



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

RAMINTA SARAPAITĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**VIDINĖS KOMUNIKACIJOS VALDYMAS KARJERĄ PRADĖJUSIŲ
PEDAGOGŲ ATSPARUMUI ŠVIETIMO ORGANIZACIJOSE**

Darbo vadovas (-ė): prof. dr. Aušra Kazlauskienė

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Raminta Sarapaitė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadybos magistro studijų programa <i>Master's study program of management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Vidinės komunikacijos valdymas karjerą pradėjusių pedagogų atsparumui švietimo organizacijose <i>Managing internal communication for resilience of early career teachers in educational organisations.</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Raminta Sarapaitė pateikdama šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



Embargo laikotarpis
Embargo Period

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:



_____ mėnesių / *months*

(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).



Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested.*

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

Turinys

LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
SĄVOKOS	6
SANTRAUKA	7
ĮVADAS.....	9
1. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS VALDYMO IR DARBUOTOJŲ ATSPARUMO DIDINIMO ORGANIZACIJOSE TEORINĖ ANALIZĖ	11
1.1. Vidinės komunikacijos sampratų įvairovė, funkcijos ir reikšmė organizacijose	11
1.2. Darbuotojų atsparumo sampratų įvairovė ir reikšmė organizacijose	15
1.3. Vidinės komunikacijos įtaka darbuotojų atsparumui	20
2. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS VALDYMAS KARJERĄ PRADĖJUSIŲ PEDAGOGŲ ATSPARUMUI ŠVIETIMO ORGANIZACIJOSE TYRIMO METODOLOGIJA.....	26
2.1. Tyrimo dizainas.....	26
2.2. Tyrimo organizavimas ir etika	29
3. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS VEIKSNIAI, KURIE LEMIA DARBUOTOJŲ ATSPARUMĄ ORGANIZACIJOJE TYRIMO REZULTATAI.....	30
3.1. Vidinės komunikacijos valdymo raiška ikimokyklinio ugdymo įstaigose	30
3.2. Informacija organizacijoje ir apie organizaciją.....	35
3.3. Darbuotojo ir organizacijos santykiai	38
3.4. Grįžtamasis ryšys ir įsipareigojimas organizacijai.....	41
DISKUSIJA.....	44
IŠVADOS	47
REKOMENDACIJOS.....	49
LITERATŪRA.....	50

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė demografinė tyrimo dalyvių charakteristika	27
2 lentelė kokybinio tyrimo klausimai ir pagrindimas	28
3 lentelė efektyviausi komunikacijos kanalai	30
4 lentelė galimybės dalyvauti sprendimų priėmimo procese	32
5 lentelė vadovų reakcija į pasiūlymus ir komentarus	33
6 lentelė darbo instrukcijų ir informacijos aiškumas ir naudingumas	34
7 lentelė komunikacijos problemos	36
8 lentelė gandai ir netikslios informacijos sklaida organizacijose	37
9 lentelė pasitikėjimas organizacijos vadovais ir pasitikėjimo stiprinimas	39
10 lentelė informacija apie pokyčius ir priimamus sprendimus organizacijoje	40
11 lentelė grįžtamasis ryšys organizacijoje	41
12 lentelė ilgalaikis ryšys su darbuotojais	42

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vidinės komunikacijos sampratų įvairovė, svarba ir funkcijos organizacijose	15
2 pav. Darbuotojų atsparumo sampratų įvairovė, svarba organizacijose ir tipai	20
3 pav. Tyrimo etapai ir metodai.....	26
4 pav. Dvipusės simetrinės komunikacijos schema.....	35
5 pav. Schema iliustruojanti informaciją organizacijoje	38
6 pav. Darbuotojo ir organizacijos santykių schema	40
7 pav. Grįžtamasis ryšys ir įsipareigojimas organizacijai	43
8 pav. Vidinės komunikacijos valdymo karjerą pradėjusių pedagogų atsparumui švietimo įstaigose tyrimo rezultatų schema	46

SAVOKOS

Komunikacija yra informacijos, emocijų, idėjų, minčių ir t.t. perdavimo tarp žmonių procesas (Stegarioiu, Talal 2014).

Vidinė komunikacija tai strateginio valdymo dalis, kuri padeda kurti abipusį ryšį (Kim, Lim, 2024).

Simetrinė vidinė komunikacija – tai bendravimo pasaulėžiūra ir praktika, kuriai būdingas dėmesys pasitikėjimui, patikimumui, atvirumui, santykiams, abipusiam ryšiui, grįžtamajam ryšiui. Tai dvipusis bendravimas, kuris palengvina dialogą tarp organizacijos ir jos darbuotojų (Kim, 2021).

Atsparumas yra sugebėjimas sugrįžti į pradinę formą, kai buvo daromas tam tikras spaudimas. Žmonių požiūriu tai yra gebėjimas atsigauti po patirties. Jeigu žmogus yra atsparus, jis gali atlaikyti neigiamus padarinius nepriklausomai jie ilgalaikiai ar trumpalaikiai (Chambers, Ryder 2019).

Darbuotojų atsparumas yra gebėjimas atsigauti po nelaimių, netikrumo, konfliktų, nesėkmių, pokyčių. Tai dinamiškas procesas, nes gali būti paveikiamas asmeninių ar aplinkos veiksnių (Bagdžiūnienė, Kazlauskienė ir kt., 2023).

Mokytojų atsparumas tai gebėjimas įveikti su profesine veikla susijusius iššūkius ir stresą, išlaikyti emocinę pusiausvyrą, motyvaciją, pozityvų požiūrį, palaikyti pozityvius santykius su ugdytiniais, kolegomis ir vadovais. Mokytojų atsparumas susideda iš motyvacinio, socialinio, emocinio ir profesinio atsparumų (Mansfield ir kt., 2012).

Sarapaitė, Raminta (2025) „Vidinės komunikacijos valdymas karjerą pradėjusių pedagogų atsparumui švietimo organizacijose“. Magistro studijų baigiamasis darbas vadovas(-ė): prof. dr. Aušra Kazlauskienė. Studijų programa: Vadyba. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai. 52 p.

SANTRAUKA

Šiuolaikinės organizacijos patiria daug nuolatinių pokyčių, o greitai besikeičianti darbinė aplinka kelia iššūkių darbuotojams. Vidinė komunikacija organizacijose atlieka svarbų vaidmenį. Tema aktuali, nes efektyvi vidinė komunikacija prisideda prie darbuotojų atsparumo didinimo. Darbe analizuojama mokslinė literatūra apie vidinės komunikacijos ir darbuotojų atsparumo sampratų įvairovę, funkcijas ir reikšmę organizacijose. Šiame darbe iškeliamas **tyrimo problema**: kokie vidinės komunikacijos veiksniai didina darbuotojų atsparumą? Remiantis šia problema buvo iškeltas **darbo tikslas**: ištirti vidinės komunikacijos valdymą karjerą pradėjusių pedagogų atsparumui švietimo organizacijose. Darbe buvo įgyvendinamas kokybinis tyrimas – pusiau struktūruoto interviu metodas.

Magistro baigiamojo darbo tyrimas apima keturias sritis: vidinę komunikaciją organizacijose, informaciją pačioje organizacijoje ir apie ją, darbuotojo ir organizacijos santykius, grįžtamojo ryšio ir įsipareigojimo organizacijai svarbą. Remiantis šiomis vidinės komunikacijos tyrimo dalies sritimis gauti rezultatai buvo siejami su darbuotojų atsparumo didėjimu ar mažėjimu organizacijose. Buvo išsiaiškinta, kad efektyvi vidinė komunikacija, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, reguliarius grįžtamas ryšys, abipusis pasitikėjimas yra esminiai veiksniai, kurie stiprina pedagogų atsparumą. Atsparumo stiprinimas prisideda prie darbo produktyvumo ir geresnės organizacinės kultūros. Vidinė komunikacija ne tik priemonė, kuri užtikrina sklandų ir efektyvų darbą, tačiau tuo pačiu ji stiprina darbuotojų atsparumą.

Taigi, šiame darbe analizuojamas vidinės komunikacijos valdymas karjerą pradėjusių pedagogų atsparumui organizacijose. Vadovų pastangos kurti palaikančią ir efektyvią komunikacinę aplinką, tinkamų kanalų parinkimas ir naudojimas, grįžtamojo ryšio komentaro buvimas ir pasitikėjimo stiprinimas padeda darbuotojams efektyviau įveikti iššūkius ir būti atspariems. Taip pat, pastebėta, kad sklandi vidinė komunikacija ir teigiamas darbuotojų atsparumas gali prisidėti prie organizacijos kultūros stiprinimo ir sėkmės.

Raktiniai žodžiai: komunikacija, vidinė komunikacija, simetrinė vidinė komunikacija, atsparumas, darbuotojų atsparumas, mokytojų atsparumas.

Sarapaitė, Raminta (2025) "Managing internal communication for resilience of early career teachers in educational organisations". Final Master's thesis supervisor: prof. dr. (HP) Aušra Kazlauskienė. Study programme: Management. Vilnius University, Šiauliai Academy, Institute of Regional Development, Šiauliai. 52 p.

SUMMARY

Modern organisations face many challenges and constant changes, and the rapidly changing work environment poses challenges for employees. Internal communication plays an important role in organisations. The topic is relevant because effective internal communication contributes to increasing employee resilience. The paper analyses the academic literature on the diversity, functions and implications of the concepts of internal communication and employee resilience in organisations. The research problem of this thesis is: which internal communication factors enhance employee resilience? Based on this problem, aim of the the thesis: to investigate the management of internal communication for the resilience of early career teachers in educational organisations. The qualitative research method used in this thesis was a semi-structured interview.

The research in the Master's thesis covers four areas: internal communication in organisations, information within and about the organisation, the relationship between the employee and the organisation, the importance of feedback and commitment to the organisation. Based on these areas of the internal communication part of the study, the results were related to the increase or decrease of employee resilience in organisations. Effective internal communication, employee involvement in decision-making, regular feedback and mutual trust were found to be key factors in building resilience among educators. Building resilience contributes to productivity and a better organisational culture. Internal communication is not only a tool to ensure smooth and efficient work, but it also builds resilience.

So, this paper has analysed the management of internal communication for the resilience of early career educators in organisations. The efforts of managers to create a supportive and effective communication environment, the selection and use of appropriate channels, the presence of feedback comments, and the building of trust help employees to cope with challenges more effectively and be resilient. It has also been observed that smooth internal communication and positive employee resilience can contribute to the strengthening and success of an organisation's culture.

Keywords: communication, internal communication, symmetrical internal communication, resilience, employee resilience, teacher resilience.

IVADAS

Temos aktualumas. Dabartinė organizacinė aplinka dažnai apibūdinama kaip nestabili, sudėtinga ir daug grėsmingesnė negu buvo praeityje (Meneghel ir kt. 2016). Nuolat besikeičiančioje rinkos aplinkoje klestės tik lanksčios, judrios ir dinamiškos organizacijos, nes organizacijos turi išgyventi ir mokėti tinkamai veikti sudėtingoje, neapibrėžtoje ir grėsmingoje aplinkoje (Lengnick-Hall ir kt. 2011). Komunikacija yra kertinis valdymo akmuo, nes žinoti reiškia būti skaidriam, o tai reiškia būti atviram kitiems (Cowan, 2017). Vidinė komunikacija yra laikoma stiprios organizacijos ramsčiu (Slijepčević ir kt. 2018). Veiksminga vidinė komunikacija yra labai svarbi sėkmingoms organizacijoms, nes ji turi įtakos vadovų gebėjimams įtraukti darbuotojus ir pasiekti tikslus (Welch, Jackson, 2007). Tačiau, vidinė komunikacija tuo pačiu metu gali sukelti grėsmę organizacijai, nes prasta vidinė komunikacija skatina neproduktyvų darbą organizacijose. Vidinės komunikacijos teikiama nauda organizacijai priklauso nuo skirtingų faktorių, kad ir pavyzdžiui ar informacija laiku ir tinkamai pasiekia visus darbuotojus (Welch, 2012). Skaidrumas taip pat reiškia atvirą dalijimąsi, o ne kaupimą ar atrankinį dalijimąsi. Tokiu būdu dalijimasis sukuria naujų žinių, kai sujungiame savo žinias, patirtį ir intelektą, tuomet išlaisvinamas darbuotojų potencialas (Cowan, 2017). Darbuotojų pasitenkinimo ir motyvacijos lygis yra nenutrūkstamas procesas, kuriam įtakos gali turėti vidinės komunikacijos metodai ir žmoniškųjų išteklių valdymo veikla (Slijepčević ir kt. 2018). Mokslininkai vis dažniau nagrinėja darbuotojų atsparumą lemiančius veiksnius. Darbuotojai vis dažniau susiduria su įtemptomis darbo situacijomis: patiria stresą dėl sunkaus darbo. Darbuotojų atsparumas daro netiesioginį poveikį darbuotojų veiklos rezultatams per įsitraukimą į darbą (Lu, Zhang ir kt. 2023). Individualus atsparumas buvo siejamas su teigiamu elgesiu darbo vietoje ir požiūriais, tokiais kaip išipareigojimas pokyčiams, pasitenkinimas darbu, įsitraukimas, sumažėjęs stresas ir sprendimų priėmimo kokybė (Nguyen, 2016).

Pradėję dirbti pedagogai pradeda kelionę, kuri kelia didelį stresą, sukelia daug baimių ir atsiranda naujų iššūkių. Autorių atlikto tyrimo metu išvelgiami atsparumą didinantys veiksniai: teigiami santykiai su kolegomis, galimybės suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą, priklausymo ir pripažinimo jausmas, parama iš kolegų ir sklandi komunikacija (Weatherby-Fell ir kt. 2019). Norint, kad karjerą pradėję mokytojai jaustųsi pasitikintys ir kompetentingi turi būti palaikomas abipusis pasitikėjimas, pagarba, užtikrinamas rūpestis ir sąžiningumu pagrįsti santykiai (Cornu, 2013). Sklandus veikimas pokyčiu metu yra neatsiejamas nuo vidinės komunikacijos tarp darbuotojų ir vadovų. Nustatyta, kad vienas iš veiksmingiausių vidinės komunikacijos būdų – tiksli ir aiški vidinė komunikacija. Sukuriant sklandžią vidinės komunikacijos strategiją darbuotojai lengviau išspręs iškilusias problemas, greičiau reaguos ir suras pagalbą siekiant įveikti sunkumus (Slijepčević ir kt. 2018). Autorės Cornu, (2013) tyrimas atskleidžia svarbų faktą, kad pokyčių metu pedagogams vienu iš svarbiausių aspektų tampa vidinė komunikacija. Būtent nuolatinė parama, dalinimasis informacija ir patirtimi, palaikymo kultūra, bendravimas ir bendradarbiavimas su vadovais ir kolegomis padeda pedagogui sumažinti stresą, nerimą ir suteikia drąsos siekti profesinio tobulėjimo.

Taigi, šiame darbe bus aiškinamasi, kokią įtaką vidinės komunikacijos valdymas turi karjerą pradėjusių pedagogų atsparumui. Bus svarbu apžvelgti, kokie vidinės komunikacijos veiksniai didina karjerą pradėjusių pedagogų atsparumą.

Tyrimo problematika. Pastaraisiais metais mokytojų atsparumo tyrimams skiriama vis daugiau dėmesio. Tačiau, vis dar mažai tyrimų, kurie padėtų išsiaiškinti apie emocinį atsparumą ir gebėjimą atsigauti, išlaikyti emocinę pusiausvyrą ir teigiamą požiūrį sunkiose situacijose. Dėl mokymo proceso ir darbo sąlygų pokyčių mokytojų gerovei COVID-19 pandemijos laikotarpiu buvo skiriamas labai didelis dėmesys (Sacré ir kt., (2023) cit. Bagdžiūnienė, Kazlauskienė ir kt., (2023)). Pandemijos situacija priverė mokytojus labai greitai pereiti nuo kontaktinio prie nuotolinio ugdymo, o tokios pasikeitusios aplinkybės sutrikdė darbus. Tai turėjo įtakos mokytojų savijautai, psichinei sveikatai ir gerovei. Autorių atlikti tyrimai rodo, kad darbuotojų gebėjimas konstruktyviai išreikšti savo teigiamas ir neigiamas emocijas komandoje ar visoje organizacijoje yra atsparumo šaltinis. Atsparios darbo jėgos turėjimas yra labai svarbus siekiant padidinti organizacijos konkurencingumą stiprėjančios pasaulinės konkurencijos eroje (Cooke, Cooper ir kt. 2019). Literatūroje galima rasti vidinės komunikacijos tyrimų, kurie susiję su darbuotojų atsparumo sąsajomis. Konkrečiai mokytojų atsparumo tyrimai yra gana nauja tyrimų sritis, kuri padeda išsiaiškinti aplinkybes, kurios padeda mokytojams įveikti stresą, sunkumus ir asmeninį perdegimą (Beltran, Mansfield, Price, 2011). Tačiau, randama nedaug tyrimų, kuriuose autoriai nagrinėja ankstyvąją karjerą pradėjusius pedagogus. Šiame darbe bus analizuojama kaip vidinės komunikacijos valdymas organizacijose susijęs su karjerą pradėjusių ikimokyklinio ugdymo mokytojų atsparumu švietimo organizacijose.

Tyrimo probleminiai klausimai:

1. Kokie vidinės komunikacijos veiksniai didina darbuotojų atsparumą?
2. Kokios vidinės komunikacijos veiksnių sąsajos su karjerą pradėjusių pedagogų atsparumu?

Tyrimo objektas: vidinės komunikacijos veiksniai.

Darbo tikslas – ištirti vidinės komunikacijos valdymą karjerą pradėjusių pedagogų atsparumui švietimo organizacijose.

Uždaviniai:

1. Apibendrinti vidinės komunikacijos veiksnių, lemiančių karjerą pradėjusių pedagogų atsparumą ugdymo įstaigose teorinius aspektus.
2. Išsiaiškinti vidinės komunikacijos veiksnius šiais aspektais: dvipusės komunikacijos, sprendžiamų komunikacijos problemų būdai, karjerą pradėjusių pedagogų ir organizacijos komunikaciniai santykiai, grįžtamasis ryšys ir karjerą pradėjusių pedagogų išipareigojimas įstaigai.
3. Atskleisti vidinės komunikacijos veiksnių sąsajas su karjerą pradėjusių pedagogų atsparumu.

Tyrimo metodai:

1. *Mokslinės literatūros analizė*, kuri sudarė sąlygas apibendrinti vidinės komunikacijos veiksnių, lemiančių karjerą pradėjusių pedagogų atsparumą ugdymo įstaigose teorinius aspektus.
2. *Pusiaus struktūruotas interviu*, kurio pagrindu buvo surinkti duomenys.
3. *Turinio (content) analizė*, sudarė sąlygas atlikti tyrimo duomenų analizę ir interpretacijas, pateikti išvadas ir rekomendacijas.

Darbo struktūra: magistro baigiamąjį darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, sąvokų, lentelių, paveikslų sąrašai, 3 skyriai, diskusija, išvados, rekomendacijos, darbe naudotos literatūros sąrašas.

1. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS VALDYMO IR DARBUOTOJŲ ATSPARUMO DIDINIMO ORGANIZACIJOSE TEORINĖ ANALIZĖ

1.1. Vidinės komunikacijos sampratų įvairovė, funkcijos ir reikšmė organizacijose

Vidinė komunikacija – tai visi vidiniai horizontalūs ir vertikalūs organizuotos komunikacijos procesai, kurie darydami įtaką organizacijos narių žinioms, požiūriui ir elgesiui sudaro sąlygas priimti ir pritarti sprendimams (Buchholz, Knorre 2023, Laužikas, Miliūtė, 2019). Tkalac Verčič, (2019) cit. Tkalac Verčič, Špoljaric (2020)) vidinę komunikaciją apibrėžia kaip daugiadisciplininę sritį, išsidėsčiusią tarp viešųjų ryšių, žmogiškųjų išteklių valdymo ir rinkodaros, o vienu metu ji yra įvairių organizacijų funkcijų dalis. Vidinė komunikacija yra daug daugiau nei žmonių tarpusavio bendravimas. Tai yra bet kurios organizacijos gyvybės kraujas, būdas, kuriuo kiekvienas gauna reikiamą informaciją (Stegaroiu, Talal 2014). Kiti autoriai vidinę komunikaciją apibrėžia kaip visą formalią ir neformalią komunikaciją, kuri vyksta organizacijos viduje visuose lygiuose (Kalla, 2005 cit. Kim, Lim 2024). Vidinė komunikacija apima organizacijos ir jos darbuotojų bendrai kuriamą procesą ir yra naudojama kaip strateginio valdymo dalis, naudojama valdyti tarpusavio priklausomybę ir kurti abipusę ryšį (Kim, Lim, 2024). Atlikti tyrimai teigia, kad komunikacija yra ta pati medžiaga, per kurią organizacijos pradeda egzistuoti. Remiantis organizacijų narių kalbine ir komunikacine praktika galima daug sužinoti apie organizacijas, jų procesus ir žmones (Darics, Clifton, 2023). Pagrindinis ir esminis vidinės komunikacijos tikslas gali būti įvardintas kaip darbo procesų koordinavimo skatinimas, bendravimo ir identifikavimo su organizacija stiprinimas (Buchholz, Knorre 2023). Autoriai Welch, Jackson (2007) ir Welch, (2012) darbuose išskiria kitus keturis pagrindinius vidinės komunikacijos tikslus:

- skatinti įsipareigojimo organizacijai jausmą;
- skatinti supratimą apie organizacijos tikslus;
- skatinti informacijos sklaidą apie vykstančius pokyčius;
- skatinti priklausymo organizacijai jausmą.

