kontroliuoti sudėtinga, todėl vadovai turėtų rūpintis organizaciniais aspektais, kurie lemia darbuotojų ketinimą išeiti arba pasilikti esamoje darbo vietoje.

Darbuotojų įsitraukimas į darbą vienas iš dažniausiai tiriamų veiksnių, siejamų su ketinimu išeiti iš darbo. Dauguma organizacijų šiandien pripažįsta, kad darbuotojai patenkinti darbu nėra produktyviausi ir lojaliausi organizacijų nariai. Svarbu, kad darbuotojai būtų įsitraukę į atliekamą veiklą, jų tikslai būtų suderinti su kompanijos lūkesčiais ir tai išlaikytų darbuotojų lojalumą ir emocinį ryšį su pačia organizacija (Kapoor & Meachem, 2012). Dėl šių priežasčių darbuotojų įsitraukimas į darbą itin dažnai tyrinėjamas literatūroje, o organizacijos skatina didinti darbuotojų įsitraukimą dėl akivaizdžių naudų pačiai organizacijai ir jos nariams. Įsitraukimas susijęs su teigiamais darbuotojų veiklos rezultatais, darbo našumu, asmenine gerove ir kitais organizacijai svarbiais veiksniais (Karanika-Murray, Duncan, Pontes, & Griffiths, 2015; Anitha, 2014). Be to vadovai pastebi, kad įsitraukę darbuotojai rečiau palieka organizaciją ir juos sunkiau sudominti naujomis darbo galimybėmis. Ryšį tarp įsitraukimo į darbą ir ketinimo išeiti patvirtina ir naujausi atliekami tyrimai (Agarwal & Gupta, 2018).

Įsitraukimas į darbą ir ketinimas išeiti ir palikti organizaciją literatūroje nagrinėjamas įvairiuose tyrimuose, o su jais kartu ieškoma įvairių papildomų organizacinių aspektų, kurie galėtų prisidėti prie darbuotojų ketinimo pasilikti esamoje pozicijoje. Tokie tyrimai itin naudingi ir aktualūs organizacijoms, nes išplečia įsitraukimo į darbą ir ketinimo išeiti iš darbo sampratą ir ryšius. Organizacijos gali pritaikyti atliktų tyrimų rezultatus savo darbo aplinkose ir skatinti darbuotojų įsitraukimą, bei jų išlaikymą. Vienas iš organizacinių aspektų labai svarbių visose darbo aplinkose yra komunikacija. Efektyvi komunikacija turėtų būti vienas pagrindinių tikslų, siekiant efektyvių veiklos rezultatų (Muscalu et al., 2013). Svarbu kurti komunikacinių ryšių sistemas, ugdyti vadovus tinkamai valdyti komunikaciją komandose. Dažnai literatūroje pabrėžiama būtent

vadovo komunikacijos svarba (Karanges, 2014; Naz & Gul, 2014), tačiau atliekamuose tyrimuose paprastai komunikacija analizuojama platesniu požiūriu, apimant bendrą organizacijos komunikaciją, o vadovo komunikacijai skiriamas tik nedidelis dėmesys. Vadovai yra tie asmenys, kurie perduoda visą informaciją darbuotojams, nuolat komunikuoja su komandomis, todėl nuo vadovų priklauso kaip informaciją priims patys darbuotojai. Efektyvi vadovo komunikacija padeda aiškiai numatyti veiklos lūkesčius ir juos apibrėžti. Kiekvienas sėkmingas vadovas, turi ugdyti savo bendravimo įgūdžius ir komunikuoti efektyviai (Polito, 2013). Be to darbuotojai sutinka, kad vadovų komunikacija jiems labai svarbi, nes ji rodo, kad vadovas rūpinasi darbuotojų gerove ir vertina jų įnašus į bendrus komandos/organizacijos tikslus (Neves & Eisenberger, 2012).

Apibendrinant šių konstrukčių svarbą organizacijų praktikai, šiame darbe bus siekiama analizuoti konkrečiai vadovo komunikacijos efektyvumą. Remiantis Bakker ir Demerouti (2007) darbo reikalavimų ir išteklių modeliu (JD-R) siekiama patikrinti ar vadovo komunikacijos efektyvumas gali būti laikomas darbo ištekliais. Pagrindinis tyrimo klausimas, ar vadovo komunikacijos efektyvumas ir darbuotojų įsitraukimas į darbą gali prisidėti prie mažesnių darbuotojų ketinimų palikti organizaciją.

1. ĮVADAS

1.1. Ketinimas išeiti iš darbo

Kiekviena organizacija siekia išlaikyti savo darbuotojus. Dažna darbuotojų kaita yra itin nepalankus veiksnys organizacijos veiklai ir jos ištekliams (Wells & Peachey, 2011). Rinkoje geri savo srities specialistai itin vertinami, o jiems išėjus ir palikus organizaciją sunku surasti naujus tinkamus darbuotojus. Dažnai tinkamų specialistų paieška užtrunka ir jai skiriami finansiniai, laiko ir kiti resursai. Negana to, jeigu paieška sudėtinga ir naujas darbuotojas nesurandamas operatyviai, nukenčia organizacijos veiklos rezultatai. Prie esamos komandos prisijungus naujam asmeniui skiriamas papildomas dėmesys, organizaciniai resursai. Naujas darbuotojas mokomas, jam suteikiamos visos reikalingos žinios, todėl teigiami veiklos rezultatai pasiekiami tik po tam tikro laiko. Dess & Shaw (2001) teigia, kad tinkamų specialistų išėjimas iš organizacijos gali lemti ne tik neigiamas finansines pasekmes, bet ir neigiamai veikti įmonės reputaciją, klientų lojalumą, prekės ženklo patikimumą ir kitus svarbius aspektus. Atsižvelgiant į neigiamas pasekmes, kurias organizacija patiria išėjus iš darbo tinkamiems specialistams, šis konstruktas literatūroje nagrinėjamas pakankamai plačiai.

Darbo keitimas literatūroje išskiriamas į dvi pagrindines rūšis: priverstinis išėjimas ir išėjimas iš organizacijos savo noru (Wells & Peachey, 2010, p. 26). Priverstinis išėjimas įvyksta tuomet, kai darbuotojas palieka organizaciją ne savo noru. Kompanija nusprendžia dėl tam tikrų priežasčių nutraukti darbinius santykius su tam tikru darbuotoju. Kitas galimas atvejis, kai asmuo sprendimą palikti organizaciją priima pats, savo noru. Pastarasis atvejis yra itin kenksmingas organizacijai. Paprastai, kai darbuotojai patys priima sprendimą išeiti organizacijos praranda talentingiausias savo darbuotojus, o kartu su jais prarandama ir turima patirtis, žinios, įgūdžiai o tai lemia organizacijos efektyvumo sumažėjimą (Abbasi & Hollman, 2000). Dauguma tyrimų analizuojančių darbuotojų kaitą remiasi ir analizuoja ketinimą išeiti savo noru. Tyrimais siekiama sužinoti koks yra ketinimo išeiti iš darbo procesas, kaip jis formuojasi ir kaip dažnai nulemia konkrečius darbuotojo veiksmus palikti organizaciją. Be to, pagrindiniai klausimai keliami tiek literatūroje, tiek užduodami organizacijos vadovų, kas skatina darbuotojų ketinimus palikti organizaciją ir lemia šiuos konkrečius veiksmus, bei kokie aspektai gali sumažinti ketinimus išeiti iš darbo ir išlaikyti tinkamus specialistus organizacijoje.

Dauguma autorių sutinka, kad ketinimas išeiti iš darbo paprastai nėra impulsyvus, tai sąmoningas ir apgalvotas procesas, kuris dažnai veda link konkretaus veiksmo – išėjimo iš darbo (Carmeli & Weisberg, 2006). Asmuo veikia tam tikroje darbo aplinkoje, kurią jis atitinkamai vertina, atsižvelgdamas į individualius, jam svarbius aspektus. Aspektai gali būti įvairūs (darbo

poūdis, kolegos, keliami reikalavimai, gaunamas atlygis, santykiai su vadovu ir t.t.). Sunku išskirti vieningus aspektus, kurie visiems žmonėms būtų vienodai svarbūs. Vertinamų aspektų svarba labai priklauso nuo konkretaus asmens, jo gyvenimo būdo, prioritetų, lūkesčių ir pan. Minėti aspektai lemia, kaip darbuotojas vertins esamą darbo vietą ir pasitenkinimą savo darbu bei organizacija kurioje veikia (Carmeli & Weisberg, 2006). Individualūs, konkrečiam asmeniui svarbūs aspektai ir įvairios galimos išorinės aplinkybės nulemia darbuotojų sprendimus veikti organizacijoje arba priimti sprendimą ieškoti kito, labiau tinkančio darbo. Ketinimas palikti organizaciją gali kilti dėl išorinių veiksnių, tokių kaip perspektyvios darbo galimybės kitose kompanijose, asmeninių priežasčių arba tam tikrų organizacinių veiksnių, aplinkos, kurioje tuo metu veikiama (Cotton & Tuttle, 1986).

Atlikti tyrimai rodo, kad yra tam tikri aspektai, jų rinkiniai, kurie paprastai daugumai žmonių vienu ar kitu lygiu yra svarbūs ir veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu ir ketinimą išeiti. Atliktas tyrimas Danijoje atskleidė šešis aspektus, kurie susiję su ketinimu palikti organizaciją arba joje pasilikti: asmens vertinama sveikatos būklė, darbo prasmingumas, kolegų bendradarbiavimo kokybė, amžius, tiesioginio (artimiausio) vadovo patikimumas, patyčios darbe (Suadican, Bonde, Olesen, & Gyntelberg, 2013). Darbuotojų sveikata dažnai tyrimuose pabrėžiama, kaip svarbus aspektas ketinimui išeiti. Atlikti tyrimai rodo, kad darbuotojų sveikata yra susijusi su ketinimu keisti darbo vietą ir palikti esamą organizaciją. Vienas iš tokių tyrimų analizuojančių darbuotojų sveikatą ir organizacines pasekmes teigia, kad darbuotojų perdegimas susijęs su mažesniu pasitenkinimu darbu ir galiausiai ketinimu išeiti (Scanlan & Still, 2013). Darbuotojams keliami darbo reikalavimai taip pat siejasi su ketinimu išeiti. Nepasitenkinimas darbu, kuris kyla dėl nepalankių darbo sąlygų sudarymo yra susijęs su ketinimais išeiti ir ieškoti naujos darbo pozicijos (Böckerman & Ilmakunnas, 2009). Kim ir Hyun (2017) analizavo asmeninius darbuotojų išteklius, tokius kaip, savigarba, optimizmas ir saviveiksmingumas. Tyrimo rezultatai parodė, kad minėti asmeniniai ištekliai turi teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą ir mažesniems ketinimams palikti organizaciją. Be to, įsitraukimas kaip tarpininkas stiprina ryšį tarp asmeninių išteklių bei ketinimo išeiti iš darbo.

Pasitenkinimas darbu ir įsitraukimas į darbą, remiantis atliekamais tyrimais yra vieni pagrindinių veiksnių, prognozuojančių darbuotojų ketinimą išeiti. Pasak autorių darbuotojų įsitraukimas į darbą reikšmingai veikia darbuotojų ketinimą palikti organizaciją (Rusyandi, 2015). Tokie veiksniai kaip pasitenkinimas darbu, lytis, vaidmenų konfliktai, dviprasmybės darbe, vaidmens perkrova, prisidėjimas prie sprendimų priėmimo, organizacinis teisingumas paveikia darbuotojų ketinimą keisti darbą, tačiau netiesiogiai, o per pasitenkinimą darbu arba organizacinį įsipareigojimą (Lambert & Hogan, 2009). Vadovas kiekvienam darbuotojui labai svarbus, nes jis

komunikuoja apie svarbiausią informaciją darbo aplinkoje, teikia grįžtamąjį ryšį, koordinuoja darbą, iškelia tikslus ir komunikuoja apie juos komandai ir kt. Tyrimai nagrinėjantys lyderystės tipus teigia, kad transformacinė lyderystė ir kokybiškas santykis tarp darbuotojų ir organizacijos lyderių turi reikšmingas sąsajas su žemesniu ketinimu išeiti (Hughes, Avey, & Nixon, 2010). Darbo aplinkoje didelę svarbą turi kolegos su kuriais atliekamos įvairios veiklos, siekiami tikslai, komunikuojama tarpusavyje. Bateman (2009) atliktas tyrimas atskleidė, kad gaunama parama iš kolegų susijusi su pasitenkinimu darbu, o šis veiksnys veikia ketinimą palikti organizaciją. Brashear ir kiti (2005) tyrė pardavimų vadybininkus ir jų ketinimus išeiti iš darbo. Tyrimas atskleidė, kad siekiant sumažinti ketinimus palikti organizaciją reikėtų suteikti darbuotojams daugiau įtakos įvairiuose procesuose bei sprendimų priėmime, nes tai skatina teisingumo suvokimą, o jis veikia darbuotojų ketinimus išeiti. Taip pat tyrimai atskleidžia, kad ketinimą išeiti reikšmingai prognozuoja emocinis darbuotojų įsipareigojimas, norminis įsipareigojimas ir apibrėžto tikslo aiškumas (Ghosh, Satyawadi, Prasad, & Shadman, 2013). Dar vienas svarbus aspektas, kuris sukelia darbuotojams mintis apie darbo keitimą yra pokyčiai organizacijose. Dažnai galima išgirsti, kad darbuotojas ieško naujos pozicijos dėl pasikeitusios situacijos dabartiniame darbe, įvairių pokyčių įmonės viduje. Dėl šių priežasčių vadovams svarbu veikti remiantis apgalvotomis pokyčių valdymo strategijomis, siekiant suvaldyti darbuotojų ketinimus išeiti ir išlaikyti tinkamus specialistus organizacijoje. Atlikti tyrimai patvirtina, kad netinkamai valdomi pokyčiai mažina darbuotojų pasitenkinimą darbu ir lemia darbuotojų ketinimus išeiti (Bordia, Restubog, Jimmieson, & Irmer, 2011). Platus tyrimas nagrinėjantis darbuotojų ketinimą išeiti atliktas Portugalijoje, apklausti 2235 respondentai, tyrimas atskleidė, kad svarbu skatinti darbuotojus ir skatinti pasitenkinimą karjeros galimybėmis organizacijoje, tai leidžia sumažinti darbuotojų ketinimus išeiti iš darbo ir išlaikyti specialistus esamose darbo vietose (Leone et al., 2015). Tyrimai analizuoja aspektus, kurie susiję su individualiais gyvenimo aspektais, tokiais kaip vienišumas. Tiriant darbuotojų pasitenkinimą darbu, ketinimą išeiti ir vienišumą gauta, kad asmens vienišumas prognozuoja ketinimą išeiti. Be to kuo asmuo labiau patenkintas savo darbu, tuo jaučiamas vienišumas yra mažesnis ir ketinimai palikti organizaciją yra mažesni (Aytac, 2015).

Apibendrinant ketinimo išeiti iš darbo sampratą ir atliekamus tyrimus, galima teigti, kad ketinimą išeiti iš darbo veikia daug įvairių aspektų: darbuotojų sveikata, perdegimas, darbe keliami reikalavimai, pasitenkinimas darbu, įsitraukimas į darbą, vadovavimo stilius, ryšys su tiesioginiu vadovu, organizacinis įsipareigojimas, parama iš kolegų, darbuotojų įsipareigojimas, tikslų siekimas ir kt. Tai atskleidžia, kad ketinimą išeiti iš lemia daugybė organizacijoje vyraujančių sąlygų ir kitų aplinkybių, kurias svarbu tirti ir identifikuoti, kaip galimus aspektus prognozuojančius ketinimą išeiti.

1.2. Darbo reikalavimų - išteklių modelis (JD-R) (angl. Job Demands–Resources Theory)

Bakker ir Demerout (2007) remiantis literatūroje aprašomais modeliais sukūrė naują darbo reikalavimų – išteklių modelį (JD-R) (angl. Job Demands–Resources Theory), kuris tapo itin populiarus tarp įvairių mokslininkų ir atliekamų tyrimų. Remiantis šiuo modeliu atliekami tyrimai giliau nagrinėjantys įvairius darbo aspektus: išteklius ir reikalavimus, bei jų reikšmę motyvacijai ir organizacinėms pasekmėms. Bakker ir Demerouti, (2014) teigia, kad šis modelis ir jo pritaikomumas lankstus, nes tinkamas tirti įvairių profesijų atstovus, juo galima suprasti, paaiškinti ir nuspėti darbuotojo būklę (perdegimą, savijautą, motyvaciją, išitraukimą) bei darbo atlikimą ir kitas organizacines pasekmes (Bakker & Demerout, 2007), tarp jų ir ketinimą išeiti.

