

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO PROCESŲ VALDYMAS

Emilija Bradauskaitė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

VIDINĖS ORGANIZACIJOS KOMUNIKACIJOS PROCESŲ VAIDMUO POKYČIŲ INICIAVIMO PROCESE	THE ROLE OF INTERNAL ORGANIZATIONAL COMMUNICATION PROCESSES IN THE CHANGE INITIATION PROCESS
---	---

Darbo vadovas Dr. Gediminas Baublys

Vilnius, 2025

TURINYS

IVADAS	7
1. VIDINĖS ORGANIZACIJOS KOMUNIKACIJOS APŽVALGA	10
1.1. Vidinės komunikacijos samprata	10
1.2. Vidinės komunikacijos poveikis organizacijai	12
1.3. Skaitmeninių inovacijų siekio poveikis	17
2. ORGANIZACIJOS POKYČIŲ VADYBOS APŽVALGA	23
2.1. Pokyčių vadybos samprata ir valdymo metodai	23
2.2. Pokyčių iniciavimą lemiantys veiksniai	31
3. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS EFEKTYVUMO SUVOKIMO, POKYČIŲ INICIAVIMO PALAIKYMŲ IR SKAITMENINIŲ INOVACIJŲ SIEKIO EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA	37
3.1. Tyrimo metodika	37
3.2. Tyrimo instrumento sudarymas ir pagrindimas	38
3.3. Klausimyno administravimas ir platinimas	46
3.4. Statistiniai tyrimo duomenų analizės būdai	47
4. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS EFEKTYVUMO SUVOKIMO POVEIKIS POKYČIŲ INICIAVIMO PALAIKYMUI, MODERUOJANT SKAITMENINIŲ INOVACIJŲ SIEKIUI TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	50
4.1. Tyrimo respondentų demografinės charakteristikos	50
4.2. Demografinių charakteristikų poveikis vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimui, pokyčių iniciavimo palaikymui ir skaitmeninių inovacijų siekiui	54
4.3. Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo poveikio pokyčių iniciavimo palaikymui regresijos sudarymas	57
4.4. Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo poveikio pokyčių iniciavimo palaikymui regresijos sudarymas, moderuojant skaitmeninių inovacijų siekiui	62
5. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS EFEKTYVUMO SUVOKIMO POVEIKIS POKYČIŲ INICIAVIMO PALAIKYMUI, MODERUOJANT SKAITMENINIŲ INOVACIJŲ SIEKIUI TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS	65
DISKUSIJA	68
IŠVADOS	70
PASIŪLYMAI	73
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	75

SANTRAUKA	85
SUMMARY	86
PRIEDAI	87
1 priedas. Apklausos anketa	87
2 priedas. Duomenų pasiskirstymo normalumo tikrinimas	92
3 priedas. Kintamųjų koreliacija ir statistinė aprašomoji analizė	94

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Vidinės komunikacijos apibrėžimai	10
2 lentelė Sėkmingos vidinės komunikacijos elementai	13
3 lentelė Žaidybinimo įtaka	20
4 lentelė Pokyčių valdymo modeliai	29
5 lentelė Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo klausimynas ir jo autoriai	40
6 lentelė Skaitmeninių inovacijų siekio klausimynas ir jo autoriai	41
7 lentelė Pokyčių iniciavimo palaikymo klausimynas ir jo autoriai	42
8 lentelė Demografinių charakteristikų klausimynas	43
9 lentelė Naujieji duomenų stulpeliai ir jų pavadinimai	44
10 lentelė Klausimynų Cronbacho alfa koeficientai	45
11 lentelė Tyrimų autorių ir imčių lentelė	46
12 lentelė Normalumo pasiskirstymo rezultatai	49
13 lentelė Tyrimo respondentų demografinės charakteristikos	50
14 lentelė Tyrimo kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, mažiausios ir didžiausios reikšmės	53
15 lentelė Tyrimo kintamųjų Spearmano koreliacijos	54
16 lentelė Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo poveikio pokyčių iniciavimo palaikymui modelio santrauka	57
17 lentelė Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo poveikio pokyčių iniciavimo palaikymui ANOVA testo rezultatai	58
18 lentelė Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo poveikio pokyčių iniciavimo palaikymui regresijos modelio koeficientai	58
19 lentelė Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo poveikio pokyčių iniciavimo palaikymui regresijos modelio Bootstrap koeficientas	59
20 lentelė Informacinės sklaidos, komunikacijos tarp vadovų ir kolegų efektyvumo suvokimo poveikio pokyčių iniciavimo palaikymui modelio santrauka	60
21 lentelė Informacinės sklaidos, komunikacijos tarp vadovų ir kolegų efektyvumo suvokimo poveikio pokyčių iniciavimo palaikymui ANOVA testo rezultatai	60
22 lentelė Informacinės sklaidos, komunikacijos tarp vadovų ir kolegų efektyvumo suvokimo poveikio pokyčių iniciavimo palaikymui regresijos modelio koeficientai	61
23 lentelė Informacinės sklaidos, komunikacijos tarp vadovų ir kolegų efektyvumo suvokimo poveikio pokyčių iniciavimo palaikymui Bootstrap koeficientas	61

24 lentelė Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo poveikio pokyčių iniciavimo palaikymui, skaitmeninių inovacijų siekio moderacinis rezultatas	63
25 lentelė Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo poveikio pokyčių iniciavimo palaikymui, skaitmeninių inovacijų siekio moderatoriaus aukščiausios eilės besąlyginės sąveikos testas	63
26 lentelė Informacinės sklaidos, komunikacijos tarp vadovų ir kolegų efektyvumo suvokimo poveikio pokyčių iniciavimo palaikymui, skaitmeninių inovacijų siekio moderacinis rezultatas	64
27 lentelė Informacinės sklaidos, komunikacijos tarp vadovų ir kolegų efektyvumo suvokimo poveikio pokyčių iniciavimo palaikymui, skaitmeninių inovacijų siekio moderatoriaus aukščiausios eilės besąlyginės sąveikos testų rezultatai	64

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas Lewin 3 žingsnių pokyčių valdymo modelis	25
2 paveikslas Kotter 8 žingsnių vadovavimo pokyčiams proceso modelis	26
3 paveikslas Adkar 5 žingsnių pokyčių valdymo modelis	27
4 paveikslas Siūlomas planuojamų pokyčių modelis	28
5 paveikslas Tyrimo modelis	38
6 paveikslas Hipotezių rezultatai po atlikto tyrimo	67

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Sparčiai besikeičiantis pasaulis ir dinamiška verslo aplinka verčia organizacijas nuolat prisitaikyti ir keistis. Organizacijos konkurencingumas priklauso nuo to, kokių būdu ir kaip greitai ji sugeba prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Vidinės komunikacijos efektyviai veikiantys procesai yra būtinas ir stiprus sėkmės elementas organizacijoje, kurio svarba išryškėja per globalizacijos, skaitmenizavimo, darbo pobūdžio aplinkos ir kitus pasikeitimus. Taip keičiasi organizacijos vadovybės ir darbuotojų komunikacijos būdai. Šiandien vidinė komunikacija yra ne tik aktuali disciplina, tačiau ir naujai interpretuojama tema, nes besikeičianti verslo aplinka parodė, jog tradiciniai vidinės komunikacijos procesai nesugeba patenkinti naujų poreikių. Dabar ji nėra tik informacijos sklaidos priemonė, o atlieka daugiau organizacijai svarbių funkcijų – ji yra strateginis įrankis, kuriantis kultūrą bei padeda prisitaikyti prie nuolat kintančios tiek išorinės, tiek vidinės aplinkos ir sparčiai besikeičiančių žmonių poreikių. Vidinės komunikacijos procesai pastaraisiais metais ženkliai pasikeitė dėl skaitmeninių inovacijų diegimo ir vystymosi tiek organizacijos viduje, tiek išorėje. Skaitmeninių inovacijų siekimas yra aktuali tema, nes jos dėka organizacijos modernizuoja procesus, efektyvina veiklą ir prisitaiko prie technologijų kupinos verslo aplinkos bei visuomenės poreikių ir įpročių pokyčių. Toks siekis ne tik stiprina ir didina konkurencingumą, bet ir yra varomoji jėga naujoms inovacijoms, kurios gali sukurti ilgalaikę vertę ir suvaldyti augančius klientų ir darbuotojų lūkesčius. Skaitmeninių inovacijų siekis yra ne tik technologijos, bet ir organizacijos kultūra, atspindinti darbuotojų tikslus, įsitraukimą. Vidinės komunikacijos kokybė išryškėja, kai organizacijos viduje pradedami pokyčiai. Mokslinėje literatūroje pokyčių vadyba dažnai yra nagrinėjama iš pokyčių valdymo pusės – kai reikalingas pokytis jau yra žinomas ir reikia sudėlioti jo sklandų įgyvendinimą, tačiau trūksta žinių ir bendro suvokimo apie tai, kaip ir kodėl pokytis organizacijoje atsirado ir kokią rolę tame atlieka vidinės komunikacijos procesai. To suvokimas ir žinojimas yra svarbus, nes tai gali padėti vadovams, pristatant naują pokytį darbuotojams, kurį reikia įgyvendinti, aiškiau įvardinti ir pagrįsti jo prigimtį ir būtinumą, kas prisidės prie lengvesnio, efektyvesnio ir ilgaamžiškesnio pokyčio įgyvendinimo. Taip pat organizacijai svarbu suprasti, kaip stiprinant vidinę komunikaciją, galima atrasti vidinės organizacijos problemas, galimybes ar silpnąsias vietas, kurias gali matyti kuris nors vienas iš organizacijos darbuotojų, nebūtinai užimantis vadovaujančias pareigas. Pagal Banerjee ir Lowalekar (2021), klausimas „Ką keisti?“ yra vienas iš sudėtingiausių.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis. Mokslinė literatūra apie vidinę komunikaciją pokyčių procesuose yra aktuali ir svarbi, tačiau fragmentiška (Abrantes ir kt., 2024). Ypač yra pastebimas trūkumas tų tyrimų, kurie kalbėtų apie jos vaidmenį pokyčių iniciavimo procese - kaip

ir kodėl pokyčiai organizacijoje atsiranda ir kaip prie to prisideda vidinė komunikacija. Moksliniuose darbuose daugėja naujų įžvalgų ir tyrimų, kaip skaitmeninės inovacijos įsitraukia tiek į vidinę komunikaciją, tiek į pokyčius, tačiau jie dar menkai susiejami kartu, naudojant moderatoriaus ryšį.