Kokybiška ir veiksminga komunikacija, kuri susijusi su atliekamomis užduotimis svarbi siekiant sukurti darbuotojo įsipareigojimo jausmą, o komunikacija, kuri nesusijusi su darbo užduotimis yra gyvybiškai svarbi siekiant sukurti pasitikėjimo jausmą (Welch, Jackson, 2007). Vidinė komunikacija yra viena iš tų funkcijų, kurias visi mano, kad gali ir gerai atlieka, nes jie kalbasi su savo žmonėmis. Autoriai remiasi Watson Helsby ataskaita, kurioje buvo ištirtos 37 didelės JK ir JAV organizacijose. Po šio atlikto tyrimo pasikeitė darbuotojo ir vadovo santykiai. Tyrimas patvirtino, kad yra būtinybė įtraukti sklandžią vidinę komunikaciją, kad būtų palaikyta „verslo sveikata“. Šio tyrimo duomenys atskleidė dar vieną svarbų faktą – dauguma apklaustųjų mano, kad vidinė komunikacija turėtų būti svarbiausias organizacijos rodiklis, tačiau, daugiausia dėmesio yra skiriama išoriniam pasauliui (Smith, Mounter,

2008). Daugeliu nuomonių vidinė komunikacija prilyginama klėjams, kurie laiko organizaciją kartu. Be jos mes esame tik atskirų asmenų, dirbančių individualiai savo darbą rinkinys. Komunikacija yra informacijos, emocijų, idėjų, minčių ir t.t. perdavimo tarp žmonių procesas (Stegaroiu, Talal 2014). Komunikacija atlieka svarbų vaidmenį organizacijų sėkmei per novatoriškus metodus ir daugelį kitų priemonių. Kiti autoriai apibrėžia komunikaciją veiksmingą, tuomet, kai organizacija supranta darbuotojus, kaip svarbiausią visuomenę, su kuria jiems reikia efektyviai bendrauti (Frandsen, Johansen (2016) cit. Kim (2021)). Pagal Hwang, Lee (2015) komunikacija organizacijoje yra pagrindinė organizacijos veiklos procedūra ir svarbiausias veiksnys, padedantis išlaikyti ir plėtoti organizaciją. Taip pat, yra teigiama, kad organizacijos komunikacija gali būti perduodama įvairiomis formomis: kinestetine, veido, tekstone, intonacine, aprangos, kūno kalbos, architektūrine ir t.t. (Cooren, Kuhn, Cornelissen, Clark 2011). Nepriklausomai nuo organizacijos tipo, komunikacija yra elementas padedantis palaikyti santykius organizacijoje. Tai, ką vienas asmuo sako kitam, gali turėti įtakos ne tik šiems dviems asmenims, tačiau ir visai organizacijos sistemai (Jakubiec, 2019). Vidinė komunikacija organizacijose atlieka daugybę funkcijų. Yra šešios pagrindinės funkcijos, kurios dominuoja komunikacijoje organizaciniame kontekste. Šios funkcijos pagal Richmond ir kt., (2005) cit. Jakubiec, (2019) yra: informuoti, reguliuoti, integruoti, valdyti, įtikinti ir bendrauti (socializuoti):

- *Informacinė* – reikalingos informacijos teikimas darbuotojams, kad galėtų efektyviai atlikti savo darbą.
- *Reguliuojančioji* – reguliavimo politika arba pranešimai apie organizacijos išlaikymą.
- *Integracinė* – orientuota į darbo užduočių koordinavimą, grupinį koordinavimą arba padalinių susijungimą siekiant įgyvendinti bendrą tikslą.
- *Valdymo* – bendravimas, orientuotas į tai, kad personalas atliktų tai, ko reikia. Tai informacijos apie personalą žinojimas, siekiant geriau pažinti ir užmegzti santykius.
- *Įtikinamoji* – vadovas bando paveikti darbuotoją, kad šis ką nors konkrečiai parodytų.
- *Socializuojanti* – gali nulemti, ar asmuo išsilaikys organizacijoje. Tai reiškia, kad darbuotojas yra integruotas į visus organizacijos komunikacijos tinklus.

Norėdami suprasti vidinę komunikaciją ir darbuotojų įsitraukimą, pirmiausia reikia turėti tvirtą supratimą apie žmogaus elgesį ir tai, kaip jis parodo, imituoja ir veikia kolegų ir darbuotojų elgesį (Cowan, 2017). Vidinės komunikacijos strategijos tikslas – padėti institucijoms didinti veiklos efektyvumą ir kurti vidinės komunikacijos procesus, kurie kurtų darnią organizacijos kultūrą (Stegaroiu, Talal, 2014). Darbuotojai labai dažnai iš išorinio pasaulio išgirsta, kas vyksta jų organizacijoje ar netgi konkrečiai jų skyriuje. Jeigu darbuotojus reikėtų apklausinėti organizacijoje, apie tai, ko jiems trūksta ar kas netenkina, greičiausiai didžioji dalis atsakytų, kad yra didelių problemų susijusių su vidine organizacijos komunikacija. Autorius teigia, jog gerai informuota darbo yra jėga yra produktyvi, nes darbuotojai jaučiasi esantys bendros misijos dalimi. Dėl konkrečios misijos dirbama produktyviau ir padedama pasiekti geresnių rezultatų (Cowan, 2017). Gandai, kurie atsiranda kasdienėje darbo vietoje vyksta oficialiais ir neoficialiais komunikacijos kanalais. Darbuotojai nori suprasti ir bando išsiaiškinti, kas vyksta jų organizacijoje, todėl jie sukuria gandus, kurie suteikia pasakotojams tikrumo jausmą apie organizaciją (Darics, Clifton 2023). Nestabilūs santykiai organizacijose gali būti stiprus sąmokslų teorijų pirmtakas. Darbuotojai, kurie nepasitiki savo vadovais, jaučiasi susvetimėję ir pradeda tikėti informacija,

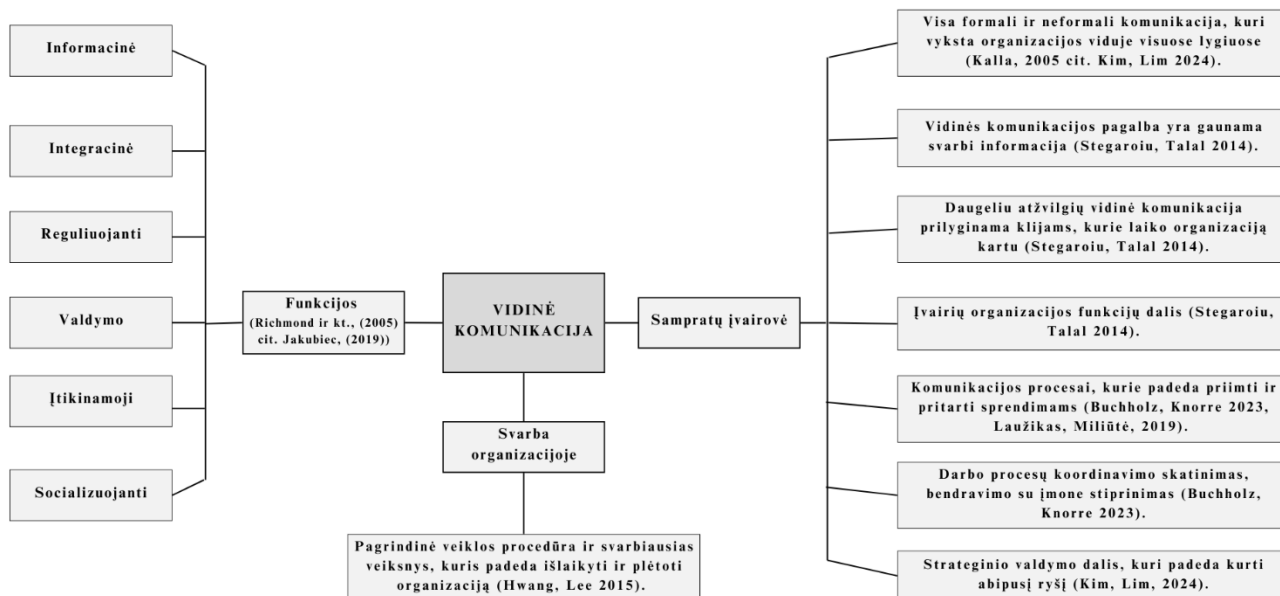
kurią išgirsta. Vidinė komunikacija kaip centrinis procesas, kurio metu darbuotojai dalijasi informacija, kuria santykius, įprasmina ir kuria organizacijos kultūrą bei vertybes (Berger, (2008) cit. Men, Stacks, (2014)). Vidinė komunikacija vyksta visoje komunikacijos aplinkoje, kuriai daro įtaką bendra organizacijos kultūra (Welch, Jackson, 2007).

Didžiausią vertę turintis aspektas yra komunikacijos kanalų kokybė (Abduraimi ir kt. 2024). Komunikacijos kanalų pasirinkimas yra svarbi viešųjų ryšių dalis tiek išorinei tiek vidinei komunikacijai. Nėra tiksliai apibrėžta, kurie komunikacijos kanalai yra geriausi pasirinkti ir naudoti organizacijoms. Šiuo metu nuolat keičiasi naujausios technologijos, o jos paveikia organizacijų aplinką, tokiu būdu plečiasi komunikacijos priemonės. Bendravimo kanalai organizacijose gali būti įvairūs nuo tradicinių – rašytinių, tokių kaip: laiškai, brošiūros, ataskaitos, plakatai, skelbimų lentos, el. paštas, internetas, tinklaraštis ir t.t. Taip pat, kanalai gali būti žodiniai: bendravimas akis į akį, susitikimai, tikslinės grupės, pokalbiai telefonu, vaizdo konferencijos ir kt. (Sommerfeldt, Yang ir Taylor 2019, cit. Tkalac Verčič, Špoljaric 2020). Daugelis organizacijų darbuotojų šiais laikais dirba nuotoliniu būdu, todėl norint pasiekti darbuotojus efektyviausia bendrauti išmaniaisiais kanalais: socialinių tinklų programomis. Taip pat, visais kitais atvejais, kai organizacijos didžioji dalis dirba nuotoliniu būdu komunikacija vykdoma elektroniniais laiškais arba intranetais (Näsi, 2023). Išskiriama reikšminga bendravimo forma: fotografijos, įžvelgiamas reiškiny, kad vizualinės diskusijos yra interaktyvi komunikacijos forma. Tokios diskusijos skatina bendruomenės narius pasidalinti informacija, emocijomis, vietomis, veikla, pasiekimais, idėjomis, humoru ir t.t. Vaizdinė diskusija nesiriboja vien darbine aplinka, darbuotojai taip pat dalinasi informacija iš visų savo gyvenimo sričių. Akivaizdi vaizdinių diskusijų nauda darbo vietoje yra informavimas, instruktavimas, palengvinimas ir darbo eigos pagreitinimas. Šiais laikais vaizdinės diskusijos yra būdingos bet kuriai šiuolaikinei bendruomenei, nes tai yra greitas ir efektyvus būdas papildantis bendravimą. Kartu su nuotraukomis naudojami įvairūs jaustukai, trumpi vaizdo įrašai (Näsi, 2023). Näsi, (2020) cit. Näsi, (2023) straipsnyje nagrinėja fotografijų naudojimą kaip vizualią diskusiją. Pavyzdžiui statybos sektoriaus organizacijoje tapo įprasta praktika projektų brigadininkams iš anksto apžiūrėti, nufotografuoti ir nusiųsti nuotraukas atsakingai komandai. Nuotraukas dažniausiai siunčia per socialinius tinklus ir dažnai atvejais gali atsispausdinti ir palengvinti darbo eigą, nes gaunamos vizualios instrukcijos su realia nuotrauka. Vaizdinės diskusijos laikomos komandos dvasios stiprinimo ir darbuotojų įsipareigojimo didinimo priemone. Vizualinis aptarimas pripažintas gerinantis darbo eigos efektyvumą ir saugą, su užduotimis susijusios nuotraukos turi emocinį aspektą darbuotojams. Darbo eigoje skaityti ilgus tekstus dažniausiai užima daug laiko, todėl nuotraukos gali būti savotiškas informacijos sutrumpinimas (Näsi, 2023). Apibendrinant galima teigi, kad asmeniniai fotoaparatai – telefonai yra praktiškas įrankis tiesioginiam abipusiam bendravimui organizacijose. Nuotolinis darbas organizacijose sukūrė galimybę organizacijoms pasirengti ir ieškoti efektyvių komunikacijos būdų, kaip šiuo atveju: vizualinės diskusijos (Näsi, 2020 cit. Näsi, 2023).

Simetrinė vidinė komunikacija – tai bendravimo pasaulėžiūra ir praktika, kuriai būdingas dėmesys pasitikėjimui, patikimumui, atvirumui, santykiams, abipusiam ir grįžtamajam ryšiui. Tai dvipusis bendravimas, kuris palengvina dialogą tarp organizacijos ir jos darbuotojų. Teigiama, jog naudojant vidinę simetrišką komunikaciją darbuotojai yra pasitenkinę darbu ir lojalūs (Grunig 2002, cit. Men 2014, Kim, 2021). Autoriai teigia, kad vidinė simetriška komunikacija yra puiki vidinės

komunikacijos sistema. Dvipusis simetriškas bendravimas skatina priklausymo jausmą, kai darbuotojams suteikiama daugiau dialogo, diskusijų ir problemų sprendimų galimybių (Men, Stacks, 2014, Lee, Kim, 2020). Taigi, kai yra taikomas dvipusis simetriškas bendravimas, tai leidžia darbuotojams dalyvauti sprendimų priėmime, yra reaguojama į darbuotojų poreikius, rūpesčius, bei yra apibūsė tolerancija. (Men, Stacks, 2014, Kang, Sung, 2017). Organizacijose privalo vykti vidinė komunikacija, teigiama, kad tai vienas iš svarbių aspektų, nes vadovai turi įgyvendinti svarbią užduotį savo komandoje – efektyvią vidinę komunikaciją. Nuolatinis keitimasis informacija naudingas ir tarp vadovų ir tarp komandos narių. Tik tinkamai komunikuodami vadovai gali suderinti, kad darbuotojai siektų įgyvendinti pagrindinius organizacijos tikslus ir nepaisant visų pokyčių užtikrintų stabilumą (Buchholz, Knorre, 2023). Efektyvi komunikacija turi galimybę perteikti organizacijos vertybes visiems darbuotojams ir aktyviai juos įtraukti į organizacijos tikslų siekimą (Welch, (2011) cit. Abduraimi ir kt. 2024). Organizacijų kultūrose, kuriose palaikomas našus darbas ir judrumas, vadovai paprastai teikia pirmenybę darbuotojų įsitraukimui. Šiose organizacijose sukuriamas lanksti, humanistinė darbo aplinka, atviri biurai ir erdvė judėti. Darbuotojai greitai mokosi ir gali nutraukti praktikas, kurios nepasiteisina ir taikyti tas, kurios tinkamos. Atsakomybę ir matomumą organizacijoje lemia surinkimų, produktų testavimų ir koregavimų praktikos. Tokiose organizacijose grįžtamasis ryšys yra nuolatinis. Bendrovės „Netflix“ generalinis direktorius sukūrė organizacijos politiką pagrįstą šūkiu „siekiame tobulumo“, šis šūkis pritraukia ir išlaiko lojalius, įsitraukusius ir gerai dirbančius darbuotojus. Lygiai taip pat, kaip ir „Google“, ši bendrovė kruopščiai atsirenka darbuotojus, kad jie atitiktų korporacijos kultūrą. Darbuotojai motyvuoti dirbti šioje organizacijoje, nes su jais elgiamasi pagarbiai, mokami geri atlyginimai, suteikiama atsakomybė ir laisvė (Holbeche, 2018). Kanadoje ir Jungtinėje Karalystėje atliktų tyrimų metu buvo įrodyta, kad įtempta darbo aplinka turi įtakos darbuotojų nuotaikos sutrikimams, nemigai, galvos ir raumenų skausmui, aukštam kraujospūdžiui įvairioms organų ligoms ir valgymo sutrikimams (Garrick, Buck, 2022).

Apibendrinus galima teigti, kad vyrauja vidinės komunikacijos sampratų įvairovė (1 pav.). Remiantis įvairiais autorių darbais galima apibrėžti, kad vidinė komunikacija yra visas organizacijoje vykstantis bendravimas, kuris skirtas skatinti įsipareigojimo organizacijai, priklausymo jai jausmą, suvokimą apie besikeičiančią aplinką ir kintančių tikslų supratimą. Šio darbo tyrime bus laikomasi nuostatos, kad vidinė komunikacija tai strateginio valdymo dalis, kuri padeda kurti abipusę ryšį (Kim, Lim, 2024). Vidinė komunikacija atliepia šias funkcijas: informuoti, integruoti, reguliuoti, valdyti, įtikinti ir socializuoti. Vidinės komunikacijos reikšmė organizacijoje tai yra laikoma pagrindine veiklos procedūra ir svarbiausiu aspektas, kuris padeda išlaikyti ir plėtoti organizaciją (Hwang, Lee, 2015).



1 pav. Vidinės komunikacijos sampratų įvairovė, svarba ir funkcijos organizacijoje
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis analizuota literatūra.

1.2. Darbuotojų atsparumo sampratų įvairovė ir reikšmė organizacijose

Vieni pirmųjų atsparumo apibrėžimų yra apibūdinami kaip gebėjimas atsigauti po nepageidaujamų įvykių (Sameroff, Rosenblum (2006) cit. Cooke, Cooper ir kt. (2019)). Dar vienas atsparumo apibrėžimas - tai atsirandanti sistemų savybė, kuri susideda iš kelių tarpusavyje susijusių komponentų, kurių sąveika yra dinamiška (Barasa, Mbau, Gilson, 2018). Labai konkrečiai atsparumą apibūdina autorės Bagdžiūnienė, Kazlauskienė ir kt. (2022), jos teigia, kad atsparumas yra apibrėžiamas penkiais rodikliais: bendrasis, profesinis, motyvacinis, emocinis ir socialinis. Atsparumas yra sugebėjimas sugrįžti į pradinę formą, kai buvo daromas tam tikras spaudimas. Žmonių požiūriu tai yra gebėjimas atsigauti po patirties. Jeigu žmogus yra atsparus, jis gali atlaikyti neigiamus padarinius nepriklausomai jie ilgalaikiai ar trumpalaikiai (Chambers, Ryder 2019). Atsparumas yra labai svarbus gerinant psichinę sveikatą (Herrman ir kt. (2011) cit. Liu ir kt. (2024)). Darbuotojų atsparumas pabrėžia gebėjimą prisitaikyti prie sudėtingų darbo aplinkybių, klestėti ir augti, todėl atsparumas nuo darbuotojų atsparumo skiriasi tuo, kad pastarasis pabrėžia darbo vietos kontekstą, tačiau jie teigiamai tarpusavyje susiję (Näswall ir kt. 2019). Autorius Holbeche (2018) atsparumą įvardina ne tik kaip krizių įveikimą. Atsparios organizacijos remiantis autoriumi yra išvalgios ir žino situaciją, kad užkirstų kelią galimoms krizėms. Jos pasižymi kognityviniu atsparumu – gebėjimu pastebėti pokyčius, išgyventi nepažįstamas situacijas ir parengti įvairius atsako variantus. Atsparumas organizacijose reiškia sistemos judrumą ir tvirtumą, kuris būtinas išlikimui ir klestėjimui vis sudėtingesnėse situacijose. Darbuotojų atsparumas atspindi ne tik gebėjimą atsigauti po nelaimių, bet tuo pačiu, gebėjimą panaudoti, aktyviai plėtoti asmeninius ir darbo vietos išteklius (Kuntz ir kt., 2017).

Atsparus elgesys remiantis Kuntz ir kt., (2017):

- Bendradarbiavimas su kolegomis, vadovais ir kitomis komandomis (organizacijos viduje ar išorėje) sprendžiant netikėtus darbe kylančius iššūkius;
- Prireikus kreipiamasi paramos į vadovus;
- Ieškoma išteklių iš kolegų ir vadovų, jais tarpusavyje keičiamasi;
- Mokomasi iš padarytų klaidų;
- Įgyvendinamas nuolatinis veiklos vertinimas siekiant tobulinti darbo procesus;
- Grįžtamojo ryšio darbe (įskaitant neigiamą) ieškojimas ir panaudojimas darbo procesams tobulinti;
- Efektyvus išteklių valdymas, kad prireikus būtų galima spręsti didelio darbo krūvio problemas;
- Veiksmingas krizių valdymas;
- Pasinaudojimas pokyčiais, kurie daro įtaką asmeniniam įvaizdžiui siekiant profesinio tobulėjimo.

Dabartinių organizacijų atsparumo tyrimuose daugiausiai orientuojamasi ar darbuotojai turi nuolatinius gebėjimus tobulėti organizacijose, o ne tik kaip jie atsigauna ir atkuria normalų funkcionavimą organizacijoje po nelaimių ar krizių. Dabartinės organizacijos atsparumo perspektyvos apibūdina kaip transformacinį reiškinį, kuris reiškia organizacijos gebėjimus plėtoti išteklius ir padidinti konkurencinį pranašumą ne tik po krizės, bet ir stabilioje aplinkoje siekiant užtikrinti kokybišką pasirengimą iššūkiams (Kuntz ir kt., 2017). Visais požiūriais bendrai kalbant mokslininkai pabrėžia svarbų faktą: atsparumas yra dinamiškas procesas, kurio metu organizacijų darbuotojai pademonstruoja teigiama prisitaikymą, o tai padidina pačios organizacijos konkurencinius pranašumus po krizės (King ir kt., 2016). Įvardinamos dvi kultūrinės praktikos, kurios lemia atsparumą organizacijose. Pirmiausia, tai organizacijos požiūris į kasdienius iššūkius. Vadovų ir kitų darbuotojų gebėjimas žvelgti į iššūkius iš optimistinės perspektyvos. Atsparios organizacijos laiko iššūkius mokymosi galimybėmis ir naudojami šia praktika, kad būtų ugdomi tokie gebėjimai ir gerintų atsparumą. Antra, atsparios organizacijos palaiko kūrybiškumą ir naujoves. Autoriai remiasi Ugandoje atliktais tyrimais, kurių metu nustatyta, kad kai organizacijoje vyrauja kūrybingas klimatas, darbuotojai yra motyvuoti kurti naujas idėjas, o tai stiprina jų atsparumą. Prasto kūrybinio klimato organizacijose darbuotojai uždari, nesiūlo ir neįgyvendina novatoriškų ir kūrybingų idėjų, nes jos yra nepalaikomos. Teigiama, kad kūrybingas klimatas yra vienas iš pagrindinių dalykų norint sukurti palankią aplinką organizacijoms prisitaikyti susidūrus su iššūkiais (Barasa, Mbau, Gilson, 2018). Autoriai Cooke, Cooper ir kt. (2019) atliko tyrimą, kuriame analizavo Kinijos bankininkystės sektoriaus darbuotojų atsparumą ir įsitraukimą. Teigiama, kad didėjanti pasaulinė konkurencija ir bankų taikomos augimo strategijos daro jų darbuotojams spaudimą dėl veiklos rezultatų ir reikalauja, kad jie būtų atsparūs ir atitiktų veiklos lūkesčius. Tai reiškia, kad darbuotojai turi ugdytis daug daugiau įgūdžių ir remtis įvairiomis asmeninėmis savybėmis, kad galėtų efektyviai dirbti. Darbo aplinką galima skirstyti į dvi kategorijas: darbo reikalavimai ir darbo ištekliai. Darbo reikalavimus galima apibūdinti kaip fizinius, socialinius ar organizacinius darbo aspektus, kuriems reikia nuolatinių fizinių ir (arba) psichologinių pastangų. Darbo ištekliai apibūdinami – tai fiziniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, kurie gali būti funkcionalūs siekiant su darbu susijusių tikslų, jie mažina darbo reikalavimus ir su jais susijusias fiziologines ir psichologines sąnaudas, tokiu būdu skatina asmeninį augimą ir tobulėjimą (Cooke, Cooper ir kt. 2019).