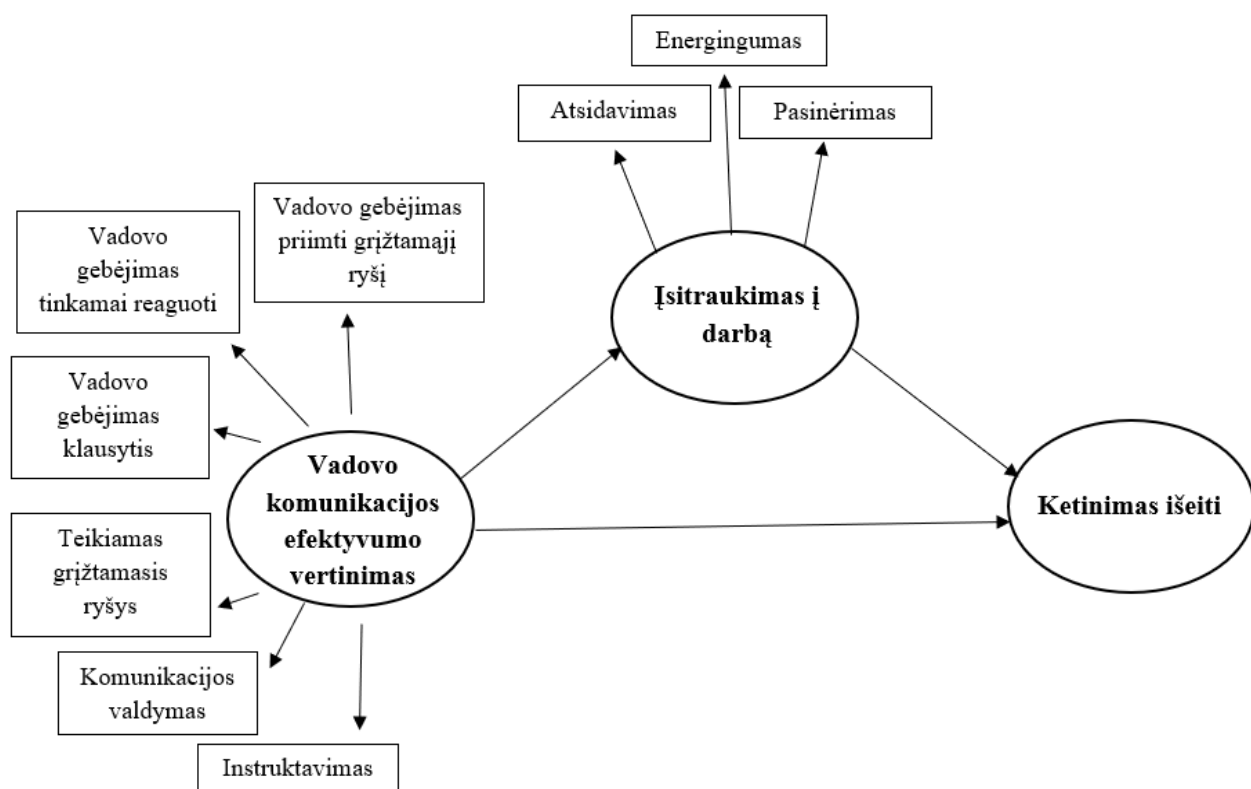
Per paskutinius tris dešimtmečius daugelis atliktų tyrimų parodė, kad darbo charakteristikos turi didelį poveikį darbuotojų gerovei (įtampai darbe, perdegimui, išitraukimui į darbą) (Bakker & Demerout, 2007 p. 309). Šio modelio samprata apima dvi pagrindines darbo charakteristikas - reikalavimus ir išteklius:

- *Darbo reikalavimai* (pvz.: spaudimas darbe, darbo krūvis ir kt.), kurie gali būti fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai ir jiems reikalingos fizinės ir (arba) psichologinės (kognityvinės, emocinės) pastangos ar įgūdžiai.
- *Darbo ištekliai* – tai pozityvūs darbo aspektai kurie gali būti fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai (pvz.: autonomija, grįžtamasis ryšys, socialinė parama ir kt.). Darbo išteklių aspektai gali apimti šiuos įvairius lygius: organizacinį (pvz.: karjeros perspektyvos, saugumas darbe), tarpasmeninį ir socialinį (pvz.: komandos klimatas, santykiai su bendradarbiais, vadovu), darbo organizavimo (pvz.: vaidmens aiškumas, vadovavimo stilius, komunikacijos kokybė) bei užduoties (autonomija, grįžtamasis ryšys).

Darbo ištekliai sumažina darbo reikalavimus, skatina asmens tobulėjimą, mokymąsi, vystymąsi ir padeda pasiekti darbo tikslus. (Bakker & Demerout, 2007). Pasak šio modelio autorių aukšti darbo reikalavimai veikia įtampą darbe. Kitaip tariant kuo didesni reikalavimai, tuo daugiau pastangų ir resursų išnaudojama ir jeigu turimų išteklių nepakanka tai lemia įtampą darbe, išsekimą, perdegimą ir kt. Svarbu pabrėžti, kad aukšti darbo reikalavimai savaime nesusiję su išsekimu darbe, jeigu turimų išteklių įgyvendinti reikalavimus pakanka (Xanthopoulou et al., cit. iš Lazauskaitė-Zabielskė, Urbanavičiūtė ir Balsienė, 2017). Kaip pavyzdį galima pateikti tai, jog didelius darbo krūvius galima kompensuoti vadovų, kolegų palaikymu, pagalba ar kitais ištekliais, kurie padėtų susitvarkyti su aukštais reikalavimais. Darbo ištekliai atvirkščiai veikia teigiamai ir lemia motyvacinius procesus, tokius kaip išitraukimą, organizacinį įsipareigojimą, klestėjimą (Bakker &

Demerouti, 2017). Darbo reikalavimai ir ištekliai turi būti suderinti, siekiant išlaikyti motyvacinis aspektus. Motyvacija ir įtampa darbe lemia organizacines pasekmes, kurios gali būti įvairios, tiek teigiamos, tiek neigiamos, atsižvelgiant į lemiamus veiksnius.

Remiantis šiuo Darbo reikalavimų - išteklių modeliu (JD-R), vadovo komunikacijos efektyvumas yra priskiriamas prie darbo išteklių, kurie galimai prognozuoja darbuotojų motyvaciją, šio tyrimo atveju – įsitraukimą į darbą. Įsitraukimas į darbą prognozuoja įvairias organizacines pasekmes, tarp jų ir ketinimą išeiti iš darbo (1 paveiksle pateikta tyrimo schema, remiantis Darbo reikalavimų - išteklių modeliu, JD-R).



1 pav. Tyrimo schema sudaryta remiantis Darbo reikalavimų - išteklių modeliu (JD-R)

Apibendrinant šio modelio sampratą galima teigti, kad darbo ištekliai ir reikalavimai veikia motyvacinės arba įtampos būsenas, o jos lemia įvairias organizacines pasekmes. Modelis plačiai naudojamas daugelyje tyrimų, skirtingose imtyse. Svarbu plačiai analizuoti šį modelį ir jo pritaikymą, nes kiekvienam asmeniui svarbu dirbti motyvuojančioje aplinkoje, vengti įtampos darbe, o organizacijai pasiekti teigiamų rezultatų ir išlaikyti darbuotojus. Šiame tyrime remiamasi aprašytu Darbo reikalavimų - išteklių modeliu, siekiant patikrinti pritaikymo galimybes sąsajose tarp tyrimo konstrukty.

1.3. Vadovo komunikacijos efektyvumas

1.3.1. Komunikacijos samprata

Komunikacijos procesas yra platus ir nagrinėjamas įvairiose mokslo srityse. Organizaciją sudaro žmonės, kuriems būtina komunikuoti ir dalintis informacija, siekiant bendrų organizacijos tikslų ir efektyvių rezultatų. Organizacijose, kaip ir kasdieniniame gyvenime, komunikacija vyksta nuolatos, dėl įvairių priežasčių, susijusių su darbo užduotimis ir asmeniniais poreikiais. Nėra vieningo komunikacijos apibrėžimo, kuris galėtų tiksliai apibrėžti šio reiškinio sampratą, todėl svarbus įvairių autorių požiūris ir išskirti aspektai.

- Plačiuoju požiūriu, komunikacija – tai bendravimas, keitimasis patyrimu, mintimis, išgyvenimais (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985).
- Psichologijoje komunikacijos sąvoka apibūdinama, kaip socialinės sąveikos rūšis - keitimasis reikšmėmis (Augis, 1993).
- Kaip teigia Dubauskas (2006), komunikacija yra perdavimo, priėmimo procesas ir ji yra viena iš būtinų organizacijos gyvavimo sąlygų.

Komunikacija apima perdavimą ir priėmimą, kaip du tarpusavyje susijusius procesus. Siekiant, kad komunikacija būtų efektyvi, labai svarbu, kad perduodama informacija būtų aiški, vienprasmė ir pateikiama tokiu būdu, kad gavėjas ją priimtų korektiškai. Informacijos priėmimo procese svarbiausia, kad informacija būtų suprasta teisingai. Kiti autoriai teigia, kad komunikacija nėra tik informacijos perdavimo procesas, tai apima ir tam tikro elgesio demonstravimą, nežodinį bendravimą, balso toną, veido išraiškas, kūno judesius (Ramona, 2011). Komunikuojant svarbu, kad žodinė informacija sąveikautų su tam tikrais demonstruojamais neverbaliniais ženklais (kūno kalba, veido išraiškas ir kt), kitu atveju perduota informacija gali būti suprasta netiksliai. Pasak Matin, Jandaghi, Karimi ir Hamidizadeh (2010, p. 388) komunikacijos procesas apima pranešimo siuntimą, klausymąsi ir grįžtamąjį ryšį.

Apibendrinant komunikacijos procesą, galima pastebėti, kad jis yra aprašomas gana plačiai. Komunikacija apima ne tik informacijos perdavimą ir priėmimą, tačiau ir keitimąsi patyrimu, mintimis, išgyvenimais, klausymąsi ir grįžtamojo ryšio teikimą. Komunikacija vyksta dalinantis ir verbaliniais (žodiniais) ir neverbaliniais (intonacijos, veido išraiškų, gestų, kūno kalbos) ženklais.

1.3.2. Vadovo komunikacijos efektyvumo veiksniai ir jų reikšmė

Komunikacija yra vienas pagrindinių vadovavimo elementų. Komunikacija tarp vadovo ir darbuotojų vyksta nuolat. Labai svarbu, kad ji būtų efektyvi ir kurtų kokybišką abipusį

bendravimą. Vadovai yra vieni iš svarbiausių komunikacijos centrų organizacijoje, nes bendraudami su savo komanda sprendžia įvairias problemas, kuria informaciją, kuri perduodama darbuotojams (Dubauskas, 2006). Raina ir Roebuck, (2016, p. 2) teikia, kad atsižvelgiant į įvairius atliktus tyrimus šioje srityje, galima teigti, kad komunikacija ir jos efektyvumas tiesiogiai susijęs su organizacijos tikslų pasiekimu. Vadovo komunikacijos efektyvumas susijęs su darbuotojų įsitraukimu į darbą. Siekiant, kad darbuotojai būtų įsitraukę, svarbu, kad vadovas gebėtų tinkamai komunikuoti (Powis, 2012 p. 33). Siekiant, kad vadovo ir darbuotojo komunikacija būtų efektyvi, vadovas turi gebėti perduoti ir priimti informaciją iš darbuotojų (Karanges et al., 2014, p. 333). Vadovui nepakanka tinkamai perduoti informacijos. Kiekvienas geras vadovas žino, kad norint efektyvaus bendravimo su komanda reikia informaciją ne tik perduoti, tačiau tiek pat svarbu ją priimti iš darbuotojų, suprasti ir tobulėti atsižvelgiant į gautos informacijos turinį. Kompanijos atrinkdamos naujus vadovus į komandas, vieną svarbiausių kriterijų išskiria komunikacijos įgūdžius, nes dėka jų vadovai geba efektyviau įkvėpti darbuotojus, motyvuoti ir perteikti organizacijos tikslus, bei kitus svarbius darbu aspektus (Luthra & Dahiya, 2015; Barrett, 2006). Vadovas komandoje yra vedlys, kuris nukreipia komandą link bendro tikslo, sugeba komunikuoti organizacijos tikslus, vertybes, efektyviai pateikti informaciją ir galiausiai tinkamai priimti ją iš darbuotojų. Būti tinkamu ir efektyviu komunikatoriumi nėra paprasta, tam reikia daug įgūdžių, patirties. Komunikacijos efektyvumas susideda iš įvairių veiksnių, kurie visumoje apibrėžia tai, kas kiekvienam be išimties vadovui yra labai svarbu.

Young ir Post (1993) aprašo, kad vadovas yra pagrindinis komunikatorius organizacijoje ir siekiant, kad komunikacija tarp vadovo ir komandos būtų efektyvi, svarbūs yra šie aspektai:

- *Atitikimas tarp žodžių ir veiksnių.* Vadovas turi ne tik kalbėti, tačiau ir įgyvendinti savo žodžius, idėjas.
- *Bendravimas dviem kryptimis.* Bendravimas tarp vadovo ir darbuotojo turėtų būti abipusis, skatinamos diskusijos, kad visi turėtų galimybę pasisakyti ir išgirsti.
- *Bendravimas akis į akį.* Komunikacija dažnai vyksta įvairiais kanalais, tačiau vadovas turėtų atrasti laiko gyvam pokalbiui su darbuotojais.
- *Atsakomybė už perduodamą informaciją.* Vadovas turėtų prisiimti atsakomybę už komunikacijos procesą savo komandoje, perduoti informaciją reikalingą darbuotojams., atvirai dalintis reikalinga informacija ir organizacijoje vykstančiais svarbiausiais procesais.
- *Neigiamos informacijos priėmimas.* Neigiama informacija: pvz.: klientų skundai, kokybės suprastėjimas ar kt. turėtų būti priimama, komunikuojama su darbuotojais, nes tai padeda sukurti aplinką, kurioje priimami strateginiai, tobulėjimą skatinantys sprendimai.

Luthra & Dahiya, (2015, p. 43.), aprašydami vadovo komunikacijos efektyvumo veiksnius teigia, kad geras vadovas pirmiausia turi būti geras klausytojas, turėti puikius bendravimo įgūdžius, tokie vadovai privalo veikti pagal tikslus ir apibrėžtus darbo principus, skatinti atsakomybę tarp komandos narių, įkvėpti komandą ir pasirinkti tinkamus komunikacijos kanalus.

Literatūroje minimas dar vienas svarbus aspektas, aptariant vadovo komunikacijos efektyvumą ir turimus įgūdžius, tai emocinis intelektas. Jis labai svarbus visiems vadovams, nes padeda suprasti savo ir kitų emocijas, jas atpažinti, todėl vadovai turėtų vystyti savo emocinį intelektą (Barrett, 2006, p. 10). Šios žinios leidžia geriau pažinti savo komandą ir prisitaikyti prie esamos situacijos, pasirinkti atitinkamą bendravimo stilių. Pasak Steele ir Plenty (2015 p. 4) vadovui, bendraujant su komanda svarbiausia yra turimi bendravimo įgūdžiai ir gebėjimas prisitaikyti prie aplinkos ir pasirinkti tinkamą komunikacijos būdą.

Klausymasis yra vienas svarbiausių įgūdžių komunikacijos procese, nes leidžia būti geru stebėtoju, o tai suteikia daug naudingų žinių, bendraujant su darbuotojais ar kitais žmonėmis. Toks vadovas apie savo komandą žino daugiau, geriau pažįsta visus jos narius ir gali tikslingiau prie skirtingų situacijų. Komandos nariams svarbu jaustis išklaustytiems ir suprastiems. Kai teigia Duncan (2009), kad vadovas būtų efektyvus klausytojas, jis turėtų pažinti šio proceso svarbiausius etapus:

- *Informacijos gavimas.* Šis etapas yra efektyvaus klausymosi pradžia. Tiek verbalinė, tiek neverbalinė informacija yra perduodama klausytojui. Šiame etape svarbiausia atidžiai klausytis informacijos siuntėjo, vengti trukdžių, kurie gali lemti klaidingą informacijos priėmimą.
- *Informacijos supratimas.* Informacija yra priimama kartu su kalbėtojo reiškiamais jausmais, emocijomis, todėl informacijos supratimo etape, gauta informacija interpretuojama. Svarbu užduoti papildomus tikslinamus klausimus, kurie padėtų pateiktą informaciją suprasti kuo tikslingiau ir taip, kaip ją pateikė siuntėjas.
- *Informacijos prisiminimas.* Šiame etape svarbu informaciją prisiminti tokią, kokia ji buvo pateikta siuntėjo. Dažniausiai informacijos prisiminimo etape fiksuojama ne tai, kad buvo pasakyta, o tai kas buvo interpretuota išgirdus informaciją. Siekiant išvengti netikslingo prisiminimo, reikėtų priimtą informaciją pakartoti, fiksuoti svarbiausius išgirstus aspektus, prisiminti akcentus, kad išvengti interpretacijų.
- *Informacijos vertinimas.* Vertinant informaciją, vertinami ir siuntėjo ketinimai. Šiame etape labai svarbus pasitikėjimas informacijos siuntėju. Siekiant išvengti netinkamo informacijos

vertinimo svarbu susitelkti į informacijos turinį, faktus, vengti jausmų ir su jais susijusių vertinimų.

- *Reagavimas į informaciją.* Į informaciją reaguojama dviem etapais: tik išgirdus informaciją ir baigus klausytis. Klausantis rodomas dėmesys informacijos siuntėjui, o išklausius visą pateikiamą informaciją, reakcija gali būti įvairi, priklausomai nuo pateikiamo turinio.

Vadovui svarbu apgalvoti reakciją į darbuotojų jam pateikiamą informaciją, tai gali padėti tinkamai reaguoti ir išvengti spontaniškos, netinkamos reakcijos.

Kiekvienam darbuotojui svarbu, kad jo vadovas būtų efektyvus klausytojas, nes tai skatina darbuotoją dalintis informacija su vadovu, kuriant kokybišką bendravimą ir abipusį supratimą.

Pasitikėjimas yra santykių pagrindas, kuriant kokybišką abipusį bendravimą. Vadovas turi demonstruoti pasitikėjimą, autoritetą, sąžiningumą, kad darbuotojai galėtų savo vadovą laikyti patikimu ir juo pasitikėtų (Barrett, 2006, p. 10) Jeigu darbuotojai nepasitiki vadovu, jo pateikiama informacija, tuomet perduodamos informacijos turinys dažnai interpretuojamas, nepriimamas, kaip tiesa. Tokiam vadovui sunku suvaldyti, motyvuoti ir vesti komandą bendro tikslo link. Holmes (2016, p. 14) teigia, kad svarbiausia vadovui užtikrinti, kad jo komunikacija (žodžiai) ir veiksmai būtų suderinti ir veiktų vienas kitą. Pagal autorių su tuo susijęs ir patikimumas, nes lyderiams užtikrinus, kad jų žodžiai patikimi ir atitinkamai pagal žodžius bus įgyvendinami veiksmai, darbuotojai pasitikės šiuo vadovu, o pasitikėjimas turės įtakos rezultatų pasiekimui.

Vadovas yra pavyzdys kitiems organizacijos darbuotojams, todėl darbuotojai stebi vadovą, jo elgesį, komunikaciją ir atitinkamai komunikuoja ir elgiasi patys. Jeigu vadovas siekia, kad jo darbuotojai elgtųsi tinkamai, dirbtų pagal išskirtus standartus, siektų organizacijos tikslų ir būtų orientuoti į rezultatą, vadovas turi elgtis atitinkamai ir rodyti visiems darbuotojas tinkamą pavyzdį (Smith, Barnes, & Harris, 2014). Jeigu vadovas darbuotojams komunikuoja apie tam tikrą elgesį, tačiau pats elgiasi kitaip, jo komunikacija neatitinka veiksmų, tuomet darbuotojai nepasitikės vadovu, jo pateikiama informacija ir elgsis ne taip, kai tikisi vadovas, siekiant organizacijos tikslų. Tai atitinkamai veikia ir komandos darbo rezultatus.