Darbo naujumas. Šiame moksliniame darbe yra analizuojamas vidinės komunikacijos procesų vaidmuo pokyčių iniciavimo procese. Taip pat yra naudojama skaitmeninių inovacijų siekio kaip moderatoriaus analizė pasirinktam ryšiui – siekiama išsiaiškinti kaip jis jį keičia. Mokslininkai vidinę komunikaciją ir pokyčių vadybą tyrinėja jau daugelį metų, tačiau sunku atrasti tiksliai apibrėžtą ryšį tarp vidinės komunikacijos efektyvumo ir pokyčių iniciavimo – kuomet visa tai yra susiję ir kokią įtaką gali daryti. Užsienyje, o ypač Lietuvoje, trūksta apibendrintos ir gilesnės analizės tarp šių veiksnių.

Remiantis aukščiau pateikiama informacija, yra apibrėžiama **darbo problema**. Kokią įtaką turi vidinės komunikacijos procesai pokyčių iniciavimo procesui? Kaip šis ryšys keičiasi, kai atsiranda moderuojantis skaitmeninių inovacijų siekio veiksnys?

Darbo tikslas. Įvertinti, kokį poveikį daro vidinės organizacijos komunikacijos procesai pokyčių iniciavimo procesui, moderuojant skaitmeninių inovacijų siekiui.

Darbo tikslo įgyvendinimui, toliau yra išsikeliami **darbo uždaviniai**:

1. Atlikti mokslinės literatūros analizę apie vidinę organizacijos komunikaciją ir skaitmeninių inovacijų siekio poveikį, siekiant išskirti ir palyginti naujausius teorinius modelius, sąvokų apibrėžimus, autorių empirinių tyrimų rezultatus bei jų įžvalgas, kurios gilina šios temos suvokimą.
2. Parengti mokslinės literatūros analizę apie pokyčių vadybą, siekiant išskirti pokyčių iniciavimo proceso principus, identifikuoti besikeičiančiais rinkai aktualius teorinius modelius, trūkstamų tyrimų spragą, autorių atliktų empirinių tyrimų rezultatus bei jų įžvalgas, taip gilinant šios temos suvokimą.
3. Parengti ir pagrįsti empirinio tyrimo modelį, atidžiai parenkant jam tinkamą tyrimo metodą, kuris geriausiai išpildo analizę. Taip pat užtikrinti atliekamo tyrimo duomenų ir rezultatų patikimumą, etiką, validumą bei autentiškumą.
4. Atlikti patikimą ir tikslų empirinį tyrimą pagal parengtą metodologiją, siekiant kokybiškai surinkti ir išanalizuoti gautus duomenis, kurie atskleistų sudėtingą ir plačią vidinės organizacijos komunikacijos procesų įtaką pokyčių iniciavimo procesui, moderuojant skaitmeninių inovacijų siekiui.
5. Pateikti ir palyginti pagrindines respondentų demografines charakteristikas, kurios daro ir nedaro įtakos vidinės organizacijos komunikacijos efektyvumo suvokimo, pokyčių iniciavimo palaikymo ir skaitmeninių inovacijų siekio vertinimui, siekiant pažinti respondentus.

6. Atskleisti, remiantis atlikto empirinio tyrimo rezultatais, kokią įtaką daro vidinės organizacijos komunikacijos procesai pokyčių iniciavimo procesui, kaip šis ryšys keičiasi, atsirandant moderuojančiam skaitmeninių inovacijų siekio veiksniai, taip siekiant prisidėti prie pokyčių vadybos mokslinių tyrimų spragos užpildymo, temos suvokimo gilinimo ir pritaikomumo.

7. Pateikti apibendrintus tyrimo rezultatus, išvadas, reikšmingai prisidedant prie temos plėtojimo ir pagalbos organizacijoms, peržiūrinčioms savo vidinius procesus.

Darbo metodai. Pirmiausia yra naudojama tyrimo objekto analizė. Šioje analizėje yra pateikiama vidinės komunikacijos, pokyčių vadybos, skaitmeninių inovacijų teoriniai aspektai, sąvokos, atlikti tyrimai, naujausios autorių įžvalgos šiose temose.

Toliau yra naudojamas kiekybinis tyrimas. Tyrimui atlikti yra pasirenkama anketinė apklausa, kuri yra sudaryta iš kitų autorių suformuotų konstrukto, kurie atspindi tyrimo kintamuosius. Anketa yra sudaroma naudojantis internetine platforma, kurios pagalba yra lengviau pasiekiami tyrimo respondentai.

Darbo struktūra. Darbas yra pradedamas nuo mokslinės literatūros analizavimo – atliekama tyrimo objekto analizė. Pirmiausia yra analizuojama vidinės komunikacijos samprata (žr. 1.1. poskyrį), jos poveikis organizacijai (žr. 1.2. poskyrį) ir skaitmeninių inovacijų siekis organizacijoje (žr. 1.3. poskyrį). Toliau antrame skyriuje yra analizuojama pokyčių vadybos samprata, pateikiami valdymo metodai (žr. 2.1. poskyrį) ir pokyčių iniciavimą lemiantys veiksniai (žr. 2.2. poskyrį). Tyrimo objekto analizės pabaigoje yra pateiktas visos atliktos mokslinės literatūros apibendrinimas ir pateikiamos išsikeltos hipotezės.

Trečiąją darbo dalį sudaro tyrimo metodologija. Šioje darbo dalyje yra pristatomas tyrimo modelis (žr. 3.1. poskyrį) ir pateikiami klausimynai, kurių pagalba bus matuojamas sudarytas tyrimo modelis (žr. 3.2. poskyrį), klausimyno administravimo ir platinimo informacija (žr. 3.2. poskyrį), yra pagrindžiama pasirenkama siektina tyrimo imtis ir populiacija, aprašoma tyrimo eiga ir etika, pateikiami statistiniai tyrimo duomenų būdai (žr. 3.4. poskyrį).

Ketvirtoje dalyje yra pateikiama tyrimo rezultatų analizė. Tyrimas pradedamas nuo demografinių charakteristikų analizės (žr. 4.1. poskyrį), jų poveikio analizės kintamiesiems (žr. 4.2. poskyrį), toliau yra sudaromos regresijos formulės (žr. 4.3. poskyrį), patikrinamas moderuojantis ryšys (žr. 4.4. poskyrį) ir pateikiami patikrintų hipotezių rezultatai.

Penktoje darbo dalyje yra pateikiamas atlikto tyrimo apibendrinimas, diskusija, išvados, pasiūlymai, literatūros sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalba, pridedami priedai.

1. VIDINĖS ORGANIZACIJOS KOMUNIKACIJOS APŽVALGA

1.1. Vidinės komunikacijos samprata

Organizacijos vidinės komunikacijos svarba šiuolaikinėje ekonomikoje ir versle yra suprantama kaip neatsiejama organizmo dalis. Vidinės komunikacijos tikslas organizacijoje nebėra paslaptis (Pop & Sim, 2023), ji yra suvokiama kaip sėkmės sąlyga, nes ja yra grindžiamas organizacijos veiksmingumas (Mbhele & de Beer, 2021). Vidinės komunikacijos apibrėžimas yra platus, besikeičiantis kartu su verslo aplinka ir yra mokslinėse publikacijose išvelgiamas per skirtingas prizmes (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Vidinės komunikacijos apibrėžimai

Nr.	Autoriai, metai	Vidinės komunikacijos apibrėžimas
1.	(Pološki Vokić ir kt., 2023, p. 21)	„Vidinė komunikacija yra esminis organizacijos funkcionalumo elementas, darantis strateginę įtaką tam, kaip darbuotojai kalba apie organizaciją tarpusavyje ir su išorės visuomene.“
2.	(Ghorbanzadeh ir kt., 2023, p. 478)	„Vidinė komunikacija - tai strateginis sąveikos ir santykių tarp suinteresuotųjų šalių visuose organizacijos lygmenyse valdymas, pasitelkiant įvairius komunikacijos procesus, įskaitant verslo komunikaciją, vadybinę komunikaciją, organizacinę komunikaciją, korporatyvinę komunikaciją ir strateginę komunikaciją.“
3.	(Lee ir kt., 2022)	Vidinė komunikacija yra būtina darbuotojų suvokimui ugdyti, organizacijoms kuriant santykius su darbuotojais, o vadovams - veiksminga ir patogi priemonė efektyviai ir patogia gauti informaciją.
4.	(Tkalac Verčič ir kt., 2012, p. 225)	„Vidinė komunikacija - tai siekis (pradedant nuo vizijos, pereinant prie politikos ir misijos ir galiausiai prie strategijos) sistemingai analizuoti ir platinti informaciją visuose sluoksniuose vienu metu, koordinuojant ją veiksmingiausiu įmanomu būdu.“
5.	(Welch & Jackson, 2007, p. 184)	„Strateginis sąveikos ir santykių tarp suinteresuotųjų šalių strateginis valdymas organizacijose, apimantis keletą tarpusavyje susijusių aspektų, įskaitant vidaus linijinių vadovų bendravimą, vidaus komandos bendradarbių bendravimą, vidaus projekto bendradarbių bendravimą ir vidaus įmonės bendravimą.“

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais.

Vidinės komunikacijos apibrėžimas yra pateikiamas ir analizuojamas įvairiose verslo, vadybos publikacijose. Visi autoriai pabrėžia, jog vidinė komunikacija yra labai svarbus elementas organizacijoje. Jis yra suvokiamas ne tik kaip bendradarbių tarpusavio bendravimas, tačiau ir kaip informacijos dalijimasis tarp vadovų bei organizacijos. Tkalac Verčič ir kt. (2012) išskiria, jog sklandi ir sisteminga vidinė organizacijos komunikacija yra siekis, o Welch & Jackson (2007) prideda, jog tam, kad ją pasiekti, reikia organizacijoje vykdyti jos strateginį valdymą. Tinkama organizacijos vidinė komunikacija ne tik sukuria galimybes sklandžiai tarpusavyje dalintis informacija, tačiau tai daryti teigiama linkme (Pološki Vokić ir kt., 2023). Pastarieji autoriai išskiria, jog sklandi komunikacija viduje skatina geras darbuotojų emocijas, kurios išeina ir už įmonės ribų, tačiau organizacijai yra svarbu mokėti ir sugebėti tinkamai valdyti šį elementą tam, kad pasiektų aukštų rezultatų.