Šumskienė ir kt., (2023) atliko tyrimą ir jis atskleidė, kad pradedančiųjų socialinių darbuotojų atsparumas susijęs ne tik su organizacijos lygmens veiksniais bet ir susijęs su socialiniais, politiniais ir kultūriniais kontekstais. Darbuotojams svarbu asmeniniai veiksniai, organizacijos kultūra, profesijos specifika, makrolygmens sąlygos. Socialinių darbuotojų pareigybė yra itin svarbi ir sudėtinga. Šios srities darbuotojai teigia, kad jaučiama per didelė atsakomybė dėl turimų klientų, jie turi iškeltus per didelius lūkesčius, o todėl nukenčia jų asmeninis gyvenimas, poilsis, o tai gali atsilipti atliekamo darbo kokybėje. Nauji darbuotojai sunkiai ir jautriai reaguoja į organizacijos viduje vykstančias apkalbas, pokyčius, jie bijo paklausti kitų kolegų, nes nenori apkrauti papildomu darbu, todėl tai mažina jų atsparumą. Autoriai Šumskienė ir kt., (2023) pateikia daugiau iššūkių su kuriais susiduria šios profesijos pradedantieji atstovai:

- **Su organizacijos kultūra susiję iššūkiai:** darbas be aiškos struktūros, kolektyvo kaita, biurokratija, darbo krūvis, fizinės darbo sąlygos ir nesaugumas, pagalbos ir bendradarbiavimo stoka, skirtingi požiūriai, patyrusių kolegų replikos ir priekaištai.
- **Su profesijos specifika susiję iššūkiai:** nekontroliuojamos situacijos, baimė, nesaugumas ir pavojus sveikatai, resursų stoka, klientų nepasitenkinimas, skundai, pasitikėjimo nebuvimas.
- **Makrolygmens sąlygų iššūkiai:** bendradarbiavimo su kitomis organizacijomis stoka, nuvertinimas, visuomenės požiūris į profesiją, socialiniai, kultūriniai ir politiniai kontekstai.

Organizacijos galėtų investuoti finansinį kapitalą ar kitus išteklius, kad ugdytų savo darbuotojų „PsyCap“. „PsyCap“ yra psichologinis išteklius, kuris skatina augimą ir veiklos rezultatus. Taip pat, jis gali būti plėtojamas didinant darbuotojo žinias, įgūdžius ir gebėjimus bei stiprinant jo socialinį tinklą organizacijoje. Šis išteklius sudarytas iš keturių komponentų: saviveiksmingumas, viltis, optimizmas ir atsparumas. Šiuos komponentus galima išmatuoti, plėtoti ir veiksmingai valdyti, kad pagerėtų veiklos rezultatai (Luhans ir kt., 2006 cit. Lu, Zhang ir kt. 2023). Iš visų keturių komponentų „atsparumas“ apibrėžiamas kaip teigiamas psichologinis gebėjimas atsigauti, atsitiesti po nelaimių, netikrumo, konfliktų, nesėkmių ar net teigiamų pokyčių pažangos ar padidėjusios atsakomybės. Tai yra svarbiausias teigiamas išteklius, kuris padeda įveikti neramioje ir stresą keliančioje darbo vietoje. Youssef, Luthans (2007) cit. Cooke, Cooper ir kt. (2019)). Organizacijos turėtų ugdyti darbuotojų atsparumą ir padėti jiems atsigauti po nelaimių ar asmeninių nesėkmių, kai jos ištinka (Avey ir kt. (2009) cit. Lu, Zhang ir kt. (2023)). Svarbu turėti vertybėmis pagrįstą kultūrą ir klimatą organizacijose, o darbuotojai turėtų būti įdarbinami atsižvelgiant ir įvertinami atitinkamai atsižvelgiant į įstaigos vertybes. Vadovai ir lyderiai turėtų būti vertinantys, aistringi, entuziastingi, įkvepiantys, nuolankūs ir drąsūs (Abduraimi ir kt. 2024). Organizacinė aplinka, kuriai būdinga įgalinanti lyderystė, bendradarbiavimo su kolegomis santykiai ir sąžiningos sistemos bei procedūros, laikui bėgant buvo siejamos su padidėjusiu individualiu atsparumu, pasitenkinimu darbu ir našumu (Kuntz ir kt., 2017). Kim, Lim, (2024) atliktas tyrimas pateikia praktinių patarimų, kaip galima praktikuoti veiksmingą vidinės komunikacijos sistemą: atvirumu, įsiklausymu, abipusiškumu ir santykių puoselėjimu. Dvipusio simetriško bendravimo trūkumas ir žemos kokybės darbuotojų ir organizacijos santykiai turės neigiamą poveikį organizacijai, gali būti, kad bus prarandami vertingi darbuotojai. Darbuotojų atsparumas gali pagerinti pasitenkinimą darbu. Darbuotojų atsparumo ugdymas siūlomas kaip metodas, kuris padidina pasitenkinimą darbu, psichologinę gerovę ir psichinę sveikatą (Näswall ir kt. 2019). Kuntz ir kt., (2017) straipsnyje aptariamos dabartinės įžvalgos apie

darbuotojų atsparumą ir nurodoma, kaip organizacijos gali jį skatinti vykdydamos atsparumo ugdymo iniciatyvas. Šias iniciatyvas galima skatinti atsižvelgiant į keturias sritis: darbuotojų vertinimą, žmogiškojo kapitalo vystymą, remti iššūkius darbe ir mokymosi bei bendradarbiavimo skatinimą.

Meneghel ir kt. (2016) atlikto tyrimo išvada: vadovai turėtų sutelkti dėmesį į darbo socialinių išteklių plėtrą, kad padidintų komandos atsparumą ir našumą. Autoriai teigia, kad pagrindinis atsparumo tikslas yra atrasti nežinomas vidines stiprybes ir išorinius išteklius, taip suteikiant darbuotojams daugiau įgūdžių, kad jiems pavyktų įveikti problemas, o organizacija galėtų klestėti nepaisant sunkumų. Vadovams ir žmogiškųjų išteklių specialistams labai naudinga suprasti, kaip ugdyti komandos atsparumą, atsižvelgiant į svarbų aspektą: atsparumas padeda pasiekti teigiamų rezultatų komandai. Nguyen, (2016) atlikto tyrimo metu rezultatai atskleidė, kad įgalinanti lyderystė, iniciatyvi asmenybė ir optimizmas reikšmingai susiję su atspariu elgesiu. Lyderystės įgalinimas bus teigiamai susietas su darbuotojų atsparumu.

Kognityviniai atsparumo aspektai pagal Lengnick-Hall ir kt. (2011):

- ugdyti partnerystės jausmą su darbuotojais;
- suteikti galimybę sprendimų priėmimui;
- sukurti sklandų komandinį darbą ir darbo planą;
- kurti teigiamus, šiltus abipusius santykius;
- sumažinti griežtų taisyklių ir procedūrų kiekį (mažesnė apkrova);
- samdykite, kad būtų užtikrinta, jog darbo jėga turi įvairių patirčių, perspektyvų, paradigmų ir kompetencijų;
- teikti didelį privalumą darbuotojų individualumui ir skirtumams;
- investuoti į žmogiškąjį kapitalą;
- naudoti tiek formalius, tiek neformalius socialinės integracijos mechanizmus.

Šie aspektai remiantis Lengnick-Hall ir kt. (2011) yra skirti sukurti darbo vietą, kurioje paprastos taisyklės ir pagrindinės organizacijos vertybės formuoja prioritetus ir nukreipia elgesį, ypač netikėtų įvykių akivaizdoje. Šie aspektai, taip pat, skirti ugdyti individualius skirtumus, kad būtų galima lengvai rasti platų suvokimo ir perspektyvų repertuarą prasmėms ir sprendimams priimti. Dėmesys ilgalaikiams santykiams, įvairovei ir lanksčiam darbo dizainui palengvina savo organizaciją, neigiamą entropiją ir susijusias sudėtingų sistemų charakteristikas (Lengnick-Hall ir kt. 2011). Atsparumo gebėjimas gali būti ugdomas ir valdomas. Tai reiškia, kad žmogiškųjų išteklių specialistai galėtų padėti savo organizacijoms efektyviai analizuoti aplinkos sąlygas ir į jas reaguoti, pranešdami apie tvirtą ir aiškų organizacinį tikslą, skatinantį priimti sprendimus ir veiksmus, atitinkančius organizacijos pagrindines vertybes. Be to, personalo vadovai turėtų užtikrinti, kad jų organizacijos gebėtų sėkmingai siekti konkuruojančių tikslų. Pavyzdžiui, darbuotojai turi išmokti įtraukti išradingumo ir kūrybiškumo elgesio rutiną, kartu nustatydami ir išlaikydami naudingus įpročius. Trečia, žmogiškųjų išteklių specialistai prisideda prie savo organizacijos sėkmės kurdami palankią aplinką santykiams organizacijos viduje ir tarp jų (Nguyen, 2016).

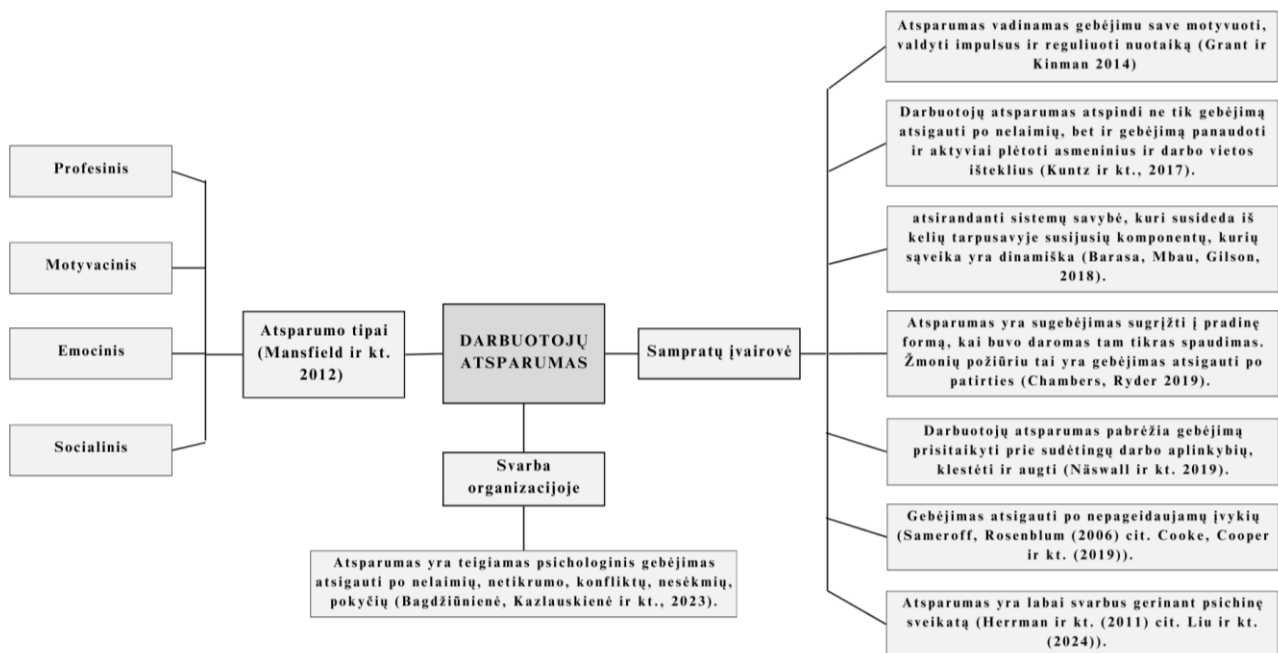
Autoriai Chambers, Ryder (2019) savo straipsnyje aptaria problemas, su kuriomis susiduriama dirbant įtemptoje darbo aplinkoje sveikatos ir socialinės apsaugos srityse. Sudaroma išvada, jog vienintelis būdas kovoti yra naudoti atsparumo priemonės ir strategijas, tuomet mes veiksmingai

įveiksime stresines situacijas. Organizacijose svarbu skatinti, kad darbuotojai būtų pozityvūs, optimistiški, sutelkę dėmesį į savo sveikatą ir gerovę, rūpestingi, užjaučiantys save ir savo kolegas. Organizacijoje turėtų būti skatinamas savo, kolegų, vadovų ir bendrai komandos atsparumas naudojant empatiją, kad darbuotojai netaptų nerimastingi ir šokiruoti dėl patiriamų nesėkmių. Emocinis atsparumas gali būti laikomas psichologiniu veiksmu, galinčiu sustiprinti mokytojų gerovę ir ryšį su organizacija (Chambers, Ryder 2019). Mokytojų atsparumas yra gana nauja sritis, tačiau jau esantys autorių atlikti tyrimai atskleidžia įvairius rizikos ir apsauginius veiksmus susijusius su mokytojų atsparumu. Saviveiksmingumas ir vidinė motyvacija yra pagrindiniai individualūs apsauginiai veiksniai. Prie mokytojų atsparumo taip pat, prisideda kontekstiniai apsauginiai veiksniai, tokie kaip oficialios mentorių programos ir kolegiali parama darbo vietoje. Rizikos ir apsauginiai veiksniai skiriasi kiekvienam pedagogui, nes tai, kas vienam yra iššūkis, kitam tokiomis pačiomis aplinkybėmis tai nebus sudėtinga užduotis (Mansfield ir kt. 2012). Pagal keturių dimensijų sistemą, kurią sukūrė Mansfield ir kt. (2012) emocinis atsparumas yra vienas iš keturių mokytojų atsparumo tipų kartu su profesiniu, motyvaciniu ir socialiniu atsparumu. Ši sistema pagrįsta autorių atliktais tyrimais su baigusiais ikimokyklinio ugdymo ir karjeros mokytojais.

Autorių Mansfield ir kt. (2012) keturių dimensijų sistema:

- **Emocinis tipas:**
 - Nepriima dalykų asmeniškai;
 - Turi humoro jausmą;
 - Susitvarko su darbo reikalavimais ir patiriamu stresu;
 - Rūpinasi savo ir kitų gerove;
 - Emociškai stabilus;
 - Mėgaujasi mokydamas.
- **Motyvacinis tipas:**
 - Mėgsta iššūkius;
 - Pasitiki savimi;
 - Pozityvus ir optimistiškas;
 - Išlaiko motyvaciją ir entuziazmą;
 - Išsikelia realius lūkesčius ir tikslus.
- **Socialinis tipas:**
 - Kuria palaikančius santykius;
 - Ieško pagalbos ir priima patarimus;
 - Sprendžia problemas;
 - Turi stiprų tarpasmeninį ryšį ir reikalingus įgūdžius bendravimui.
- **Profesinis tipas:**
 - Įsipareigojęs ugdytiniams;
 - Organizuotas ir mokantis planuoti laiką;
 - Lankstus ir prisitaikantis;
 - Turi efektyvius mokymo įgūdžius.

Taigi, remiantis šių autorių atsparių mokytojų apibūdinimu galima įžvelgti, kad per keturias sritis galima išnagrinėti ir įvertinti mokytojų atsparumą ugdymo įstaigose (Mansfield ir kt. 2014).



2 pav. Darbuotojų atsparumo sampratų įvairovė, svarba organizacijose ir tipai
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis nagrinėta literatūra apie darbuotojų atsparumą

Apibendrinus galima teigti, kad vyrauja atsparumo sampratų įvairovė (2 pav.): atsparumas yra dinamiškas procesas nuo gebėjimo save motyvuoti, atsigavimo po nesėkmių, patirčių iki svarbaus komponento gerinančio psichinę sveikatą. Šiame darbe bus laikomasi nuostatos, kad darbuotojų atsparumas tai yra teigiamas psichologinis gebėjimas atsigauti po nelaimių, netikrumo, konfliktų, nesėkmių, pokyčių. Tai dinamiškas procesas, nes gali būti paveikiamas asmeninių ar aplinkos veiksnių. Darbo aplinkos ir asmeninių savybių įtaka mokytojų emociniam atsparumui (Bagdžiūnienė, Kazlauskienė ir kt., 2023). Taigi, karjerą pradėję mokytojai susiduria su įvairiais iššūkiais pirmaisiais savo darbo metais, o kaip šie iššūkiai valdomi, tai gali padaryti įtaką tolesnei karjerai. Yra atlikta tyrimų, kurių metu nustatyta, kad patiriant per daug iššūkių ir negebant jų suvaldyti pradedantieji mokytojai gali patirti perdegimą jau pirmaisiais savo darbo metais.

1.3. Vidinės komunikacijos įtaka darbuotojų atsparumui

Vidinė komunikacija atlieka svarbų vaidmenį didinant darbuotojų atsparumą organizacijose. Atliktame tyrime pabrėžiama įvairių tipų komunikacijos įtaka psichologinei gerovei, ypač daug dėmesio skiriama tikslingam sudėtiniam bendravimui stiprinant tarpusavio ryšius. Tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai įžvelgia naudą, kai gauna artimą bendravimą. Tokio pobūdžio bendravimas skatina socialinės

paramos ir priklausomybės organizacijai jausmą, o tai prisideda prie didesnio darbuotojų atsparumo (Burke, Kraut, 2016). Gerai veikianti vidinė komunikacija yra vienas iš pagrindinių pasitenkinimo darbu ir efektyvumo komponentų (Cowan, 2017). Autorės Šakytė-Statnickė ir kt. (2023) atliko tyrimą, kuriuo siekė išsiaiškinti, kokios yra Lietuvos, Latvijos ir Švedijos turizmo organizacijų skirtingų kartų darbuotojų vidinės ir išorinės komunikacijos problemos. Tyrimo eigoje atskleidžiamos pagrindinės vidinės komunikacijos problemos tarp skirtingų darbuotojų kartų. Buvo nustatyta, kad turizmo organizacijose yra kartų skirtumai komunikacijos kanalų požiūriu: naudojasi skirtingomis komunikacijos priemonėmis, jaunesnioji karta daugiau socialinių tinklų, nepakankamai efektyviai suteikiamas grįžtamasis ryšys, susitarimų ir taisyklių nesilaikymas bendraujant, hierarchijos problemos komunikacijoje, informacijos trūkumas, dalijimosi informacija trūkumas, kalbos barjerai. Nepriklausomai nuo dominuojančių kartų skaičiaus ir darbuotojų proporcijų buvo išsiaiškinta, kad turizmo organizacijose efektyviausiai veikiančios vidinės komunikacijos priemonės yra šios: susitikimai ir tiesioginis bendravimas, telefonas. Apibendrinant šio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad komunikacijos turizmo organizacijoje atskleidžia skirtingą kartų požiūrį į komunikacijos kanalus, grįžtamojo ryšio stoką, nepakankamą dalinimąsi informacija, susitarimų ir taisyklių nesilaikymą, hierarchijos problemas, bendravimo, informacijos trūkumo, kalbos barjerų, IT (ne)naudojimo komunikacijoje ir kt. (Šakytė-Statnickė ir kt. 2023).

Men, Stacks, (2014) atliko tyrimą, kurio metu siekė išsiaiškinti kaip besiformuojantis vadovavimo stilius (autentiškas vadovavimas) daro įtaką organizacijos strateginės vidinės komunikacijos sistemos vystymuisi. Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacijose vyraujanti lyderystės forma atlieka svarbų vaidmenį puoselėjant vidinės komunikacijos sėkmę. Vadovaujantis simetriška komunikacijos forma kasdienė bendravimo praktika organizacijoje greičiausiai bus skaidri, o tai savo ruožtu ugdyt darbuotojų pasitikėjimą, pasitenkinimą, įsipareigojimą ir įgalinimo jausmą. Įgyvendindamos dvipusę simetrišką komunikaciją ir puoselėdamos kokybiškus santykius su darbuotojais organizacijos gali padidinti darbuotojų kompetenciją, saviveiksmingumą ir komunikacinę elgseną. Šie veiksniai padeda sukurti atsparią organizaciją, gebančią prisitaikyti prie krizių ir jas valdyti (Kim, 2021). Organizacijos atsparumui reikalinga atvira bendravimo atmosfera, kuri leistų darbuotojams dalintis informacija ir pastebėjimais, o tai leistų greitai ir konkrečiai sureaguoti netikėtų situacijų metu (Lengnick-Hall, 2011). Meneghel ir kt. (2016) atlikto tyrimo metu buvo nustatyta, kad darbuotojai, kurie palaiko kokybiškus santykius su vadovais gali daug geriau pasiruošti ir atsigauti po nesėkmių, nes tokie santykiai sustiprina jų priklausymo ir pasitikėjimo jausmą. Kiti mokslininkai patvirtina, kad dvipusis simetriškas bendravimas gali turėti poveikį darbuotojų pasitikėjimui, įsipareigojimui ir pasitenkinimui savo organizacija įvairiuose kontekstuose (Lee, Kim, 2020).

Strategijos ir praktikos vidinės komunikacijos valdymui

Bendravimas ir praplėsta kalba dažnai suprantamas kaip techninis įgūdis naudojamas siekiant profesinių tikslų. Siekis įvaldyti veiksmingą įstaigos komunikaciją tapo pelninga pramone, o tai akivaizdu, nes yra išleidžiama daug publikacijų, internetinių pagalbos svetainių ir mokymo darbo vietoje programų (Darics, Clifton 2023). Organizacijos šiandieniniame pasaulyje patiria didelius pokyčius dėl skaitmeninių technologijų, o tai kelia grėsmę, tačiau iš kitos pusės suteikia ir galimybę. Kyla grėsmė,

kad žmonės gauna per didelį kiekį informacijos ir pranešimų, bet taip pat, jie gauna tikslingesnę informaciją ir pranešimus (Cowan, 2017). Darbdaviai nuolat nurodo, kad vertina darbuotojų bendravimo įgūdžius. Daugumoje darbo skelbimų aprašymų prie darbo reikalavimų nurodomi puikūs tarpasmeniniai, rašytiniai ar žodiniai bendravimo įgūdžiai. Labiausiai vertinami bendravimo įgūdžiai organizacijose yra raštu, žodžiu, vaizdiniu ir elektroniniu būdu (Coffelt, Grauman, Smith, 2019). Kad palengvintų darbuotojų palankų bendravimą, organizacija kasdieniame komunikacijos valdyme turi praktikuoti dvipusę į darbuotoją orientuotą simetrišką komunikacijos sistemą (Kang, M., & Sung, M. 2017). Veiksminga komunikacija vaidina labai svarbų vaidmenį skatinant darbuotojų informuotumą apie galimas galimybes ir neišvengiamus pavojus, kartu ugdant supratimą apie besikeičiančius organizacijos prioritetus (Abduraimi ir kt. 2024). Vidinei komunikacijai reikia skirti daug dėmesio, nes darbuotojai gali būti svarbiausia organizacinės kultūros komunikacijos ir prekės ženklo kūrimo pastangų auditorija. Darbuotojai laikomi vienais iš patikimiausių informacijos apie organizaciją šaltinių – jie įkūnija prekės ženklą. Taigi, vidinė komunikacija organizacijoje, kaip strateginio plano dalis, tai žingsnis, kuris padeda veiksmingiau siekti savo tikslų (Stegaroiu, Talal, 2014). Skirtingi organizacijos lyderystės lygiai gali turėti įtakos vidinės komunikacijos praktikai ir efektyvumui. Generaliniai direktoriai turėtų bendrauti atsakingai, šiltai, draugiškai, empatiškai, nuoširdžiai, rūpestingai ir domėtis, kad parodytų savo rūpestį, atvirumą ir norą išklaudyti (Men, 2015).