Grižtamasis ryšys yra neatsiejamas nuo efektyvios komunikacijos. Autoriai teigia, kad svarbu, jog jis būtų abipusis ir vyktų dviem kryptimis (Lunenburg, 2010; Neill, 2018). Vadovo atsakomybė teikti darbuotojams grįžtamąjį ryšį apie jo darbą, atliekamas užduotis, veiklos rezultatus, pažangą, stipriąsias ir tobulintinas sritis. Grižtamuoju ryšiu galime sužinoti esamą situaciją, kylančias problemas ir tuo pačiu įsitikinti kaip sekasi siekti norimų tikslų (Stoner,

Freeman, & Gilbert, 1999, 47). Pagal Duncan (2009, p. 13) grįžtamasis ryšys susideda iš dviejų pagrindinių dalių:

- *Konstruktivos* - kurios metu pateikiama informacija, kuri padeda darbuotojui tobulėti, nurodo tobulintinas sritis, teisingą kryptį.
- *Pozityvios* - jos metu darbuotojas yra giriamas, skatinamas toliau vykdyti savo atliekamas užduotis, pabrėžiami teikiami aspektai.

Remiantis Duncan (2009) ir McKimm (2009), siekiant efektyvios komunikacijos, yra keletas svarbių akcentų, teikiant darbuotojams grįžtamąjį ryšį:

- Jis suteikiamas individualiai, ypač konstruktyvioji dalis.
- Vadovas turi būti patikimas, kompetentingas darbuotojų atžvilgiu, grįžtamąjį ryšį teikti remiantis sąžiningumu;
- Atsiliepimai pateikiami kuo greičiau, po užduoties atlikimo, tai turėtų atlikti tiesioginis vadovas.
- Grįžtamasis ryšys pateikiamas nuosekliai, apgalvotai, pateikiant apibūdinimus, kad darbuotojas kuo geriau suprastų tobulintinas sritis;
- Dėmesys sutelkiamas ne į asmenį, o į jo elgesį;
- Siekiant, kad darbuotojas įsitrauktų į savęs vertinimą ir tobulėjimo procesą svarbu teikiant grįžtamąjį ryšį plėtoti dialogą, kalbėtis;
- Suteikiant visą svarbiausią informaciją, pabaigoje apibendrinami ir akcentuojami svarbiausi aspektai.

Vadovui siekiant kurti efektyvų bendravimą svarbu skatinti darbuotojus teikti grįžtamąjį ryšį, apie jo vadovavimo, komunikacijos strategijas ir kitus svarbius, aktualius aspektus (Barrett, 2006, p. 10). Darbuotojų teikiamas grįžtamasis ryšys suteikia informacijos apie pačius darbuotojus, jų turimus lūkesčius ir padeda geriau pažinti komandą. Be to, ši informacija surenka vadovui žinias apie turimas stiprybes ir tobulintinus aspektus, o tai puoselėja savęs pažinimą ir leidžia tobulėti. Vadovas teikdamas ir skatindamas darbuotojus teikti grįžtamąjį ryšį veikia abipusį tobulėjimą, demonstruoja teigiamą pavyzdį komandos nariams. Darbuotojai palankiau vertina tuos vadovus, kuriems rūpi darbuotojų teikiamas grįžtamasis ryšys, taip kuriant palankią aplinką grįžtamojo ryšio teikimui, bei kokybiškus ir teigiamus santykius tarp vadovo ir darbuotojo (Steelman & Wolfeld, 2018 p. 52).

Vadovas savo komandai apibrėžia visa kas svarbu – jis kuria organizacinę tikrovę kitiems (Steele & Plenty, 2015 p. 4). Jis numato kryptį kurioje komanda juda, apibrėžia tikslus ir

kitus orientacinius aspektus. Raina ir Roebuck (2016) atliktas tyrimas patvirtina, kad vadovams svarbu duoti tikslus ir aiškius nurodymus kiekvienam darbuotojui, suteikti grįžtamąjį ryšį apie jų veiklos rezultatus, atliktas užduotis, nes darbuotojai geriau supranta kokie reikalavimai jiems keliami, o tai padeda pasiekti bendrus tikslus komandoje. Komunikacija turi būti sklandi, efektyvi, kiekvienas organizacijos narys privalo gauti visą jam reikiamą ir svarbią informaciją (Thill, Bovee, & Cross, 2005 p. 32). Siunčiama žinutė turi būti tiksli, kad gavėjas galėtų ją suprasti būtent taip, kaip siuntėjas ją perdavė. Žinutė turi būti suprasta ne tik informaciniu, tačiau ir emociniu turiniu (Tubbs & Moss, 1974).

Komunikacijos kanalai yra itin svarbūs komunikacijos procese, nes jie apibūdina kokiais būdais informacija gali būti perduodama. Vadovui svarbu pasirinkti tinkamus komunikacijos kanalus, kad informacija būtų perduodama efektyviai (Luthra & Dahiya, 2015, p. 43.) Pasak Matkevičienę (2015, p. 164) svarbu pasirinkti tinkamus metodus (kanalus), atsižvelgiant į auditoriją ir perduodamos informacijos turinį, siekiant efektyvios organizacijos komunikacijos. Esamų kanalų įvairovė gana plati, ypač šiais laikais, kai informacinės technologijos itin sparčiai tobulėja ir siūlo įvairias naujoves gerinant komunikacijos procesus. Šiuolaikiniame pasaulyje naujos technologijos integruojamos į organizacijas, o tai sparčiai plečia naudojamų kanalų įvairovę (Smith et al., 2014, p. 2). Autoriai teigia, kad labai svarbu taikyti įvairius komunikacijos kanalus, nes tai garantuoja informacijos perdavimo efektyvumą (Lucey, 2004; Matkevičienė, 2015). Visi komunikacijos kanalai turi tam tikrų privalumų ir trūkumų, todėl nėra vienos visoms organizacijoms tinkančios sistemos ar pagrindinių tinkamiausių kanalų. Komunikacijos kanalų pasirinkimas priklauso nuo konkrečios organizacijos, jos veiklos, dirbančių -žmonių asmeninių charakteristikų ir kt. Komunikacijos kanalai turėtų būti pritaikomi atsižvelgiant į esamą situaciją, nes tai kas tinka vienoje aplinkoje negali būti pritaikoma visoms organizacijoms. Juos reikia pasirinkti pagal organizacijos strategiją, keliamus tikslus (Quirke, 2017).

Apibendrinant informaciją apie vadovo komunikacijos efektyvumą ir svarbiausius veiksnius svarbu pabrėžti, kad efektyvi komunikacija yra vienas svarbiausių įgūdžių vadovui, siekiant tikslų komandoje. Vis daugiau organizacijų skiria papildomą dėmesį įvertinti vadovo komunikacijos įgūdžius ir juos ugdyti. Vadovui svarbu gebėti tinkamai pateikti informaciją, valdyti komunikacijos procesus, teikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį komandai. Tiek pat svarbus ir vadovo gebėjimas klausytis, priimti informaciją iš komandos narių, tinkamai į ją reaguoti bei priimti grįžtamąjį ryšį iš komandos ir atsižvelgiant į gautą informaciją keisti ir tobulinti savo elgesį. Efektyvi vadovo komunikacija darbuotojams yra svarbus darbo išteklius, kuris skatina darbuotojų pasitikėjimą, abipusį supratimą, palaiko geresnius santykius komandoje ir galiausiai padeda pasiekti geresnių darbo rezultatų.

1.4. Įsitraukimas į darbą

1.4.1. Įsitraukimo į darbą samprata

Kiekviena organizacija siekia, kad jos darbuotojai būtų įsitraukę į darbą, užduotis atliktų efektyviai, su asmeniniu pasitenkinimu. Įsitraukimo į darbą tyrimai visame pasaulyje atskleidė naudą organizacijai, veiklos rezultatams ir darbuotojų gerovei, todėl tyrimai nagrinėjantys darbuotojų įsitraukimą ir ryšį su įvairiais kitais aspektais išlieka aktualūs ir atliekami intensyviai. Organizacijos tyrimus atliekančiose kompanijose vienas populiariausiai atliekamų tyrimų yra darbuotojų įsitraukimo nustatymas. Kompanijos siekia sužinoti savo kompanijose vyraujančias situacijas ir remiantis rekomendacijomis tobulinti ir gerinti darbuotojų įsitraukimą. Dauguma autorių, aktyviai nagrinėjančių įsitraukimo į darbą konstrukta sutinka, kad jis apima daug įvairių komponentų, kurie vienu ar kitu lygiu veikia įsitraukimą į darbą (Kahn, 1990; Anitha, 2014).

Literatūroje įsitraukimas į darbą yra apibrėžiamas skirtingais požiūriais. Vyrauja dvi įsitraukimo į darbą sampratos angl. *work engagement* ir angl. *work involvement*. Svarbu šiuos požiūrius atskirti, nes kaip parodė atlikti tyrimai, jos nėra tapačios ir vertina skirtingus įsitraukimo į darbą aspektus (Hallberg & Schaufeli, 2006). Įsitraukimas į darbą (angl. *work involvement*) siejamas su asmens sąmoningu sprendimu įsitraukti į darbinę veiklą, kai darbas asmens suvokiamas kaip vertybė ir labai svarbi jo gyvenimo dalis (Lodahl & Kejner 1965 p. 25). Įsitraukimas į darbą (angl. *work engagement*) tai pozityvi būseną, kurios metu darbuotojas jaučiasi visiškai pasinėręs į atliekamą darbą (Bakker & Demerouti, 2014). Ši samprata pabrėžia darbo išteklių svarbą, kurių užtikrinimas veikia darbuotojų įsitraukimą į veiklą ir į organizaciją (Hallberg & Schaufeli, 2006). Pasak Maslach, Schaufeli ir Leiter (2001, p. 416) įsitraukimas į darbą (angl. *work engagement*) analizuoja kompleksinius ir išsamesnius ryšius tarp asmens ir jo darbo. Šiame darbe remiamasi įsitraukimo į darbą samprata (angl. *work engagement*).

Pradėjus tyrinėti įsitraukimą į darbą (angl. *work engagement*) jis buvo apibrėžiamas kaip darbuotojo įsitraukimo į darbą vaidmens laipsnis. Kahn (1990, p. 694). Autorius išskiria kad įsitraukimas pasireiškia per fizinius, kognityvinius ir emocinius aspektus. Fiziniai aspektai atskleidžia darbuotojų dedamas fizines pastangas ir energijos nukreipimą. Kognityviniai aspektai atskleidžia požiūrį į pačią organizaciją, vadovavimą, suteikiamas darbo sąlygas, perspektyvas ir kt. Emociniai aspektai atskleidžia darbuotojo reakciją, emocijas į anksčiau paminėtus kognityvinius ir fizinius aspektus. Tai atskleidžia, kad įsitraukimas į darbą susideda iš to, kaip darbuotojai suvokia pačią organizaciją ir savo vaidmenį joje. Anitha (2014) teigia, kad įsitraukimą į darbą yra pastovi būseną, kuri apima psichinius, emocinius ir kognityvinius aspektus. Kitokios nuomonės laikosi Kahn (1990), jis mano, kad įsitraukimas į darbą yra kintantis, priklausomai nuo įvairių aspektų ir tai

nėra pastovi, nekintanti būseną. Autorius teigia, kad žmonių asmeninė patirtis ir jų darbo kontekstas veikia įsitraukimą į darbą. Bakker ir Demerouti (2008) taip pat palaiko idėją, kad įsitraukimas yra kintantis ir priklauso nuo asmeninių ir darbo išteklių. Dauguma autorių įsitraukimo į darbą teorijas sieja su motyvacinėmis teorijomis, tokiomis kaip Maslow poreikių piramidė (Maslow, 1954). Kaip Maslow aprašytoje motyvacinėje teorijoje, siekiant, kad darbuotojai būtų įsitraukę į darbą, organizacijos turi patenkinti tam tikrus darbuotojų poreikius, tik tokiu atveju bus pasiekama savirealizacija, kuri siejama su aukštu įsitraukimu į darbą (Kahn 1990; Anitha, 2014; Shuck, Rocco, & Albornoz, 2010). Kahn (1990) išskiria tris psichologines sąlygas, kurios susiję su įsitraukimo į darbą laipsniu ir siekiant teigiamo darbuotojų įsitraukimo šios sąlygos turėtų būti patenkinamos. Jos labai svarbios kiekvienam darbuotojui:

- *Prasmingumas* – kiek darbas kurį atlieku man yra prasmingas. Svarbu, kad skirtos užduotys būtų aiškiai apibrėžiamos, keliančios iššūkius, darbuotojas turėtų tam tikrą savarankiškumo lygį, atliekant veiklas, vaidmuo atliekant užduotis būtų aiškus. Taip pat pastebėta, kad darbuotojai atlikdami užduotis, kurių metu vyksta tarpasmeninis bendravimas, taip pat yra labiau įsitraukę į užduočių atlikimą.
- *Saugumas* – psichologinis saugumas, kuris susijęs su statusu organizacijoje, karjeros perspektyvomis, tarpasmeniniais santykiais, vadovavimu ir vadovo komunikacijos stiliumi. Psichologinio saugumo užtikrinimas leidžia darbuotojams labiau įsitraukti į atliekamą darbą.
- *Tikslų pasiekimo realumas* – darbuotojams svarbu, kad iškelti tikslai būtų realūs ir pasiekiami, fiziniai, kognityviniai ir emociniai resursai atliekant užduotis būtų užtikrinti ir pakankami. Įsitraukimui į darbą svarbus ir darbuotojų asmeninis gyvenimas, kuris veikia kaip resursas atliekant užduotis darbe.

Schaufeli ir Bakker (2003), atlikę daug įvairių tyrimų ir išsamiai nagrinėjantys įsitraukimo į darbą sampratą ir modelius teigia, kad įsitraukimas tai būseną, kuri yra pozityvi, ir skatinanti pasitenkinimą. Autoriai aprašo, kad įsitraukimas nėra trumpalaikis. Tai gana pastovi emocinė - kognityvinė būseną. Pasak autorių sukurto modelio, įsitraukimas apima tris svarbiausius aspektus:

- *Energija* (angl. *vigor*) tai apima energijos lygį, dedamas pastangas, gebėjimą efektyviai atstatyti jėgas (fizinės ir protinės) bei atkaklumu veikti, susiduriant su sunkumais darbe.
- *Atsidavimas* (angl. *dedication*) – tai apibūdina stiprų ryšį su atliekama veikla, patiriamas reikšmingumas, entuziazmas, įkvėpimas, iššūkio siekimas, pasididžiavimas atliekama veikla, organizacija kurioje veikiama.

- *Pasinėrimas į veiklą* (angl. *absorption*) – apibūdinamas kaip aukštas susidomėjimas, susikoncentravimas į atliekamą veiklą. Asmeniui sunku atsitraukti nuo darbinės veiklos, laikas praeina greitai, nes pasireiškia itin didelis įsitraukimas.

Šių autorių sukurta Utrechto įsitraukimo į darbą skalė (angl. *Utrecht Work Engagement Scale*), kuri vertina pozityvų įsitraukimą į darbą yra viena populiariausių ši konstrukta vertinančių instrumentų ir naudojama atliekant tyrimus visame pasaulyje.

Literatūroje atliekami tyrimai, kurie įsitraukimą į darbą sieja su perdegimu ir šiuos konstruktus analizuoja kaip skirtingus poliūs, priešpriešas. Autoriai viename polyje išskiria perdegimą, o kitame įsitraukimą į darbą, tarp kurių vyrauja trys dimensijos, kurios veikia viena kita: energija – išsekimas, įsitraukimas - cinizmas ir efektyvumas – neefektyvumas (Maslach et al., 2001 p. 416). Taip pat šie autoriai išskiria, kad siekiant darbuotojų įsitraukimo svarbu užtikrinti šešis svarbiausius aspektus, susijusius su darbo aplinka: tinkamas darbo krūvis, pasirinkimo ir kontrolės jausmai, darbuotojo įvertinimas ir tinkamas atlygis, palaikanti darbo aplinka, teisingumas ir sąžiningumas bei darbo prasmingumas ir svarba. Kiti autoriai ir jų atliekami tyrimai patvirtina, kad siekiant skatinti darbuotojų įsitraukimą į darbą svarbu kurti motyvacinę aplinką: užtikrinti, kad atliekamos užduotys būtų įvairios ir aiškiai apibrėžta jų svarba ir reikšmė (Christian, Garza, & Slaughter, 2011).

Įsitraukimą į darbą veikia ne tik organizaciniai aspektai, tačiau ir kultūriniai veiksniai. Schaufeli (2018) atliktas naujas, platus tyrimas, kuriame analizuojami Europos šalių įsitraukimo į darbą skirtumai atskleidė, kad aukštu įsitraukimu į darbą pasižymi darbuotojai dirbantys šalyse, kuriose vyrauja tikslingas demokratinis valdymas, vientisumas, mažesnis korupcijos lygis bei lyčių lygybė. Be to šis tyrimas atskleidė, kad įsitraukę darbuotojai jaučiasi laimingesni ir labiau patenkinti savo darbu. Vertinant ir lyginant skirtingų Europos šalių įsitraukimo į darbą skirtumus, tyrimas rodo, kad Lietuvoje veikiantys darbuotojai pasižymi aukštu įsitraukimu į darbą (Schaufeli, 2018).

Apibendrinus visus aptartus įsitraukimo į darbą modelius, galima teigti, kad tai yra daugiadimensinis konstruktas, kuris apima įvairius aspektus turinčius įtakos darbuotojo įsitraukimui į darbą. Įsitraukimas aprašomas kaip asmens priimta vertybė, vidinė, motyvacinė jėga, būseną, kurioje asmuo yra itin susikoncentravęs, pasinėręs į veiklą ir kt. Įsitraukimas laikomas pastovia ir kintančia būseną. Jis siejamas su darbuotojų gerove ir kaip priešprieša laikomas perdegimas darbe. Autoriai apibrėžia, kad darbuotojų įsitraukimui pasiekti būtinos sąlygos, kurios turi būti įgyvendinamos ir palaikomos organizacijose. Šiame tyrime laikomasi kad įsitraukimas į darbą (angl. *work engagement*), yra teigiama, pozityvi, skatinanti tobulėjimą su darbu susijusi emocinė būseną, kuri apima energingumą, atsidavimo darbui ir pasinėrimo į darbą aspektus (Schaufeli & Bakker, 2003).

1.4.2. Darbuotojų įsitraukimo į darbą reikšmė

Darbuotojų įsitraukimas į darbą apima daug įvairių naudų, kurios susiję su pačiu asmeniu ir jo gerovei, bei organizacija plačiuoju požiūriu. Tyrimai rodo, kad įsitraukimas į darbą yra susijęs su darbuotojų sveikata (fizinė ir psichologinė) ir gerove darbe (Hallberg & Schaufeli, 2006; Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris 2008a). Teigiama fizinė ir psichinė sveikata palengvina darbą, nes asmuo gali naudoti savo turimus asmeninius išteklius ir savo energiją skirti darbo užduotims atlikti. Įsitraukusiems darbuotojams mažėja rizika perdegti, nes įsitraukimas į darbą yra teigiama būseną (Maslach et al., 2001; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Be to asmeniniai darbuotojų turimi ištekliai taip pat prisideda prie įsitraukimo į darbą, o įsitraukimas - skatina darbuotojų patiriamas teigiamas emocijas (Ouweneel, Blanc, & Schaufeli, 2012).