Sklandus bendravimas organizacijose yra svarbus elementas, nes šiuolaikinė verslo aplinka yra itin konkurencinga bei sparčiai besikeičianti (T. Santos ir kt., 2024), o verslas gali klestėti, kai tarp žmonių egzistuoja bendravimas (Pop & Sim, 2023). Organizacijos sėkmė turi tiesioginę priklausomybę nuo vidinės komunikacijos efektyvumo, nes bendravimas su darbuotojais daro svarią įtaką darbuotojo patirčiai, produktyvumui, komandinio darbo kokybei ir įsitraukimui (Pop & Sim, 2023; T. Santos ir kt., 2024). Gomes ir kt. (2021) atlikę tyrimą, patikrino, jog organizacijoms reikia investuoti į vidinės komunikacijos stiprinimą, jog darbuotojų ir organizacijos santykiai taptų stipresni ir vaisingesni. Ghorbanzadeh ir kt. (2023) pabrėžia, jog tai yra procesas, skirtas palaikyti sąveiką ir santykius tarp organizacijos narių, naudojant įvairias komunikacijos formas.

Vidinė komunikacija turi įtraukti visus įmonėje dirbančiuosius tiek horizontaliai ir vertikalčiai, tiek iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią (P. Gomes ir kt., 2023; Sinčić Ćorić ir kt., 2020; Verčič ir kt., 2023; Y. Zhang ir kt., 2022). Aukštyn nukreipta informacija yra tokia, kurią darbuotojai perduoda vadovams, pranešdami apie problemas ir kaip sekasi dirbti, o tai vadovams padeda labiau sužinoti kaip darbuotojai jaučiasi organizacijoje (Fetoshi & Shahini-Hoxhaj, 2023). Dabar, kai vidinės komunikacijos vaidmuo išsiplėtė, pagal tyrimus yra įžvelgta, jog ji dažniausiai vyksta aukštyn, nes vadovai noriai renka informaciją ir laukia grįžamojo ryšio (Kovaite ir kt., 2020). O žemyn nukreipta informacija keliauja iš vadovų į darbuotojus. Toks informacijos keliavimo tipas reikalingas vadovams dėl koordinavimo, darbuotojų įvertinimo, informavimo apie organizacijos procedūras, problemas (Fetoshi & Shahini-Hoxhaj, 2023). Horizontali informacija sklinda tarp komandos narių ar tarp skirtingų skyrių darbuotojų (Wong ir kt., 2016), o vertikalioji – tai aukštyn ir žemyn nukreipta informacija tarp vadovų ir jų darbuotojų (Park, 2017).

Efektyvūs vidinės komunikacijos procesai yra žvelgiami per keturis esminius kintamuosius: aiškų informacijos srautą, dviejų krypčių komunikaciją, komunikacijos priemonių

pasirinkimą ir emocinį aspektą. Svarbu, kad darbuotojai būtų informuoti apie organizacijos veiklą, sprendimus bei pokyčius. Darbuotojų įsitraukimas gali būti pasiektas per kokybišką bendravimą tarp vadovybės ir darbuotojų, tačiau tai turi būti pagrįsta abipusiu pasitikėjimu (Chi ir kt., 2021; P. Gomes ir kt., 2023; Kim ir kt., 2023; Y. Lee, 2022).

Taigi, mokslinių tyrimų publikacijose organizacijos vidinės komunikacijos suvokimas yra plačiai aptariama tema daugelį metų, vis praplečiant jos suvokiamą įtaką organizacijai. Vidinė komunikacija vyksta tarp visų organizacijoje dirbančių darbuotojų, o to efektyvumas priklauso nuo organizacijos tikslų bei pačių darbuotojų. Sklandus bendravimas organizacijos viduje prisideda prie konkurencingumo stiprinimo. Vidinė komunikacija organizacijoje suvokiama per tris pagrindinius faktorius: bendros organizacinės informacijos sklaidą, bendravimą su vadovais ir bendravimą tarp kolegų. Šie trys faktoriai yra svarbūs siekiant efektyvios vidinės komunikacijos.

1.2. Vidinės komunikacijos poveikis organizacijai

Vidinės komunikacijos poveikis organizacijai yra itin svarbus. Pagal Mbhele & de Beer (2021) ir Pop & Sim (2023), vidinė komunikacija daro poveikį organizacijoje dirbantiems žmonėms per šiuos aspektus: kasdieninę veiklą; bendradarbiavimą tarp skyrių; strateginį suderinamumą įmonėje; vadovavimą; darbuotojų motyvaciją ir produktyvumą; klientų aptarnavimą; inovacijas; darbuotojų patirtį, išlaikymą ir įsitraukimą; įmonės kultūrą ir vertybes; organizacinių atskirčių griovimą; organizacijos rezultatus ir finansinius tikslus; naujų programų ir politikos krypčių suvokimą ir propagavimą.

Žmogiškasis kapitalas yra labai svarbus elementas organizacijoje, todėl vidinės komunikacijos stiprinimas ir valdymas yra svarbus (Li, 2022). Pološki Vokić ir kt. (2023) atliko vieną pirmųjų tyrimų, įrodančių, jog darbuotojų pasitenkinimas vidine komunikacija daro įtaką darbdavio patrauklumui, kurį sutapatina su prekės ženklo patrauklumu. Geras darbdavio vidinio įvaizdžio kūrimas kelia aukštesnį darbuotojų produktyvumą, žinių išsaugojimą, klientų pasitenkinimą (Pološki Vokić ir kt., 2023). Sklandi vidinė komunikacija padidina įmonės patrauklumą ne tik esamiems darbuotojams, tačiau padeda pritraukti talentingus darbuotojus iš išorės (Lührmann ir kt., 2024; S. Santos ir kt., 2023; Tenakwah & Watson, 2024). Darbuotojai, kurie organizacijoje jaučiasi gerbiami, dalyvauja nuoseklioje ir abipusėje komunikacijoje, yra labiau patenkinti savo darbu ir yra linkę tuo pasidalinti išorėje, kas didina prekės ženklo patrauklumą (Li, 2022; S. Santos ir kt., 2023). Tkalac Verčič (2021) prekinio ženklo patrauklumą prilygina darbdavio patrauklumui.

Vidinė komunikacija, kuri yra atvira ir įtraukianti darbuotojus, tiesiogiai prisideda prie darbuotojų efektyvaus įsitraukimo ir ryžtingos reakcijos į vykstančius organizacijos pokyčius.

Kokybiškas ir atviras vidinės komunikacijos klimatas yra toks, kai darbuotojų indėlis į organizaciją yra pastebimas ir įvertinamas, jaučiamas savigarbos jausmas, kas stiprina susitapatinimą su organizacija (Neill ir kt., 2020), yra vertinama empatija, bendravimas ir pasitikėjimas (Tenakwah & Watson, 2024).

Vidinė komunikacija yra plati ir įtraukia daug įvairių veiksmų, kurie skirtingai nuo organizacijos veiklos sektoriaus, dydžio, valstybės, strateginių tikslų, yra kitokiais būdais integruojami į jos gyvenimą (Abrantes ir kt., 2024; Gaur, 2024; T. Santos ir kt., 2024). 2 lentelėje yra pateikiami vidinės komunikacijos mokslinių straipsnių autorių išskiriami pagrindiniai sėkmės elementai, kurie daro vidinę komunikaciją veikiančia ir nešančia teigiamus rezultatus.

2 lentelė

Sėkmingos vidinės komunikacijos elementai

(Tkalac Verčič Ir Kt., 2024)	(T. Santos ir kt., 2024)	(Pop & Sim, 2023)	(Li, 2022)	(Mbhele & De Beer, 2021)
Skaidri aplinka.	Pozityvus organizacinis klimatas.	Palengvintas keitimasis informacija.	Darbuotojų prekės ženklų grindžiamas nuosavas kapitalas.	Dalyvavimu grindžiama organizacinė kultūra.
Sanglaudos skatinimas.	Bendras organizacinių tikslų siekimas.	Komandinis bendradarbiavimas.	Darbuotojo ir organizacijos suderinamumas.	Informacijos kokybė ir patikimumas.
Dirbtinio intelekto integracija.	Darbuotojų supratimas apie jų nuopelnus.	Tarpžinybinių santykių puoselėjimas.	Darbuotojų įgalinimas.	Darbuotojai supranta savo vaidmenį organizacijoje.
Skaitmeninių priemonių diegimas informacijai pasiekti.	Maža darbuotojų kaita.	Organizacinių silosų naikinimas.	Psichologinis prisirišimas.	Darbuotojų gyvybingumas darbo metu.
Dėmesys diversifikuotoms darbo vietoms.		Atvira ir skaidri aplinka.		Aiški organizacinė strategija.
Dėmesys darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai.				

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais.

Autorių sėkmingos vidinės komunikacijos suvokimas skiriasi ir jie į tai žvelgia iš skirtingų rakursų. Sėkminga vidinė komunikacija apima atvirą ir skaidrią organizacinę aplinką, kurioje yra efektyviai dalinamasi kokybiška ir patikima informacija (Li, 2022; Mbhele & de Beer, 2021; Pop

& Sim, 2023; T. Santos ir kt., 2024; Tkalac Verčič ir kt., 2024). Vidinė socialinė žiniasklaida, įskaitant socialinius tinklus ir įvairius tinklaraščius, didina darbuotojo suvokiamą skaidrumą (Men ir kt., 2020). Organizacijos vidinės komunikacijos strategija turi būti giliai apgalvota, jog patenkintų darbuotojų informacijos poreikius ir skatintų veiksmingą darbuotojų ir vadovų dalijimąsi informacija, pasinaudojant dirbtiniu intelektu, įvairiomis skaitmeninėmis priemonėmis (Mbhele & de Beer, 2021; Pop & Sim, 2023; Tkalac Verčič ir kt., 2024).

Darbo vietų diversifikacija - tai demografinių ir kultūrinių ypatybių organizacijose įvairovė, kur yra akcentuojamos tokios tapatybės kategorijos kaip rasė, etninė priklausomybė, lytis ir kitos, formuojamos globalizacijos ir migracijos (Roitenberg, 2020). Svarbu suprasti darbuotojų tapatybę diversifikuotose darbo vietose, nes didėjanti darbo migracija visame pasaulyje skatina įvairiapusių tarpkultūrinius santykius (Roitenberg, 2020; Tkalac Verčič ir kt., 2024).