Autorius Jakubiec (2019) pateikia strategijas, kaip galima pagerinti organizacijų vidinę komunikaciją:

1. Darbo grupės: organizuoti trumpus darbo grupių susitikimus, kurie vyktų pagal iš anksto nustatytą grafiką;
2. Perduodant informaciją panaudoti aiškius grafikus, diagramas, kurie palengvintų darbuotojams informacijos įsisavinimą.;
3. Naudoti tinkamus ir lengvai prieinamus komunikacijos kanalus ir priemones, kad informacija pasiektų visus darbuotojus;
4. Įvairiapusiškas mąstymas: pasirinkti tinkamus bendravimo ir bendradarbiavimo būdus. Tai labai svarbu, nes bus išvengta perteklinės informacijos.
5. Pirmiausia informuokite savo darbuotojus, taip bus išvengta nesusipratimų ir naujausios žinios (geros ar blogos) darbuotojus pasieks laiku.

Remiantis Jordan (2006) cit. Cornu, (2013) pateikiamas mokytojų atsparumą ugdantis modelis: abipusiškumas, įgalinimas ir drąsos ugdymas. Suteikiamos galimybės dalyvauti santykiuose, kurie skatina asmenybės augimą. Teigiami ir pozityvūs santykiai su kolegomis skatina priklausymo ir socialinių ryšių plėtrą. Taip pat, sanktykiai su kolegomis suteikia emocinę ir profesinę paramą. Ankstyvąją karjerą pradėję pedagogai jaučiasi labiau pasitikintys ir gerbiami. Kai švietimo įstaigos vadovai skiria laiko ir plėtoja, palaiko santykius pagrįstus pagarba, pasitikėjimu, rūpesčiu ir sąžiningumu, tuomet pradėję dirbti pedagogai jaučiasi produktyvūs, vertinami ir labiau motyvuoti. Profesinis tobulėjimas įvardinamas kaip svarbus aspektas, siekiant padidinti darbuotojų atsparumą. Pedagogai jausdami palaikymą aktyviai įsitraukia į organizacijų gyvenimą, teikia ir įgyvendina naujas idėjas (Cornu, 2013).

Vidinės komunikacijos strategijos krizių metu

Krizių komunikacija reiškia komunikacijos procesus, kuriuos organizacijos naudoja laukdamas ir reaguodamos į įvykius, kurie nutraukia įprastines darbo eigas. Galima teigti, kad neišspręstos krizės gali kelti pavojų organizacijos išlikimui ar bent jau jos reputacijai bei finansinei erdvei (Frandsen, Johansen, 2020). Vidinės krizių komunikacijos uždavinys yra stiprinti transformacinę (charizmatišką) vertybėmis ir vizijomis pagrįstą vadovavimo stilių pasitelkiant atitinkamas vykdomosios komunikacijos priemonės ir tuo pačiu įtraukti vidines tikslines grupes, suteikiant atitinkamas komunikacijos platformas. Tyrimai patvirtina, kad transformacinis vadovavimo stilius įskaitant darbuotojų įgalinimą labai svarbus krizių komunikacijos efektas. Šis efektas geriausiai apsaugo organizacijos reputaciją vidinėse tikslinėse grupėse (Haddon ir kt. (2015), Men, (2014), Haddon ir kt. (2015) cit. Buchholz, Knorre, (2023)). Krizių valdymas orientuotas į organizacijos egzistavimo užtikrinimą. Į komunikaciją orientuota krizių valdymo perspektyva nebėra tik išorinės suinteresuotos šalys, įskaitant ir žiniasklaidą, kurios tradiciškai dominuoja krizių komunikacijoje. Priešingai, vidinė komunikacija pereina į krizių valdymo dėmesio centrą. Iškeliamas tikslas, kad turi būti sutelkti vidiniai ištekliai neatidėliotiniams, neplanuotiems veiksams ir krizėms suvaldyti. Darbuotojai ne tik tiesiogiai veikiami krizių, jie turi keisti rutiną ir darbo procesus krizės valdymo metu, o pokriziniame laikotarpyje gali tekti įgyvendinti naujas verslo strategijas ar modelius. Jei organizacijos pasirodys atsparios esančioms krizėms, tai didelė tikimybė pagerinti savo verslo procesus ir padėtį rinkoje (Johansen ir kt. (2012), Buchholz, Knorre (2012) cit. Buchholz, Knorre, (2023). Bet kokių atveju krizių metu vadovai turi būti matomi labiau nei bet kada, idealiau atveju – asmeniškai. Empatijos demonstravimas, o ne panika, tai taip pat pagrindinė bendravimo taisyklė bet kokios krizės metu. Organizacijos valdančios krizes vadovaujantis postmoderniu į komunikaciją orientuotu supratimu labiau nei bet kada prisideda prie krizių išvengimo kasdieniame versle (Buchholz, Knorre, 2023). Psichologinis atsparumas yra asmeninis išteklius, kuris leidžia žmonėms atsigauti nuo nelaimių ir išlaikyti teigiamą poziciją (Hystad ir kt. 2011, cit. Kuntz ir kt., 2017). Vidinė komunikacija gali sustiprinti atsparumą krizės metu, nes sukuria pasitikėjimą ir padeda sumažinti stresą darbe. Tinkamai suformuota organizacijos vidinė komunikacija gali paskatinti darbuotojus pozityviai elgtis verslo atžvilgiu ir padidinti atsilaikymą krizių valdymo metu (Men ir kt., 2021 cit. Sharples, Fletcher-Brown ir kt. 2023).

Autoriaus Kim (2021) atliko tyrimą apie vidinės komunikacijos ir santykių su darbuotojais valdymo įtaką organizacijų atsparumui krizių metu. Šio tyrimo rezultatai sudaro išvadas, jog susitikimai akis į akį, nuolatinis dialogas, į darbuotojus orientuotos programos, kurios padeda ir siekia palengvinti ir sustiprinti teigiamus santykius siekiant organizacijos atsparumo. Svarbus faktas, kad šis tyrimas siūlo vadovams įdėti daugiau pastangų ir sukurti atvirą, dvipusę komunikacijos aplinką, kurioje būtų atsižvelgiama į darbuotojų lūkesčius ir rūpesčius. Tokie santykiai padėtų organizacijoms tapti atsparesnėms krizių metu ir po jų (Kim, 2021). Atlikto tyrimo išvados rodo, kad didėjant vidiniam skaidrumui, organizacija tampa labiau pasirengusi susidoroti su rizika. Taip nutinka todėl, kad atsiranda geresnis gebėjimas kaupti, rasti ir dalytis žiniomis, o tai pagerina mokymąsi, prasmės suvokimą, budrumą ir atsaką. Tai sudaro išvadą, kad valdymo kontrolės sistemų įjungimas teigiamai veikia atsparumą (Al Balushi, 2021). Tai, kaip gerai organizacijos kuria ir naudoja socialinius tinklus nulemia kiek jos yra atsparios kasdieniams iššūkiams ir kitiems sukrėtimams (Barasa, Mbau, Gilson, 2018). Autoriaus Kim

(2021) atliktas tyrimas, kuriame nagrinėjamas organizacijos atsparumas ir jo pirmtakai – dvipusė simetrinė komunikacija ir organizacijos ir darbuotojo santykių kokybė vidinės krizių komunikacijos kontekste. Tyrimo tikslas yra pateikti empirinių įrodymų, kaip galima pasiekti organizacijos atsparumą krizių metu per strateginę vidinę komunikaciją ir santykių su darbuotojais kūrimą. Šiame tyrime organizacijos atsparumas konkrečiai krizei apibrėžiamas kaip darbuotojų gebėjimas, kurį skatina ir remia organizacija, kad sėkmingai, teigiamai prisitaikytų ir klestėtų reakcijos į krizę metu. Liu ir kt. (2024) atliko tyrimą, kurio metu ištyrė ryšį tarp motyvacijos dirbti valstybės tarnyboje ir psichinės sveikatos būklės (depresijos ir nerimo) tarp Kinijos ugniagesių gelbėtojų, kurie yra retai tiriami kaip ekstremalių situacijų valdymo darbuotojai. Nagrinėjamas darbuotojų atsparumo ir pasitenkinimo darbu tarpininkavimo vaidmuo. Susidūrę su krizėmis ir galimomis traumomis asmenys, kurie turi didesnį atsparumą gali geriau prisitaikyti prie išorinio poveikio ir pagerinti psichinės sveikatos būklę (Borst, Blom, 2022 cit. Liu ir kt. (2024)). Patikimi lyderiai yra svarbus privalumas bet kokios krizės metu (Christensen, Laegreid, 2020). Santykiai, kurie tiesiogiai palaiko ir daro įtaką informacijos prieinamumui organizacijos bendruomenėje yra labai svarbūs. Kai darbuotojai patiria didelį stresą dėl įvykusios nelaimės, jų atsparumas priklauso nuo to, koku būdu, greičiu jie gauna informaciją ir ar gali prisidėti priimant sprendimus (Frandsen, Johansen, 2020). Streso poveikis daugeliui žmonių yra emocinis išgyvenimas susijęs su sutrikusiomis psichinės sveikatos pasekmėmis, tokiomis kaip depresija. Žmonių prisitaikymas prie streso labai skiriasi – daugelis yra atsparūs streso veiksniams, o kiti patiria neigiamų ilgalaikių pasekmių (Southwick 2011).

Vidinės komunikacijos modeliai skirti darbuotojų atsparumui didinti

Komunikacijos procesų tobulinimas atsižvelgiant į organizacijos valdymo modelį, informacijos srautą, komunikacijos kanalus ir techninius sprendimus organizacijos viduje ir už jos ribų yra būtina veikla kuriant efektyvią vidinę komunikaciją (Frandsen, Johansen, 2020). Organizacijos turėtų atkreipti dėmesį į netinkamas praktikas, kurios apima nerealius reikalavimus, paramos stoką, nesąžiningą elgesį, mažas galimybes priimti sprendimus, įvertinimo stoką, pastangų ir atlygio disbalansą, skaidrumo stoką ir prastą bendravimą. Autoriai teigia, kad vadovai kiekvienoje organizacijoje turėtų sukurti pažadų sistemą ir remiantis ja sudaryti palankias sąlygas kiekvienam darbuotojui suteikiant informaciją apie gerovę, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą ir sveikatos stiprinimo išteklius. Tokiu būdu darbuotojai turės sudarytas sąlygas tapti atspariais, Tokiose organizacijose bus ugdomi tokie darbuotojai, kurie savo darbo aplinką suvoks kaip darniai, prasmingai valdomą ir susidoros su darbe patiriamu stresu, o darbas jiems bus ne grėsmė – o iššūkis (Garrick, Buck, 2022). Rekomendacijos vadovams: vadovai savo pažade darbuotojams turėtų pabrėžti, kad organizacijoje bus puoselėjamas vertybėmis pagrįstas požiūris į pozityvią aplinką: mandagumas, teisingumas, jokios diskriminacijos ar patyčių dėl išankstinių nuostatų (amžius, rasė, lytis, šeima, negalia ar kt.). Bus skatinamas atsparumas ir psichinės sveikatos puoselėjimas įvairiose vietose visiems darbuotojams. Vertinkite darbo klimata ir surinkite grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų, įtraukite darbuotojus į problemų sprendimą. Siūlykite atsparias darbuotojų įsitraukimo galimybes, kurios visapusiškai atsižvelgtų į žmonių aplinkybes ir apimtų organizacijos pokyčių valdymo, talentų kaitos, misijos tvarumo ir veiklos tobulinimo planavimo perspektyvas visiems darbuotojams

vienodai. Suderinkite strateginius tikslus su darbuotojų planais, kad būtų sustiprintas asmens savivertės jausmą, įgalinimą, produktyvumą ir socialinį indėlį (Garrick, Buck, 2022).

Autorius Men (2015) atliko tyrimą, kurio metu buvo tiriamas vadovų vaidmuo organizacijos vidinėje komunikacijoje. Tyrimo metu nustatyta, kad vadovai vis dar naudoja tiesioginius tradicinius kanalus: darbuotojų susitikimai, spauda (informaciniai lankstinukai, žurnalai, atmintinės, plakatai, skrajutės). O socialiniai tinklai su kiekviena diena tampa vis populiarešni ir labiausiai naudojami vadovų tarpe (Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube ir kt. tinklaraščiai). Savo organizacijoje vadovai taip pat naudojami vidinės informacijos sklaidai: intranetu, telekonferencijomis, vaizdo/ garso įrašais, telefonais (Men, 2015). Autoriai Men, (2015) ir Kim, (2021) tyrimų metu patvirtina faktą, kad generalinio direktoriaus buvimas socialinėje erdvėje yra stipriai ir teigiamai susijęs su darbuotojų suvokimu apie bendravimą ir darbuotojų santykius. Nustatyta, kad generaliniai direktoriai, kurie palaiko stipresnį buvimą socialinėje žiniasklaidoje, labiau linkę būti aktyviai komunikuojantys, kurie yra nuoširdūs, draugiški, malonūs, užjaučiantys, supratingi ir norintys išklaudyti. Taip pat, tai teigiamai susiję su generalinio direktoriaus bendravimo kokybe ir palankiais darbuotojų santykių su organizacija rezultatais, tokiais kaip pasitikėjimas, abipusė kontrolė, įsipareigojimas ir pasitenkinimas (Men, 2015). Burke, Kraut, (2016) atlikto tyrimo metu, nustatyta, kad individualiai kiekvienam darbuotojui pritaikyta komunikacija, kuri sustiprina tarpusavio ryšius yra veiksmingas metodas, kuris skatina darbuotojų gerovę ir atsparumą. Kim, (2021) tyrimo metu matuoti keturi skirtingi matmenys: darbuotojo kompetencija, savarankiškumas, bendravimo elgesys ir jausmų teikimas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad atviri darbuotojų santykiai visiškai tarpininkauja abipusės komunikacijos poveikiui organizacijos atsparumui. Tai reiškia, kad organizacijos atsparumas gali būti padidintas jeigu bus skatinami stiprūs, teigiami darbuotojų ir organizacijos santykiai, o ypač krizių metu. Tyrime pabrėžiamas strateginio į darbuotojus orientuoto bendravimo, kuriame vienas iš svarbiausių aspektų grįžtamasis ryšys dalyvavimas ir nuoširdus rūpinimasis darbuotojų poreikiais. Toks bendravimas sukuria kokybišką atvirą organizaciją, kuri didina darbuotojų kompetenciją, saviveiksmingumą ir aktyvų bendravimą, o tai nulemia didesnę atsparumą krizinėmis situacijomis. Atvira organizacija pasižymi santykiais su darbuotojais, kurie yra grįsti pasitikėjimu, abipuse pagarba, teigiami, sąžiningi ir skaidrūs. Šiame tyrime pabrėžiama, kad svarbu skatinti organizacijos atsparumą teikiant vidinei į darbuotojus orientuotai komunikacijai dar prieš įvykstant bet kokiai krizei (Kim, 2021).

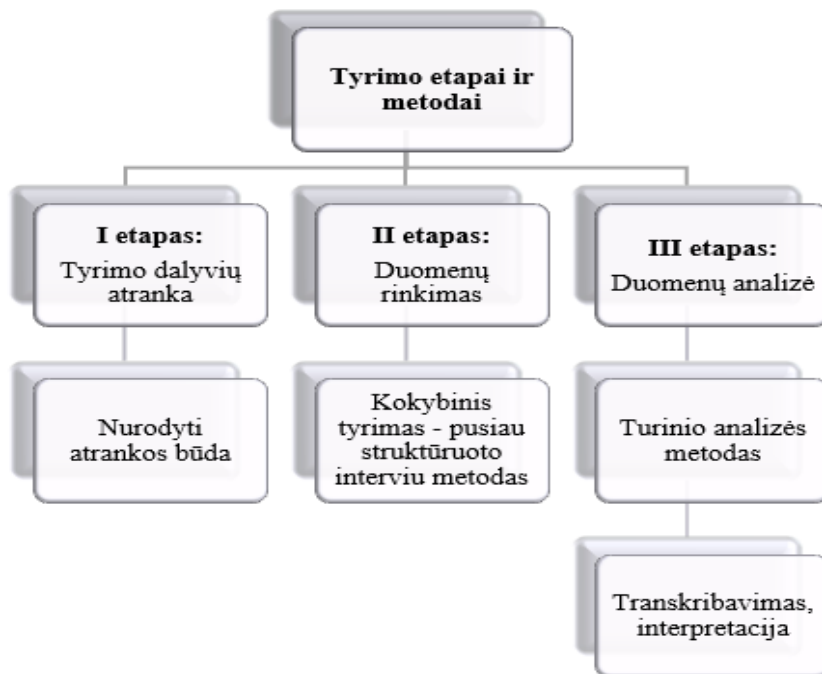
Atsparumo stiprinimo iniciatyvos – parama įveikiant iššūkius darbe pagal Kuntz ir kt., (2017):

- Informuoti apie ilgalaikius, sudėtingus ar kintančius tikslus;
- Pranešti, kokią naudą darbuotojams ir komandoms gali duoti iššūkiai darbe – tobulėjimo ar karjeros galimybes, savarankiškumą, įvairovę ir geresnį darbo procesą;
- Atnaujinti informaciją ir užtikrinti, kad asmenys ir komandos žinotų į ką kreiptis dėl konkrečių išteklių darbe, krizės metu ir po jos;
- Užtikrinti, kad visi darbuotojai žinotų apie esamą veiklos tęstinumo planą;
- Informuoti apie sąsajas kaip individualios veiklos vertinimo proceso dalį komandos forumuose;
- Pakartoti šias sąsajas didžiausio našumo laikotarpiu ir pokyčių metu.

Taigi, atsparumą įvairiems sukrėtimams, o ne kasdieniams iššūkiams didina tinkamas planavimas. Organizacijos atsparumas plačiai aptariamas kaip priklausomas nuo to, kaip informacija valdoma ir naudojama. Būtent informacija yra laikoma pagrindine sudedamąja dalimi, kaip tinkamai organizacijos gali prisitaikyti prie atsiradusių iššūkių (Barasa ir kt., 2018). Vidinė komunikacija ne tik informacijos perdavimo priemonė. Vidinė komunikacija turi įtakos darbuotojų atsparumui – efektyvios parinktos komunikacijos strategijos kasdieniame darbe ir atsiradusių krizių įveikimo būdai užtikrina darbuotojų atsparumą ir prisitaikymą. Nustatyti pagrindiniai vidinės komunikacijos modeliai, kurie skirti atsparumui didinti: pozityvus mikroklimatas, tinkami komunikacijos kanalai, laiku gaunama informacija, darbuotojų įgalinimas, pasiūlymų įgyvendinimas.

2. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS VALDYMAS KARJERĄ PRADĖJUSIŲ PEDAGOGŲ ATSPARUMUI ŠVIETIMO ORGANIZACIJOSE TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame skyriuje bus analizuojama tyrimo metodika ir aptariama, kaip tyrimo organizavimas. Tyrimu bus siekiama nustatyti karjerą pradėjusių ikimokyklinio ugdymo pedagogų patirtį dėl įstaigos vidinės komunikacijos ir jų atsparumo organizacijoje. Empirinis tyrimas iliustruojamas schema (žr. 3 pav.).



3 pav. Tyrimo etapai ir metodai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

2.1. Tyrimo dizainas

Tyrimo tikslas – ištirti vidinės komunikacijos valdymą karjerą pradėjusių pedagogų atsparumui švietimo organizacijose.

Teorinis tyrimo pagrindimas. Kokybinių tyrimų tikslas suprasti asmenį natūralioje aplinkoje, jo elgesį, patirtis, procesus, prasmes, jautimus, fizinės, socialinės, psichologinės aplinkos poveikį jam (Kardelis, 1997, Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Kokybiniuose tyrimuose tiriamasis analizuojamas ne kaip priklausomas nuo bendrų socialinių dėsningumų, tačiau priešingai, tiriamasis – unikali asmenybė, kuri savaip atspindi socialinę tikrovę. Kokybinio tyrimo objektas, tai tiriamųjų reali praktika subjektyvioje aplinkoje, siekiama išsiaiškinti kaip ir ką konkretūs žmonės jaučia, išgyvena, kokią praktinę veiklos patirtį yra sukaupę. Tyrinėjant asmenų individualų gyvenimą galima išsiaiškinti konkrečios tiriamųjų grupės problemas, išgyvenimus, patirtis. Šie tyrimai yra pasižymintys lankstumu, nes galima vykdyti nestruktūrizuotus tyrimus. Tyrimui atlikti pasirinktas **kokybinio tyrimo metodas** – pusiau struktūruotas interviu. Šio tyrimo metodo privalumas, kad galima klausti laisva forma ir neįpareigojant. Kiekvienas surinktas atsakymas yra unikalus ir aktualus.

Tyrimo dalyvių imtis ir atranka. Pasirinkta taikyti patogiosios imties atranką – interviu imamas iš kiekvieno asmens, kuris sutinka dalyvauti atliekant tyrimą. Tyrimo imtis atspindi įvairovę tikslinėje populiacijoje. Ši įvairovė siejama su informacijos apie tyrimą prisotinimu. Kokybinio tyrimo tikslas yra detalizuoti pagrindinius konceptus ir parodyti kuo didesnę ir platesnę nuomonių įvairovę (Tidikis, (2003), Patton, (2001) cit. Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, (2017)). Tyrimo dalyviai buvo pasirinkti atsitiktinės, patogiosios imties atrankos būdu. Tyrėja atsitiktiniais principais ir iš lengviausiai prieinamų atvejų surinko duomenis iš visų asmenų, kurie patys sutiko sudalyvauti tyrime. Atrankos kriterijus – ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai turintys iki 3 metų darbo patirties. Kokybiniams tyrimams netaikomi griežti imties kiekio reikalavimai (Kardelis, 1997, Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017).

Tyrimo dalyviai: Karjerą pradėję ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai (žr. 1 lentelę)

Tyrimo dalyviai atrinkti pagal šiuos kriterijus:

- 1) Kvalifikacinė kategorija: ikimokyklinio ugdymo pedagogai;
- 2) Karjerą pradėję darbuotojai, kurių darbo stažas iki 3 m.;
- 3) Pasirinkta konkreti vietovė: Vilniaus miestas.