Bakker ir kiti (2008a) pateikia keturias pagrindines priežastis, kodėl įsitraukę darbuotojai savo užduotis atlieka geriau: jie dažnai patiria teigiamas emocijas, jų psichologinė ir fizinė sveikata yra geresnė, jie kuria asmeninius išteklius (pvz. kitų parama) ir galiausiai savo įsitraukimą tokie darbuotojai gali perkelti kitiems komandos nariams. Teigiama fizinė ir psichinė sveikata palengvina darbą, nes asmuo gali naudoti visus turimus asmeninius išteklius. Darbuotojų įsitraukimo veiksniai lemia sveiką darbo atmosferą (Anitha, 2014, p. 308), todėl labai svarbu, kad komandoje būtų įsitraukusių darbuotojų. Įsitraukę darbuotojai paprastai dirba su kitais žmonėmis, grupėje, o tai skatina visos grupės darbo našumą ir įsitraukimą (Bakker et al., 2008a p. 194). Teigiama, kad įsitraukimas į darbą gali pagerinti organizacijos konkurencinį pranašumą, nes jis veikia darbo atlikimą: įsitraukę darbuotojai efektyviau ir greičiau atlieka paskirtas užduotis. (Christian et al., 2011).

Darbuotojai, kurie yra įsitraukę pasižymi atidumu, jaučia emocinį ryšį su atliekamu darbu ir dažnai su pačia organizacija, jaučiamas darbuotojų psichologinis įsitraukimas (Shuck et al., 2011). Darbuotojai kurie yra įsitraukę į organizacijos veiklą linkę aktyviai įsitraukti ir į tikslų siekimą, skiria daugiau pastangų pasiekti bendrus ir asmeninius tikslus (Karanika-Murray et al., 2015 p. 1021). Įsitraukę darbuotojai yra patenkinti darbu, įsipareigoję organizacijai ir nelinkę keisti darbo pozicijos ir palikti organizaciją, taip pat jie pasižymi pilietišku elgesiu organizacijos atžvilgiu (Saks, 2006 p. 600). Aktyvus organizacinis elgesys, iniciatyvumas susijęs su įsitraukimu į darbą. Taip pat tokie darbuotojai linkę priimti naujus vaidmenis ir išlaikyti aukštą motyvaciją mokytis ir tobulėti (Sonnentag, 2003 p. 519). Įsitraukimas į darbą susijęs su novatorišku elgesiu. Tyrimai rodo, kad įsitraukimas į darbą tarpininkauja tarp organizacijos mokymosi kultūros ir novatoriško elgesio darbe (Park, Song, Yoon, & Kim, 2014). Be to, įsitraukę darbuotojai linkę aktyviai mokytis bei kokybiškai atlikti užduotis (Bakker, Demerouti, & Lieke, 2012).

Apibendrinant atliekamus tyrimus ir šio konstrukto reikšmę galima teigti, kad įsitraukimas į darbą organizacijai yra itin vertingas. Įsitraukę darbuotojai palankiau vertina savo sveikatą, patiria daugiau teigiamų emocijų, skatina kitų darbuotojų įsitraukimą, kuria sveiką darbo atmosferą, yra įsipareigoję ir patenkinti darbu, pasižymi pilietišku elgesiu, iniciatyvumu, mažiau linkę keisti darbą, skatina organizacijos konkurencinį pranašumą bei lemia kitus svarbius organizacijai aspektus.

1.5. Sąsajos tarp tyrimo konstrukto

Vadovo komunikacijos efektyvumo sąsajos su įsitraukimu į darbą. Literatūroje egzistuoja daugybė tyrimų analizuojančių įsitraukimą į darbą su įvairiais konstruktais. Vadovo komunikacijos svarba pabrėžiama daugumos autorių nagrinėjančių komunikaciją, vadovavimą, tačiau daugiausiai tyrimai atliekami analizuojant bendrą organizacijos komunikaciją. Šaltinių tiriančių kaip vadovo komunikacija veikia įsitraukimą į darbą yra nedaug (Hart, 2016). Dažnai atliekami tyrimai analizuoja bendrą organizacijos komunikaciją, vieną iš sudedamųjų išskirdami vadovų komunikaciją, kurias sieja su įsitraukimu į darbą (Karanges, 2014). Sarangi ir Srivastava (2012) tyrime nagrinėjo organizacijos komunikaciją ir įsitraukimą į darbą. Tyrime organizacijos komunikacija apima keletą atskirų aspektų, vienas iš jų vadovų komunikacija. Gautos reikšmingos sąsajos tarp komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą, įskaitant energingumą, atsidavimą ir pasinėrimą, todėl tyrimas patvirtina organizacijos ir vadovų komunikacijos reikšmę darbuotojų įsitraukimui. Literatūroje pabrėžiama, kad vadovo komunikacija turi būti efektyvi, suderinta su organizacijos kultūra ir tikslais, o tai padeda užtikrinti darbuotojų įsitraukimą į darbą (Polito, 2013). Pasak autorių efektyvi organizacijos komunikacija ir tuo pačiu vadovo komunikacija lemia darbuotojų įsitraukimą, o tai padeda pasiekti tikslus (Muscalu, Todericiu, & Fraticiu, 2013). Minėti autoriai nurodo, kad organizacijos turi skirti dėmesį tam, kaip vadovai komunikuoja su darbuotojais, nes paprastai vadovai labiau orientuoti į tikslų pasiekimą, o ne efektyvią komunikaciją. Hart (2016) atliktame tyrime buvo analizuojama konkrečiai darbuotojų ir vadovų komunikacija ir jų įsitraukimas į darbą. Rezultatai atskleidė, kad teigiama komunikacija tarp vadovų ir komandos narių didina abiejų pusių įsitraukimą į darbą. Neproduktyvi abipusė komunikacija mažina vadovų ir darbuotojų įsitraukimą į darbą. Muscalu ir kiti (2013) teigia, kad sėkminga vadovo komunikacija organizacijoje yra didelis pranašumas ir tai skatina įvairias naudas, viena iš jų darbuotojų įsitraukimas į darbą. Pasak Mishra, Boynton ir Mishra (2014), vidinė komunikacija organizacijoje labai svarbi ir siekiant, kad ji kurtų skaidrią kultūrą, pasitikėjimą bei skatintų darbuotojų įsitraukimą vadovai turi tinkamai komunikuoti su darbuotojais.

Įsitraukimo į darbą sąsajos su ketinimu išėiti iš darbo. Literatūroje gausu atliekamų tyrimų, nagrinėjančių įsitraukimo į darbą sąsajas su ketinimu išėiti iš darbo. Lu, Lu, Gursoy ir Neale (2016) su kolegomis atliktame tyrime nagrinėjo vadovų ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajas su ketinimu išėiti. Tarp abiejų grupių rezultatai buvo reikšmingi ir įsitraukimas į darbą siejasi su ketinimu palikti organizaciją. Kaip gali pasirodyti, įsitraukimas į darbą nėra visais atvejais tik teigiamas aspektas, nes itin aukštas įsitraukimas nėra naudingas. Caesens, Stinglhamber ir Marmier (2016) atliko tyrimą, kuriame analizavo įsitraukimo į darbą lygius ir jų ryšį ketinimui išėiti. Gauti rezultatai parodė neigiamą ryšį tarp įsitraukimo į darbą ir ketinimo išėiti, tačiau ryšys kinta kai įsitraukimas į darbą yra itin aukštas, tokiu atveju darbuotojų ketinimas išėiti iš darbo didėja. Agarwal ir Gupta (2018) atliktas tyrimas patvirtino, kad ketinimą išėiti iš darbo reikšmingai neigiamai prognozuoja įsitraukimas į darbą: energingumą, atsidavimą, pasinėrimą. Šias sąsajas patvirtina ir kiti atliekami tyrimai, kurie analizuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą ir jų ketinimus išėiti (Klerk & Stander, 2014). Įsitraukimas į darbą prognozuoja ketinimus išėiti ir veikia kaip tarpininkas – mediatorius tarp asmeninių išteklių ir ketinimų palikti organizaciją (Kim & Hyun, 2017).

Vadovų komunikacijos efektyvumo vertinimo sąsajos su ketinimu išėiti iš darbo. Ryšys tarp vadovo komunikacijos efektyvumo ir ketinimo išėiti iš darbo literatūroje aprašomas skirtingai. Kai kurie tyrimai rodo, kad yra tiesioginis ryšys tarp komunikacijos efektyvumo ir ketinimo palikti organizaciją, o kai kur šis ryšys reikšmingas tik netiesiogiai per kitus įvairius konstruktus. Kim ir Lee (2009) tyrė socialinius darbuotojus, kaip jie vertina vadovų komunikaciją, ir kaip tai lemia ketinimą išėiti iš darbo. Naudojamas instrumentas vadovų komunikaciją suskirstė į tris tipus: su darbu susijusi komunikacija, pozityvių santykių komunikacija ir aukštesnių ryšių komunikacija. Rezultatai atskleidė, kad su darbu susijusi komunikacija turi tiesioginį neigiamą ryšį su ketinimu keisti darbo poziciją, tačiau pozityvių santykių komunikacija su ketinimu išėiti iš darbo turi tik netiesioginį ryšį. Tai patvirtina, kad darbuotojams labai svarbu iš vadovo gauti svarbiausią su darbu susijusią informaciją. Mayfield ir Mayfield (2007) analizavo specifinius vadovo komunikacijos aspektus, tokius kaip motyvuojanti komunikacija, kuri reikšmingai susijusi su darbuotojų ketinimu išėiti. Naz ir Gul (2014) tyrė pasitenkinimą komunikacija ir ketinimo išėiti iš darbo sąsajas. Tyrimas atskleidė reikšmingas sąsajas, tarp šių konstrukto: pasitenkinimas komunikacija turi neigiamą, statistiškai reikšmingą ryšį su ketinimu palikti organizaciją.

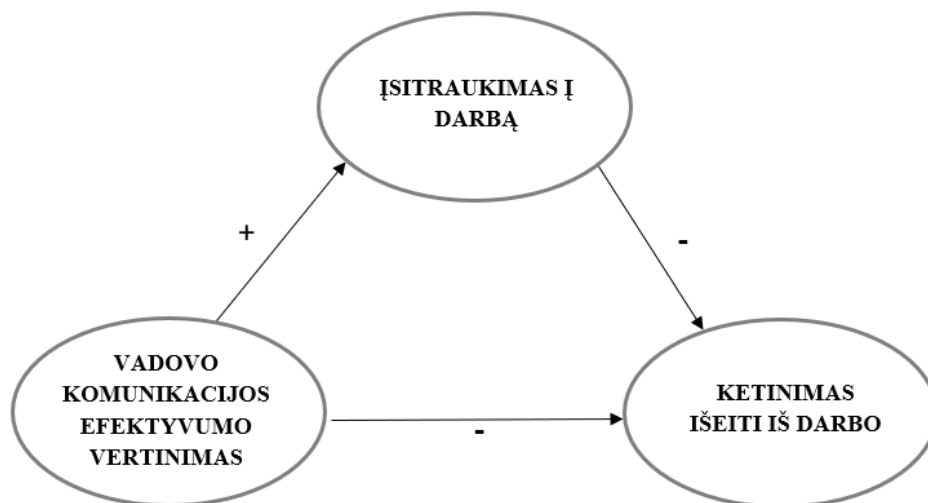
Įsitraukimas į darbą kaip mediatorius tarp vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimo ir ketinimo išėiti iš darbo. Remiantis Bakker ir Demerout (2007) reikalavimų – išteklių modeliu (JD-R) darbo ištekliai veikia motyvaciją, o tai lemia įvairius organizacines pasekmes. Viena iš galimų pasekmių ketinimas išėiti iš darbo, kuris svarbus organizacijoms, siekiant išvengti

darbuotojų kaitos, nes tai neigiamai veikia organizacijos rezultatus ir išteklius (Wells & Peachey, 2010). Šiame tyrime pasirinkta analizuoti ketinimą išeiti iš darbo, kaip organizacinę pasekmę. Atsižvelgiant į literatūrą, tiriami aspektai, kurie prognozuoja ketinimą išeiti, vienas iš tokių konstruktyvų įsitraukimas į darbą (Agarwal & Gupta, 2018). Galima pastebėti, kad įsitraukimas į darbą tyrimuose dažnai pasirenkamas kaip mediatorius, kuris veikia ryšį tarp tam tikrų konstruktyvų (Memon, Salleh, & Baharom, 2016; Yalabik, Popaitoon, Chowne & Rayton, 2013; Santos, Chambel, & Castanheira, 2016). Bakker ir Demerout (2014), reikalavimų – išteklių modelio autoriai atliko tyrimą, kuriame teigia, kad darbo ištekliai lemia įsitraukimą į darbą. Darbuotojų įsitraukimą į darbą gali prognozuoti įvairūs darbo ištekliai. Šiame tyrime analizuojamas vadovo komunikacijos efektyvumas, kaip darbo ištekliu, nes vadovo komunikacija vienas svarbiausių aspektų komandoje, siekiant, kad darbuotojai būtų įsitraukę ir siektų organizacijos tikslų (Powis, 2012). Pasak autorių, vadovo komunikacijos strategija veikia darbuotojų įsitraukimą, o tai turi įtakos organizacijos našumui ir darbuotojų kaitai (Hart, 2016).

Apibendrinant literatūroje aprašomas sąsajas tarp ketinimo išeiti iš darbo, įsitraukimo į darbą ir vadovo komunikacijos efektyvumo galima teigti, kad įsitraukimas į darbą literatūroje dažnai tiriamas kaip tarpininkas – mediatorius tarp įvairių konstruktyvų ryšių. Atliekami tyrimai analizuoja tiesioginius arba netiesioginius ryšius tarp organizacijos ir/arba vadovo komunikacijos ir įsitraukimo į darbą, bei tarp komunikacijos ir ketinimo išeiti iš darbo. Įsitraukimas į darbą dauguma tyrimų reikšmingai siejasi su ketinimais palikti organizaciją. Šiame tyrime analizuojama įsitraukimo į darbą ir vadovo komunikacijos efektyvumo reikšmė ketinimui išeiti iš darbo, bei įsitraukimas į darbą, kaip tarpininkas tarp vadovo komunikacijos efektyvumo ir ketinimo išeiti iš darbo.

1.6. Tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės

Tyrimo tikslas – nustatyti ketinimo išeiti iš darbo sąsajas su įsitraukimu į darbą ir vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimu.



2 pav. Tyrimo schema

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti sąsajas tarp ketinimo išeiti iš darbo, įsitraukimo į darbą ir vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimo.
2. Patikrinti, kaip įsitraukimas į darbą veikia ryšį tarp vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimo ir ketinimo išeiti iš darbo.

Hipotezės:

1. Vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimas turės ryšį su ketinimas išeiti iš darbo: aukštesnis komunikacijos efektyvumo vertinimas siesis su žemesniu ketinimu išeiti.
2. Įsitraukimas į darbą turės ryšį su ketinimu išeiti iš darbo: aukštesnis įsitraukimas į darbą siesis su žemesniu ketinimu išeiti.
3. Vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimas turės ryšį su įsitraukimu į darbą: aukštesnis komunikacijos efektyvumo vertinimas siesis su aukštesniu įsitraukimu į darbą.
4. Vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimas turės ryšį su ketinimu išeiti iš darbo per mediatorių – įsitraukimą į darbą: įsitraukimas į darbą, kaip mediatorius, formuos neigiamą ryšį tarp vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimo ir ketinimo išeiti iš darbo.

2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo dalyviai

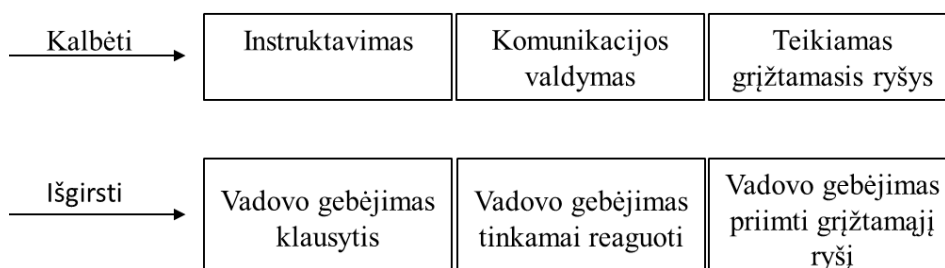
Tyrimas atliktas organizacijoje X, kuri užsiima mažmenine prekyba. Apklausta 112 organizacijos darbuotojų. Tyrime dalyvavo darbuotojai, organizacijoje dirbantys minimaliai 2 mėnesius. Organizacijos nariai tiriami atsitiktine tvarka (netikimybinė patogioji atranka).

Tyrimo dalyvavo 110 moterų (98,2%), 2 vyrai (1,8%). Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių: iki 22 m. – 47 (42.0%), nuo 23m. iki 25m. – 34 (30.4%), nuo 26m. iki 30 m. – 15 (13.4%), nuo 31m. iki 40 m. – 5 (4.5%), nuo 41m. daugiau – 11 (9.8%). Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal išsilavinimą: turintys aukštąjį išsilavinimą – 51 (45.5%), aukštąjį neuniversitetinį/aukštesnįjį – 16 (14.3%), profesinį - 5 (4,5%), vidurinį 40 (35.7%). Tyrime dalyvavo 56 (50%) šiuo metu studijuojantys ir 56 (50%) nestudijuojantys respondentai. Didesnė tyrimo dalyvių dalis organizacijoje dirba nepilnu etatu – 67 (59.8%), pilnu etatu dirbančių respondentų skaičius - 45 (40.2%). Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal darbo stažą: iki 3 mėn. – 7 (6.3%), nuo 3mėn. iki 11mėn. – 42 (37.5%), nuo 1m. iki 2 m. – 30 (26.8%), nuo 3m. iki 5m. – 17 (15.2%), nuo 6m. ir daugiau – 16 (14.3%).

2.2. Tyrimo instrumentai

Demografinė anketa. Kartu su bendra tyrimo anketa ir visais instrumentais pateikiama demografinė duomenų anketa, kurioje respondentų klausiama apie jų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą, darbo etatą ir ar respondentas šiuo metu studijuoja (žr. 1 priedą).

Vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimas. Siekiant ištirti, kaip darbuotojai vertina savo vadovų komunikacijos efektyvumą, remiantis literatūra išskirti pagrindiniai komunikacijos efektyvumo veiksniai, jie išsiskiriami į dvi grupes: kalbėti ir išgirsti (žr. 3 paveikslą). Remiantis literatūra suformuotos skalės, atskleidžiančios vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimą. Išskirtos 6-ios skalės, kiekviena iš jų susideda iš 4 teiginių.



3 pav. Komunikacijos efektyvumo vertinimo skalės

- *Instruktavimas* – ši skalė atskleidžia, kiek efektyviai vadovas geba pateikti informaciją, instruktuoti darbuotojams, kiek ji suprantama ir aiški.
- Teiginių pvz.: *Vadovas suteikia visą informaciją, kurios reikia darbo atlikimui.*
- *Komunikacijos valdymas*– ši skalė atskleidžia, kiek efektyviai vadovas geba valdyti komunikacijos procesus organizacijoje.
- Teiginių pvz.: *Vadovas pateikia informaciją, naudodamasis tinkamais komunikacijos kanalais.*
- *Teikiamas grįžtamasis ryšys* – ši skalė atskleidžia, kiek efektyviai vadovas teikia grįžtamąjį ryšį darbuotojams, kiek jis konstruktyvus ir skatinantis tobulėti.
- Teiginių pvz.: *Vadovas konstruktyviai kritikuoja, kalbėdamas apie problemas.*
- *Vadovo gebėjimas klausytis* – ši skalė atskleidžia kaip efektyviai vadovas geba klausytis darbuotojų, kiek domisi iškilusiomis problemomis.
- Teiginių pvz.: *Mano vadovas būna susitelkęs, klausydamasis, kas jam sakoma.*
- *Vadovo gebėjimas tinkamai reaguoti*– ši skalė atskleidžia, kaip vadovas reaguoja į pateikiamą informaciją, iškilusius sunkumus.
- Teiginių pvz.: *Aš galiu pasakyti savo vadovui, kai nesutinku su jo išsakyta nuomone.*
- *Vadovo gebėjimas priimti grįžtamąjį ryšį*– ši skalė atskleidžia, kiek vadovas skatina darbuotojus teikti jam grįžtamąjį ryšį ir kaip jį priima.
- Teiginių pvz.: *Mano vadovas skatina teikti jam grįžtamąjį ryšį.*

Šių skalių teiginiai vertinami 6 balų skalėje, kur 1 – visiškai nesutinku, o 6 - visiškai sutinku. Rezultatų reikšmių pasiskirstymas vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimo skalėje pateiktas 1 priede. Šiame tyrime gauti patikimumo rodikliai (Cronbach alfa): instruktavimas – 0,84, komunikacijos valdymas – 0,85, teikiamas grįžtamasis ryšys – 0,71, gebėjimas klausytis – 0,89, gebėjimas tinkamai reaguoti – 0,78, gaunamas grįžtamasis ryšys – 0,80. Bendra visos skalės Cronbacho alfa – 0.97. Atlikus patvirtinančiąją faktorinę analizę rezultatai atskleidė, kad teorinio skalės modelio ir duomenų atitikimas pakankamas ($\chi^2= 407.96$ ($p < 0.01$), $df = 227$ CFI = 0,93, TLI = 0.91; RMSEA [90% CI] = 0,08 [0,07; 0,1]; SRMR = 0,05). Gauti rodikliai leidžia šios skalės surinktus duomenis naudoti moksliniame darbe.

Įsitraukimas į darbą. Darbuotojų įsitraukimui į darbą įvertinti naudota Utrechto įsitraukimo į darbą klausimynas (angl. Utrecht Work Engagement Scale, UWES - 9), trumpoji versija (Schaufeli & Bakker, 2003). Naudotas klausimynas sudarytas iš 9 teiginių, kurie vertina tris įsitraukimo į darbą dimensijas:

- *Energingumas (angl. vigor).* Teiginių pvz.: „*Savo darbe aš jaučiuosi kupinas (-a) energijos*“.

- *Atsidavimas darbui (angl. dedication)*. Teiginių pvz.: „Aš esu kupinas (-a) entuziazmo“.
- *Pasinėrimas į darbą (angl. absorption)*. Teiginių pvz.: „Aš esu visiškai pasinėręs (-usi) į savo darbą“.

Teiginiai vertinami septynių balų Likert tipo skalėje, kaip dažnai jiems būdinga jaustis įsitraukusiems į darbą. Leidimas naudoti metodiką ir lietuviškas vertimas gautas iš autorių. Autorių gauti klausimyno patikimumo rodikliai (Cronbach alfa): energingumas – 0,84, atsidavimas darbui – 0,89, pasinėrimas į darbą – 0,87 (Schaufeli ir kt., 2003). Šiame tyrime gauti patikimumo rodikliai (Cronbach alfa): energingumas – 0,84, atsidavimas darbui – 0,83, pasinėrimas į darbą – 0,79. Bendra visos skalės Cronbacho alfa – 0,91. Atlikus patvirtinančiąją faktorinę analizę rezultatai atskleidė, kad teorinio skalės modelio ir duomenų atitikimas pakankamas ($\chi^2 = 50,35$ ($p < 0,01$), $df = 24$ CFI = 0,96, TLI = 0,94; RMSEA [90% CI] = 0,1 [0,06; 0,14]; SRMR = 0,05). Gauti rodikliai leidžia šios skalės surinktus duomenis naudoti moksliniame darbe.

Ketinimas išeiti iš darbo. Darbuotojų ketinimui išeiti įvertinti naudota Brasheara ir kitų., (2005) adaptuota Netemeyer et al., ketinimo išeiti iš darbo skalė (angl. Turnover Intention scale). Gavus autorių sutikimą, klausimynas išverstas į lietuvių kalbą taikant dvigubo vertimo metodą. Šiame tyrime naudoti trys tinkamiausi skalės teiginiai, siekiant įvertinti darbuotojų ketinimą keisti darbą. Teiginiai vertinami 6-ių balų Likert tipo skalėje, kur 1 – visiškai nesutinku, o 6 - visiškai sutinku. Autorių gautas klausimyno patikimumo rodiklis (Cronbach alfa) – 0,92. Šiame tyrime gautas patikimumo rodiklis (Cronbach alfa) – 0,80. Atlikus patvirtinančiąją faktorinę analizę rezultatai atskleidė, kad teorinio skalės modelio ir duomenų atitikimas pakankamas ($\chi^2 = 0,00$), $df = 0$ CFI = 1, TLI = 1; RMSEA [90% CI] = 0,000 [0,000 ; 0,000]; SRMR = 0,000). Gauti rodikliai leidžia šios skalės surinktus duomenis naudoti moksliniame darbe.

2.3. Tyrimo eiga

Tyrimas atliktas 2019-04-08- 2019-04-29 X organizacijoje. Apie vykstantį tyrimą išsiųstas laiškas Lietuvoje dirbantiems organizacijos nariams. Elektroninė anketos versija persiūsta įmonės darbuotojams el. būdu. Kreipimasis į respondentus pateikiamas 2-ame priede. Tyrimo laikotarpiu siunčiami priminimai apie atliekamą tyrimą ir skatinimas pridėti prie dalyvavimo.

2.4. Duomenų analizė

Tyrimo duomenys apdoroti, naudojant statistinį programos paketą - SPSS 21.00 ir Mplus 7. Pirmiausia patikrinta, ar gauti duomenys yra normaliai pasiskirstę, pagal Shapiro – Wilk'o kriterijų. Duomenų analizė atskleidė, kad didesnė dalis tyrimo kintamųjų statistiškai reikšmingai nutolę nuo normaliojo skirstinio ($p < 0,05$) (žr. 3 priedą), be to, kintamųjų grafikai vizualiai

vertinant nepanašūs į normalųjį skirstinį. Atsižvelgiant į gautus koeficientus, taikyti neparametriniai statistiniai kriterijai: Spearman 'o koreliacijos koeficientas, Mann – Whitney kriterijus dviejų nepriklausomų imčių palyginimui. Mediacijoms tarp kintamųjų nustatyti taikytas struktūrinis lygčių modeliavimas (SEM). Kadangi duomenys neatitiko normaliojo skirstinio naudojamas MLR estimavimo metodas (angl. MLR estimator).

3. REZULTATAI

3.1. Demografinių charakteristikų sąsajos su vadovų komunikacijos efektyvumu, įsitraukimu į darbą ir ketinimu išeiti

Atlikus tyrimą, siekiantį nustatyti ketinimo išeiti iš darbo sąsajas su įsitraukimu į darbą ir vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimu pirmiausia apskaičiuota aprašomoji statistika. Rezultatai pateikiami 1-oje lentelėje. Apskaičiuoti tyrimo kintamųjų vidurkiai, medianos, standartiniai nuokrypiai, rangai, minimalios ir maksimalios reikšmės.

1 lentelė. Tyrime taikytų metodikų statistiniai duomenys

	<i>M</i>	Mediana	<i>SD</i>	Rangai	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
Energingumas	4,12	4,00	0,83	4,00	2	6
Atsidavimas	4,08	4,00	0,97	4,00	2	6
Pasinėrimas	4,17	4,00	1,00	5,00	1	6
Bendras įsitraukimas į darbą	37,09	36,50	7,61	37,00	16	53
Ketinimai išeiti iš darbo	2,76	2,33	1,56	5,00	1	6
Instruktavimas	4,92	5,25	1,15	3,75	2	6
Komunikacijos valdymas	4,90	5,50	1,16	5,00	1	6
Teikiamas grįžtamasis ryšys	4,69	4,75	1,08	4,00	2	6
Vadovo gebėjimas klausytis	4,93	5,50	1,24	5,00	1	6
Vadovo gebėjimas tinkamai reaguoti	4,83	5,00	1,12	5,00	1	6
Vadovo gebėjimas priimti grįžtamąjį ryšį	4,47	4,75	1,26	5,00	1	6
Bendras vadovo komunikacijos vertinimas	114,99	124	25,88	112	32	144

Pastaba. *M* – vidurkis, *SD* – standartinis nuokrypis.

Atlikus skaičiavimus su matuojamais konstruktais ir demografiniais duomenimis, siekiant įvertinti jų reikšmę tyrimo kintamiesiems, gauti statistiškai reikšmingi skaičiavimai. Toliau analizuojamos dvi grupės: šiuo metu studijuojantys ir nestudijuojantys respondentai. Tarp šių grupių gauti rezultatai atskleidė statistiškai reikšmingus skirtumus įsitraukimo į darbą kontekste. Rezultatai pateikiami 2-oje lentelėje.

2 lentelė. *Studijuojančių ir nestudijuojančių tyrimo dalyvių įsitraukimo į darbą skirtumai*

Įsitraukimas į darbą	Grupė	N	M	Mediana	SD	Vidurkinis rangas	Mano – Vitnio U reikšmė	Z	p-reikšmė
Energingumas	S	56	3,96	4,00	0,85	51,11	1266	-1,77	0,076
	NS	56	4,27	4,33	0,78	61,89			
Atsidavimas	S	56	3,90	4,00	0,98	51,47	1286,5	-1,65	0,99
	NS	56	4,26	4,00	0,93	61,53			
Pasinėrimas	S	56	3,92	4,00	1,05	49,26	1162,5	-2,38	0,017
	NS	56	4,41	4,33	0,88	63,74			
Bendras įsitraukimas į darbą	S	56	35,36	36,00	7,83	49,95	1201	-2,14	0,032
	NS	56	38,82	37,00	7,02	63,05			

Pastaba. Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu. NS – nestudijuojantys; S – studijuojantys; M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis; N- imties dydis.

Rezultatai atskleidė, kad šiuo metu nestudijuojantys respondentai statistiškai reikšmingai ($p < 0,05$) turi aukštesnius bendro įsitraukimo į darbą įverčius (vidurkinis rangas = 63,05), nei studijuojantys tyrimo dalyviai (vidurkinis rangas = 49,95). Analizuojant atskirus įsitraukimo į darbą skalių įverčius su minėtomis grupėmis, reikšmingas skirtumas gautas tik pasinėrimo į darbą skalėje: nestudijuojantys respondentai statistiškai reikšmingai ($p < 0,05$) turi aukštesnius pasinėrimo į darbą įverčius (vidurkinis rangas = 63,74), nei studijuojantys tyrimo dalyviai (vidurkinis rangas = 49,26). Kituose įsitraukimo į darbą subskalių įverčiuose reikšmingų skirtumų tarp minėtų grupių nebuvo rasta ($p > 0,05$).

Taip pat gauti statistiškai reikšmingi studijuojančių ir nestudijuojančių tyrimo dalyvių ir ketinimo išėiti iš darbo skirtumai ($p < 0,05$). Rezultatai pateikiami 3-oje lentelėje.

3 lentelė. *Studijuojančių ir nestudijuojančių tyrimo dalyvių ketinimo išeiti iš darbo skirtumai*

	Grupė	<i>N</i>	<i>M</i>	Mediana	<i>SD</i>	Vidurkinis rangas	Mano – Vitnio <i>U</i> reikšmės	<i>Z</i>	<i>p</i> -reikšmė
Ketinimas išeiti iš darbo	S	56	3,20	3,17	1,70	64,52	1119	-2,63	0,009
	NS	56	2,32	2,00	1,27	48,48			

Pastaba. Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu. NS – nestudijuojantys; S – studijuojantys; *N* – imties dydis; *M* – vidurkis, *SD* – standartinis nuokrypis.

Rezultatai atskleidė, kad šiuo metu nestudijuojantys respondentai turi žemesnius ketinimo išeiti iš darbo įverčius (vidurkinis rangas = 48,48), nei studijuojantys tyrimo dalyviai (vidurkinis rangas = 64,52). Statistiškai reikšmingų skirtumų tarp studijuojančių ir nestudijuojančių respondentų su kitais konstruktais nebuvo rasta.

Lyginant tyrimo dalyvius dirbančius pilnu ir nepilnu etatu rasti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$) su įsitraukimu į darbą ir atskiromis subskalėmis. Rezultatai pateikiami 4-oje lentelėje.

4 lentelė. *Tyrimo dalyvių dirbančių pilnu ir nepilnu etatu įsitraukimo į darbą skirtumai*

Įsitraukimas į darbą	Grupė	<i>N</i>	<i>M</i>	Mediana	<i>SD</i>	Vidurkinis rangas	Mano – Vitnio <i>U</i> reikšmė	<i>Z</i>	<i>p</i> -reikšmė
Energingumas	Pilnas etatas	45	4,46	4,67	0,66	69,80	909	-3,58	0,000
	Nepilnas etatas	67	3,89	4,00	0,86	47,57			
Atsidavimas	Pilnas etatas	45	4,33	4,33	0,91	64,49	1148	-2,15	0,032
	Nepilnas etatas	67	3,91	4,00	0,98	51,13			
Pasinėrimas	Pilnas etatas	45	4,56	4,67	0,83	69,54	920,5	-3,51	0,000
	Nepilnas etatas	67	3,90	4,00	1,02	47,74			
Bendras įsitraukimas į darbą	Pilnas etatas	45	40,07	40,00	6,33	69,34	929,5	-3,44	0,001
	Nepilnas etatas	67	35,09	36,00	7,78	47,87			

Pastaba. Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu. *N* – imties dydis; *M* – vidurkis, *SD* – standartinis nuokrypis.

Rezultatai atskleidė, kad respondentai dirbantys pilnu etatu statistiškai reikšmingai turi aukštesnius bendro įsitraukimo į darbą įverčius (vidurkinis rangas = 69,34), nei tyrimo dalyviai dirbantys nepilnu etatu (vidurkinis rangas = 47,87). Analizuojant atskirus įsitraukimo į darbą skalių įverčius su minėtomis grupėmis, reikšmingas skirtumas gautas visose subskalėse: respondentai dirbantys pilnu etatu turi aukštesnius pasinėrimo į darbą įverčius energingumo (vidurkinis rangas = 69,80), atsidavimo (vidurkinis rangas = 64,49) ir pasinėrimo (vidurkinis rangas = 69,54) subskalėse, lyginant su respondentais dirbančiais nepilnu etatu energingumo (vidurkinis rangas = 47,57), atsidavimo (vidurkinis rangas = 51,13) ir pasinėrimo (vidurkinis rangas = 47,74) subskalėse. Taip pat gauti statistiškai reikšmingi tyrimo dalyvių dirbančių pilnu ir nepilnu etatu ketinimo išeiti iš darbo skirtumai. Rezultatai pateikiami 5-oje lentelėje.

5 lentelė. Tyrimo dalyvių *dirbančių pilnu ir daliniu etatu ketinimo išeiti iš darbo skirtumai*

	Grupė	N	M	Mediana	SD	Vidurkinis rangas	Mano – Vitnio U reikšmės	Z	p-reikšmė
Ketinimas išeiti iš darbo	Pilnas etatas	45	2,21	2,00	1,16	46,61	1062,5	-2,66	0,008
	Dalinis etatas	67	3,12	3,00	1,69	63,14			

Pastaba. Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu. *N* - imties dydis; *M* – vidurkis, *SD* – standartinis nuokrypis.

Rezultatai atskleidė, kad respondentai dirbantys pilnu etatu turi žemesnius ketinimo išeiti iš darbo įverčius (vidurkinis rangas = 46,61), nei respondentai dirbantys nepilnu etatu (vidurkinis rangas = 63,14). Statistiškai reikšmingų skirtumų tarp respondentų dirbančių pilnu ir nepilnu etatu su kitais konstruktais nebuvo rasta.

Apibendrinant gautus rezultatus, analizuojant tyrimo konstruktus ir demografinius duomenis gauti reikšmingi skirtumai tarp dirbančių pilnu - nepilnu etatu bei studijuojančių - nestudijuojančių respondentų grupių. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas tarp daugelio kitų demografinių duomenų nepakankamas, todėl skaičiavimai nebuvo atlikti arba gauti nereikšmingi rezultatai.

3.1. Ketinimo išeiti iš darbo sąsajos su įsitraukimu į darbą ir vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimu.

Iškelta pirmoji tyrimo hipotezė, kad komunikacijos efektyvumo vertinimas turi ryšį su ketinimu išeiti iš darbo: aukštesnis komunikacijos efektyvumo vertinimas siejasi su žemesniu ketinimu išeiti pasitvirtino. Suskaičiuavus koreliacijas tarp komunikacijos efektyvumo vertinimo ir ketinimo išeiti iš darbo gautos statistiškai reikšmingos sąsajos. Rezultatai pateikiami 6-oje lentelėje.