Pozityvus organizacinis klimatas, grindžiamas darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, sukuria sėkmingą vidinę komunikaciją ir atvirkščiai – sėkminga vidinė komunikacija sukuria pozityvų organizacinį klimatą. Organizacinė aplinka, kurioje darbuotojui gera dirbti, yra efektyvesnė ir į ją galima daug lengviau įvesti naujus pokyčius (Li, 2022; T. Santos ir kt., 2024; Tkalac Verčič ir kt., 2024).

Siekiant, jog organizacijoje esantys padaliniai kartu siektų tų pačių tikslų ir uždavinių, ji turi pasižymėti dalyvavimu grindžiama kultūra, nes jai būdingas sėkmingas komandinis darbas ir darbuotojai daug lengviau priima naujas idėjas tiek iš vidinės, tiek iš išorinės aplinkos (Mbhele & de Beer, 2021; Pop & Sim, 2023).

Organizacinių silosų naikinimas organizacijoje padeda kurti vieningą kultūrą (Pop & Sim, 2023), kas padeda siekti bendrų organizacinių tikslų (T. Santos ir kt., 2024). Tam yra svarbu, kad darbuotojai suprastų savo vaidmenį organizacijoje (Mbhele & de Beer, 2021), kas sustiprintų jo psichologinį prisirišimą su organizacija (Li, 2022), skatintų gyvybingumą atliekant naujus ir kasdieninius darbus (Mbhele & de Beer, 2021).

Vadybos mokslinėse publikacijos autoriai, kalbėdami apie vidinę komunikaciją, tam itin daug dėmesio neskiria, bet užsimena apie jos įtaką pokyčių vadyboje. Jie išskiria, jog aiški, savalaikė, naudinga ir skaidri informacija, kuria yra dalinamasi pokyčių įgyvendinimo metu, yra labai svarbi (Walden & Zeng, 2024; Zoonen ir kt., 2022). Taip pat iš viršaus į apačią, iš apačios į viršų ir horizontali komunikacija, pagrįsta darbuotojų nuomonės išreiškimu (Rice & Searle, 2022; Sun ir kt., 2023), dėmesys socialiniams ryšiams, lyderystė, pagrįsta ilgalaikė perspektyva (Horila & Siitonen, 2020), darbo ir laisvalaikio balansas (Walden & Zeng, 2024), vadovybės darbuotojų nuomonės išklausymas, atvirumas, įtraukiantis valdymas (Sahay & Goldthwaite, 2024) yra svarbūs elementai, norint sėkmingai įgyvendinti ir valdyti pokyčius.

Vidinė komunikacija užtikrina, jog visi organizacijos nariai suprastų pokyčio tikslą, naudą ir suvoktų savo vaidmenį, kai pokytis bus įgyvendinamas. Kaip prieš tai buvo aptarta, efektyviai vykdoma vidinė komunikacija yra įrankis, kuris skatina darbuotojų įsitraukimą ir tarpusavio bendradarbiavimą (Imam ir kt., 2022). Visiems iškomunikuota pokyčio vizija ir informacija apie ją, darbuotojams sukuria pasitikėjimą pokyčiu, darbuotojai gali išreikšti savo nuomonę, pasiūlydami savo idėjas arba keldami klausimus, kurių pagalba pokytis bus kokybiškesnis ir ilgaamžiškesnis. Inicijuojant pokyčio įvykdymą, vidinė komunikacija yra ne tik informacijos dalijimosi ir perdavimo mechanizmas, tačiau ir darbuotojų įgalinimo įrankis, kurio pagalba, organizacijos kultūra tampa kokybiškesnė ir sukuria kelią, kurio dėka, pokyčių įgyvendinimas tampa sėkmingesnis.

Ophilia ir Hidayat (2021) atliko tyrimą, kurio tikslas buvo įvertinti, kaip organizacijos vadovai įgyvendina komunikacijos strategijas, perduodami pokyčius ir pranešimus darbuotojams apie organizacinių struktūrų pertvarkymą. Tyrimo rezultatai parodė, jog darbuotojų rezultatai pagerėja, jei vadovas pasako motyvuojančių žodžių neįpareigojančioje aplinkoje. Darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu ir darbo santykiais, kai praktiniams klausimams aptarti vadovai renkasi neformalų pobūdį. Didžiausią įtaką pokyčio įvykdymo skatinimo aspektui turi ne aukščiausio lygio vadovai, o vidutiniai. Aukščiausiųjų vadovų tikslas yra turėti gerus santykius su žemiau esančiais vadovais, jog per juos keliautų tam tikra informacija ir organizacinė vizija bei tikslai. Imam ir kt. (2022) taip pat nagrinėjo vadovų poziciją ir nustatė, jog efektyvaus bendravimo kanalo nustatymas ir naudojimas padidina vadovo įtaką, darbuotojų kognityvinį ir emocinį įsitraukimą ir teigiamą požiūrį į visą organizaciją.

Lührmann ir kt. (2024) pristato vieną vidinės komunikacijos aspektą, apie kurį yra mažai kalbama, nors jie yra svarbūs komunikacijos tinkle bei pokyčių vadyboje - nuomonių lyderiai (*angl. opinion leaders*). Tai yra organizacijoje dirbantys darbuotojai, kurie dėl savo asmeninių savybių, atsiduria pozicijoje, kai pradeda vadovauti ir daryti įtaką kitų nuomonei, bendrauti kaip vadovai komandų susirinkimuose ar neformalioje aplinkoje (Gnambs & Batinic, 2011; Lührmann ir kt., 2024). Tam tikros asmeninės vertybės teigiamai veikia nuomonės lyderystę, harmonizuojantį elgesį, neišskiriant, ar darbuotojas dirba vadovaujančioje pozicijoje ar ne. Nuomonių lyderystė yra priskiriama neformaliajai komunikacijai, kuri organizacijos viduje jau vyksta vienaip ar kitaip, tačiau jei organizacija visiškai nekontroliuoja šios dalies, ji gali neatitikti jos tikslų ir teikti neigiamus rezultatus. O tam, kad to išvengtų, komunikacijos skyrius turi pastebėti nuomonių lyderius ir juos įtraukti į komunikacijos programas, rengti diskusijas. Vidinė komunikacija, kurioje nuomonių lyderiai užima poziciją, teikia naudą įdarbinimo procesuose, nes perduoda įmonės pagrindines vertybes, taip kuriant ir stiprinant darbdavio prekės ženklą (Lührmann ir kt., 2024). Pokyčių įgyvendinimo iniciavimo žingsnyje, ne patys nuomonės lyderiai

įtikina darbuotojus, o taip, kaip jie sąveikauja su jų įprasminimo būdu (Madsen, 2022). Taip pat autorius pabrėžia, tirdamas darbuotojų supratimą apie socialinio intraneto ir naujų darbuotojų bendravimo vaidmenų diegimo logiką, jog artėjantis pokytis turi būti suvokiamas kaip skirtingų jausmų kūrimo procesas, vykstantis darbuotojų tarpusavio sąveikoje, ir kad komunikacijos procesai gali paskatinti pokyčių procesą skirtingomis kryptimis.

Lemon ir Towery (2021) atliko tyrimą, kurio tikslas buvo išanalizuoti pokyčių vadyboje vieną iš dažniausiai nagrinėjamų problemų - neapibrėžtumą. Jis buvo analizuojamas per vidinę komunikaciją konsorciumo formavimo metu, kai tenka apsibrėžti ir nusistatyti nenumatytas pasekmes ir kurti strategiją neapibrėžtumo valdymui. Autoriai tyrimo metu pastebėjo, jog bendri, darbuotojams nepritaikyti pranešimai, mažina komunikacijos efektyvumą, todėl yra svarbu naujus darbuotojus įtraukti ir kaskart naujai kultūrai pritaikyti jai tinkamą komunikacijos strategiją, atsižvelgiant į jų pageidaujamus komunikacijos poreikius; nauji vadovai ir neefektyvi komunikacija mažina darbuotojų psichologinį saugumą, todėl pasitikėjimą sustiprinti gali pokyčių priežasčių aiškinimas; stipri komunikacijos sistema gali užtikrinti atsparumą ir gebėjimą greitai prisitaikyti prie pokyčių. Autoriai priėjo prie išvados, jog efektyvi vidinė komunikacija, kuri yra pagrįsta darbuotojų poreikių suvokimu, pasitikėjimo jausmo kūrimu ir tinkamu pasirengimu pokyčiams, yra esminė sėkmingam konsorciumo kūrimui ir darbuotojų įsitraukimui užtikrinti.

Schulz-Knappe ir kt. (2019) tyrimo pagalba nustatė, jog organizacijos vadovybė, dirbdama su komunikacijos skyriumi, gali sukurti teigiamą klimatą darbo aplinkoje, kurioje darbuotojai jaustųsi gerai, o tai tikėtina, jog sustiprins darbuotojų įsipareigojimą, kas padidins jų paramą pokyčių procesams. Taip pat pastebėta, jog skeptiškai nusiteikę žmonės dažniau trukdo sėkmingiems pokyčiams, o atviri – palaiko juos. Tai suvaldyti gali darbuotojų charakterių identifikavimas bei tinkamo kontakto užmezgimas. Pagrindinės išvados sako, jog vidinė komunikacija pokyčių kontekste yra labai svarbi, ypač, kaip pokyčiai išreiškiami ir įgyvendinami organizacijoje. Svarbu inicijuojant pokyčio vykdymą, skaidriai ir aiškiai išdėstyti pokyčių proceso etapus – taip darbuotojas jausis vertinamas ir aktyviai dalyvaus procese.

Komunikacijos vadybos mokslinėse publikacijose autoriai kalba apie tai, jog vadovams yra svarbu dalintis patikima informacija, naudojantis tam tinkamais kanalais, kurie gali būti ir nuomonių lyderiai. Taip pat yra išskiriama, jog efektyvi vidinė komunikacija padeda kovoti su neapibrėžtumo problema, stiprinti darbuotojų paramą pokyčių įgyvendinime. Publikacijose yra kalbama apie tai, kokią įtaką vidinė komunikacija daro pokyčių įgyvendinimo procese, bet trūksta žinių apie tai, kokią įtaką daro pokyčių iniciavimo procese – kaip ir kodėl pokyčiai organizacijose atsiranda vidinės komunikacijos dėka.