1 lentelė demografinė tyrimo dalyvių charakteristika

Karjerą pradėję ikimokyklinio ugdymo pedagogai					
Tiriamasis	Amžius	Darbo stažas	Pareigos	Pokalbio data	Pokalbio trukmė
A1.	23	3 m.	Ikimokyklinio ugdymo mokytoja	2024-11-25	46 min.
A2.	25	2 m. 2 mėn.	Ikimokyklinio ugdymo mokytoja	2024-11-27	53 min.
A3.	25	1 m. 10 mėn.	Ikimokyklinio ugdymo mokytoja	2024-11-29	33 min.
A4.	25	3 m.	Ikimokyklinio ugdymo mokytoja	2024-12-02	27 min.
A5.	26	2 m.	Ikimokyklinio ugdymo mokytoja	2024-12-04	29 min.
A6.	27	2 m. 8 mėn.	Ikimokyklinio ugdymo mokytoja	2024-12-06	40 min.
A7.	36	1 m. 2 mėn.	Ikimokyklinio ugdymo mokytoja	2024-12-09	36 min.
A8.	47	2 m. 7 mėn.	Ikimokyklinio ugdymo mokytoja	2024-12-11	32 min.
A9.	50	2 m. 5 mėn.	Ikimokyklinio ugdymo mokytoja	2024-12-13	25 min.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis tiriamųjų duomenimis

Tyrimo instrumentas: Interviu klausimynas buvo sudarytas remiantis analizuota moksline literatūra ir suformuluotu tikslu.

Tyrimo klausimų temos (žr. 2 lentelę):

1. Apie darbuotojų ir organizacijos dvišulę komunikaciją (4 klausimai);
2. Informaciją organizacijoje (2 klausimai);
3. Darbuotojo ir organizacijos santykius (2 klausimai);
4. Grįžtamasis ryšys ir įsipareigojimas organizacijai (2 klausimai);
5. Demografiniai klausimai (3 klausimai).

2 lentelė kokybinio tyrimo klausimai ir pagrindimas

Vidinės komunikacijos tyrinėjamos sritys	Kokybinio tyrimo klausimai	Darbuotojų atsparumo sąsajos pagal autorius Kim, Lim (2024)
Dvišulės simetrinė komunikacijos raiška (Kim, Lim 2024)	1. Kaip apibūdintumėte savo organizacijos vidinę komunikaciją (priemonės, būdus ir kt.)? Kokie jos aspektai, jūsų nuomone, yra stipriausi? 2. Kokias galimybes turite dalyvauti priimant sprendimus, susijusius su jūsų darbo procesu? Kaip ši dalyvavimo galimybė keičia jūsų požiūrį į darbą? 3. Kaip vadovai reaguoja į jūsų pasiūlymus ir komentarus? Gal galite pateikti pavyzdį, kaip jūsų idėja buvo išklausyta ir įgyvendinta? 4. Kaip vadovai pateikia darbo instrukcijas ar informaciją? Ar esate patenkinti šių pranešimų aiškumu ir naudingumu?	Dalyvavimas sprendimų priėmimo skatina savarankiškumą ir kontrolės jausmą. Suteikiamos atsakomybės padeda lengviau prisitaikyti prie pokyčių. Išklaustos idėjos didina pasitikėjimą ir motyvaciją, padeda įveikti iššūkius. Aiškios instrukcijos ir sklandi komunikacija mažina stresą ir nežinomybę.
Komunikacijos problemų sprendimas (Kim, Lim 2024)	5. Kaip jūsų organizacijoje identifikuojamos ir sprendžiamos komunikacijos problemos? Kokią įtaką komunikacijos problemos daro jūsų kasdieniam darbui? 6. Kaip jūsų organizacija sprendžia gandus ar netikslios informacijos plitimą? Kokius patobulinimus šioje srityje siūlytumėte?	Efektyvus problemų sprendimas ir netikslios informacijos plitimo stabdymas sumažina stresą ir didina gebėjimą išlikti produktyviems.
Darbuotojo ir organizacijos komunikaciniai santykiai (Kim, Lim 2024)	7. Kaip apibūdintumėte savo pasitikėjimą organizacijos vadovais? Kokių veiksmų vadovybė imasi, kad ši pasitikėjimą stiprintų? 8. Ar vadovybė reguliariai informuoja jus apie organizacijos tikslus, pokyčius ir svarbius sprendimus? Kaip tai veikia jūsų pasiruošimą priimti pokyčius?	Pasitikėjimas vadovais yra svarbus emocinio atsparumo aspektas, jeigu pasitikėti vadovu tai labiau linkę susidoroti su sunkumais. Reguliarus informavimas padeda darbuotojams pasiruošti pokyčiams o tai sumažina stresą dėl nežinomybės.
Grįžtamasis ryšys ir įsipareigojimas įstaigai (Kim, Lim 2024)	9. Kaip reguliariai gaunate grįžtamąjį ryšį apie savo darbą? Ar jaučiate, kad šis ryšys padeda jums tobulėti, paveikia jūsų motyvaciją ir požiūrį į darbą? 10. Kaip apibūdintumėte organizacijos pastangas išlaikyti ilgalaikį ryšį su darbuotojais? Ar jaučiate stiprų įsipareigojimą savo organizacijai?	Grįžtamasis ryšys skatina mokymąsi, tobulėjimą ir stiprina darbuotojų pasitikėjimą savo gebėjimais. Ilgalaikiai ryšiai ir įsipareigojimas organizacijai padeda darbuotojams jaustis stabiliai, saugiai ir tai svarbu emociniam atsparumui.
Demografiniai klausimai (Kardelis, 2002)	11. Amžius 12. Darbo stažas 13. Turima kvalifikacinė kategorija	-

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis darbe analizuotais autoriais

Duomenų rinkimas. Atliekant kokybinį tyrimą siekiama išsiaiškinti tiriamo reiškinių visumą įprastiniame kontekste. Šio tyrimo dėmesio centre tiriamieji ir jų perspektyvos, požiūris ir konkrečios patirtys. Tyrėja viso tyrimo metu palaikė artimą ryšį, išliko neutrali ir neišreiškianti savo emocijų, nuomonės ir pan. Tyrimo metu atvirų klausimų pagalba siekiama gauti kuo daugiau platesnių, išsamesnių

ir atvirų atsakymų (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Tyrimas buvo vykdomas 2024 m. lapkričio – gruodžio mėnesiais, kurio metu buvo apklausti 9 pedagogai. Interviu trukmė svyruoja nuo 25 min. iki 53 min. su kiekvienu tiriamuoju laikas skiriasi, nes visi dalyviai įvairios darbo patirties, stažo ir asmeninių savybių turintys asmenys. Interviu buvo įrašomas į diktofoną, o vėliau transkribuojamas.

Duomenų analizė. Tyrimo atsakymai po transkribavimo pavirto tekstine išraiška, todėl atsakymams analizuoti pasirinktas **turinio analizės** metodas. Atliekant kokybinę turinio analizę buvo kruopščiai nagrinėtos tekste pasikartojančios bendros temos, savybės, reiškiniai ir unikalios žmonių patirtys. Kokybinė turinio analizė ypatinga tuo, kad yra sisteminga, nes sumažinamos duomenų apimtys, kadangi atrenkama tik reikalinga informacija, kuri atitinka tyrimo klausimą. Toliau, ši analizė yra sisteminga, nes labai svarbu keletą kartų atidžiai patikrinti atsakymus ir ieškoti, kurie aspektai atitinka tyrimo klausimą. Taikant kokybinę turinio analizę dėmesys yra sutelkiamas į reikšmes ir prasmes. Ši tema buvo tiriama detaliai įsigilinant ir neturint išankstinių nuostatų. Tokiu analizės būdu siekiama išlaikyti jautrumą kontekstui, socialinėms aplinkybėms ir atsižvelgti į tiriamą reiškinį ir jį formuojančius veiksniai. Svarbiausia, kad šiuo metodu siekiama išsamiai aprašyti konkrečią tiriamą realybę, o ne išmatuoti konkrečius, o kartais net labai specifinius kintamuosius, o tai yra unikalų. Surinkti duomenys buvo kategorizuojami ir skaičiuojami jų pasikartojimai (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016).

2.2. Tyrimo organizavimas ir etika

Tyrimo etapai:

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Pasirengimas interviu vykdymui;
3. Interviu vykdymas;
4. Duomenų analizė, transkribavimas į rašytinį tekstą;
5. Tyrimo išvadų, rekomendacijų rengimas.

Tyrimo duomenų apdorojimas. Kokybinė duomenų analizė – tai bendri surinkti duomenų požymiai, pagal kuriuos galima sugrupuoti gautus duomenis. Po duomenų transkribavimo buvo pasirinkta taikyti klasifikuojantį duomenų grupavimą. Remiantis Kardeliu (1997), klasifikuojant duomenis galima atskleisti ryšius pagal esminius požymius. Surinkti duomenys apdorojami išryškinant ir koncentruojantis ties esminiais dalykais ir grupuojant atskirus faktus. Remiamasi grindžiamąja teorija ir jos duomenų rinkimo ir analizės suderinamumo principu – duomenys renkami ir analizuojami vienu metu (Žydzūnaitė, Sabaliauskas, 2017).

Tyrimo apribojimai. Nustatyta, kad tyrime yra tam tikri apribojimai, kurie neleidžia daryti apibendrinimo visoms švietimo įstaigoms. Tikėtina, kad rezultatai ir išvados gali būti naudingos tik keletui Vilniaus miesto švietimo įstaigų. Išvados ir rekomendacijos sudarytos remiantis šio tyrimo gautais rezultatais ir negali būti pritaikomos visos Lietuvos kontekstui, nes kiekviena organizacija skiriasi savo struktūra ir naudojamomis vidinės komunikacijos priemonėmis.

Tyrimo etika: Kokybinių tyrimų metu dominuoja labai intensyvi sąveika tarp tyrėjo ir tyrimo dalyvio. Tyrėja interviu metu išlieka neutrali, nevertinanti dalyvio ir vengianti traumuojančių klausimų. Taip pat, tuo pat metu tyrėja turi išlikti reflektvyvi, reaguojanti, valdyti ir skatinti interviu eigą. Apdorojant ir analizuojant duomenis tyrimo dalyvių vardai nėra naudojami – jie pakeičiami į priskirtus kodus. Tyrime vadovaujamas šiais etikos principais: suteikta pakankamai informacijos apie tyrimą kiekvienas

dalyvis yra supažindintas su tyrimo tema, tikslu ir uždaviniais, duomenų rinkimo, kodavimo ir saugojimo principu. Taip pat, kiekvienam dalyviui užtikrinamas anonimiškumas ir konfidencialumas, bus saugoma nuo moralinės žalos ir užtikrinamas jų saugumas (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017).

3. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS VEIKSNIAI, KURIE LEMIA DARBUOTOJŲ ATSPARUMĄ ORGANIZACIJOJE TYRIMO REZULTATAI

3.1. Vidinės komunikacijos valdymo raiška ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Dvipusė simetrinė komunikacija

Pirmuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kaip karjerą pradėję pedagogai apibūdina savo organizacijos vidinę komunikaciją (kokias priemones, būdus jie naudoja). Papildomai klausiamo, kokie komunikacijos aspektai yra stipriausi. Pagal gautus rezultatus atsiskleista, kad įstaigose dominuoja mišrūs komunikacijos kanalai (žr. 3 lentelė).

3 lentelė efektyviausi komunikacijos kanalai

Kategorija	Subkategorija		Atsakymų dažnis
Komunikacijos kanalai	Elektroninės platformos (dienynai)	„ELIIS“	3
		„Mūsų darželis“	3
	El. paštas		4
	Pokalbiai telefonu		1
	Socialiniai tinklai	Facebook grupė	2
		„Messenger“ susirašinėjimai	3
	Susirinkimai		6

Efektyviausiais komunikacijos kanalais įvardijami elektroniniai **dienynai**.

„Man labai patinka ir džiaugiuosi, kad didžiąją dalį informacijos dalinamės sistemoje „ELIIS“. Aš šią sistemą vertinu teigiamai, tai yra patogu ir greitai, nes viskas vienoje vietoje.“ [A2].
 „Stipriausia mano nuomone, kad turime ir naudojome elektroninę sistemą „mūsų darželis“, ten galime prieiti ir pasidalinti aktualia informacija.“ [A7].

Susirinkimai pedagogų nuomone taip pat svarbūs - 6 pedagogai juos įvardino. Susirinkimų paskirtis dalintis informacija ir priimti bendrus sprendimus. Keletas tiriamųjų įvardino, kad yra reguliariai organizuojami susirinkimai (kiekvieną savaitę), todėl informacija darbuotojus pasiekia visada tuo pačiu metu, o tai darbuotojams yra labai patogu. Kiti tiriamieji teigė, kad susirinkimai vyksta retai (pagal poreikį).

„Naudingiausia mūsų įstaigoje turėti bendrus susirinkimus visiems pedagogams, tuomet išnaudojame efektyviai laiką ir visos kartu sprendžiame iškilusius klausimus“ [A4].

„Reguliariai organizuojami viso kolektyvo susirinkimai, kurie leidžia pasidalinti naujienomis, aptarti darbo eigą, pasidalinti gerąja patirtimi, išklausti kolegų nuomones“. [A8]

„Labai retai yra vykdomi metodiniai susirinkimai į 3 mėn. 1 susirinkimas“ [A2].

Visgi pripažįstama, kad žodinė informacija, kuri gaunama tiesioginių susirinkimų metu yra efektyvi, veiksminga ir gali būti papildomai patikslinta. Taip pat, žodinė informacija dažniausiai yra suprantamesnė ir aiškesnė nei laiškai, kuriuos gauna pedagogai.

Dalis tiriamųjų įvardina **socialinius tinklus**, kaip pagrindinę arba papildomą komunikacijos priemonę. Daugeliu atvejų visgi išvelgiama, kad susirašinėjimų metu socialiniuose tinkluose gaunama perteklinė informacija. Įdomus faktas, kad kai kuriuos pedagogus informacija socialiniuose tinkluose trikdo, nes informaciją dažnai gauna ir po darbo valandų. Tačiau, kitu atveju, socialiniuose tinkluose bendraujama su kolegomis tik norint pasidalinti informacija apie asmeninį gyvenimą.

„Norėčiau, kad atsisakytumėme susirašinėjimo socialiniuose tinkluose, nes tai papildomai apkrauna savo asmeninį gyvenimą. Nes grįžus namo dar kartais yra susirašinėjama, o į darželio elektroninį dienyną po darbo valandų aš jau nebesijungiu“ [A7].

„Papildomai mūsų kolektyvas naudoja „Messenger“ susirašinėjimui už darbo ribų, ten daugiausiai dalinamės asmeninėmis akimirkomis, pasijuokiams, palaikome svarbiais momentais ir panašiai.“ [A6].

Apibendrinant šio klausimo rezultatus išvelgiama, kad vidinė komunikacija svarbi kiekvienam pedagogui. Naudojami komunikacijos kanalai padeda orientuotis ir laiku gauti tinkamą informaciją. Gautų atsakymų pagalba galima įvardinti stipriąsias komunikacijos puses: naudojami darželių elektroniniai dienynai padeda surasti informaciją ir ją dalintis vienoje platformoje kartu su kolegomis ir vaikų tėvais. Pedagogai tokį komunikacijos kanalą vertina kaip patogų ir efektyvų. Sudaroma išvada, kad ugdymo įstaigoms visgi reikia mažinti komunikaciją per socialinius tinklus, nes tai papildomai apkrauna ir sukelia nepatogumų, taip pat, sutrikdo poilsį po darbo valandų.

Sprendimų priėmimo galimybės:

Antruoju klausimu pedagogai buvo klausiami „kokias galimybes turi dalyvauti priimant sprendimus, susijusius su jūsų darbo procesu? Kaip ši dalyvavimo galimybė keičia jūsų požiūrį į darbą?“. Pedagogų atsakymų pasiskirstymas apžvelgtas 4 lentelėje, taip pat, yra apžvelgti keletas pavyzdžių kaip tai veikia požiūrį į darbą. Įsitraukia į sprendimų priėmimą tik vienas pedagogas.

„Visada direktorė bei jos pavaduotoja susitinka su mumis ir pasikalba priimant svarbius sprendimus“. [A3]

Kita dalis 3 pedagogai turi galimybes, tačiau neįsitraukia į sprendimų priėmimą. Nors pagrindinis sprendimas priimamas vadovų, tačiau kartais yra atsižvelgiama ir į darbuotojų nuomonę. Likę 5 pedagogai galimybių įsitraukti į sprendimų priėmimą visai neturi. Taigi, dažniausiai, administracija nesuteikia galimybės darbuotojams prisidėti prie sprendimų priėmimo.

„Organizacijoje priimti sprendimus tenka vadovui, bet kartais pasitariama ir su kolektyvu, nes pagrindinį darbą būtent mes ir atliekame“ [A6].

„Neturime galimybės dalyvauti priimant sprendimus, nes sprendimus visada priimdavo administracija ir perduodavo jau galutinius sprendimus“ [A7].

„Aš manau, kad vadovas nepasitiki savo darbuotojais, todėl yra atsargus ir pasilieka sprendimus priimti ir įgyvendinti pats sau. Tai mano nuomone yra šiek tiek savanaudiška.“ [A9]

Apibendrinant gautus rezultatus sudaroma išvada, kad dalyvavimas sprendimų priėmimo skatintų teigiamą poveikį darbuotojui, nes remiantis gautais atsakymais tai jį motyvuotų, skatintų atsakomybės jausmą ir pasitenkinimą darbu. Darbuotojas jaustųsi vertinamas, saugus, aktyvus ir atsakingas. Kai pedagogai, kurie visiškai neturi galimybės dalyvauti ir prisidėti prie sprendimų priėmimo jie nepasitiki savo vadovais, juos įvardina savanaudžiais ir nepasitikinčiais savo darbuotojais. Darbuotojai mano, kad administracija nevertina jų turimos patirties ir jų nuomonę nėra vertinama, o tai blogina pedagogų ir administracijos santykius.

4 lentelė galimybės dalyvauti sprendimų priėmimo procese

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų dažnis	Iliustruojantys pavyzdžiai
Galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese	Įsitraukia į sprendimų priėmimą	1	„Dėl to darbe jaučiuosi labai saugi ir vertinama, nes mano nuomonę visada išklauso ir į ją atsižvelgia.“ [A3].
	Turi galimybę, bet neįsitraukia	3	„Taigi, tai leidžia būti aktyviam darbo procese ir prisidėti prie organizacijos plėtros. Tai tikrai mano požiūrį keičia į teigiamą pusę“ [A1].
			„Tokia galimybė leidžia pasijusti svarbiam ir išklausytam bei žinoti, kad į tavo nuomonę yra ir bus atsižvelgiama“ [A6].
	Nedalyvauja sprendimų priėmimo	5	„Man nepatinka, kad įstaigoje pedagogai nevertinami“ [A4].
			„Tai mažina motyvaciją aktyviau dirbti, nes žinojau, kad vis tiek bus priimtas koks nors naujas sprendimas neatsižvelgiant į mano ir kolegijų nuomonę“ [A7].
			„Dalyvavimas priimant sprendimus teigiamai veiktų mano požiūrį į darbą, nes jausčiausi įvertinta, tai skatintų didesnę atsakomybės jausmą, motyvaciją ir pasitenkinimą darbu“ [A8].

Darbuotojų pasiūlymų ir komentarų išklausymas ir įgyvendinimas:

Trečiasis klausimas: „kaip vadovai reaguoja į jūsų pasiūlymus ir komentarus? Gal galite pateikti pavyzdį, kaip jūsų idėja buvo išklausyta ir įgyvendinta?“. Atsakymai į šį klausimą parodo teigiamą vadovų reakciją į darbuotojų pasiūlymus ir idėjas (žr. 5 lentelė). 5 darbuotojų atsakymais remiantis įžvelgiama, kad dažnu atveju jie yra išklausomi, o idėjos įgyvendinamos. Dažniausiai pedagogai siūlo su jų grupe, darbo procesų palengvinimu ar aplinka susijusias idėjas, kurioms lengva pritarti ir nesudėtinga įgyvendinti.

„Įgyvendinant projektą išsakiau savo idėją, jog reikia suorganizuoti išvyką į Vilniaus Kairėnų botanikos sodą bei surengti parodą pasitelkiant jau nebeaudojamus nuotraukų rėmelius ir jiems suteikiant antrą šansą. Tai šios mano idėjos buvo įgyvendintos“ [A1]

„Kadangi aš pasisiūliau, tai pernai buvau atsakinga už visas ekskursija ir išvykas“ [A3].

Džiugina, kad vadovai išklauso ir palaiko savo mokytojus, nes kai jie turi galimybę įgyvendinti savo idėjas, tai skatina jų motyvaciją darbe. Tačiau, yra tokių vadovų, kurie išklauso, tačiau neįgyvendina siūlomų idėjų (2 mokytojų atsakymai). Vadovai neprisiima atsakomybės ir nurodo tas pačias priežastis, kodėl nesutinka įgyvendinti vienos ar kitos idėjos. Tradicinis ir lengviausias atsakymas iš vadovo pusės: nėra lėšų arba laiko.

„Po kurio laiko tiesiog jau nieko nebesiūlydavau, kadangi žinojau kokį atsakymą gausiu“ [A7].

Gaunant tokius atsakymus į teikiamus pasiūlymus darbuotojai nebemato prasmės siūlyti daugiau, visas idėjas pasilieka sau, nes jos vis tiek bus neįgyvendintos. Likusi dalis taip pat, du pedagogai net nesiūlo jokių idėjų. Todėl lieka neaišku, ar išklaustų ir įgyvendintų teikiamus pasiūlymus, nes šie pedagogai nesijaučia kompetentingi teikti pasiūlymui, bijo ir jiems šiuo metu jau yra gerai, nereikia nieko keisti.

„Nesiūlau nes, nesijaučiu garantuota dėl savo pasiūlymų, nenoriu prisidaryti gėdos, man gerai taip, kaip dabar yra, dirbu savo darbą ir tiek“ [A9].

Šio klausimo atsakymų rezultatai parodo, kad daugelis vadovų išklauso savo darbuotojus ir suteikia galimybę jiems pasidalinti turimomis idėjomis. Didžioji dalis pedagogų siūlo pasiūlymus, kurie netiesiogiai paveikia visą įstaigą, jos procesus, tai dažniausiai susiję su darbuotojo noru prisiimti iniciatyvas, organizuoti išvykas ar pan. Taigi, pedagogai dažniausiai teikia pasiūlymus savo vadovams, kurie susiję konkrečiai su jų tiesioginiu darbu. Yra tokių vadovų, kurie įvardina tas pačias priežastis ir nesutinka priimti ir įgyvendinti pedagogų teikiamų pasiūlymų. Darbuotojas keletą kartų išgirdęs tuos pačius pasiteisinimus nebeteikia jokių pasiūlymų, nes nemato prasmės. Likusioji dalis pedagogų visai nemato neteikia pasiūlymų, nes vadovai neatsižvelgia į darbuotojų nuomonę ir visus sprendimus priima ir įgyvendina patys.