6 lentelė. Koreliacijos tarp vadovo komunikacijos efektyvumo ir ketinimo išeiti iš darbo

	Ketinimas išeiti iš darbo
Instruktavimas	-0,39**
Komunikacijos valdymas	-0,30**
Teikiamas grįžtamasis ryšys	-0,26**
Vadovo gebėjimas klausytis	-0,37**
Vadovo gebėjimas tinkamai reaguoti	-0,26**
Vadovo gebėjimas priimti grįžtamąjį ryšį	-0,30**
Bendras vadovo komunikacijos efektyvumas	-0,32**

Pastaba. N = 112. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Tyrimo iškelta antroji hipotezė, kad įsitraukimas į darbą turi ryšį su ketinimu išeiti iš darbo: aukštesnis įsitraukimas į darbą siejasi su žemesniu ketinimu išeiti pasitvirtino. Gauti rezultatai atskleidė, kad yra statistiškai reikšmingos sąsajos tarp įsitraukimo į darbą ir ketinimo išeiti ir palikti organizaciją. Rezultatai pateikiami 7-oje lentelėje.

7 lentelė. Koreliacijos tarp įsitraukimo į darbą ir ketinimo išeiti iš darbo

	Ketinimas išeiti iš darbo
Energingumas	-0,48**
Atsidavimas	-0,60**
Pasinėrimas	-0,45**
Bendras įsitraukimas į darbą	-0,55**

Pastaba. N = 112. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Kaip ir numanoma, bendras įsitraukimas į darbą statistiškai reikšmingai, neigiamai koreliuoja su ketinimu išeiti iš organizacijos ($r = - 0,55^{**}$). Statistiškai reikšmingos neigiamos koreliacijos gautos tarp įsitraukimo į darbą atskirų subskalių ir ketinimo išeiti iš darbo. Jaučiamas energingumas darbe neigiamai koreliuoja su ketinimu palikti organizaciją ($r = - 0,48^{**}$). Atsidavimas darbui turi neigiamas sąsajas su ketinimu išeiti iš darbo ($r = - 0,6^{**}$). Pasinėrimas į darbinę veiklą turi neigiamas sąsajas su ketinimu palikti organizaciją ($r = - 0,45^{**}$).

Kaip ir tikėtasi bendras vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimas statistiškai reikšmingai, neigiamai koreliuoja su ketinimu išeiti ir palikti organizaciją ($r = - 0,32^{**}$). Statistiškai reikšmingos neigiamos koreliacijos gautos tarp vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimo atskirų subskalių ir ketinimo išeiti iš darbo. Vadovo gebėjimas efektyviai instrukuoti darbuotojams, pateikti jiems svarbią informaciją aiškiai ir suprantamai neigiamai koreliuoja su ketinimu išeiti iš darbo ($r = - 0,39^{**}$). Sėkmingas vadovo komunikacijos valdymas neigiamai koreliuoja su ketinimu išeiti iš darbo ($r = - 0,3^{**}$). Vadovo darbuotojams teikiamas konstruktyvus grįžtamasis ryšys su ketinimu išeiti iš darbo taip pat koreliuoja statistiškai reikšmingai neigiamai ($r = - 0,26^{**}$). Vadovo gebėjimas klausytis, domėtis iškilusiomis problemomis turi neigiamą koreliaciją su ketinimu išeiti iš darbo ($r = - 0,37^{**}$). Vadovo gebėjimas tinkamai reaguoti į pateikiamą informaciją ir iškilusias problemas taip pat turi neigiamą koreliaciją su ketinimu išeiti ($r = - 0,26^{**}$). Vadovo gebėjimas priimti jam teikiamą grįžtamąjį ryšį turi neigiamą koreliaciją su ketinimu išeiti iš darbo ($r = -0,3^{**}$).

Tyrimė iškelta trečioji hipotezė, kad komunikacijos efektyvumo vertinimas turi ryšį su įsitraukimu į darbą: aukštesnis komunikacijos efektyvumo vertinimas siejasi su aukštesniu įsitraukimu į darbą pasitvirtino. Rezultatai pateikiami 8-oje lentelėje.

8 lentelė. Koreliacijos tarp vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimo ir įsitraukimo į darbą

	Energingumas	Atsidavimas	Pasinėrimas	Bendras įsitraukimas į darbą
Instruktavimas	0,29 ^{**}	0,30 ^{**}	0,23 [*]	0,30 ^{**}
Komunikacijos valdymas	0,26 ^{**}	0,25 ^{**}	0,22 [*]	0,26 ^{**}
Teikiamas grįžtamasis ryšys	0,27 ^{**}	0,24 [*]	0,19 [*]	0,24 [*]
Vadovo gebėjimas klausytis	0,28 ^{**}	0,31 ^{**}	0,24 [*]	0,30 ^{**}
Vadovo gebėjimas tinkamai reaguoti	0,22 [*]	0,23 [*]	0,22 [*]	0,24 [*]

Lentelės tęsinys

Vadovo gebėjimas priimti grįžtamąjį ryšį	0,25**	0,25**	0,22*	0,25**
Bendras vadovo komunikacijos efektyvumas	0,29**	0,28**	0,25**	0,30**

Pastaba. N = 112. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Gauti rezultatai parodė, kad yra statistiškai reikšmingos sąsajos tarp vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimo ir įsitraukimo į darbą. Kaip ir buvo tikėtasi bendras vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimas statistiškai reikšmingai, teigiamai koreliuoja su bendru įsitraukimu į darbą ($r = 0,3^{**}$). Statistiškai reikšmingos teigiamos koreliacijos gautos tarp vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimo atskirų subskalių ir įsitraukimo į darbą atskirų subskalių:

- Vadovo gebėjimas efektyviai instrukuoti darbuotojams, pateikti jiems svarbią informaciją aiškiai ir suprantamai teigiamai koreliuoja su jaučiamu energingumu darbe ($r = 0,29^{**}$), atsidavimu darbui ($r = 0,3^{**}$), pasinėrimu į darbe atliekamas užduotis ($r = 0,23^{**}$), bei bendru įsitraukimu į darbą ($r = 0,3^{**}$).
- Sėkmingas vadovo komunikacijos valdymas teigiamai koreliuoja su jaučiamu energingumu darbe ($r = 0,26^{**}$), atsidavimu darbui ($r = 0,25^{**}$), pasinėrimu į darbe atliekamas užduotis ($r = 0,22^*$), bei bendru įsitraukimu į darbą ($r = 0,26^{**}$).
- Vadovo teikiamas konstruktyvus grįžtamasis ryšys teigiamai koreliuoja su jaučiamu energingumu darbe ($r = 0,27^{**}$), atsidavimu darbui ($r = 0,24^*$), pasinėrimu į darbe atliekamas užduotis ($r = 0,19^*$), bei bendru įsitraukimu į darbą ($r = 0,24^{**}$).
- Vadovo gebėjimas klausytis, domėtis iškilusiomis problemomis teigiamai koreliuoja su jaučiamu energingumu darbe ($r = 0,28^{**}$), atsidavimu darbui ($r = 0,31^*$), pasinėrimu į darbe atliekamas užduotis ($r = 0,24^*$), bei bendru įsitraukimu į darbą ($r = 0,3^{**}$).
- Vadovo gebėjimas tinkamai reaguoti į pateikiamą informaciją ir iškilusias problemas turi teigiamą koreliaciją su jaučiamu energingumu darbe ($r = 0,22^*$), atsidavimu darbui ($r = 0,23^*$), pasinėrimu į darbe atliekamas užduotis ($r = 0,22^*$), bei bendru įsitraukimu į darbą ($r = 0,24^*$).
- Vadovo gebėjimas priimti jam teikiamą grįžtamąjį ryšį turi teigiamą koreliaciją su jaučiamu energingumu darbe ($r = 0,25^{**}$), atsidavimu darbui ($r = 0,25^{**}$), pasinėrimu į darbe atliekamas užduotis ($r = 0,22^*$), bei bendru įsitraukimu į darbą ($r = 0,25^{**}$).

- Bendras vadovo komunikacijos efektyvumas turi statistiškai reikšmingai teigiamas koreliacijas su visomis įsitraukimo į darbą subskalėmis: energingumu darbe ($r = 0,29^{**}$), atsidavimu darbui ($r = 0,28^{**}$) ir pasinėrimu į darbą atliekamas užduotis ($r = 0,25^{**}$).

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus, atlikus koreliacinę analizę galima teigti, kad sąsajos tarp visų tiriamų konstrukčių: vadovo komunikacijos efektyvumo, įsitraukimo į darbą bei ketinimo išeiti bei atskirų šių konstrukčių veiksnių statistiškai reikšmingos.

3.2. Įsitraukimo į darbą reikšmė komunikacijos efektyvumo vertinimo ir ketinimo išeiti iš darbo ryšiui

Siekiant patvirtinti ketvirtą iškeltą hipotezę, pagal kurią vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimas veikia ketinimą išeiti iš darbo per mediatorių, įsitraukimą į darbą - atlikti skaičiavimai, siekiant patvirtinti šį tyrimo modelį. Modelio testavimui naudota Mplus 7 programa.

Mediacinė analizė skirta įvertinti kaip mediacinis kintamasis veikia ryšį tarp kitų dviejų kintamųjų. Mediacijos būtinoji sąlyga – regresija, todėl pirmiausia skaičiuojami regresiniai ryšiai tarp kintamųjų. Netiesioginis efekto dydis nurodo kaip mediatorius veikia priklausomo ir nepriklausomo kintamojo ryšį. Netiesioginis efektas reikšmingas, kai p reikšmė mažiau nei 0,05.

Atlikta regresinė analizė, kuri vertina įsitraukimo į darbą ir ketinimo išeiti iš darbo prognostinius veiksnius. Rezultatai atskleidžiantys įsitraukimo į darbą prognostinius ryšius pateikiami 9-oje lentelėje.

9 lentelė. Įsitraukimo į darbą prognostiniai veiksniai

Kintamieji	Įsitraukimas į darbą		
	$B(SE)$	β	R^2
			0,07**
Vadovo komunikacijos efektyvumas	0,08 (0,03)	0,26**	

*Pastaba: $N = 112$, B - nestandartizuotas koeficientas, SE - standartinė paklaida, β – beta koeficientas, R^2 – determinacijos koeficientas, ** $p < 0,01$;*

Kaip atskleidžia gauti regresijos rezultatai, įsitraukimą į darbą statistiškai reikšmingai prognozuoja vadovo komunikacijos efektyvumas ($\beta = 0,26$, $p < 0,01$).

Rezultatai atskleidžiantys ketinimo išeiti iš darbo prognostinius ryšius su tyrimo kintamaisiais pateikiami 10-oje lentelėje.

10 lentelė. Ketinimo išeiti iš darbo prognostiniai veiksniai

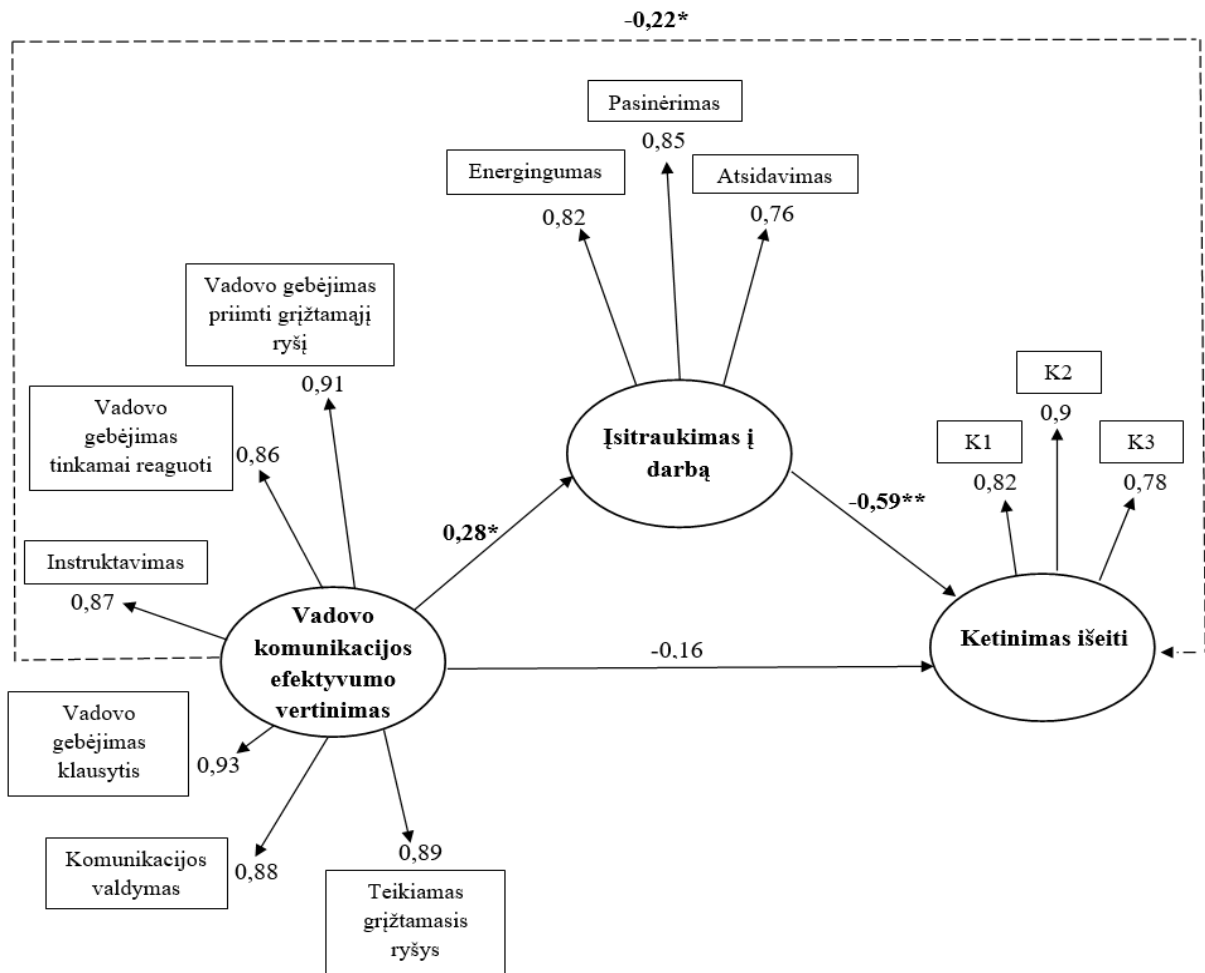
Kintamieji	Ketinimas išeiti iš darbo		
	<i>B</i> (<i>SE</i>)	β	R^2
			0,36**
Komunikacijos efektyvumas	-0,01 (0,01)	-0,19*	
Įsitraukimas į darbą	-0,11 (0,02)	-0,53**	

Pastaba: $N = 112$, B - nestandartizuotas koeficientas, SE - standartinė paklaida, β – beta koeficientas, R^2 – determinacijos koeficientas, ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

Regresinė analizė atskleidžia, kad ketinimą išeiti iš darbo statistiškai reikšmingai prognozuoja įsitraukimas į darbą ($\beta = 0,53$, $p < 0,01$), silpnesnis ryšys, tačiau statistiškai reikšmingas, gautas su komunikacijos efektyvumu ($\beta = 0,19$, $p < 0,05$).

Remiantis tyrimo modeliu sudarytas mediacinės analizės modelis. Jis pateikiamas 4-ame paveiksle. Ketinimas išeiti iš darbo sudarytas kaip latentinis kintamasis iš trijų stebimųjų kintamųjų (trijų klausimų, kurie skirti matuoti ketinimą išeiti iš darbo), stebimųjų kintamųjų faktorių svoriai svyruoja nuo 0,78 iki 0,9. Įsitraukimo į darbą latentinis kintamasis sudarytas iš trijų stebimųjų kintamųjų (trijų įsitraukimo į darbą subskalių įverčių: energingumas, pasinėrimas, atsidavimas). Stebimųjų kintamųjų faktorių svoriai svyruoja nuo 0,76 iki 0,85. Vadovo komunikacijos efektyvumas sudarytas kaip latentinis kintamasis iš šešių stebimųjų kintamųjų (šešių vadovo komunikacijos efektyvumo subskalių įverčių: vadovo gebėjimas priimti grįžtamąjį ryšį, vadovo gebėjimas tinkamai reaguoti, instruktavimas, vadovo gebėjimas klausytis, komunikacijos valdymas, teikiamas grįžtamasis ryšys). Stebimųjų kintamųjų faktorių svoriai svyruoja nuo 0,86 iki 0,93. Tyrimo modelyje testuota ar vadovo komunikacijos efektyvumas veikia ketinimą išeiti iš darbo per įsitraukimą į darbą, kaip mediatorių.

Šio modelio tinkamumo indeksai parodė, kad hipotetinis modelio ir duomenų atitikimas tinkamas ($\chi^2 = 65,43$, $p > 0,05$, $df = 51$, $CFI = 0,99$, $TLI = 0,98$, $RMSEA [90\% CI] = 0,05 [0,00; 0,08]$, $SRMR = 0,05$).



4 pav. Mediacinės analizės tyrimo modelis

Pastaba. Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu.

N = 112. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. --- netiesioginis mediacijos efektas.

Modelis atskleidžia, kad komunikacijos efektyvumas statistiškai reikšmingai teigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą (standartizuotas kelio koeficientas $\beta = 0,28$, $p < 0,05$). Įsitraukimas į darbą statistiškai reikšmingai neigiamai prognozuoja ketinimą išeiti iš darbo (standartizuotas kelio koeficientas $\beta = -0,59$, $p < 0,01$). Vadovo komunikacijos efektyvumas su ketinimu išeiti iš darbo susijęs neigiamai, tačiau statistiškai nereikšmingai (standartizuotas kelio koeficientas $\beta = -0,16$, $p > 0,05$).

Kitame analizės žingsnyje patikrinta, ar įsitraukimas į darbą veikia kaip mediatorius tarp vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimo ir ketinimo išeiti iš darbo. Duomenų analizė atskleidė, kad netiesioginis mediacijos efektas iš vadovo komunikacijos efektyvumo į ketinimą išeiti iš darbo per mediatorių - įsitraukimą į darbą, statistiškai reikšmingai neigiamas (netiesioginis mediacijos efekto dydis $\beta = -0,22$, $p < 0,05$). Rezultatai atskleidė, kad tyrimo modelis ir iškelta ketvirtoji hipotezė pasitvirtino, vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimas veikia ketinimą išeiti iš darbo per įsitraukimą į darbą, kaip mediatorių (žr. 4 paveikslą).