Taigi, vidinės komunikacijos poveikis organizacijai yra didelis ir apima visą organizaciją. Mokslinių publikacijų autoriai atliko ne vieną tyrimą, kuris tai pagrindžia. Yra pritariama, jog

prekinis ženklas yra prilyginamas darbdavio patrauklumui, o tam įtaką daro vidinė komunikacija. Vidinės komunikacijos kokybės valdymas priklauso nuo įmonės charakteristikos, joje dirbančių darbuotojų bei vadovybės. Nors mokslinių tyrimų apie vidinę organizacijos komunikaciją yra nemažai, tačiau, atsižvelgiant į sparčiai besikeičiančią verslo bei naujos kartos įsitvirtinimą darbo aplinkoje, didėja tokių tyrimų poreikis tam, kad organizacijoms būtų lengviau prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų. Autoriai yra atlikę tyrimus apie tai, kaip organizacijos vadovai įgyvendina komunikacijos strategijas, apie nuomonių lyderių svarbą, apibrėžtumo problemą, vadovybės darbą kartu su komunikacijos skyriumi, parodo, jog pokyčių vadyboje vidinė komunikacija yra labai svarbi, bet trūksta naujų tyrimų apie jos poveikį.

1.3. Skaitmeninių inovacijų siekio poveikis

Skaitmeninių inovacijų siekis organizacijose yra svarbus strateginis tikslas. Darbas iš namų neatsirado prasidėjus pasaulinei COVID-19 pandemijai, tačiau tuo metu tai teko priverstinai išbandyti daugeliui darbuotojų. Pasibaigus pandemijai, dalis įmonių visiškai arba dalinai nutraukė galimybę dirbti iš namų, o kai kurios organizacijos atsisakė fizinių ofisų ir dirba tik nuotoliniu būdu. Organizacijoms dėl tokio pokyčio teko pakoreguoti ir pritaikyti ne vieną savo procesą. Vidinė komunikacija nebuvo išimtis. Skaitmeninės inovacijos yra apibūdinamos kaip skaitmeninių technologijų naudojimas, siekiant kurti naujus produktus, paslaugas ar sprendimus, peržengiant tradicines organizacines struktūras ir darbo eigas. Jos yra siejamos su efektyvesniu sprendimų priėmimu, duomenų dalinimosi ir bendradarbiavimo kultūros skatinimu (Yin ir kt., 2025).

Skaitmeninių inovacijų poveikį tyrė ir aprašė ne vienas mokslinės publikacijos autorius. Couto ir kt. (2024) ištyrė, jog didelių įmonių darbuotojai, dirbantys iš namų ir kurių pagrindinės darbo funkcijos yra atliekamos kompiuteriu, susiduria su lankstumo problema. O lankstumas yra labai svarbus, organizacijai norint atlikti pokyčius, nes jai reikalingas pagrindinių suinteresuotųjų šalių dalyvavimas (Adelman-Mullally ir kt., 2023; Burton, 2024). Taip darbuotojai greičiau imasi pokyčių, nes įgyja naujų žinių ir įgūdžių, reikalingų pokyčio įgyvendinimui (Majnoor & Vinayagam, 2023). IT sektoriuje, kitaip negu, pavyzdžiui, gamybiniame, sumažėja efektyvumas kūrybiniuose procesuose, nes jame reikia labiau būti įsitraukus kūrybiškai. Dirbant iš namų, yra sudėtingiau dirbti kūrybinį darbą komandose negu tai daryti gyvai, nes nėra artimo kontakto, emocijos pajutimo, komandinio ryšio, sudėtingiau organizuoti smegenų šturmo procesus (*angl. brainstorming processes*). Abu sektoriai pritaria, jog dalijimasis informacija, dirbant iš namų, ženkliai sumažėja, tačiau Tkalac Verčič ir kt. (2024) su tuo ne visai sutinka, nes tam yra nemažai vidinės komunikacijos kanalų, kuriuos įsidiegus ir apmokius darbuotojus jais naudotis, galima

ženkliai pagerinti dalijimasis informacija. Kaip ir su informacijos dalijimusi, taip ir su bendravimu tarp įvairių komandų – dirbant iš namų, tam kyla iššūkių. Kaip ir prieš tai buvo minėta, tam galima naudoti įvairius komunikacijos kanalus, tačiau tai labiau padės formaliam bendravimui, o neformalusis bendravimas, kuris taip pat yra naudingas organizacijoje, gyvuos sudėtingiau. Dirbant iš namų, darbuotojas nesusiduria su atsitiktiniais neformaliais pabendravimais prieš ar po susitikimo, bendrose organizacijos ofiso erdvėse (Viererbl ir kt., 2022). Visi dirbantys iš namų turi pasirūpinti greitu interneto ryšiu, o tai gali priklausyti ne tik nuo geresnės įrangos, bet ir nuo gyvenamosios vietos – jeigu darbuotojas gyvena ne mieste, miškingoje ar kalvotoje vietovėje, jis gali susidurti su problema, jog namų interneto tiekėjai negali pasiūlyti geriausios kokybės interneto. Taip pat, jei netikėtai dingsta internetas, ofise tokios situacijos būna numatytos ir yra sprendžiamos greitai, o būnant namuose, tenka neapibrėžtą laiką laukti, kol jis atsiras. Tai yra svarbu dėl nuotoliu organizuojamų susitikimų, programų nenutraukiamo veikimo, greito pasiekiamumo.

Per paskutinį dešimtmetį skaitmeninės inovacijos ir vis daugiau ploto apimantis greitas internetas padarė svarią įtaką visoje komunikacijoje – tiek bendraujant asmeniniais tikslais, tiek darbo reikmėms. Informacija yra siunčiama ir gaunama greitai ir iš bet kurios vietos (Horlait & Lambotte, 2021; Kovaite ir kt., 2020). Dirbtinio intelekto integracija yra svarbus žingsnis įmonėje, pritaikant naujausias pasaulines inovacijas. „ChatGPT“, kuris 2022 m. lapkričio 30 d. buvo paleistas naudotis visuomenei, padarė stiprią įtaką visai skaitmeninei vidinei komunikacijai. Ši programa, pagal žmogaus pateikiamas užklausas, gali generuoti įvairius tekstus, nuotraukas ar kitą mediją. Tkalac Verčič ir kt. (2024) siūlo atsižvelgti ir ieškoti idėjų, kaip galima būtų kuo plačiau pritaikyti dirbtinį intelektą vidinei komunikacijai.

Pagrindinis įmonių tikslas yra pasinaudoti skaitmeninėmis komunikacijos priemonėmis ir kanalais, kad galėtų įvairiais būdais įtraukti darbuotojus ir padėti jiems suderinti savo tikslus, vertybes ir strategijas su įmonės siekiais, principais ir strategijomis, taip siekiant ilgalaikės organizacijos sėkmės (Tkalac Verčič ir kt., 2024; Wuersch ir kt., 2023). Organizacijų vadovai turėtų prioritetą teikti darbuotojų skaitmeninio raštingumo ugdymui bei mokymams, kaip efektyviai naudotis organizacijos skaitmeninėmis platformomis. Aktyviai įsitraukdami, darbuotojai prisidės prie organizacijos efektyvumo ir produktyvumo augimo, procesų supaprastinimo ir stipresnio bendradarbiavimo. Tai taip pat suteiks daugiau galimybių dalytis idėjomis ir informacija, skatins atvirą bei skaidrų skaitmeninį bendravimą įmonės viduje (Wuersch ir kt., 2023).

Skaitmeninės inovacijos stipriai žengė į komunikacijos kanalus, kurie yra veiksmingi skirtinguose pokyčių etapuose, kai įmonė siekia mažinti riziką verslo modelio keitimo procese. Vienakrypčiai kanalai, kaip elektroniniai laiškai, geriausiai tinka informavimo etapui, o

dvikrypčiai kanalai padeda, kai reikalingas darbuotojų įsitraukimas ir žinių mainai. Visame pokyčių procese svarbu naudoti kanalų derinį, nes nė vienas kanalas nėra visada svarbiausias. Kanalų pasirinkimas gali skirtis pagal organizacijos kultūrą ir skaitmeninę brandą, tačiau laikoma, kad darbuotojai turi bazinį skaitmeninių įgūdžių lygį, leidžiantį naudotis šiais įrankiais be specialių informacinių technologijų žinių (Kovaite ir kt., 2020; Steenkamp & Dhanesh, 2023).

Mokslinės literatūros autoriai patikina, jog skaitmenizuota vidinė komunikacija šiandien yra neatsiejama organizacijos dalis, kai yra siekiama darbuotojus labiau įtraukti ir efektyvinti jų darbą. Vienas iš šiuolaikiškų sprendimų, stiprinančių šią komunikaciją, yra žaidybinimas (*angl. gamification*). Jis pastaraisiais metais mokslinės literatūros publikacijose sulaukia vis daugiau dėmesio kaip motyvavimo ir bendradarbiavimo priemonė, dirbant nuotoliu per skaitmenines technologijas. Šis metodas leidžia supaprastinti informacijos sklaidą bei skatinti įvairaus amžiaus darbuotojų kūrybiškumą bei jų įsitraukimą į organizaciją. Algashami ir kt. (2019, p. 1) žaidybinimą apibūdina kaip „žaidimo elementų naudojimą siekiant skatinti tam tikrą požiūrį ir elgesį rimtame kontekste“. Tai yra veiksmingas žaidimų elementų mechanizmas (Contreras-Espinosa & Blanco-M, 2022; Jain & Dutta, 2019), sukuriantis patrauklią ir palankią mokymosi aplinką realiose situacijose (Ahmadi, 2020). Per pastaruosius metus, žaidybinimas vis labiau patraukia mokslo sritį, analizuojant jo panaudojimo galimybes ir įtaką (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Žaidybinimo įtaka

Autorius	Žaidybinimo įtaka
(Meng ir kt., 2024)	Geresnė mokymosi patirtis, aukštesnis emocinis ir veiklos įsitraukimas.
(Krath ir kt., 2021)	Vartotojai individualiai gali siekti tikslų ir pasirinkti skirtingus pažangos lygius pagal sudėtingumą.
(Algashami ir kt., 2019)	Vykstant komandiniam darbui, gali padidėti rizika įtampai ir neigiamoms nuotaikoms.
(Contreras-Espinosa & Blanco-M, 2022; Ivan ir kt., 2019; Jain & Dutta, 2019; Meng ir kt., 2024; Özhan & Kocadere, 2020)	Aukštesnis įsitraukimas ir motyvacija.
(Jain & Dutta, 2019)	Padedą naująją kartą įtraukti į darbo rinką ir dominuoti joje.
(Murawski, 2020)	Jo taikymas gali pagerinti žmogiškųjų išteklių praktiką ir priemones.
(Jain & Dutta, 2019; Meng ir kt., 2024; Özhan & Kocadere, 2020; Sailer & Homner, 2020; Taşkın & Kılıç Çakmak, 2023)	Veiksmingas mokymosi procese.
(Yang & Li, 2021)	Gali pažeisti privatumą ir sukelti socialinį išsekimą.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nuodytais autoriais.