5 lentelė vadovų reakcija į pasiūlymus ir komentarus

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų dažnis	Ilustruojantys pavyzdžiai
Vadovo reakcija į pasiūlymus ir komentarus	Išklauso ir įgyvendina	5	<i>„Kaip ir minėjau, į mano komentarus visada reaguoja teigiamai. Kadangi turiu daug idėjų ir pasiūlymų, juos visada išklauso“ [A3]</i>
			<i>„Vadovai reaguoja teigiamai, visada yra skatinama išreikšti savo nuomonę ir idėjas“ [A5]</i>
			<i>„Vadovai vertina iniciatyvas ir stengiasi įgyvendinti geras idėjas, ypač kai jos prisideda prie geresnio vaikų ugdymo, darbo sąlygų gerinimo ar komandiškumo stiprinimo“ [A8]</i>
	Išklauso, bet neįgyvendina	2	<i>„Vadovai išklausydavo pasiūlymus, bet visada sakydavo kad nėra lėšų įgyvendinti, kad nėra galimybių, laiko, kad jau viskas suplanuota šiems metams ir panašiai“ [A7]</i>
	Neteikia pasiūlymų vadovams	2	<i>„Pasiūlymus teikti tokioje įstaigoje nemačiau prasmės, nes viskas bus įgyvendinta savaip, taip kaip nori direktorė ir pavaduotoja“ [A4]</i>

Darbo instrukcijų ir informacijos aiškumas ir naudingumas:

Ketvirtuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kaip vadovai pateikia darbo instrukcijas ar informaciją ir ar darbuotojai yra patenkinti šių pranešimų aiškumu ir naudingumu. Pedagogai daugeliu atvejų vertina informaciją kaip aiškią ir naudingą, tačiau papildomai prideda, kad visgi yra perteklinės nereikalingos informacijos – 5 atsakymai (žr. 6 lentelė).

„Darbo instrukcijos yra pateikiamos aiškiai, jei kyla klausimų, mes žinome, jog bet kada galime kreiptis ir klausti ir mums bus atsakyta“ [A6].

„Gauname labai tikslią ir struktūruotą informaciją“ [A5].

Trys pedagogai yra patenkinti, nes jiems prieinama informacija yra aiški ir konkreti. Vienas iš pedagogų turėjo nemalonią patirtį, nes jam nebuvo nurodytos atlikimo instrukcijos, trūko pavyzdžių ir galutinis rezultatas parodė, kad jis suklydo, tai buvo apkaltintas.

„Mes suplanavome pirmąją išvyką, nusiuntėme dokumentus, kad mus išleistų, tačiau gavome labai piktus komentarus, kad viskas yra negerai užpildyta, trūksta dokumentų“ [A4].

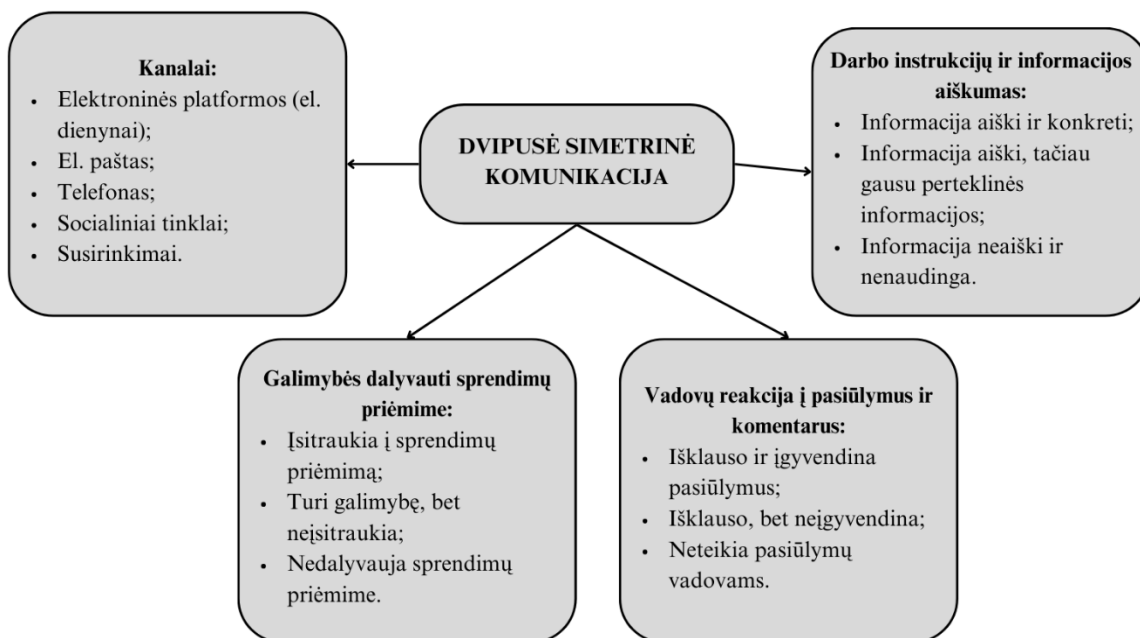
Taigi, informacijos aiškumas, prieinamumas ir naudingumas prisideda prie darbo produktyvumo. Kaip teigia tiriamieji, tokia pateikta informacija greitina darbo procesus, padeda nepasimesti informacijos gausoje. Nors didelė dalis pedagogų pažymi, kad visgi tarp aiškos ir struktūruotos informacijos galima atrasti ir perteklinės papildomos nereikalingos informacijos, o tai papildomai apkrauna, nes reikia pačiam darbuotojui pasirinkti tinkamą informaciją, kad galėtų ją panaudoti.

6 lentelė darbo instrukcijų ir informacijos aiškumas ir naudingumas

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų dažnis	Iliustruojantys pavyzdžiai
Darbo instrukcijų ir informacijos aiškumas ir naudingumas	Informacija aiški, konkreti	3	<i>„Aš esu labai patenkinta, nes jaučiasi, jog informacija pritaikyta pedagogams“ [A5]</i> <i>„Pranešimai tikrai yra aiškūs ir labai konkretūs“ [A7]</i>
	Informacija aiški, tačiau gausu perteklinės informacijos	5	<i>„Iš esmės esu patenkinta, tačiau kartais siunčiama informacija nebūna naudinga, kaip pavyzdžiui persiųstas didelis srautas įvairiausių projektų, kurie ne visada atitinka mūsų darbo specifikos arba jie būna nereikšmingi“ [A1]</i> <i>„Užduotys būna ne visada aiškos, nes daug papildomos informacijos pridedama ir tada pradėti painiotis, nebesupranti ir reikia pačiai pasirinkinėti svarbią informaciją“ [A2]</i> <i>„Esu patenkinta vadovų pateikiama informacija, ypač kai ji yra aiški, laiku pateikta. Dažnai informacijos būna per daug ir ji nenaudinga pvz. apie vykstančius projektus, parodas ir pan. aš pati susirandu ir dalyvauju“ [A8]</i>
	Informacija neaiški ir nenaudinga	1	<i>„Nesu patenkinta, pas mus yra taip: ką ugdymo pavaduotoja pasako, tą ir turiu daryt. ...Aš buvau labai išsigandusi, į klausimus, kuriuos uždaviau man neatsakė, liepė kreiptis į savo kolegę ir ji man padės. ...gavome labai piktus komentarus, kad viskas yra negerai užpildyta“ [A4]</i>

Dvipusės simetrinės komunikacijos temai apibendrinti atsakymus į klausimus buvo sukurta schema (4 pav.). Galima pastebėti, kad yra 4 pagrindiniai dvipusės simetrinės komunikacijos aspektai: kanalai, galimybės dalyvauti sprendimų priėmimo ir darbo instrukcijų ir informacijos aiškumas.

Apibendrinus šio skyriaus tyrimo rezultatus galima teigti, kad simetriška vidinė komunikacija yra efektyvi pedagogų atsparumo didinimo priemonė. Tokia simetriška komunikacija skatina pedagogų pasitikėjimo jausmą, įgalina juos aktyviai veikti organizacijoje, o tai užtikrina emocinį stabilumą, motyvaciją ir mažina patiriamą stresą. Veiksmingas informacijos valdymas: aiški ir tiksli gaunama informacija palengvina darbą ir bendrą savijautą. Taikant dvipusę simetrišką komunikaciją galima pasiekti rezultato: padidinti pedagogų emocinį, socialinį, motyvacinį ir profesinį atsparumą, o tai užtikrins pedagogo gerovę ir darbo efektyvumą.



4 pav. Dvipusės simetrinės komunikacijos schema.
Šaltinis: sukurta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais

3.2. Informacija organizacijoje ir apie organizaciją

Komunikacijos problemos ir sprendimo būdai

Penktuoju klausimu pedagogų klausama: „Kaip jūsų organizacijoje identifikuojamos ir sprendžiamos komunikacijos problemos? Kokią įtaką komunikacijos problemos daro jūsų kasdieniam darbui?“. Šiuo klausimu pedagogų atsakymai buvo labai įvairūs (žr. 7 lentelę). Apžvelgiant visus atsakymus išryškėja 4 komunikacijos problemos ir vienas sprendimo būdas. Keturi pedagogai įvardino, kad ugdymo įstaigoje gauna pavėluotą informaciją.

„Man tokios situacijos yra tiesiog apgailėtinos, trūksta minimalaus žmogiškojo suvokimo, kad ir kiti žmonės planuoja savo laiką.“ [A2]

Kiekvienam iš mūsų labai svarbu laiko planavimas, jeigu reikia keisti savo planus, netikėta ir staigi informacija sukelia stresą darbuotojui, o tai taip pat paskatina pyktį iš darbuotojo pusės. Dar viena komunikacijos problema ugdymo įstaigose – per daug gaunamos informacijos. Pedagogai įvardina ne tik per didelį kiekį informacijos, tačiau pamini, kad per daug naudojamų informacijos šaltinių. Kita problema, kurią išskiria pedagogai – tiesioginis žodinis informacijos perdavimas per trečiuosius asmenis.

„Žmogus perduoda žmogui informaciją, tada kitas žmogus kitam ir taip toliau“ [A1].

Nėra veiksmingas metodas pasidalinti informacija per kitus asmenis, kaip minėjo tiriamasis A1, perduoda informacija dažniausiai būna netikslė. Toks informacijos dalinimasis sukelia daugiau chaoso ir pykčių, negu naudos. Džiugina, kad bent jau du pedagogai visiškai nesusiduria su komunikacijos problemomis. Yra ir tokių, kurie nesusieja komunikacijos problemų.

„Jeigu turėtumėme problemų, mes negalėtumėme produktyviai dirbti, galbūt net neatliktumėm tam tikrų užduočių.“ [A5]

„Aš nesu susidūrusi su labai didelėmis komunikacijos problemomis, bet ir neapsikraunu, jeigu nepranešė kokios nors informacijos, galbūt pamiršo.“ [A9].

„Jei kyla problemų dėl prastos komunikacijos, dažniausiai rengiame susirinkimus ir aptariame, ko nepavyko suprasti ar išsiaiškinti.“ [A6].

7 lentelė komunikacijos problemos

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų dažnis	Iliustruojantys pavyzdžiai
Komunikacijos problemos	Pavėluota ir netikėta informacija	4	„Komunikacijos problemų savo įstaigoje turime tikrai labai daug, tai pavėluota informacija, išvis atnaujintos informacijos nebūvimas, tas pats informacijos slėpimas nuo darbuotojų.“ [A2]
	Per daug informacijos	2	„Vienintelė komunikacijos problema, kurią jau minėjau, tai informacijos šaltinių yra per daug“ [A3]
	Tiesioginis žodinis informacijos perdavimas per trečiuosius asmenis	1	„Informacija būna modifikuota ir nebeatitinkanti pirminio šaltinio, tuomet kyla pykčiai tarp kolegų.“ [A1]
	Nesusiduria su komunikacijos problemomis	2	„Asmeniškai aš nesusiduriu su komunikacijos problemomis. Jeigu turėtumėme problemų, mes negalėtumėme produktyviai dirbti, galbūt net neatliktumėm tam tikrų užduočių.“ [A5]

Dažniausiai, pedagogų nuomone komunikacijos problemos yra sprendžiamos individualių pokalbių arba bendrų susirinkimų metu. Taip pat, kad būtų išvengta komunikacijos problemų organizacijoje vertėtų nevėluoti, laiku suteikti informaciją ir neapkrauti papildoma pertekline informacija.

Gandai ir netikslios informacijos sklaida

Šeštuoju interviu klausimu siekiama išsiaiškinti kaip organizacija sprendžia gandus ar netikslios informacijos plitimą ir kokius patobulinimus šioje srityje siūlo pedagogai (žr. 8 lentelė). Ugdymo įstaigose pradėjus skleisti neteisingą informaciją vadovai iškart ją stabdo – 6 pedagogų atsakymai, surengia individualius pokalbius ir aiškinasi priežastis, neleidžiama informacijai pasklisti visos įstaigos mastu. Pasikartojanti problema apklaustų pedagogų tarpe yra informacijos apie priimamus sprendimus ar pokyčius trūkumas, tuomet savaip interpretuojamos situacijos ir skleidžiama susigalvota informacija. Viena iš pedagogių siūlo variantą, kaip galima spręsti šią problemą:

„Galbūt galima sukurti apklausą, kurios metu pavyktų išsiaiškinti, kas netenkina darbuotojų“ [A9].

Kiti pedagogai kitų sprendimo būdų nesiūlo, nes jiems tinka administracijos pasirinktas greitas reagavimo būdas – stabdyti prasidėjusias kalbas ir surengti individualius pokalbius. Nors keletas pedagogų įvardino, kad tuomet individualūs pokalbiai būna nemalonaus formato, prasideda kaltinimai darbuotojams. Neteisingos informacijos sklaida įstaigose atsiranda dėl įvairių priežasčių:

„jos pačios susigalvoja iš baimės“ [A2], „viena kitai pavydi“ [A5]

Tokios situacijos sukelia nesusipratimus ir padaro įtaką darbuotojų santykiams ir produktyvumui darbe:

„susipykstame tarpusavyje ir ilgai laikome pyktį“ [A5], „sukelia įtampą ir nepasitenkinimą darbe“ [A8].

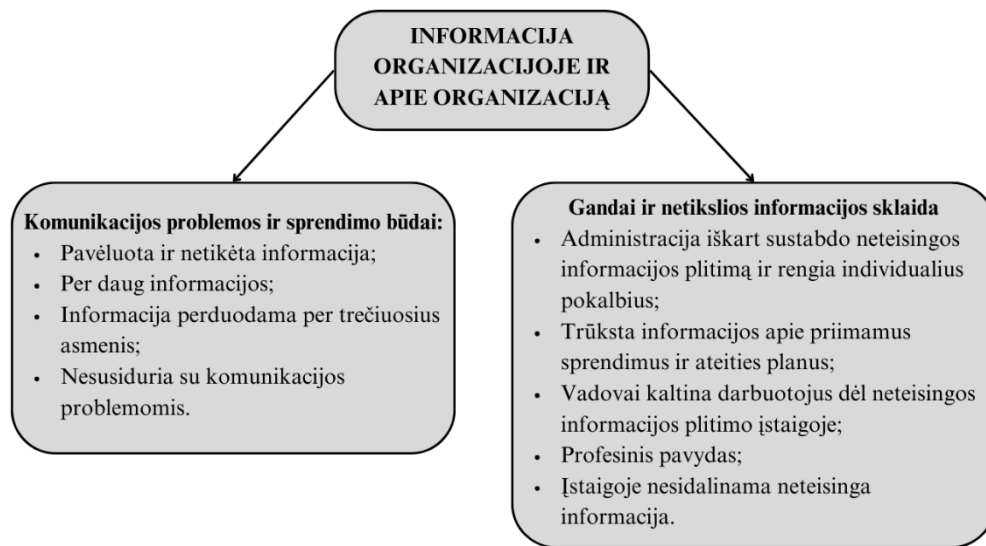
Taigi, ne vienas atvejis įrodo, kad kartais asmeninės savybės ar priežastys nulemia neteisingos informacijos perdavimą kitiems, nors prieš tai neapgalvojama ir neįvertinama, kokios pasekmės laukia. Pagal gautus rezultatus galima sudaryti bendrą išvadą, kad administracijai svarbu laiku pateikti konkrečią ir aiškią informaciją, kad darbuotojams nekiltų noras skleisti klaidingą informaciją. Tokiu būdu bus išvengta problemų kolektyvo santykiuose.

8 lentelė gandai ir netikslios informacijos sklaida organizacijose

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų dažnis	Iliustruojantys pavyzdžiai
Gandų ir netikslios informacijos atsiradimas ir sklaida organizacijose	Administracija iškart sustabdo neteisingos informacijos plitimą ir rengia individualius pokalbius	6	„Mūsų organizacijos, gandai, netiksli informacija atsiranda gana dažnai, tokiu atveju tvarkosi mūsų pavaduotoja ir tokius netikslius informacijos plitimus iškart stabdo.“ [A6]
			„Visada pavaduotoja ateidavo tiesiogiai pas tą darbuotoją pasikalbėti, kuriam būdavo kas nors neaišku ir skleidavo neteisingą informaciją.“ [A7]
			„Pasklidus gandams ar netiksliai informacijai, kviečiamasi dalyvaujančius asmenis pokalbiui.“ [A9]
	Trūksta informacijos apie priimamus sprendimus ir ateities planus	2	„mes nežinome tam tikrų priimtų sprendimų, įstaigos ateities planų, artėjančių mokslo metų komandų sudėties ar pan. tai daugelis iš mano kolegijų pradeda kalbėti neteisingą informaciją“ [A2]
	Vadovai kaltina darbuotojus dėl neteisingos informacijos plitimo įstaigoje	2	„Organizacija kaltina darbuotojus dėl gandų ir netikslios informacijos“ [A4]
	Profesinis pavydas	1	„Aš manau, kad pas mus yra šiek tiek tų apkalbų, nes viena kitai pavydi, todėl pasako kai kuriuos dalykus neapgalvojusios.“ [A5]
	Įstaigoje nesidalinama neteisinga informacija	1	„Mūsų vadovais visi pasitiki, tad iškilus neaiškumams pas mus įprasta praktika, kad darbuotojai iškart klausia vadovų, o ne skleidžia gandus.“ [A3]

Apibendrinant informacijos organizacijoje ir apie organizaciją skyriuje išryškėja esminė išvada: efektyvus informacijos valdymas yra esminis organizacijos veiklos elementas. Išskirtos pagrindinės komunikacijos problemos: pavėluota, netiksli, neaiški, perteklinė informacija (5 pav.). Labai dažna problema – gandai ir netikslios informacijos sklaida ugdymo įstaigose. Vadovai slėpdami informaciją, per mažai komunikuodami ar visai nekomunikuodami su savo darbuotojais sukelia sumaištį, nepasitenkinimą ir tuomet pradeda sklisti įvairi informacija ir interpretacijos.

Siekiant pašalinti tokias problemas siūloma taikyti veiksmingas komunikacijos strategijas, tokias kaip reguliarūs informaciniai susirinkimai, skaidrūs ir atviri komunikacijos kanalai ir atviras vadovų ir darbuotojų bendravimas. Pašalinus šias problemas, pedagogų atsparumas darbo vietoje pasidėtų ir jie sustiprintų savo pasitikėjimą organizaciją, įveiktų patiriamą stresą dėl informacijos trūkumo ir neaiškumą.



5 pav. Schema iliustruojanti informaciją organizacijoje
Šaltinis: sukurta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais

3.3. Darbuotojo ir organizacijos santykiai

Pasitikėjimas organizacijos vadovais

Septintuoju klausimu buvo norima išsiaiškinti, kaip pedagogai pasitiki savo vadovais ir ar jie stengiasi stiprinti pasitikėjimo jausmą. Didesnė dalis pedagogų pasitiki savo vadovais ir jaučia, kad jie stiprina ir stengiasi išlaikyti pasitikėjimo jausmą (žr. 9 lentelė).

„mums leidžia pačioms susidėlioti savo darbo grafiką, o tai rodo, kad ir jos pasitiki mumis, kai yra abipusis pasitikėjimas, tuomet daug lengviau dirbti“ [A6].

„Stiprina, sudėtingose situacijose vadovai visada palaiko darbuotojų pusę“ [A7].

Vienoje iš įstaigų darbuotojo ir vadovo pasitikėjimo stiprinimas puoselėjamas ir už darželio ribų.

„Gana dažnai darome „team building“ susitikimus už darželio ribų ir tai skatina jaustis dar labiau įvertinamai“ [A5].

Kita dalis – 2 pedagogai nei pasitiki, nei nepasitiki savo vadovu, vienu pavyzdžiu iliustruojama, kad palaikomas saugus atstumas ir nesupranta vadovo pozicijos, todėl darbuotojui neaišku ar jis gali pasitikėti. Likę 2 pedagogai teigia, kad nepasitiki savo vadovais dėl jau turėtų asmeninių patirčių įvairiose situacijose.

„Administracija pasitiki tik patys savimi“ [A4].

Taigi, kaip teigia patys pedagogai, jeigu yra abipusis pasitikėjimas, tuomet daug lengviau dirbti, darbuotojas jaučiasi įvertintas, saugus ir gerbiamas. Remiantis šio klausimo atsakymais, galima sudaryti efektyviausias pasitikėjimo priemones, kurio pasiteisina: sudėtingose situacijose palaikyti savo darbuotoją, puoselėti santykį už įstaigos ribų ar suteikti atsakomybę. Tai tik keletas dalykų, kurie galėtų prisidėti prie sėkmingos vadovo ir darbuotojo pasitikėjimu grįstų santykių pradžios.

9 lentelė pasitikėjimas organizacijos vadovais ir pasitikėjimo stiprinimas

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų dažnis	Iliustruojantys pavyzdžiai
Pasitikėjimas savo vadovais ir veiksmai, kurie stiprina pasitikėjimą	Pasitiki savo vadovu	5	„Savo organizacijos vadovus aš labai gerbiu ir jais visiškai pasitikiu.“ [A3]
			„Savo pavaduotoja, aš pasitikiu visu 100 procentų. Žinau, kad visada turiu užnugarį, kolektyvas ir pavaduotoja palaiko tikrai šiltus ir gan artimus santykius.“ [A6]
			„Pasitikiu labai, kadangi sudėtingose situacijose vadovai visada palaiko darbuotojų pusę ir eina už juos, kad ir kokios situacijos bebūtų.“ [A7]
	Nei pasitiki, nei nepasitiki	2	„Aš esu atsargi ir savo ugdymo įstaigoje, stengiuosi per daug arti neprisileisti savo vadovybės palaikau saugų atstumą ir laikausi atsargos įvertinu savo kiekvieną pasakytą žodį, nes iki šiol nesuprantu jų pozicijos“ [A2]
	Nepasitiki savo vadovu	2	„Vadovas organizacijos mastu neturi didelio autoriteto. Todėl neturi ir didelio pasitikėjimo iš darbuotojų pusės, tame tarpe ir mano.“ [A1].
			„Aš savo vadovais nepasitikiu,jaučiuosi žeminama ir nevertinama. Administracija pasitiki tik patys savimi.“ [A4]
Pasitikėjimo stiprinimas	Stiprina	5	„vadovai pasitiki savo darbuotojais, taip sukurdami tą abipusį pasitikėjimą“. [A3]
	Stengiasi	1	„atsižvelgdamas į darbuotojų poreikius bando stiprinti pasitikėjimą“ [A1]
	Nestiprina	3	„Labai dažnai atrodo, kad mano įstaiga yra prieš savo pedagogą“ [A2]

Informacija apie pokyčius ir priimamus sprendimus

Aštuntuoju klausimu siekiama išsiaiškinti ar vadovybė reguliariai informuoja savo darbuotojus apie organizacijos tikslus, pokyčius ir svarbius sprendimus ir kaip tai paveikia pasiruošimą priimti tuos pokyčius (žr. 10 lentelė). Didesnė dalis pedagogų sulaukia informacijos apie vykstančius pokyčius jau jų eigoje – 5 pedagogų atsakymai. Toks informacijos apie svarbius procesus dalinimasis paveikia pedagogo savijautą:

„Aš šioje situacijoje jaučiuosi apgailėtina“ [A2].