Apibendrinant galima teigti, kad sudarytas tyrimo modelis patvirtino, gauti geri modelio patikimumo rodikliai, bei reikšmingi prognostiniai ryšiai tarp tyrimo konstrukty. Įsitraukimas į darbą patvirtino kaip reikšmingas mediatorius tarp vadovo komunikacijos efektyvumo ir ketinimo išeiti iš darbo ryšio, todėl galima teigti, kad vadovo komunikacijos efektyvumas veikia ketinimą išeiti iš darbo per įsitraukimą į darbą. Tikėtina, kad efektyvi vadovo komunikacija stiprina darbuotojų įsitraukimą į darbą, o įsitraukimas – mažina darbuotojų ketinimus palikti organizaciją.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Šiuo tyrimu siekiama nustatyti ketinimo išeiti iš darbo sąsajas su įsitraukimu į darbą ir vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimu. Remiantis Bakker ir Demerout (2007) darbo reikalavimų ir išteklių modeliu (JD-R) patikrinta ar vadovo komunikacijos efektyvumas priskiriamas prie darbo išteklių veikia ketinimą išeiti iš darbo per mediatorių – įsitraukimą į darbą. Gauti tyrimo rezultatai patvirtino visas tyrime iškeltas hipotezes.

Pirmąją tyrimo hipoteze siekiama nustatyti vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimo sąsajas su ketinimu išeiti iš darbo. Dauguma atliktų tyrimų nagrinėjančių organizacijos ar atskirai vadovo komunikaciją patvirtina, kad darbuotojai labiau patenkinti komunikacija ar gaunami efektyvesnę komunikaciją iš vadovų yra mažiau ketinantys keisti darbą ir palikti organizaciją (Kim & Lee, 2009; Mayfield & Mayfield, 2007; Naz & Gul, 2014). Koreliacinė analizė atlikta tarp vadovo komunikacijos efektyvumo, kurį apima instruktavimas, komunikacijos valdymas, teikiamas grįžtamasis ryšys, vadovo gebėjimas klausytis ir tinkamai reaguoti bei priimti grįžtamąjį ryšį, parodė reikšmingas neigiamas sąsajas su ketinimais išeiti iš darbo. Tai patvirtina literatūroje atliekamus tyrimus, kurie pabrėžia vadovų komunikacijos reikšmę darbuotojų kaitai ir ketinimams palikti organizaciją. Gautos reikšmės tarp atskirų vadovo komunikaciją apimančių aspektų atskleidė, kurie komunikacijos elementai reikšmingiausiai siejasi su ketinimais išeiti iš darbo. Šis ryšys stipriausias tarp vadovo gebėjimo efektyviai instruktuoti darbuotojams, bei gebėjimo efektyviai klausytis ir išgirsti darbuotojų lūkesčius, problemas ir kt. Kim ir Lee (2009) atliktas tyrimas patvirtina, kad darbuotojams svarbiausia yra su darbu susijusi informacija gaunama iš vadovo. Tai patvirtina tyrime gautus rezultatus, jog darbuotojams svarbu, kad informacija susijusi su darbu būtų pateikiama aiški, suprantama ir laiku, todėl instruktavimas turi stipriausią ryšį su darbuotojų ketinimais palikti organizaciją. Pasak Luthra ir Dahiya (2015) vadovo gebėjimas klausytis vienas esminių aspektų siekiant komunikuoti efektyviai. Tai patvirtina šiame tyrime gautas stiprus ryšys tarp vadovo gebėjimo klausytis ir ketinimo palikti organizaciją.

Apibendrinant atliktos koreliacinės analizės rezultatus galima teigti, kad šiame tyrime gauti rezultatai patvirtina literatūroje atliktus ir aprašomus tyrimus susijusius su komunikacija ir ketinimais išeiti iš darbo. *Šiame darbe iškelta pirmoji hipotezė patvirtino - vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimas neigiamai siejasi su darbuotojų ketinimais išeiti iš darbo.*

Antrąją tyrimo hipoteze siekiama nustatyti įsitraukimo į darbą ryšį su ketinimu išeiti iš darbo. Literatūroje aprašomi atliekami tyrimai, tarp darbuotojų įsitraukimo į darbą ir ketinimo palikti organizaciją patvirtina, kad tarp šių konstruktyvų vyrauja reikšmingas neigiamas ryšys (Lu et

al., 2016; Caesens et al., 2016; Agarwal & Gupta, 2018). Koreliacinė analizė atlikta tarp įsitraukimo į darbą, kurį apima energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas atskleidė reikšmingas neigiamas sąsajas tarp ketinimo išeiti iš darbo. Šiame tyrime gauti rezultatai patvirtino literatūroje atliekamų tyrimų rezultatus, kad darbuotojai, kurie yra labiau įsitraukę į darbą, pasižymi energingumu darbe, pasinėrimu į atliekamas užduotis ir atsidavimu darbui, pasižymi mažesniais ketinimais palikti organizaciją. Gautos reikšmės tarp atskirų įsitraukimo į darbą aspektų atskleidžia stipriausią ryšį tarp darbuotojų atsidavimo darbui ir ketinimo palikti organizaciją. Panašus ryšys gautas tarp energingumo ir galiausiai tarp pasinėrimo į darbą ir ketinimo išeiti. Šiuos rezultatus patvirtina atlikti tyrimai, kuriuose gauta, kad tarp trijų įsitraukimo į darbą aspektų stipriausias ryšys tarp atsidavimo darbui ir ketinimo išeiti, sekantis pagal stiprumą ryšys gautas tarp energingumo ir ketinimų išeiti (Lu et al., 2016). Šie rezultatai atskleidžia ir patvirtina, kad atsidavimas darbui yra esminis ir svarbiausias įsitraukimo į darbą aspektas, kuris siejasi su darbuotojų ketinimais keisti turimą darbą.

Apibendrinant atliktos koreliacinės analizės rezultatus galima teigti, kad šiame tyrime gauti rezultatai patvirtina literatūroje atliktus ir aprašomus tyrimus susijusius su įsitraukimu į darbą ir ketinimais išeiti iš darbo. *Šiame darbe iškelta antroji hipotezė pasitvirtino –įsitraukimas į darbą neigiamai siejasi su darbuotojų ketinimais išeiti iš darbo.*

Trečiaja tyrimo hipoteze siekiama nustatyti vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimo sąsajas su įsitraukimu į darbą. Organizacijos komunikacija ir vadovų komunikacijos svarba darbuotojams literatūroje analizuojama ir pabrėžiama, nes ji pasak atliekamų tyrimų veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą (Karanges, 2014; Sarangi & Srivastava, 2012; Muscalu et al., 2013; Polito, 2013). Šiame tyrime atlikta koreliacinė analizė tarp vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimo atskleidė reikšmingas sąsajas tarp darbuotojų įsitraukimo į darbą. Rezultatai patvirtino literatūroje aprašomas sąsajas, kad vadovo komunikacijos efektyvumas labai svarbus darbuotojų gerovei, o tarp jų ir įsitraukimui į darbą. Darbuotojai kurie savo vadovo komunikaciją vertina palankiai, mano, kad jų vadovas geba efektyviai instruktuoti, pateikti informaciją, suvaldyti komunikacijos procesus komandoje, teikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį, efektyviai klausytis komandos narių, tinkamai reaguoti ir pateikti informaciją bei priimti jam suteiktą grįžtamąjį ryšį pasižymi aukštesniu įsitraukimu į darbą, jaučia energingumą atlikdami užduotis, yra pasinėrę į atliekamą veiklą ir atsidavę darbui. Vertinant atskirus vadovo komunikacijos efektyvumo ir įsitraukimo į darbą veiksnius galima pastebėti, kad gauti rezultatai panašūs kaip ir analizuojant vadovo komunikacijos efektyvumo ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajas. Stipriausi ryšiai gauti tarp vadovo gebėjimo tinkamai instruktuoti darbuotojams ir efektyviai klausytis komandos narių ir kylančių problemų ir darbuotojų įsitraukimo į darbą. Šie rezultatai dar kartą patvirtina, kad vadovo gebėjimas klausytis ir suteikti svarbiausią su darbu susijusią informaciją darbuotojams yra esminiai,

patys svarbiausi komunikacijos aspektai (Luthra & Dahiya, 2015; Kim & Lee, 2009). Įsitraukimo į darbą atskiri aspektai turintys stipriausius ryšius su vadovų komunikacijos efektyvumu – energingumas ir atsidavimu į darbą. Sarangi ir Srivastava (2012) atliktas tyrimas analizuojantis organizacijos komunikaciją pateikia rezultatus, kad aukščiausias ryšys tarp komunikacijos ir įsitraukimo į darbą gautas su įsitraukimo į darbą elementu – energingumu, sekantis aukščiausias ryšys su atsidavimu ir galiausiai su pasinėrimu. Šie rezultatai patvirtina, kad įsitraukimo į darbą elementai turintys stipriausius ryšius su vadovo komunikacijos efektyvumu yra energingumas darbe ir atsidavimas darbui.

Apibendrinant atliktos koreliacinės analizės rezultatus galima teigti, kad šiame tyrime gauti rezultatai patvirtina literatūroje atliktus ir aprašomus tyrimus susijusius su vadovo komunikacijos efektyvumu ir įsitraukimu į darbą. *Šiame darbe iškelta trečioji hipotezė patvirtino –vadovo komunikacijos efektyvumas teigiamai siejasi su darbuotojų įsitraukimu į darbą.*

Ketvirtąją tyrimo hipotezė siekiama patikrinti vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimo ryšį su ketinimais išėiti iš darbo per mediatorių – įsitraukimą į darbą. Dauguma tyrimų literatūroje tiriančių įsitraukimą į darbą ir ketinimą išėiti iš darbo patvirtina, kad ketinimą išėiti iš darbo prognozuoja darbuotojų įsitraukimas, kuris apima energingumą, atsidavimą ir pasinėrimą (Lu et al., 2016; Caesens et al., 2016; Agarwal & Gupta, 2018). Gauti rezultatai patvirtina literatūroje aprašomus šių konstrukčių ryšius. Atlikus analizę gautas stiprus ryšys, kuris atskleidžia, kad darbuotojai kurie yra įsitraukę į darbą turi mažiau ketinimų išėiti iš darbo, todėl ketinimą išėiti reikšmingai prognozuoja įsitraukimas į darbą. Autoriai taip pat atršo literatūroje reikšmingą ryšį tarp vadovo komunikacijos efektyvumo ir įsitraukimo į darbą. Teigiama, kad įsitraukimą į darbą gali prognozuoti komunikacijos efektyvumas. Vadovui efektyviai komunikuojant su darbuotojais, jie labiau įsitraukia į atliekamą veiklą ir pačią organizaciją (Polito, 2013; Muscalu et al., 2013). Šiuose šaltiniuose pateikiama informaciją patvirtina gauti tyrimo rezultatai, kurie atskleidžia, kad darbuotojų įsitraukimą į darbą reikšmingai prognozuoja vadovų komunikacijos efektyvumo vertinimas. Darbuotojai, kurių vadovai efektyviai komunikuoja yra labiau įsitraukę į darbą, jaučia energingumą, pasinėrimą į darbe atliekamas užduotis ir atsidavimą darbui. Vadovo komunikacijos efektyvumas tiesiogiai neprognozuoja darbuotojų ketinimų išėiti. Panašius rezultatus galima pastebėti ir literatūroje, ne visi analizuojami komunikacijos aspektai tiesiogiai lemia darbuotojų ketinimą išėiti iš darbo (Kim & Lee, 2009). Šiame tyrime vadovo komunikacijos efektyvumo ir darbuotojų ketinimo išėiti iš darbo ryšys analizuojamas su įsitraukimu į darbą, kaip mediatoriumi. Gauti mediacinės analizės rezultatai atskleidžia, kad vadovo komunikacijos efektyvumas ir ketinimas išėiti iš darbo neturi tiesioginio ryšio, tačiau vadovo komunikacijos efektyvumas prognozuoja darbuotojų ketinimą palikti organizaciją ne tiesioginiai, o per mediatorių – įsitraukimą

į darbą. Gautas rezultatas patvirtina Bakker ir Demerout (2007) darbo reikalavimų – išteklių modelio (JD-R) idėją, kad darbo ištekliai, kurie šiame tyrime pasirinkti kaip vadovo komunikacijos efektyvumas veikia darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą į darbą ir galiausiai tai paveikia organizacines pasekmes, tokias kaip šiame tyrime analizuojamą darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo. Šių tiriamų konstrukčių ryšį literatūroje analizuoja ir kiti autoriai, kurie pabrėžia, kad organizacijos itin svarbi komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų, todėl svarbu kurti strategijas ir komunikuoti efektyviai, o teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą ir galiausiai organizacijos našumą ir mažesnę darbuotojų kaitą (Hart, 2016). Be to pasitvirtinus paskutiniai tyrimo hipotezei galima teigti, kad remiantis reikalavimų – išteklių modelio (JD-R), vadovo komunikacijos efektyvumas gali būti priskiriamas prie darbo išteklių, kurie lemia darbuotojų motyvaciją ir organizacines pasekmes (Bakker & Demerout, 2007).

Apibendrinant atliktos mediacinės analizės rezultatus galima teigti, kad šiame tyrime gauti rezultatai patvirtina literatūroje atliktus ir aprašomus tyrimus susijusius su vadovo komunikacijos efektyvumu, įsitraukimu į darbą ir ketinimu išeiti. *Šiame darbe iškelta ketvirtoji hipotezė pasitvirtino – įsitraukimas į darbą, kaip mediatorius, formuoja neigiamą ryšį tarp vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimo ir ketinimo išeiti iš darbo.*

TYRIMO RIBOTUMAI IR REKOMENDACIJOS TOLIMESNIEMS TYRIMAMS

Šiame tyrime yra keletas ribotumų, kuriuos svarbu aptarti. Pirmiausia tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal demografinius duomenis netolygus, todėl nesudarė galimybių atlikti palyginimus tarp tam tirtų grupių: išsilavinimo, darbo stažo esamoje darbovietėje. Tyrime vertinamas vadovų komunikacijos efektyvumas, kuris literatūroje paprastai analizuojamas su bendra organizacijos komunikacija, todėl tyrimo rezultatus sunku lyginti su literatūroje gautais rezultatais, nes tyrimuose skiriamas skirtingas dėmesio lygis konkrečiai vadovo komunikacijai. Remiantis literatūra sudarytas vadovo komunikacijos vertinimo klausimynas, kuris naudojamas šiame tyrime, todėl būtų įdomu įvertinti kokie šio tyrimo rezultatai būtų gauti naudojantis kitais vadovo komunikaciją vertinančiais instrumentais. Tyrimo dalyvių imtis surinkta vienoje organizacijoje, todėl būtų svarbu šį tyrimą atlikti tarp įvairesnių profesijų atstovų ir su didesne tyrimo dalyvių imtimi įvertinti vadovo komunikacijos efektyvumo ir įsitraukimo į darbą reikšmę darbuotojų ketinimams palikti organizaciją. Svarbus aspektas, analizuojant mediacinę ryšį analizė atlikta tik tarp bendrų konstruktų, dėl respondentų skaičiaus trūkumo. Kituose tyrimuose būtų įdomu surinkti didesnes tyrimo dalyvių imtis, kurios leistų palyginti vadovų komunikacijos efektyvumo atskirų skalių ryšį mediacinėje analizėje. Ateities tyrimuose būtų įdomu plačiau analizuoti vadovo komunikacijos efektyvumą, remiantis darbo reikalavimų – išteklių modeliu (JD-R) prie darbo išteklių, vadovo komunikacijos, būtų įdomu išskirti darbo reikalavimus (patiriamą stresą darbe, darbo krūvį ir kt.) ir analizuoti šių reikalavimų – išteklių ryšį darbuotojų motyvacijai ir organizacinėms pasekmėms.

IŠVADOS

1. Gautas reikšmingas ryšys tarp vadovo komunikacijos efektyvumo (instruktavimo, komunikacijos valdymo, teikiamo grįžtamojo ryšio, gebėjimo klausytis, tinkamai reaguoti ir priimti grįžtamąjį ryšį) ir ketinimo išeiti iš darbo: kuo geriau vadovas komunikuoja su pavaldiniais, tuo mažiau išreikštas darbuotojų ketinimai išeiti iš darbo.
2. Yra reikšmingas ryšys tarp įsitraukimo į darbą (energingumo, pasinėrimo ir atsidavimo) ir ketinimo išeiti iš darbo: darbuotojai, kurie yra labiau įsitraukę į darbą pasižymi žemesniais ketinimais palikti organizaciją.
3. Gautas reikšmingas ryšys tarp vadovo komunikacijos efektyvumo (instruktavimo, komunikacijos valdymo, teikiamo grįžtamojo ryšio, gebėjimo klausytis, tinkamai reaguoti ir priimti grįžtamąjį ryšį) ir įsitraukimo į darbą (energingumo, pasinėrimo ir atsidavimo): kuo geriau vadovai komunikuoja su pavaldiniais, tuo didesnis darbuotojų įsitraukimo į darbą išreikštumas.
4. Darbuotojų bendrą įsitraukimą į darbą prognozuoja bendras vadovo komunikacijos efektyvumas. Darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo prognozuoja bendras įsitraukimas į darbą. Įsitraukimas į darbą yra tarpininkas neigiamame ryšyje tarp vadovo komunikacijos efektyvumo vertinimo ir ketinimo išeiti iš darbo.

PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS

Vadovams, organizacijų psichologams, personalo vadybininkams, kitiems specialistams dirbantiems su darbuotojų motyvacija, įsitraukimu į darbą, komunikacija komandose.

Remiantis nustatytais reikšmingais ryšiais tarp vadovo komunikacijos efektyvumo ir įsitraukimo į darbą, rekomenduojama skirti dėmesį vadovo komunikacijai komandose. Siekiant, kad darbuotojai būtų labiau įsitraukę į atliekamas veiklas vienas svarbiausių aspektų, kad vadovas gebėtų tinkamai instrukuoti darbuotojus, pateikti svarbią, su darbu susijusią informaciją laiku ir aiškiai bei suprantamai visiems darbuotojams. Kitas labai svarbus aspektas vadovo gebėjimas klausytis, jis turėtų skirti laiko išklausti darbuotojus, domėtis problemomis, su kuriomis susiduria komanda. Kiti svarbūs aspektai, tai gebėjimas suvaldyti komunikacijos procesus komandose, skatinti pagarbius tarpusavio santykius narių, rodyti teigiamą pavyzdį darbuotojams. Gaunamas grįžtamasis ryšys iš vadovo turėtų būti konstruktyvus, skatinantis tobulėti, informaciją apie sunkumus ir tobulintinas sritis teikiant darbuotojams individualiai. Gaunant informaciją iš darbuotojų vadovas turėtų ją priimti ramiai, konstruktyviai reaguoti į iškilusius sunkumus. Be to, vadovas turėtų ne tik mokėti suteikti grįžtamąjį ryšį, bet ir jį priimti, skatinti darbuotojus teikti jam grįžtamąjį ryšį ir atsižvelgiant į gautas pastabas tobulėti.