Žaidybinimas labiausiai yra siejamas su mokymusi. Autoriai išskiria ir atlieka tyrimus, pagrindžiančius mintį, jog jis yra veiksmingas mokymosi procese ir atneša geresnę mokymosi patirtį (Jain & Dutta, 2019; Meng ir kt., 2024, 2024; Özhan & Kocadere, 2020; Sailer & Homner, 2020; Taşkın & Kılıç Çakmak, 2023). Ypač tai tampa aktualu, kai mokymai vyksta nuotoliu ir išskyla iššūkių, išlaikant mokinio dėmesį ir įsitraukimą į dėstomą medžiagą. Jain & Dutta (2019) šioje temoje įžvelgia ir kartų skirtumą, pastebint, jog naujoji karta į žaidybinimą žiūri palankiai ir jie taip gali greičiau ir lengviau įsitraukti į darbo rinką ir joje siekti aukštų rezultatų. Su tuo sutinka ir Ivan ir kt. (2019), sakydami, jog jaunoji karta labiau supranta žaidimų mechanikas nei vyresnieji. Ne vienas autorius sutinka, jog žaidybinimas yra veiksmingas mokymosi procesuose, tačiau veiksniai, kurie lemia tokį požiūrį, nėra vis dar tiksliai išaiškinti (Sailer & Homner, 2020). Žaidybinimas vis labiau skverbiasi į organizaciją, prisidedamas prie tam tikrų praktikų tobulinimo, tokių kaip žmogiškųjų išteklių valdymo, konferencijų organizavimo (Murawski, 2020). Taip yra

skatinama darbuotojų motyvacija, įsitraukimas ir pasitenkinimas, vykdant užduotis (Ivan ir kt., 2019).

Žaidybinimo principas gali būti pritaikomas tiek komandoms, tiek pavieniams asmenims. Vartotojas gali atsižvelgti į savo asmeninę patirtį, pažangą ir pagal tai pasirinkti mokymosi lygį. Tuo pačiu žaidybinimo elementai gali sujungti panašaus lygio naudotojus, jog jie galėtų siekti bendrų tikslų, lygintis (Krath ir kt., 2021). Vieni iš žaidybinimo komponentų yra išskiriami taškai, kuriuos mokinys gali gauti už pasiekimus. Meng ir kt. (2024) pastebi, jog gaunami taškai padeda besimokančiam labiau įsitraukti, dalyvauti veikloje, tačiau Yang & Li (2021) tame įžvelgia ir neigiamų padarinių – tai gali mokiniams sukelti per daug įtampos, perdėto įsitraukimo ir pažeisti privatumą. Nors pastarosios autorės sutinka, jog žaidybinimo įtaka labiausiai yra veiksminga, kai jo procese yra ne vienas naudotojas, tačiau jei konkurencija per daug sustiprėja, tai gali atnešti neigiamų padarinių. Su tokia nuomone sutinka ir Algashami ir kt. (2019) – žaidybinimas gali būti suvokiamas kaip darbuotojo vertinimo ar jo veiklos stebėjimo mechanizmas. Tai gali sukelti spaudimą ir darbuotojas laikui einant, jausis lyg būtų bauginamas.

Stipriai išpopuliarėjęs „ChatGPT“ ir kiti internetiniai kalbų modeliai taip pat yra sukurti, remiantis žaidybinimo principais, kadangi vartotojas jam uždavinėja įvairius klausimus, tarsi žaisdamas su juo (Sasson & Kenett, 2023).

Taigi, vis labiau organizacijose ryškėjanti skaitmeninės inovacijos daro įtaką ir vidinei organizacijos komunikacijai, kuri keičia savo procesus ir ieško inovatyvių būdų, kaip galima būtų efektyviau dalintis informacija. Skaitmeninė vidinė komunikacija yra svarbus veiklos elementas šiuolaikiniame stipriai besikeičiančiame pasaulyje, kuris pasižymi hibridine ir nuotoline darbo aplinka. Skirtingų pramonės šakų reakcijos į tokius įvykčius parodo skaitmeninių kanalų svarbą. Žaidybinimas yra vienas iš naujausių sprendimų, kuris tampa stipria priemone darbuotojų motyvacijai, bendravimui ir įsitraukimui skatinti. Tokie įvykė pokyčiai rodo, kad organizacijos įsitraukimas į skaitmeninės komunikacijos inovacijų ieškojimą ir diegimą, yra būtinas, siekiant išlikti konkurencingomis organizacijomis. Autoriai analizuoja įtaką vidinei komunikacijai, tačiau trūksta mokslinių įžvalgų, kurios kalbėtų apie tai, kokią įtaką įmonės dėmesio nukreipimas į skaitmenines inovacijas daro vidinės komunikacijos, organizacinės kultūros kokybei. Organizacijos patiria spaudimą skaitmenizuotis, pirkti arba kurti naujus skaitmeninius sprendimus įmonės procesuose. Tai gali kilti tiek iš vidinės, tiek iš išorinės įmonės aplinkos, tačiau to įgyvendinimą stipriai įtakoja jos ištekliai. Svarbu suprasti ne tik technologinius pokyčius, bet ir organizacijos veiklą bei procesus, kurie įtraukia darbuotojus, jų vertybes ir motyvaciją. Tai leidžia įsigilinti į pokyčių esmę ir jų sąsajas su komunikacija. Analizė gali leisti suvokti, ar organizacijos sugeba ne tik siekti diegti naujoves, bet ir į tai įtraukti darbuotojus ir užtikrinti ilgaamžiškumą.

Apibendrinant vidinės komunikacijos mokslinės literatūros apžvalgą, galima pabrėžti, jog vidinė organizacijos komunikacija yra procesai, kurių metu organizacijoje yra dalijimasi informacija, formaliai ir neformaliai bendraujama tarp darbuotojų ir vadovybės. Sėkmingos vidinės komunikacijos suvokimas yra platus, jis susideda iš elementų, tokių kaip pozityvus klimatas, dėmesys laisvalaikio ir darbo pusiausvyrai, atvira ir skaidri aplinka, bendras organizacinių tikslų siekimas. Vidinė komunikacija organizacijoje suvokiama per tris pagrindinius faktorius: bendrą organizacinės informacijos sklaidą, bendravimą su vadovais ir bendravimą tarp kolegų. Jie yra lygiaverčiai svarbūs kokybiškoje ir efektyvioje vidinės komunikacijos kūrime. Vidinė komunikacija užima svarią poziciją pokyčių vadyboje. Jos pagalba yra užtikrinama, kad įgyvendinant pokyčius, dalyviai suprastų tikslą, naudą, pokyčio prigimtį ir savo vaidmenį. Tik taip organizacija gali tikėtis, jog pokytis bus įgyvendintas sėkmingai. Organizacijos komunikacijos mokslinėse publikacijose yra pakankamai fragmentiškai analizuojama vidinės komunikacijos įtaka pokyčių vadyboje, o ypatingai mažai dėmesio yra skiriama ir nėra labai aišku, kaip vidinė komunikacija prisideda prie pokyčių iniciavimo etapo, t. y. kaip pokyčiai organizacijoje atsiranda vidinės komunikacijos pagalba. Taip pat, atsižvelgiant į besikeičiančią verslo aplinką, yra pastebima skaitmeninių inovacijų svarba šiuolaikinėse organizacijose ir jų procesuose, kuri gali būti suvokiama ne tik kaip technologijų diegimas, bet taip pat kaip ir kultūrinis pokytis, ryškiai pastebimas komunikacijoje, prie kurio prisideda tiek pati organizacija, tiek darbuotojai.

2. ORGANIZACIJOS POKYČIŲ VADYBOS APŽVALGA

2.1. Pokyčių vadybos samprata ir valdymo metodai

Pokytis yra ryškus pilietinio, asmeninio ir organizacinio gyvenimo bruožas, kuris yra būtinas, norint klestėti ir augti, tačiau jis gali būti keliantis nerimą, varginantis, rizikingas, bet tuo pačiu ir veiksmingas, produktyvus ir naudingas (Gaur, 2024; Majnoor & Vinayagam, 2023). Pasak Krukowski (2023, p. 242), „pokyčių valdymas apima nedidelių, naujai atsirandančių pakeitimų ir reikšmingų, strateginių pakeitimų, susijusių su strateginiais sprendimais, kurie turi įtakos organizacijos vystymuisi ir išlikimui, įgyvendinimą“. Vykstant vidiniams pokyčiams, organizacijai svarbu veikti tikslingai ir vikriai, nes veiksniai, tokie kaip technologijos, ekonomika, konkurencija, yra sparčiai besikeičiantys (Burton, 2024; Majnoor & Vinayagam, 2023; Tenakwah & Watson, 2024). Plačiai pripažįstama, kad pokyčiai yra reikšmingi ir daro didelę įtaką, ypač kai keičiasi arba nyksta tradiciniai, o interneto paveikti – pasikeitę – verslo modeliai. Pokyčiai veikia socialinį gyvenimą, darbo aplinką bei bendravimo įpročius. Jų greitis ir mastas sustiprina poveikį ir gali kelti riziką, jei pokyčiai yra dalis įmonės procesų (Kovaite ir kt., 2020).