„Nesijaučiu pasiruošusi ir per daug staigiai turiu prisitaikyti, tai mane demotyvuoja“ [A7].

Netikėti sprendimai ir įgyvendinami pokyčiai, kuriems darbuotojas iš anksto negali pasiruošti sukelia nerimą ir savęs nuvertinimą. Pedagogai, kurie informuojami iš anksto ir reguliariai – 3 atsakymai, išreiškia kitokį požiūrį ir savijautą.

„Pokyčius priimu kaip natūralų organizacijos augimą, jie yra naudingi, aš jų nebijau ir nejaučiu streso, kai prasideda“ [A9].

„Nauji pokyčiai manęs negąsdina, nes žinau ir pasitikiu, kad pavaduotoja mums padės juos įgyvendinti, o suklydus nekaltins“ [A6].

Taigi, vertinant pedagogų atsakymus į klausimus galima sudaryti išvadas, kad laiku informuoti darbuotojai teigiamai ir palankiai vertina pokyčius įstaigose, tačiau, jeigu svarbūs sprendimai

pristatomi kaip faktas, tai darbuotojams ir jų savijautai daro neigiamą įtaką. Darbuotojai praranda pasitikėjimo jausmą savo organizacija ir patiria stresą.

10 lentelė informacija apie pokyčius ir priimamus sprendimus organizacijoje

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų dažnis	Iliustruojantys pavyzdžiai
Informacija apie pokyčius ir priimamus sprendimus	Informuoja reguliariai	3	„Tad kuo anksčiau sužinau apie kokius nors pokyčius, kuo daugiau laiko turiu jiems pasiruošti, tuo ramesnė jaučiuosi ir mažiau stresuoju“ [A3] „Tai sudaro galimybę priimti pokyčius pakankamai lengvai, trumpesnis adaptacijos laikotarpis nuo vieno iki kito tam tikro pokyčio“ [A5]
	Kartais informuoja	1	„Vadovybė informuoja apie ateinančius pokyčius organizacijoje prieš jiems prasidedant arba jau eigoje“ [A9]
	Informuojama jau eigoje	5	„Direktorė ir pavaduotoja tik po galutinio sprendimo informuoja apie pokyčius, prieš tai niekas nėra žinoma jokiems kitiems darbuotojams.“ [A4] „Pasidalindavo informacija apie pokyčius būdavo kaip faktas, nes sužinodavai kai jau jie vyksta, tada pasijausdavai nesaugiai ir labai nusivylęs“ [A7].

Taigi, apibendrinant darbuotojo ir organizacijos santykius buvo sukurta bendra iliustruojanti schema (6 pav.). Svarbiausi aspektai šioje temoje buvo kiek pedagogai pasitiki savo vadovais, ar šis pasitikėjimas stiprinamas ir kaip darbuotojai informuojami apie pokyčius ir priimamus sprendimus organizacijoje.

Remiantis pedagogų atsakymais, išryškėja svarbi dalis – pasitikėjimas vadovais ir laiku pateikiama informacija apie pokyčius ar priimtus sprendimus vieni iš pagrindinių veiksmų, kurie suformuoja tvirtus santykius tarp darbuotojų ir organizacijos. Pasitikėjimas vadovais padidina emocinį stabilumą, motyvaciją ir įsipareigojimo jausmą organizacijai. Laiku gauta informacija apie artėjančius pokyčius padeda pedagogams prisitaikyti ir pasiruošti, taip jie lengviau įveikia iškilusius iššūkius ir patiria mažiau streso.



6 pav. Darbuotojo ir organizacijos santykių schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais

3.4. Grįžtamasis ryšys ir įsipareigojimas organizacijai

Grįžtamasis ryšys

Devintuoju klausimu pedagogų klausama kaip reguliariai gauna grįžtamąjį ryšį apie savo darbą. Teiraujamasi, ar jie jaučia, kad suteiktas grįžtamasis ryšys padeda tobulėti, paveikia motyvaciją ir požiūrį į darbą. Didžiojo dalis pedagogų sulaukia grįžtamojo ryšio pokalbių reguliariai – 4 tiriamieji (žr. 11 lentelė). Trims tiriamiesiems grįžtamasis ryšys suteikiamas ne visada – pagal poreikį. Deja, tačiau dviem pedagogams ugdymo įstaigose visai nesuteikiamas įvertinimas ir komentaras apie jų darbą. Visi apklaustieji vieningai sutinka, kad grįžtamasis ryšys iš vadovų yra reikalingas ir naudingas. Darbuotojai įžvelgia tokią grįžtamojo ryšio naudą:

1. **Motyvuoja** – „Tai paveikia motyvaciją, nes kai nesi tinkamai įvertintas, tai tuomet mažėja motyvacija kažką daryti, arba atiduoti visą savo talentą“ [A1].
2. **Darbuotojas įvertinamas už atliktus darbus** – „jaučiuosi svarbi ir įvertinta už savo atliktus darbus“ [A5].
3. **Skatinamas asmeninis tobulėjimas** – „Šie pastebėjimai tikrai praversdavo susimąstyti ir patobulėti savo darbe“ [A7].
4. **Darbuotojo darbai ir rezultatai pastebimi** – „smagu, kai esi pastebimas“ [A6].
5. **Didina pasitikėjimą** – „didina pasitikėjimą savimi“ [A8].
6. **Padedą įsivertinti savo darbą** – „Grįžtamasis ryšys visada padeda siekti rezultato, tobulėti ir įsivertinti save“ [A9].

11 lentelė grįžtamasis ryšys organizacijoje

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų dažnis	Iliustruojantys pavyzdžiai
Grįžtamasis ryšys	Grįžtamojo ryšio negauna	2	„Oficialaus grįžtamojo ryšio nėra, ir jo labai trūksta, nes norisi būti įvertintam už nuveiktus darbus“ [A1].
	Grįžtamasis ryšys suteikiamas pagal poreikį	3	„Mūsų įstaigoje yra vykdomi susitikimai dėl grįžtamojo ryšio pagal poreikį, jeigu matoma, kad reikia, tuomet pakviečia“ [A8].
	Grįžtamasis ryšys suteikiamas reguliariai	4	„Grįžtamąjį ryšį gaunu dažnai, tačiau taip oficialiai 3 kartus per metus turiu susitikimą su direktorės pavaduotoja, su kuria kalbam apie mano turimus ir įgyvendintus tikslus, apie profesinį tobulėjimą, iššūkius ir kitus dalykus“ [A3].

Taigi, remiantis tiriamuoju: „grįžtamasis ryšis visada yra gerai, nesvarbu ar jis teigiamas ar neigiamas“ [A3]. Pedagogų nuomone grįžtamojo ryšio praktika ugdymo įstaigose yra reikalinga ir būtina. Kai kurie pedagogai norėtų dažniau negu kartą per metus gauti įvertinimą už savo darbą. Pokalbiai su vadovu ir įvertinimas gerina darbuotojų savijautą ir motyvuoja, skatina asmeninį tobulėjimą, didina pasitikėjimą, padeda įsivertinti save ir darbuotojus džiugina faktas, kad jų darbai nelieta neįvertinti.

Organizacijos pastangos išlaikyti ryšį su darbuotojais ir jų įsipareigojimas organizacijai

Paskutiniuoju klausimu siekiama išsiaiškinti ar organizacija stengiasi išlaikyti ilgalaikius ryšius su savo darbuotojais ir ar patys darbuotojai jaučiasi įsipareigoję savo ugdymo įstaigai. Remiantis

pedagogų atsakymais galima įžvelgti, kad kai kurios organizacijos rodo pastangas ir siekia išlaikyti ryšį su savo darbuotojais – 7 tiriamųjų atsakymai. Naudojamos priemonės: suteikia galimybes tobulėti, kuria geresnes sąlygas darbuotojams, palaiko arba bent jau stengiasi palaikyti artimus santykius su savo darbuotojais. Dviejų pedagogų nuomone vadovai nesistengia išlaikyti ryšio su savo darbuotojais.

Pedagogų įsipareigojimas organizacijai pasiskirstė skirtingai. Net 4 pedagogai teigia, kad nejaučia įsipareigojimo savo organizacijai ir ketina keisti darbą.

„Svarstau, kad šiais metais išleidusi vaikus keisiu ugdymo įstaigą“ [A2].

Du pedagogai nėra apsisprendę dėl savo įsipareigojimo organizacijai.

„tai man yra tik darbas, uždarau duris ir pamirštu“ [A8].

O trys pedagogai jaučiasi įsipareigoję ir džiaugiasi būdami savo įstaigos dalimi, kai kuriuos netgi būtent ir išlaiko turimas kolektyvas.

„darbe mus laiko kolektyvas.... šį ryšį stengsimės išlaikyti kuo ilgiau“ [A6].

Taigi, apklaustųjų pedagogų didžioji dalis nėra įsipareigojusi savo ugdymo įstaigai ir nebijo keisti darbo vietą (žr. 12 lentelę). Tai įrodo, kad ugdymo įstaigos turi rodyti pastangas ir išlaikyti ilgalaikį ryšį su darbuotojais. Keletas pedagogų įvardino galimus metodus, kaip gali būti skatinamas ilgalaikio ryšio palaikymas: suteikti galimybes tobulėti, kurti geresnes sąlygas, palaikyti artimus santykius.

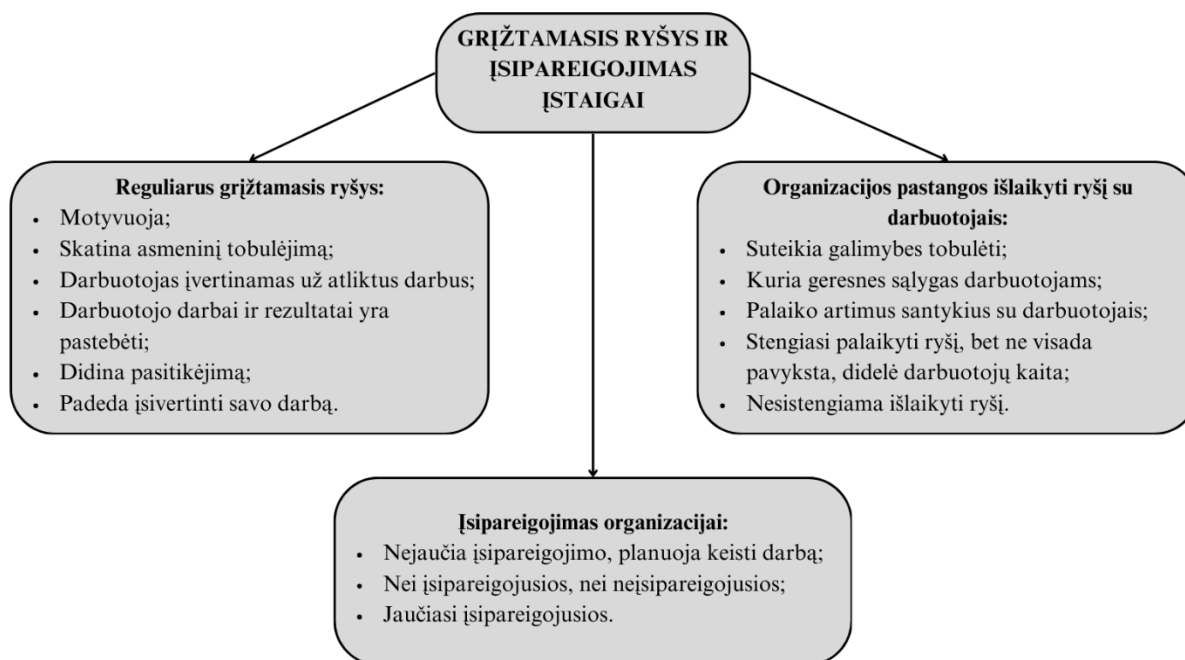
12 lentelė ilgalaikis ryšys su darbuotojais

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų dažnis	Iliustruojantys pavyzdžiai
Organizacijos pastangos išlaikyti ryšį su darbuotojais	Suteikia galimybes tobulėti	1	„jaučiu padėką už tai, kad manyje mato potencialą“ [A1]
	Kuria geresnes sąlygas darbuotojams	1	„Suteikė galimybę darbuotojams pietus valgyti nemokamai“ [A3]
	Palaiko artimus santykius su darbuotojais	3	„Mano vadovė stengiasi palaikyti ryšį su savo darbuotojais ir manimi“ [A5]
	Stengiasi palaikyti ryšį, bet ne visada pavyksta, didelė darbuotojų kaita	2	„Mano vadovė stengiasi palaikyti ryšį su savo darbuotojais ir manimi“ [A5]
	Nesistengiama išlaikyti ryšį	2	„Įstaiga nerodo didelės iniciatyvos palaikyti ryšiui“ [A8]
Įsipareigojimas organizacijai	Nejaučia įsipareigojimo, planuoja keisti darbą	4	„Aš nesijaučiu įsipareigojusi įstaigai, įsipareigojusi grupės vaikams, tėvams ir savo grupės kolegėms“ [A2]
	Nei įsipareigojusi, nei neįsipareigojusi	2	„Mano darbas kaip svarstyklės iš vienos pusės kaip ir palaikymas yra, tačiau iš kitos pusės daug dalykų slepiama, nėra balanso“ [A7]
	Jaučiasi įsipareigojusi	3	„Vadovybė stengiasi kurti kuo geresnes sąlygas savo darbuotojams“ [A3]

Taigi, apibendrinant skyrių grįžtamasis ryšys ir įsipareigojimas įstaigai buvo sukurta schema (7 pav.). Šioje schemoje vaizduojama kaip grįžtamasis ryšys paveikia pedagogus, jų įsipareigojimą organizacijai. Taip pat, kokios organizacijos pastangos išlaikyti ryšį su savo darbuotojais.

Darbuotojų įsipareigojimui ir atsparumo didinimui svarbus grįžtamasis ryšys ir organizacijos pastangos išlaikyti ryšį su savo darbuotojais. Reguliarus suteikiamas grįžtamasis ryšys motyvuoja, skatina asmeninį tobulėjimą, darbuotojas įvertinamas ir rezultatai aptariami, didinamas pasitikėjimas. Tuomet, pedagogai jaučia didesnę įsipareigojimą ir nori likti dirbti organizacijoje.

Labai svarbios organizacijos pastangos, tokios kaip galimybės tobulėti, geresnių sąlygų kūrimas ir artimi santykiai. Taigi, tai gerina darbo aplinką ir tiesiogiai prisideda prie pedagogų atsparumo stiprinimo, tuomet pedagogai išlieka optimistiški, motyvuoti ir produktyvūs.



7 pav. Grįžtamasis ryšys ir įsipareigojimas organizacijai
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais

DISKUSIJA

Tyrimo metu išsiaiškinta, kad karjerą pradėjusiems pedagogams svarbu turėti įstaigose **efektyvius komunikacijos kanalus** (žr. 8 pav.). Tinkamiausiais ir patogiausiais komunikacijos kanalais įvardinami elektroniniai dienynai ir susirinkimai. Keletas pedagogų įvardina socialinių tinklų naudojimą darbe kaip privalumą, nes galima papildomai bendrauti ir asmeninio gyvenimo klausimais. Pripažįstama, kad socialiniai tinklai yra labai patogi ir galima daug greičiau susisiekti su kolegomis lyginant su bendravimu el, paštu ar net el. dienynais. Tačiau, kita dalis pedagogų įvardina, kad visgi bendravimas socialiniuose tinkluose užsitęsia ir po darbo valandų, o tai trikdo asmeninį gyvenimą ir poilsio laiką po darbo valandų. Taigi, norint palaikyti balansą vertėtų vengti bendravimo socialiniuose tinkluose, kad reikia naudotis 1-2 komunikacijos kanalais, kuriuose galima greitai ir patogiai surasti reikalingą informaciją, perskaityti laiškus ar kt. Tokiu būdu bus didinamas pedagogų atsparumas, nes bus palengvinamas informacijos valdymas ir užtikrinama geresnė darbo kokybė.

Tyrimo rezultatai dėl **dalyvavimo sprendimų priėmimo** karjerą pradėjusių pedagogų tarpe atskleidė faktą, kad didžioji dalis nedalyvauja priimančiais sprendimus. Daugeliu atvejų organizacijos vadovybė priima galutinius sprendimus ir darbuotojai apie juos sužino jau pradėdami juos įgyvendinti. Norint, kad šiuo atveju darbuotojų atsparumas didėtų organizacijose turi būti skatinamas darbuotojų įsitraukimas į sprendimų priėmimą, nes tuomet darbuotojai jaustųsi atsakingi, motyvuoti, vertinami ir aktyvūs organizacijos dalyviai. Dažniausiai pedagogai **teikia pasiūlymus** savo vadovybei ir būna išklaunami. Pastebėtas svarbus faktas, kad pedagogai siūlo realius ir su jų tiesioginiu darbu grupėje susijusius pasiūlymus. Vadovai išklausdami ir įgyvendindami pedagogų siūlomas idėjas stiprina darbuotojų pasitikėjimą savimi, skatina jų įsitraukimą ir formuoja teigiamą darbo aplinką. Tokiu būdu darbuotojai lengviau įveikia stresą, prisitaiko prie pokyčių ir išlieka motyvuoti, o tai didina jų atsparumą.

Aiški ir laiku gaunama informacija darbe yra labai svarbi kiekvienam darbuotojui, ne tik ugdymo įstaigų pedagogams. Karjerą pradėjusių pedagogų tarpe gaunama gana aiški informacija, tačiau gausu perteklinės nereikšmingos informacijos, kuri tik suklaidina. Būtent konkreti ir aiški pateikta informacija padeda užtikrinti darbo sklandumą, sumažina stresą ir padidina darbuotojų pasitikėjimą savimi ir savo gebėjimais. Tai ugdo darbuotojų atsparumą ir gebėjimą efektyviau įveikti iššūkius įvairiose darbinėse situacijose.

Taigi, vieni iš svarbiausių karjerą pradėjusių pedagogų atsparumą didinančių vidinės komunikacijos veiksnių yra: efektyvūs komunikacijos kanalai, galimybės dalyvauti sprendimų priėmimo, pasiūlymų ir idėjų išklausymas ir įgyvendinimas ir aiški, laiku gaunama informacija.

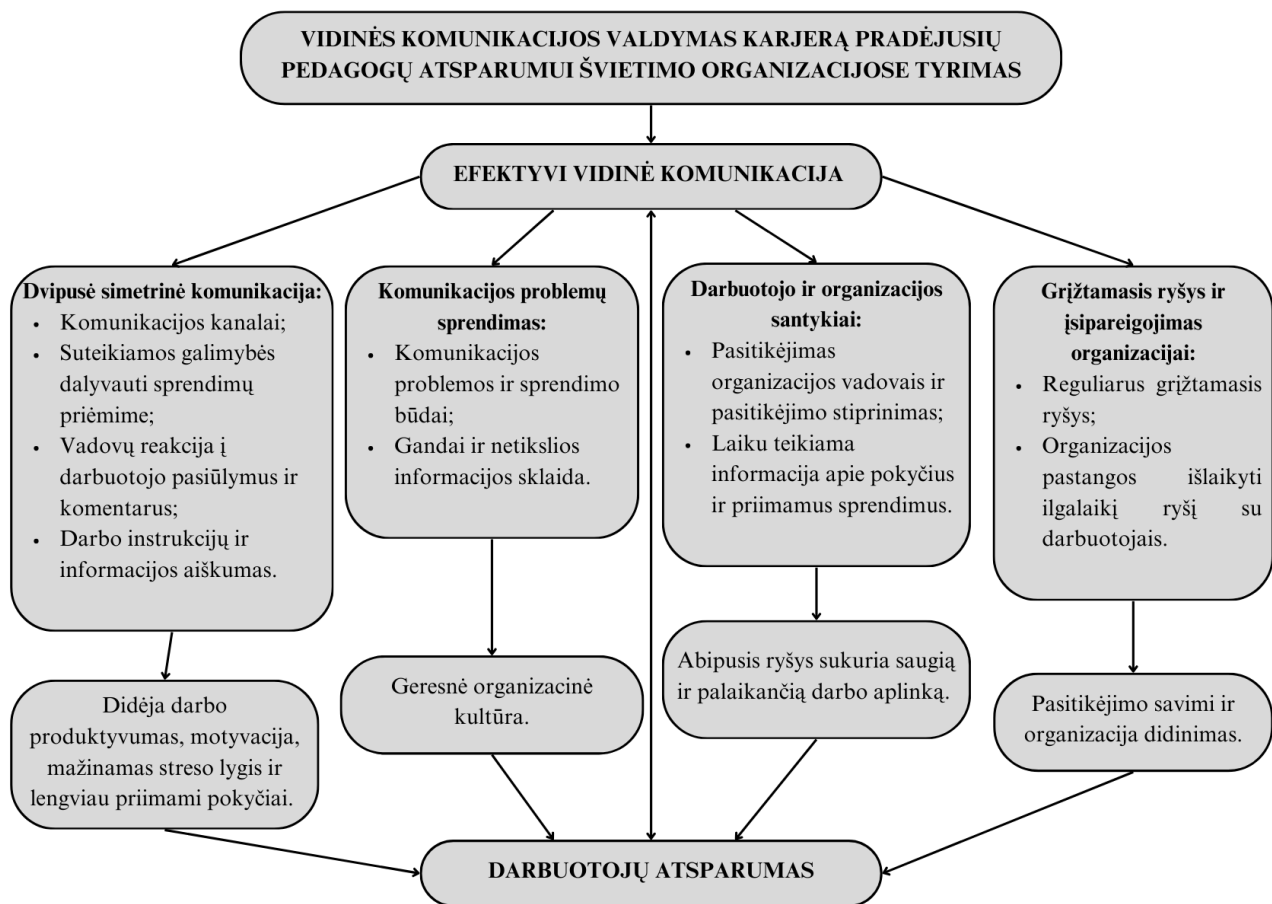
Dažniausios komunikacijos **problemos** pedagogų tarpe įvardinamos: **pavėluota, netikėta informacija ir per daug gaunamo informacijos**. Būtent šios problemos padidina darbuotojų stresą, mažina pasitikėjimą savo vadovais, sutrikdo darbo efektyvumą. Pavėluota ir netikėtai gaunama informacija dažniausiai mažina darbuotojų atsparumą. Dėl netikslios informacijos plitimo darbo vietoje pradeda plisti gandai ir netiksli informacija. Sudaromas neigiamas poveikis darbuotojams, nes didina stresą ir nerimą, silpnina pasitikėjimą vadovybe, sukelia konfliktus tarp darbuotojų, mažina produktyvumą ir motyvaciją. Visa tai, silpnina darbuotojų atsparumą. Tinkamai valdoma komunikacija

gali tapti kaip galimybė organizacijoms ugdyti darbuotojų atsparumą. Vadovai mažindami neigiamą poveikį ir galvodami apie savo darbuotojų gerovę turi sukurti aiškią ir skaidrią komunikacijos struktūrą. Tokiu būdu bus užkirstas kelias neteisingos informacijos ir gandų plitimui organizacijoje.