Remiantis nustatytais reikšmingais ryšiais tarp darbuotojų įsitraukimo į darbą ir ketinimo išeiti rekomenduojama skirti dėmesį darbuotojų įsitraukimui į darbą. Svarbu sudaryti sąlygas ir rūpintis, kad darbuotojai galėtų jaustis darbe energingi, pasinėrę į atliekamas užduotis bei atsidavę savo atliekamam darbui. Įsitraukimui į darbą skatinti reikėtų atsižvelgti į vadovo komunikacijos efektyvumą, o įsitraukimas į darbą ir dėmesys šiam aspektui mažins darbuotojų ketinimus palikti organizaciją.

LITERATŪRA

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public personnel management*, 29(3), 333-342. doi:10.1177/009102600002900303
- Agarwal, U. A., & Gupta, V. (2018). Relationships between job characteristics, work engagement, conscientiousness and managers' turnover intentions: A moderated-mediation analysis. *Personnel Review*, 47(2), 353-377. doi:10.1108/pr-09-2016-0229
- Aytac, S. (2015). Loneliness as mediator between job satisfaction and intention to leave: a study on prison staff in Turkey. *Arabian Journal of Business Management Review*, 5(6), 1-4. doi:10.4172/2223-5833.1000167
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3), 308. doi:10.1108/ijppm-01-2013-0008
- Augis, R. (1993). *Psichologijos žodynas*. Vilnius : Mokslo ir enciklopedijų leidykla.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. doi:10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223. doi:10.1108/13620430810870476
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide*, 1-28. doi:10.1002/9781118539415.wbwell019
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273. doi:10.1037/ocp0000056
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Lieke, L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of vocational behavior*, 80(2), 555-564. doi:10.1016/j.jvb.2011.08.008
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008a). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200. doi:10.1080/02678370802393649
- Barrett, D. (2006). Leadership communication: A communication approach for senior-level managers.
<https://scholarship.rice.edu/bitstream/handle/1911/27037/Leadership+Communication++A+Communicatin+Approach+for+SeniorLevel+Managers++Barrett.pdf?sequence=2>
- Bateman, G. (2009). Employee perceptions of co-worker support and its effect on job satisfaction, work stress and intention to quit. Doctoral dissertation: University of Canterbury doi:10.5296/ijld.v4i2.6100

- Bergiel, E. B., Nguyen, V. Q., Clenney, B. F., & Stephen Taylor, G. (2009). Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. *Management Research News*, 32(3), 205-219. doi:10.1108/01409170910943084
- Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2009). Job disamenities, job satisfaction, quit intentions, and actual separations: Putting the pieces together. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 48(1), 73-96. doi:10.1111/j.1468-232x.2008.00546.x
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Jimmieson, N. L., & Irmer, B. E. (2011). Haunted by the past: Effects of poor change management history on employee attitudes and turnover. *Group & Organization Management*, 36(2), 191-222. doi:10.1177/1059601110392990
- Brashear, T. G., Manolis, C., & Brooks, C. M. (2005). The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover. *Journal of Business Research*, 58(3), 241-249. doi:10.1016/S0148-2963(03)00134-6
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Marmier, V. (2016). The curvilinear effect of work engagement on employees' turnover intentions. *International Journal of Psychology*, 51(2), 150-155. doi:10.1002/ijop.12131
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191-206. doi:10.1080/13678860600616305
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review*, 11(1), 55-70. doi:10.5465/amr.1986.4282625
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499. doi:10.1037//0021-9010.86.3.499
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of management review*, 26(3), 446-456. doi:10.5465/amr.2001.4845830
- Dubauskas, G. (2006). Organizacijos elgsena. *Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija*.
http://elibrary.lt/resursai/Mokslai/LKA/mokslo%20darbai/Dubausko_Organizacijos_elgsena.pdf

- Duncan, K. (2009). Leadership and Communication Improving leadership and communication Skills for Municipal Managers and Supervisors. *A Research paper prepared for the Association of Municipal Managers, Clerks, and Treasurers of Ontario (AMCTO) Municipal Management Program*, 1-22. <http://amcto.com/imis15/Documents/Kevin%20Duncan%20-%20Leadership%20and%20Communication.pdf>
- Garcia F. H. (2012). Leadership communications: planning for the desired reaction. *Strategy & Leadership*, 40(6), 42-45. doi:10.1108/10878571211278886
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Prasad Joshi, J., & Shadman, M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288-312. doi:10.1108/ijoa-sep-2011-0511
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?. *European psychologist*, 11(2), 119-127. doi:10.1027/1016-9040.11.2.119
- Hart, A. J. (2016). Exploring the influence of management communication behaviors on employee engagement. Doctoral dissertation: Walden University. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.lt/&httpsredir=1&article=3255&context=dissertations>
- Holmes, W. T. (2016). Motivating language theory: antecedent variables—critical to both the success of leaders and organizations. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30(3), 13-16. doi:10.1108/DLO-10-2015-0085
- Hughes, L. W., Avey, J. B., & Nixon, D. R. (2010). Relationships between leadership and followers' quitting intentions and job search behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 351-362. doi:10.1177/1548051809358698
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799-2823. doi:10.1080/09585192.2013.763844
- Young, M., & Post, J. E. (1993). Managing to communicate, communicating to manage: How leading companies communicate with employees. *Organizational Dynamics*, 22(1), 31-43. doi:10.1016/0090-2616(93)90080-K
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. doi:10.5465/256287
- Kapoor, S., & Meachem, A. (2012). Employee Engagement-A Bond between Employee and Organisation. *AmityGlobalBusinessReview*, 7. https://www.researchgate.net/profile/Shikha_Kapoor/publication/303641091_Employee_Engagement-A_Bond_between_Employee_and_Organisation/links/574b0c8908ae2e0dd3019f69.pdf

- Karanges, E. R. (2014). *Optimising employee engagement with internal communication: a social exchange perspective* (Doctoral dissertation, Queensland University of Technology). https://eprints.qut.edu.au/71024/1/Emma_Karanges_Thesis.pdf
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology, 30*(8), 1019-1033. doi:10.1108/jmp-11-2013-0359
- Kim, H., & Lee, S. Y. (2009). Supervisory communication, burnout, and turnover intention among social workers in health care settings. *Social work in health care, 48*(4), 364-385. doi:10.1080/00981380802598499
- Kim, W., & Hyun, Y. S. (2017). The impact of personal resources on turnover intention: The mediating effects of work engagement. *European Journal of Training and Development, 41*(8), 705-721. doi:10.1108/ejtd-05-2017-0048
- Klerk, S., & Stander, M. W. (2014). Leadership empowerment behaviour, work engagement and turnover intention: The role of psychological empowerment. *Journal of Positive Management, 5*(3), 28-45. doi:10.12775/JPM.2014.018
- Kvietkauskas, V. (Ed.). (1985). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vyriausioji enciklopedijų redakcija.
- Lambert, E., & Hogan, N. (2009). The importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent: A test of a causal model. *Criminal Justice Review, 34*(1), 96-118. doi:10.1177/0734016808324230
- Lazauskaitė-Zabielskė, J., Urbanavičiūtė, I., ir Balsienė, R. R. (2017). Meistriškumo dirbti strategijų vaidmuo išsekimo ir darbo išteklių sąsajoms: pedagogų imties tyrimas. *Psichologija, 56*, 20-36. doi: 10.15388/Psichol.2017.56.11520
- Leone, C., Bruyneel, L., Anderson, J. E., Murrells, T., Dussault, G., de Jesus, É. H., ... & Rafferty, A. M. (2015). Work environment issues and intention-to-leave in Portuguese nurses: a cross-sectional study. *Health Policy, 119*(12), 1584-1592. doi:10.1016/j.healthpol.2015.09.006
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of applied psychology, 49*(1), 24-33 doi:10.1037/h0021692
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28*(4), 737-761. doi:10.1108/ijchm-07-2014-0360
- Lucey, T. (2004). *Management information systems*. Cengage Learning EMEA. [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=A0bu30rNgJsC&oi=fnd&pg=PR14&dq=20.%09Lucey,+T.+\(2004\).+Management+information+systems.+Cengage+Learning+EMEA.&ots=0A18bpT7jP&sig=27mjNmPCsNh4vASebhPr2vi5Dz0&redir_esc=y#v=onepage&q=20.%09Lucey](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=A0bu30rNgJsC&oi=fnd&pg=PR14&dq=20.%09Lucey,+T.+(2004).+Management+information+systems.+Cengage+Learning+EMEA.&ots=0A18bpT7jP&sig=27mjNmPCsNh4vASebhPr2vi5Dz0&redir_esc=y#v=onepage&q=20.%09Lucey)

%2C%20T.%20(2004).%20Management%20information%20systems.%20Cengage%20Learn
ing%20EMEA.&f=false

- Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The process, barriers, and improving effectiveness. *Schooling, 1*(1),1-10.
https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/communication_lunenburg_2010.pdf
- Luthra, A., & Dahiya, R. (2015). Effective leadership is all about communicating effectively: connecting leadership and communication. *International Journal of Management & Business Studies(IJMBS), 5*(3),43-48.
https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/effective_leadership_is_all_about_communicating_effectively_luthra_dahiya_2015.pdf
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2007). The effects of leader communication on a worker's intent to stay: An investigation using structural equation modeling. *Human Performance, 20*(2), 85-102.
doi:10.1080/08959280701332018
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology, 52*(1), 397-422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of Personality, 22*(3), 326–347. doi:10.1111/j.1467-6494.1954.tb01136.x
- Matin, H. Z., Jandaghi, G., Karimi, F. H., & Hamidizadeh, A. (2010). Relationship between interpersonal communication skills and organizational commitment (Case Study: Jihad Keshavarzi and University of Qom, Iran). *European Journal of Social Sciences, 13*(3), 387-398. <https://pdfs.semanticscholar.org/2eec/720d7ca2b7437398398fc84244a0ab61bc1f.pdf>
- Matkevičienė, R. (2015). *Ryšiai su visuomene*. Vilnius: Akademinė leidykla.
- McKimm, J. (2009). Giving effective feedback. *British Journal of Hospital Medicine (2005), 70*(3), 158-161. doi:10.12968/hmed.2009.70.3.40570
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2016). The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *European journal of training and development, 40*(6), 407-429. doi:10.1108/ejtd-10-2015-0077
- 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. doi:10.1177/2329488414525399
- Muscalu, E., Todericiu, R., & Fraticiu, L. (2013). Efficient organizational communication-A key to success. *Studies in Business and Economics, 8*(2), 74-78.
<http://admin.umd.edu.pk/Media/Site/STD/FileManager/OsamaArticle/August2015/EFFICIENT%20ORGANIZATIONAL%20COMMUNICATION.pdf>

- Naz, S., & Gul, S. (2014). Moderating role of organizational commitment between communication satisfaction and turnover intentions among nurses. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 29(1).
<http://www.pjprnip.edu.pk/pjpr/index.php/pjpr/article/view/313/311>
- Neill, M. S. (2018). Change Management Communication: Barriers, Strategies & Messaging. *Public Relations Journal*, 12(1).
https://www.researchgate.net/publication/327057178_Change_Management_Communication_Barriers_Strategies_Messaging
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2012). Management communication and employee performance: The contribution of perceived organizational support. *Human Performance*, 25(5), 452-464. doi: 10.1080/08959285.2012.721834
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2012). Don't leave your heart at home: Gain cycles of positive emotions, resources, and engagement at work. *Career Development International*, 17(6), 537-556. doi:10.1108/13620431211280123
- Park, Y. K., Song, J. H., Yoon, S. W., & Kim, J. (2014). Learning organization and innovative behavior: The mediating effect of work engagement. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 75-94. doi:10.1108/ejtd-04-2013-0040
- Polito, J. M. (2013). Effective communication during difficult conversations. *The Neurodiagnostic Journal*, 53(2), 142-152. doi:10.1080/21646821.2013.11079899
- Powis, A. (2012). A journey to award-winning employee engagement. *Human Resource Management International Digest*, 20(5), 31-34. doi:10.1108/096707312
- Quirke, B. (2017). *Making the connections: using internal communication to turn strategy into action*. Routledge. doi:10.4324/9781315249971
- Raina, R., & Roebuck, D. B. (2016). Exploring cultural influence on managerial communication in relationship to job satisfaction, organizational commitment, and the employees' propensity to leave in the insurance sector of India. *International Journal of Business Communication*, 53(1), 97-130. doi:10.1177/2329488414525453
- Ramona, P. (2011). The importance of communication in organizational change process. *Revista tinerilor economişti*, (16), 81-84. <http://feaa.ucv.ro/RTE/016-10.pdf>
- Rusyandi, D. (2015). Employee Engagement Toward Intention To Quit With job Insecurity As Moderating Variable At Government Bank In Bandung City. In *International Conference on Economics and Banking (iceb-15)*. Atlantis Press. doi:10.2991/iceb-15.2015.46
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619. doi:10.1108/02683940610690169

- Santos, A., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2016). Relational job characteristics and nurses' affective organizational commitment: The mediating role of work engagement. *Journal of advanced nursing*, 72(2), 294-305. doi:10.1111/jan.12834
- Sarangi, S., & Srivastava, R. K. (2012). Impact of organizational culture and communication on employee engagement: An investigation of Indian private banks. *South Asian journal of management*, 19(3),18.
<https://search.proquest.com/docview/1152425759/fulltextPDF/9FBC9BA4BFFA429APQ/1?accountid=15307>
- Scanlan, J. N., & Still, M. (2013). Job satisfaction, burnout and turnover intention in occupational therapists working in mental health. *Australian occupational therapy journal*, 60(5), 310-318. doi:10.1111/1440-1630.12067
- Schaufeli, W. B. (2018). Work engagement in europe. *Organizational Dynamics*, 47(2), 99-106. doi:10.1016/j.orgdyn.2018.01.003
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht*, 26.
https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf
- Shuck, M., Rocco, T. S., & Albornoz, C. A. (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: Implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 35(4), 300-325. doi:10.1108/03090591111128306
- Smith, E. G., J. Barnes, K., & Harris, C. (2014). A learning approach to the ethical organization. *The Learning Organization*, 21(2), 113-125. doi:10.1108/TLO-07-2011-0043
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of applied psychology*, 88(3), 518. doi:10.1037/0021-9010.88.3.518
- Steele, G. A., & Plenty, D. (2015). Supervisor–subordinate communication competence and job and communication satisfaction. *International Journal of Business Communication*, 52(3), 294-318. doi: 10.1177/2329488414525450
- Steelman, L. A., & Wolfeld, L. (2018). The manager as coach: The role of feedback orientation. *Journal of Business and Psychology*, 33(1), 41-53. doi:10.1007/s10869-016-9473-6
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1999). Vadyba. *Kaunas: Poligrafija ir informatika*, 408.
https://kupdf.net/download/vadyba-stoner-freeman-1999_59f34f87e2b6f5340f7d8ca3_pdf
- Suadicani, P., Bonde, J. P., Olesen, K., & Gyntelberg, F. (2013). Job satisfaction and intention to quit the job. *Occupational medicine*, 63(2), 96-102. doi:10.1093/occmed/kqs233

- Thill, J. V., Bovée, C. L., & Cross, A. (2005). *Excellence in business communication*. Upper Saddle River, NJ: Pearson / Prentice Hall.
- Tubbs, S. L., & Moss, S. (1974). *Human communication: An interpersonal perspective*. Random House.
- Wells, J. E., & Welty Peachey, J. (2011). Turnover intentions: do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter?. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(1/2), 23-40. doi:10.1108/13527591111114693

PRIEDAI

1 priedas. Demografinių duomenų anketa

Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

Jūsų amžius:

- iki 22 m.
- 23-25 m.
- 26 - 30 m.
- 31 - 40 m.
- 41 m. ir daugiau

Jūsų išsilavinimas:

- Aukštasis universitetinis
- Aukštasis neuniversitetinis / aukštesnysis
- Profesinis
- Vidurinis
- Nebaigtas vidurinis

Šiuo metu studijuojate?

- Taip
- Ne

Dirbate pilnu etatu ?

- Taip
- Ne

Jūsų išdirbtas laikas dabartinėje organizacijoje (darbo stažas):

- iki 3 mėn.
- 3 -11 mėn.
- 1-2 metai
- 3-5 metai
- 6 metai ir daugiau

2 priedas. Kreipimasis į respondentus

Sveiki,

esu Vilniaus universiteto, II kurso magistro, organizacinės psichologijos studentė - Greta Dobrovolskytė.

Jeigu Tu savo komandoje dirbi jau 2 mėnesius ir daugiau, tuomet prašau tavęs prisidėti prie dalyvavimo tyrime, kuriame tavo nuomonė labai svarbi. Anketos pildymo trukmė - iki 10min.

Vadovo komunikacija yra svarbus veiksnys, siekiant bendrų komandos tikslų, todėl svarbu analizuoti jos sąsajas su komandos narių darbo charakteristikoms. Šis tyrimas padės ištirti vadovų komunikaciją įsitraukimą į darbą ir jų sąsajas su ketinimais išeiti būtent Jūsų organizacijoje.

Apklausa anoniminė, rezultatai bus analizuojami tik apibendrinti. Jūsų konfidencialumas dalyvaujant šiame tyrime yra garantuojamas. Anketoje nėra teisingų ar klaidingų atsakymų. Atidžiai perskaitykite teiginius ir pasirinkite Jums tinkamiausius atsakymus.

Kilus klausimams, su manimi galite susisiekti el. paštu greta.dobrovolskyte@fsf.stud.vu.lt

Iš anksto dėkoju už Jūsų dalyvimą tyrime !

3 priedas. Kintamųjų skirstinio normalumo patikrinimas

	Shapiro-Wilk'o kriterijus		
	Reikšmė	N	p reikšmė
Energingumas	0,97	112	0,02
Atsidavimas	0,98	112	0,09
Pasinėrimas	0,96	112	<0,001
Bendras įsitraukimas į darbą	0,99	112	0,36
Ketiniai išeiti iš darbo	0,9	112	<0,001
Instruktavimas	0,84	112	<0,001
Komunikacijos valdymas	0,86	112	<0,001
Teikiamas grįžtamasis ryšys	0,93	112	<0,001
Vadovo gebėjimas klausytis	0,83	112	<0,001
Vadovo gebėjimas tinkamai reaguoti	0,89	112	<0,001
Vadovo gebėjimas priimti grįžtamąjį ryšį	0,92	112	<0,001
Bendras vadovo komunikacijos efektyvumas	0,89	112	<0,001

Pastaba: N – imties dydis.