Veiksminga organizacijos vidinė komunikacija, darbuotojų įsitraukimas, konfliktų valdymas bei sprendimas padeda susilpninti darbuotojo neapibrėžtumo, baimės jausmą, kai vyksta pokyčiai, nes darbuotojai yra nuraminami, suteikiant jiems svarbios ir aiškos informacijos (Abrantes ir kt., 2024; Gaur, 2024). Daugelis problemų, atsirandančių įgyvendinant pokyčius, atsiranda dėl įvairių nesusipratimų, per griežtos hierarchijos, centralizuotos biurokratijos ir poreikio inicijuoti pokyčius aukščiausiosios vadovybės lygmeniu, kuris pasižymi nepakankamu bendravimu su organizacijos darbuotojais (Krukowski, 2023).

McLaren ir kt. (2024) atliktas tyrimas nagrinėjo, kaip organizacinius pokyčius galima efektyviau įgyvendinti, pasitelkiant darbuotojų savivertės stiprinimą. Darbuotojai labiau palaiko pokyčius, kai jiems yra paaiškinama, kaip jų idėjos ir pastangos prisideda prie organizacijos transformacijos. O savivertės stiprinimas per darbuotojo pripažinimo jausmą ir asmeninį grįžtamąjį ryšį, padeda mažinti pasipriešinimą pokyčiams. Vadovai, inicijuojantys pokyčius, turi užtikrinti dvikryptę komunikaciją, o ne tik rinkti darbuotojų nuomonę, bet ir aiškiai iškomunikuoti, kaip jų pasidalintos nuomonės paveikia sprendimus. Taip darbuotojai yra labiau įsitraukę, palaikantys ir nėra pasižymintys pasipriešinimo savybe pokyčiams.

Aukštesnis pasirengimas pokyčiams, pabrėžiant organizacinių pokyčių svarbą, pagal Abrantes ir kt. (2024), gali būti pasiekiamas trimis integruotais procesais: a) darbuotojų motyvacijos didinimu pokyčių priėmimui; b) tam tikrų užduočių įgyvendinimu, skirtu pokyčių

proceso pasirengimui; c) pagrindinių vidaus suinteresuotųjų šalių suvokimu apie pokyčių procesą. Šių procesų efektyvumas, kokybė ir įgyvendinimo lygis priklauso nuo komunikacinės proceso aplinkos, kuriai priklauso sąžiningumo, komunikacijos atvirumo, informuotumo ir komunikacijos šaltinio patikimumo lygių kintamieji (Abrantes ir kt., 2024).

Organizacija susidaro iš įvairias funkcijas atliekančių komandų, kuriose yra įprasta, jog atsiranda bendradarbių, kurie labiau prisiima atsakomybę, įgyvendinant pokyčius. Kiti komandų nariai tokį žmogų gali pradėti vertinti išskirtinai - jog jie yra kompetentingesni. Pastebima, jog tokie žmonės dažniau tampa neformaliais lyderiais (*angl. informal leaders*), kurie yra mažiau šiltesni ir gali sulaukti mažesnės kitų bendradarbių paramos, nors jie pagal pareigybės gali neužimti vadovo pozicijos (M. J. Zhang ir kt., 2021).

Atsižvelgiant į sparčiai besikeičiančią verslo aplinką (Burton, 2024), organizacijoms yra vis sudėtingiau diegti ir valdyti pokyčius pagal esamus pokyčių modelius, ypač kai darbuotojai vis dažniau dirba iš namų bei keičiasi jų komunikacijos būdai. Viena iš galimybių tai palengvinti, yra į pokyčių valdymą įtraukti ir veržlumą, kuris skatina efektyviau imtis pokyčių, nes suteikia darbuotojams reikiamų žinių ir įgūdžių. Organizacijos pokyčių veržlumas (*angl. change agility*) – „tai organizacijos operacijų, savybių ir darbuotojų suvienodinimas naudojant pažangias technologijas“ (Majnoor & Vinayagam, 2023, p. 1). Nors pokyčių valdymas ir organizacijos veržlumas yra gana plačiai išanalizuotos temos, tačiau jos kaip kartu, nėra sutalpintos į tuos pačius modelius ir sąvokas. Pokyčių veržlumo į organizacijos gyvenimą neįmanoma įvesti per vieną dieną, nes jo konceptas apima laiką, kurį organizacija skiria tam tikrų planų kūrimui ir įgyvendinimui, kuris prasideda nuo poreikio pajutimo ir darbuotojų veiklų, mokymų planavimo. Organizacijos veržlumas apima aukštą skaidrumą, komunikacijos pilnumą, kurie suteikia saugumo jausmą tarp darbuotojų, dėl ko jie labiau įsitraukia į organizacijos gyvenimą.

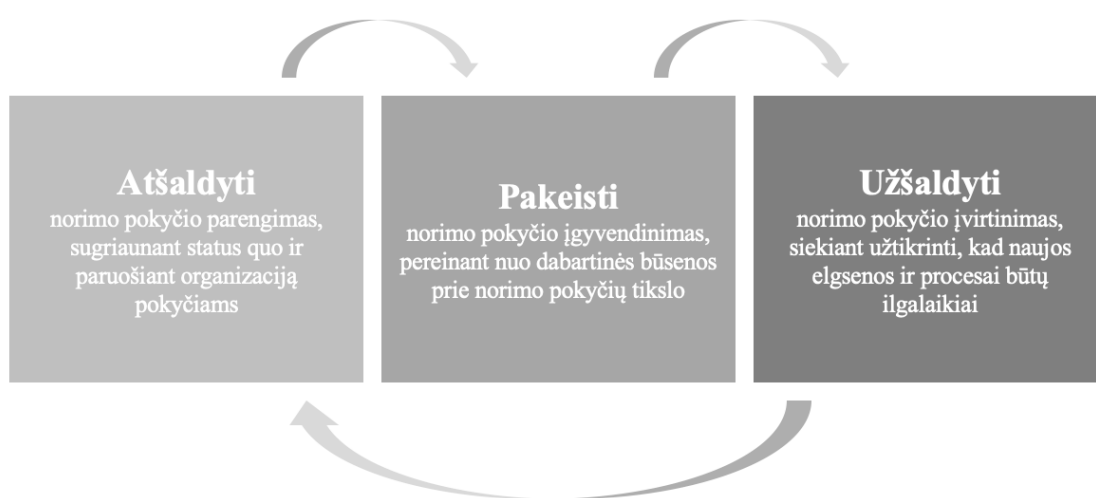
Abrantes ir kt. (2024), kalbėdami apie pokyčių valdymą, pagrindinį dėmesį skiria žmogiškiesiems aspektams, šiek tiek užsimindami apie skaitmeninių įrankių galimybes pagerinti vidinės komunikacijos veiksmingumą. Tačiau Burton (2024) kaip tik stipriai akcentuoja skaitmenines inovacijas ir kibernetinį saugumą pokyčių valdyme - rekomenduoja naudoti „agile“ metodikas, jog organizacijos galėtų kuo greičiau ir efektyviau prisitaikyti prie pokyčių. „Agile“ metodikos yra įvairiapusės projektų valdymo ir darbo organizavimo metodikos, kurių pagalba galima greičiau reaguoti į pokyčius ir tobulinti procesus (Burton, 2024). Da Ros ir kt. (2023) taip pat daug dėmesio skiria informacinėms technologijoms ir suvokia jas kaip strateginę organizacijų pokyčių valdymo sluoksnį, kuris yra svarbus visuose organizacijos lygmenyse. Svarbiausia mokytis ir prisitaikyti.

Verslo pasaulyje vis labiau plečiasi ir kuriasi skaitmeninės inovacijos, bet jos tampa vis labiau sudėtingesnės, todėl pamatiniai organizacinių pokyčių valdymo modeliai tampa mažiau veiksmingi ir neatnešantys aukštų rezultatų (Burton, 2024; Errida & Lotfi, 2021). Į modelius reikia žvelgti kritiškai ir taikyti tam tikras strategijas individualioms situacijoms. Vieni iš pagrindinių modelių yra šie (Burton, 2024):

a) **Lewin pokyčių valdymo modelis** (pristatytas 1940 m.) pateikia tris pokyčių valdymo žingsnius: atšaldymas, pakeitimas (arba perėjimas) ir užšaldymas (žr. 1 paveikslą) .

1 paveikslas

Lewin 3 žingsnių pokyčių valdymo modelis



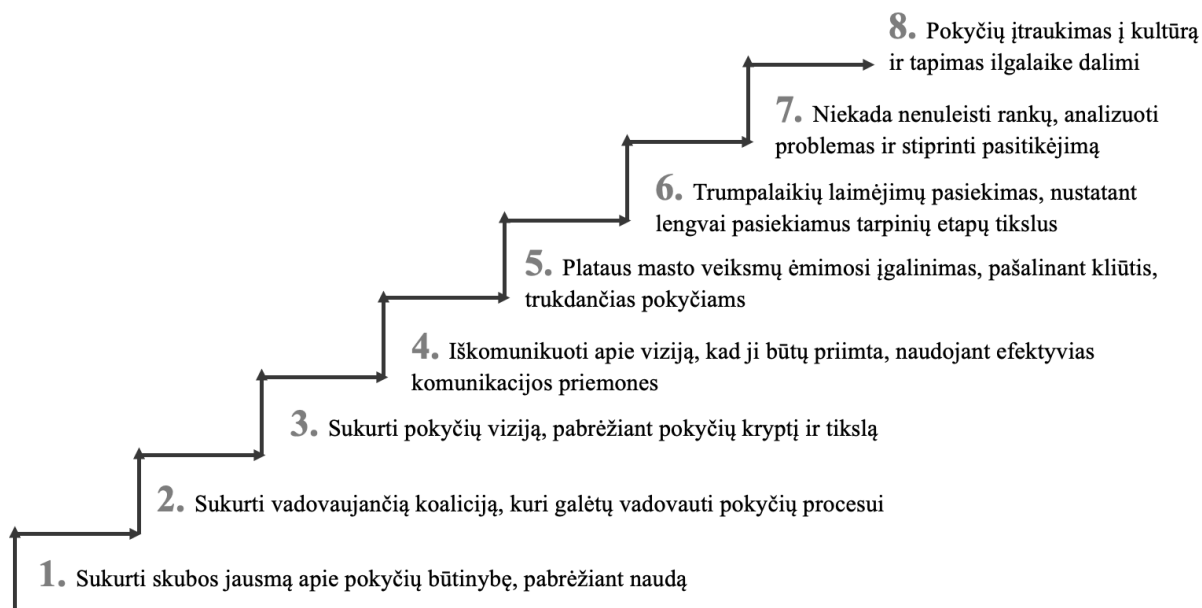
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Bakari ir kt. (2017) ir Lewin (1947).