Didesnė dalis pedagogų **pasitiki savo vadovais**, o abipusis pasitikėjimas didina darbuotojų atsparumą. Patys pedagogai pripažįsta, kad jie jaučiasi įvertinti, saugūs ir gerbiami ir tuomet jiems yra daug lengviau dirbti. Galimybė sulaukti pagalbos nuramina ir suteikia pasitikėjimo savo vadovais ir organizacija jausmą. Tačiau, pedagogai įvardina reikšmingą problemą: jie informuojami apie pokyčius jau jų vyksmo eigoje. Tokiu būdu mažinamas darbuotojų atsparumas ir didinamas patiriamo streso lygis, tai daro neigiamą įtaką darbo produktyvumui. Iš vienos pusės, darbuotojai pasitiki savo vadovais, tačiau iš kitos pusės, vadovai mažina pasitikėjimą jais. Vadovai turi atsižvelgti į visus savo darbuotojus ir pokyčius įstaigoje įgyvendinti palaipsniui pirmiausiai informuojant ir pristatant juos darbuotojams.

Karjerą pradėję pedagogai pripažįsta, kad **grįžtamąjį ryšį gauna reguliariai** – dažniausiai kartą per metus, tačiau norėtų bent du kartus. Pedagogų nuomone grįžtamasis ryšys teigiamas ar neigiamas, jis yra būtinas. Reguliariai suteikiamas grįžtamasis ryšys parodo vadovų rūpestį ir dėmesį darbuotojui, padeda įvertinti savo atliktus darbus ir nuolat tobulėti. Tai didina darbuotojų atsparumą, nes sukuria teigiamą darbo aplinką, padeda jaustis vertinamiems, ugdo pasitikėjimą savimi ir stiprina gebėjimą įveikti sunkumus. Įsipareigojimo organizacijai jausmas skatina priklausymo jausmą, motyvaciją, pozityvumą, kurie yra būtini atsparumo didinimui. Vadovų rodomas dėmesys prisideda prie stipresnės ir labiau palaikančios organizacinės kultūros kūrimo. Sklandi, aiški, konkreti ir laiku gaunama informacija, darbuotojų išklausa, idėjų, pasiūlymų įgyvendinimas, suteikiamos galimybės prisidėti priimant sprendimus, reguliariai aptariami lūkesčiai ir pasitikėjimo stiprinimas prisideda ir skatina darbuotojų atsparumą karjerą pradėjusiems pedagogams.

Šiame darbe atliktame tyrime pateikiamas pirminis tyrimas apie vidinės komunikacijos valdymą siekiant padidinti karjerą pradėjusių mokytojų atsparumą. Tyrimo metu gauti rezultatai padeda parengti ir palaikyti ankstyvąją karjerą pradėjusius mokytojus. Atsižvelgiant į ikimokyklinio ugdymo mokytojų patirtį pateikiamos išvados ir rekomendacijos. Tačiau, šiuos rezultatus reikėtų patvirtinti didesniame tyrime, tuomet išvados suteiktų platesnį vaizdą apie iššūkius, su kuriais susiduria mokytojai kasdieniame darbe ir kaip tai paveikia jų motyvaciją ir produktyvumą. Santykiai, kuriuos ankstyvąją karjerą pradėję mokytojai užmezga su kolegomis, ugdytinių tėvais, vadovais ir kitais darbuotojais skatina jų atsparumą. Atsparumas didės, nes užmegzti ir palaikomi santykiai reikš, kad mokytojai išlaikys teigiamus jausmus, tokius kaip susidomėjimas, entuziazmas, pasitikėjimas net ir susidūrę su iššūkiais.



8 pav. Vidinės komunikacijos valdymo karjerą pradėjusių pedagogų atsparumui švietimo įstaigose tyrimo rezultatų schema
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais

IŠVADOS

Apibendrinus vidinės komunikacijos valdymo karjerą pradėjusių pedagogų atsparumui švietimo organizacijose, galima teigti, kad efektyvi vidinė komunikacija, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, reguliarus grįžtamasis ryšys, abipusis pasitikėjimas yra esminiai veiksniai, kurie stiprina pedagogų atsparumą. Atsparumo stiprinimas prisideda prie darbo produktyvumo ir geresnės organizacinės kultūros. Vidinė komunikacija yra esminis organizacijos įrankis, kuris turi tiesioginę įtaką darbuotojų atsparumui, darbo efektyvumui, psichologinei savijautai ir gerovei.

Šiandieninėse organizacijose vidinė komunikacija yra neatsiejama nuo technologijų pažangos. Ji padeda ne tik pasiekti išsikeltų organizacijos tikslų, tačiau taip pat, prisideda prie darbuotojų informuotumo ir motyvacijos. Apibendrinant analizuotą literatūrą buvo išsiaiškinta, kad veiksminga komunikacijos sistema, kuri būtų paremta abipusiu bendravimu leidžia suderinti informacinius srautus ir užtikrinti, kad organizacijų darbuotojai jaustųsi įtraukti, suprastų iškeltus tikslus ir priimtus sprendimus. Efektyviomis vidinės komunikacijos strategijomis autoriai įvardina, kad tai yra: reguliarius susitikimai, aiški ir vizuali informacija, tinkamai parinkti komunikacijos kanalai, perteklinės informacijos vengimas, nuolat ir laiku informuojami darbuotojai. Taigi, vidinė komunikacija yra kiekvienos organizacijos strateginė priemonė, kuri padeda prisitaikyti prie kintančios aplinkos, išlaiko darbuotojų įsitraukimą, padeda efektyviai vykdyti išsikeltus tikslus ir įgyvendinti pokyčius. Pats atsparumas įvardinamas kaip dinamiškas procesas, kuris yra vienas iš svarbiausių komponentų gerinančių psichinę sveikatą, o darbo vietoje labai svarbu, kad kiekvienas organizacijos darbuotojas gerai jaustųsi. Pedagogų atsparumas didėja, kai vadovai tinkamai valdo vidinę komunikaciją. Visa tai susiję, nes prisideda prie atsparumo didinimo ir palaikymo švietimo organizacijose. Palanki informacinė darbinė aplinka, padeda darbuotojams išlikti motyvuotiems, atsigauti po patirtų nesėkmių, lengviau įveikti ar priimti naujoves ir iššūkius, teikti ir prisidėti prie idėjų įgyvendinimo.

Vidinė komunikacija yra visas organizacijoje vykstantis bendravimas, tai strateginio valdymo dalis kuri skirta skatinti įsipareigojimo organizacijai jausmą, padeda kurti abipusį ryšį ir priklausymo jausmą, suvokimą apie besikeičiančią aplinką ir kintančių tikslų supratimą. Vidinė komunikacija atliepia šias funkcijas: informuoti, integruoti, reguliuoti, valdyti, įtikinti ir socializuoti. Vidinės komunikacijos reikšmė organizacijoje tai yra laikoma pagrindine veiklos procedūra ir svarbiausias aspektas, kuris padeda išlaikyti ir plėtoti organizaciją. Atsparumas yra dinamiškas procesas nuo gebėjimo save motyvuoti, atsigavimo po nesėkmių, patirčių iki svarbaus komponento gerinančio psichinę sveikatą. Karjerą pradėję mokytojai susiduria su įvairiais iššūkiais pirmaisiais savo darbo metais, o kaip šie iššūkiai įveikiami, tai gali padaryti įtaką tolesnei karjerai. Vidinės komunikacijos valdymo strategijos švietimo įstaigose gali sukelti papildomų iššūkių, streso ir sumažinti motyvaciją. Patiriant per daug iššūkių ir negebant jų suvaldyti pradedantieji mokytojai gali patirti perdegimą jau pirmaisiais savo darbo metais, o tokiu būdu jų atsparumas sumažėtų.

Apibendrinus vidinės komunikacijos veiksnių raišką karjerą pradėjusių pedagogų atsparumui švietimo organizacijose galima teigti, kad: aiški ir struktūruota, laiku pateikiama informacija padeda pedagogams išlikti produktyviems, jaustis užtikrintais, sumažina stresą ir padeda lengviau prisitaikyti prie pokyčių. Suteikiamos galimybės dalyvauti sprendimų priėmime stiprina motyvaciją ir atsakomybės

jausmą, darbuotojai jaučiasi vertinami, o santykiai su vadovais stiprėja. Reguliarus grįžtamasis ryšys yra vienas iš svarbiausių veiksnių, kuris didina pasitikėjimą savimi bei organizacija. Kai darbuotojai jaučia, kad jų pastangos yra įvertinamos jie lengviau įveikia sunkumus ir gali išlaikyti psichologinę pusiausvyrą. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas sumažina perdegimo rizikas. Galiausiai, vadovams reikėtų sunerinti ir apgalvoti apie darbo sąlygas, artimų santykių palaikymo stiprinimą, kad galėtų prisidėti ir sustiprinti darbuotojų lojalumą. Abipusis pasitikėjimas tarp vadovų ir darbuotojų sukuria saugią ir palaikančią darbo aplinką, kuri yra labai svarbi, kad darbuotojų atsparumas didėtų.

Apibendrinus vidinės komunikacijos veiksnių sąsajas su karjerą pradėjusių pedagogų atsparumu švietimo organizacijose galima teigti, kad vidinės komunikacijos valdymas yra labai svarbi organizacijų veiklos dalis ir turi poveikį darbuotojų atsparumui. Norint švietimo organizacijose pagerinti vidinės komunikacijos valdymą ir padidinti pedagogų atsparumą reikia apgalvoti keletą dalykų. Pirmiausia, naudoti patogius komunikacijos kanalus, kurie užtikrintų informacijos prieinamumą. Toliau, reikia užtikrinti aiškią, savalaikę ir patikimą informacijos sklaidą. Stiprinti ir palaikyti grįžtamojo ryšio praktiką, taip pat, puoselėti pasitikėjimo jausmą tarp vadovų ir darbuotojų. Tokiu būdu bus sustiprintas darbuotojų gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, jie lengviau įveiks stresines situacijas ir išlaikys motyvaciją dirbti. Labai svarbu sukurti stiprius vidinės komunikacijos pamatus, kurie užtikrins darbuotojų atsparumą padės efektyviau valdyti pokyčius ir padidinti organizacinę sėkmę.

REKOMENDACIJOS

Rekomendacijos vadovams:

- Vadovai turi suteikti galimybes pedagogams dalyvauti sprendimų priėmimo, nes tuomet parodoma, kad darbuotojų nuomonė yra vertinama.
- Atviro ir abipusio dialogo užtikrinimas ir darbuotojų nuomonės palaikymas.
- Vadovai turėtų stengtis laiku teikti konkrečią, aiškią ir struktūruotą informaciją, taip užkirstų kelią neteisingos informacijos plitimui ir užtikrintų sklandų darbą.
- Reguliariai teikti grįžtamąjį ryšį pedagogams, nes taip jie galės pasimokyti iš savo klaidų, bus įvertinti už nuveiktus darbus ir išliks produktyvūs savo darbe.
- Atsižvelgti į darbuotojų darbo sąlygas, kuriamus ir palaikomus santykius ir stiprinti darbuotojų lojalumą įstaigai.
- Mažinti komunikaciją per socialinius tinklus, kad darbuotojai išlaikytų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą.

Rekomendacijos tolesniems tyrimams:

- Tyrimo duomenys buvo renkami vienu metu, autoriai siūlo atsparumą nagrinėti laikui bėgant, nes dar gali būti nepilnai atsiskleidęs.
- Šiame darbe analizuojama tik vidinė komunikacija ir darbuotojų atsparumas. Tačiau, prie darbuotojų atsparumo tyrimų galima papildomai kartu tyrinėti pvz.: organizacijos kultūrą, lyderystę, vidinės reputacijos įtaką ir pan.
- Ateityje taip pat, galima planuoti organizuoti kiekybinius tyrimus, kurie apimtų didesnę žmonių kiekį ir daugiau darbo sričių. Šiuo atveju, darbe yra tiriami tik devyni karjerą pradėję ikimokyklinio ugdymo pedagogai.

LITERATŪRA

1. Abduraimi, P. B., Bilalli, M., Islami, X., & Maçani, F. (2024). Does Internal Organization Communication Enhance Employee Engagement? *Ikonomicheski Izsledvaniia*, 3, 144–165.
2. Al Balushi, M. (2021). How internal transparency impacts organizational resilience. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(5), 1246–1263. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2020-0108>
3. Bagdžiūnienė, D., Kazlauskienė, A., Nasvytienė, D., & Sakadolskis, E. A. (2023). Resources of emotional resilience and its mediating role in teachers' well-being and intention to leave / Dalia Bagdžiūnienė, Aušra Kazlauskienė, Dalia Nasvytienė, Emilija Alma Sakadolskis . In *Frontiers in psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1305979>
4. Bagdžiūnienė, D., Kazlauskienė, A., Nasvytienė, D., ir Sakadolskis, E. A. (2022). Linking supportive school leadership and teacher resilience: The mediating role of job resources. *Frontiers in Education*, 7(999086), 1–17. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.999086>
5. Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 491–503. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2018.06>
6. Buchholz, U., & Knorre, S. (2023). *Internal Communication and Management: Theory and Praxis Communication-Centered Management* (1st ed.). Springer Vieweg. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-38614-6>
7. Burke, M., & Kraut, R. E. (2016). The Relationship Between Facebook Use and Well-Being Depends on Communication Type and Tie Strength. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 21(4), 265–281. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12162>
8. Chambers, C., & Ryder, E. (2019). The Benefits of Resilience. In *Supporting Compassionate Healthcare Practice* (1st ed., pp. 87–108). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315107721-4>
9. Christensen, T., & Lægreid, P. (2020). The coronavirus crisis-crisis communication, meaning-making, and reputation management. *International Public Management Journal*, 23(5), 713–729. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1812455>
10. Coffelt, T. A., Grauman, D., & Smith, F. L. M. (2019). Employers' Perspectives on Workplace Communication Skills: The Meaning of Communication Skills. *Business and Professional Communication Quarterly*, 82(4), 418–439. <https://doi.org/10.1177/2329490619851119>
11. Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China. *International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1239–1260. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137618>
12. Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149–1170. <https://doi.org/10.1177/0170840611410836>
13. Cowan, D. (2017). *Strategic internal communication: how to build employee engagement and performance* (Second edition.). Kogan Page.
14. Darics, E., & Clifton, J. (2023). *Organisation, Communication and Language: A Case Book of Methods for Analysing Workplace Text and Talk* (1st ed.). Springer International Publishing AG. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-30199-5>
15. Frandsen, F., & Johansen, W. (2020). *Crisis communication* (First edition.). De Gruyter Mouton.
16. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N., Mykolo Romerio universitetas., & Mykolo Romerio universitetas. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu : vadovėlis / Inga Gaižauskaitė, Natalija Valavičienė ; Mykolo Romerio universitetas. Registrų centras.
17. Garrick, J., & Buck, M. (2022). *The Psychosocial Impacts of Whistleblower Retaliation: Shattering Employee Resilience and the Workplace Promise* (1st ed. 2022.). Springer International Publishing AG. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-19055-1>
18. Holbeche, L. (2018). *The agile organization: how to build an engaged, innovative and resilient business* (Second edition.). Kogan Page.

19. Hwang, Y. K., Lee, C. S. (2015). Structural Relationship between Personal Image, Organization Communication, Organization Effectiveness and Psychological Capital of Office Employees. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(25), 1–1. <https://doi.org/10.17485/ijst/2015/v8i25/80002>
20. Jakubiec, M. (2019). THE IMPORTANCE OF INTERNAL COMMUNICATION FOR MANAGEMENT OF AN ORGANISATION. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 2019(134), 47–62. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2019.134.4>
21. Janicki, K. (2024). Communication, Meaning and Misconceptions: How to Help, Heal and Hurt with Language (1st ed.). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-52505-6>
22. Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management* (London, England), 21(1), 82–102. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0026>
23. Kardelis, K. (1997). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai : vadovėlis / Kęstutis Kardelis ; Kauno technologijos universitetas. Technologija.
24. Kim, Y., & Lim, H. D. (2024). Mitigating Organizational Conspiracy Beliefs Through Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships (EOR) in the Workplace. *Journal of Public Relations Research*, 36(5), 361–387. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2024.2333549>
25. Kim, Y. (2021). Building organizational resilience through strategic internal communication and organization-employee relationships. *Journal of Applied Communication Research*, 49(5), 589–608. <https://doi.org/10.1080/00909882.2021.1910856>
26. Kuntz, J. R. C., Malinen, S., & Näswall, K. (2017). EMPLOYEE RESILIENCE: DIRECTIONS FOR RESILIENCE DEVELOPMENT. *Consulting Psychology Journal*, 69(3), 223–242. <https://doi.org/10.1037/cpb0000097>
27. Laužikas, M, Miliūtė, A. (2019). Communication efficiency and effectiveness within strategic management of change: hierarchy and strategy development in Lithuanian civil service organizations. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 8(4), 617–630. [https://doi.org/10.9770/jssi.2019.8.4\(6\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2019.8.4(6))
28. Lee, Y., & Kim, K. H. (2020). De-motivating employees' negative communication behaviors on anonymous social media: The role of public relations. *Public Relations Review*, 46(4), 101955. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101955>
29. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
30. Liu, H., Guo, C., & Han, Z. (2024). Associations Between Public Service Motivation, Depression and Anxiety Among Firefighters: A Chain Mediation Model of Employee Resilience and Job Satisfaction. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 21(3), 417–440. <https://doi.org/10.1515/jhsem-2023-0002>
31. Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331–353. <https://doi.org/10.1002/hrm.2215>
32. Mansfield, C. F., Beltman, S., Price, A., & McConney, A. (2012). “Don’t sweat the small stuff:” Understanding teacher resilience at the chalkface. *Teaching and Teacher Education*, 28(3), 357–367. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.11.001>
33. Mansfield, C., Beltman, S., & Price, A. (2014). “I’m coming back again!” The resilience process of early career teachers. *Teachers and Teaching, Theory and Practice*, 20(5), 547–567. <https://doi.org/10.1080/13540602.2014.937958>
34. Men R. L., (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
35. Men, L. R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41(4), 461–471. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>
36. Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301–324. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
37. Meneghel, I., Martínez, I. M., & Salanova, M. (2016). Job-related antecedents of team resilience and improved team performance. *Personnel Review*, 45(3), 505–522. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2014-0094>

38. Näsi, A. (2023). Visual Discussion as Part of Internal Organization Communication—Functions and Significance. *Journalism and Media*, 4(1), 60–74. <https://doi.org/10.3390/journalmedia4010005>
39. Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J., & Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: development and validation of a measure. *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 353–367. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2018-0102>
40. Nguyen, Q. (2016). Employee resilience and leadership styles : the moderating role of proactive personality and optimism. *New Zealand Journal of Psychology* (Christchurch. 1983), 45(2), 13–21.
41. Sharples, L., Fletcher-Brown, J., Nieto-García, M., Sit, K., & Viglia, G. (2023). Managing crisis in the cruise industry: using internal communications to foster workforce resilience. *Tourism Review (Association Internationale d'experts Scientifiques Du Tourisme)*, 78(6), 1486–1505. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2023-0150>
42. Smith, L., Mounter, P. (2008). Effective Internal Communication. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?id=m1yBGeqzIIkC&printsec=frontcover&dq=internal+communication&lr=&redir_esc=y#v=onepage&q=internal%20communication&f=false
43. Southwick, S. M. (2011). *Resilience and mental health: challenges across the lifespan*. Cambridge University Press.
44. Stegaroiu, I., & Talal, M. (2014). The Importance of Developing Internal Communication Strategy. *Valahian Journal of Economic Studies*, 5(1), 63-70. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/importance-developing-internal-communication/docview/1672099493/se-2>
45. Šakytė-Statnickė, G., Budrytė-Ausiejienė, L., L., I., & Drozdova, V. (2023). Internal and external communication between employees of different generations: emerging problems in Lithuanian, Latvian, and Swedish tourism organizations. *Journal of Tourism and Services*, 14(26), 1–24. <https://doi.org/10.29036/jots.v14i26.427>
46. Šumskienė, E., Charenkova, J., & Banevičiūtė-Čirgelienė, S.. (2023). Pradedančiojo socialinio darbuotojo atsparumą išbandantys veiksniai. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*, 32(2), 85–106. <https://doi.org/10.7220/2029-5820.32.2.3>
47. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija: [vadovėlis] / Rimantas Tidikis; Lietuvos teisės universitetas. Lietuvos teisės univ. Leidybos centras.
48. Tkalac Verčič A. & Špoljarič, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), 101926. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>
49. Us, Y., Gerulaitienė, N. (2022). Mapping the global research landscape on the nurse resilience management: a bibliometric analysis. *Economics and Business*, 36(1), 179–198. <https://doi.org/10.2478/eb-2022-0012>
50. Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246–254. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017>
51. Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
52. Žydzūnaitė, V., & Sabaliauskas, S. (2017). Kokybiniai tyrimai : principai ir metodai : vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams / Vilma Žydzūnaitė, Stanislav Sabaliauskas. Vaga.
53. Weatherby-Fell, N., Duchesne, S., & Neilsen-Hewett, C. (2019). Preparing and supporting early childhood pre-service teachers in their professional journey. *Australian Educational Researcher*, 46(4), 621–637. <https://doi.org/10.1007/s13384-019-00340-4>
54. Slijepčević, M., Bovan, A., & Radojević, I. (2018). Internal communications as a factor of company's efficiency. *Marketing* (Beograd), 49(2), 124–143. <https://doi.org/10.5937/markt802124S>
55. Le Cornu, R. (2013). Building Early Career Teacher Resilience: The Role of Relationships. *The Australian Journal of Teacher Education*, 38(4). <https://doi.org/10.14221/ajte.2013v38n4.4>