Lewin modelis buvo sukurtas praktiškai spręsti socialinius konfliktus (Da Ros ir kt., 2023). Daugiausiai dėmesio yra skiriama atšaldymo etapui, kuris apima esamų problemų suvokimą ir būtinybės pokyčiams komunikavimą organizacijoje.

b) **Kotter 8 žingsnių vadovavimo pokyčiams proceso modelis** (pristatytas 1995 m.) apima skubos jausmo nustatymą, vadovaujančios koalicijos sukūrimą, vizijos ir strategijos parengimą, pokyčių vizijos perteikimą, darbuotojų įgalinimą imtis plataus masto veiksmų, trumpalaikių laimėjimų pasiekimą, laimėjimų įtvirtinimą ir didesnių pokyčių vykdymą bei naujų metodų įtvirtinimą kultūroje (Kotter, 1995). Metodas išplečia Lewin modelį (žr. 2 paveikslą).

2 paveikslas

Kotter 8 žingsnių vadovavimo pokyčiams proceso modelis



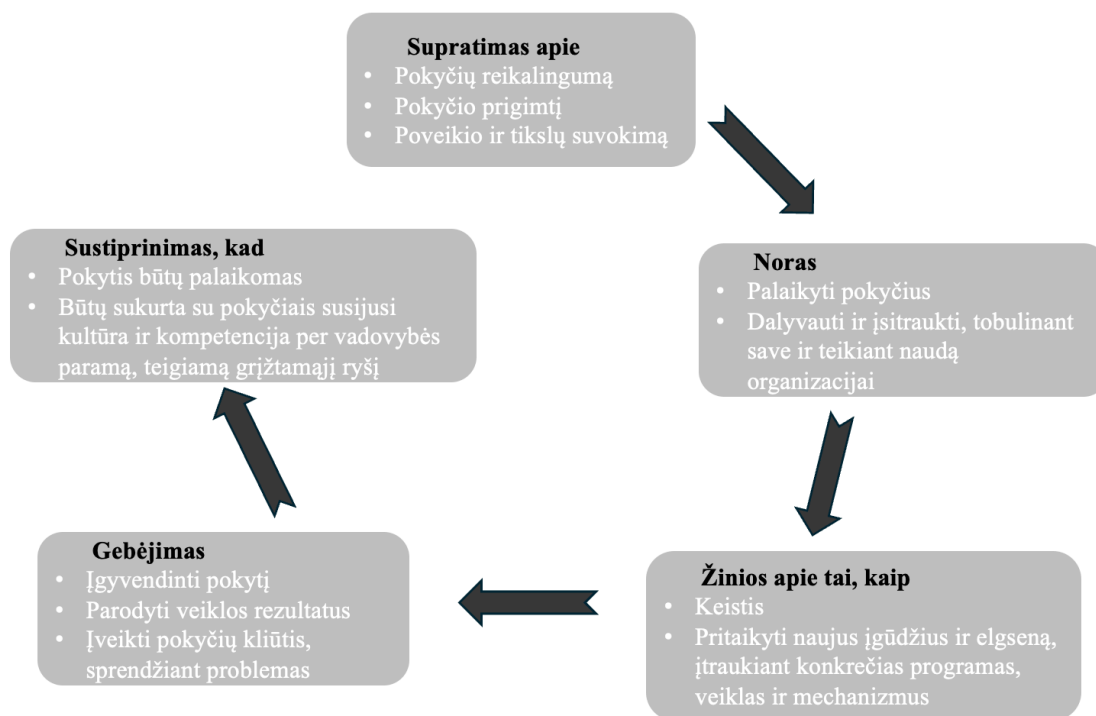
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Chen (2021) ir Kotter (1995).

Modelis prasideda nuo skubos jausmo sukūrimo, kai darbuotojai per efektyvią vidinę komunikaciją turi būti informuojami, kodėl pokytis yra reikalingas ir kokias rizikas tai gali sukelti, o baigiamas – sėkmingo pokyčio įtvirtinimu, kurio metu yra tikimasi pokyčio vadovo komunikacijos apie pažangą (Chen, 2021; Kotter, 1995).

c) **Adkar 5 žingsnių pokyčių valdymo modelis** (žr. 3 paveikslą). Modelis yra sukurtas Prosci, kuris yra skirtas sėkmingam pokyčių įgyvendinimui, atsižvelgiant į kiekvieną organizacijos, kurioje vyksta pokytis, darbuotoją (Hiatt, 2006; Mudjissusaty ir kt., 2024).

3 paveikslas

Adkar 5 žingsnių pokyčių valdymo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Mudjissusatyo ir kt. (2024), Nakigudde (2019) ir Hiatt (2006).

Modelis sudarytas iš 5 žingsnių:

- 1) Suvokimas – darbuotojai supranta pagrindines užduotis ir pokyčių reikalingumą;
- 2) Noras – darbuotojai žino tikslus, pritaria pokyčiams ir nori tame dalyvauti;
- 3) Žinios – organizacijos vadovai organizuoja mokymus ir deda pastangas užtikrinti efektyvią komunikaciją;
- 4) Gebėjimas – darbuotojai taiko įgytas žinias savo darbinėje aplinkoje, o vadovai tą seka;
- 5) Stiprinimas – vadovai analizuoja pokyčių įsitvirtinimo tvarumą ir deda pastangas juos išlaikyti (Hiatt, 2006; Mudjissusatyo ir kt., 2024).

Šis modelis akcentuoja vidinės komunikacijos ir analizės svarbą pokyčio įgyvendinimo pradžioje.

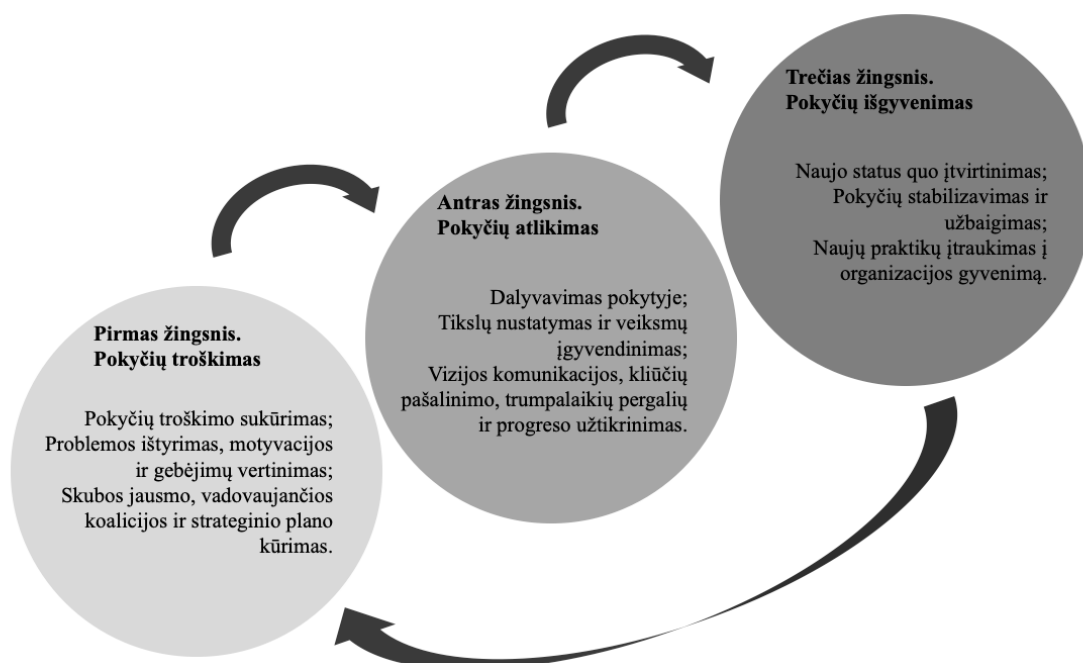
Modeliai yra riboti dėl skaitmeninių inovacijų ir globalios darbo kultūros integracijos verslo aplinkos poveikio, todėl svarbu juos adaptuoti ar papildyti. Integruoti metodai yra esminiai organizacijoms, siekiančioms taikyti strateginį valdymą, išlaikyti atsparumą, skatinti inovacijas ir užtikrinti ilgalaikę sėkmę sparčiai tobulėjant technologijoms ir keičiantis pasauliniam verslo kontekstui (Burton, 2024).

Pregmarkas (2022) kvestionuoja pagrindinius pokyčio valdymo modelius: modeliai reikalauja aiškos vizijos ir suvokimo apie pokytį, koks jis bus jį įgyvendinus, tačiau neatsižvelgia į tai, jog daugelis pramonės šakų patiria daugiau ar mažiau stiprias permainas, ko pasakoje, organizacijos pozicija rinkoje ir pramonės aplinka gali ženkliai skirtis proceso įgyvendinimo pradžioje ir numatomoje pabaigoje. Autorius sutinka su požiūriu į ateitį, tačiau tai neturėtų būti viena kryptis, kuria yra žiūrima, neatsižvelgiant į praeitį. Taip pat autorius išskiria spaudimą, pokyčio įgyvendinimo metu. Modeliai yra sudaryti iš žingsnių, kuriems reikia nustatyti terminus ir jų laikytis, o organizacijai gyvuojant, ne visada pavyksta viską spėti ir atlikti laiku, o kai nėra spėjama – kyla stresas ir iš vadovybės pradedamas justis spaudimas. Darbuotojai, jausdami spaudimą, įprastu atveju atliks reikalingus darbus, tačiau išsprendus vieną problemą, iš jos iškyla daugiau problemų – prasta kokybė, nepasitenkinimas darbdaviu, motyvacijos kritimas. Kritinėse situacijose svarbu išlikti ramiems ir bendradarbiauti – šie gebėjimai atsiranda, kai iš darbdavio sklinda pasitikėjimas ir psichologinis saugumas (Pregmark, 2022). Prasmingas tikslo kūrimas ir pasitikėjimu grįstos kultūros aplinka atneš stabilesnių ir kokybiškesnių rezultatų negu koncentracija į nesėkmes ir spaudimą. Pregmarkas (2022) skatina nepamiršti senų modelių, tačiau reikėtų atsižvelgti į dėmesio ir laiko pokyčius ir treniruoti gebėjimą nuolat dirbti ties ateitimi.

Adelman-Mullally ir kt. (2023) pateikė planuojamų pokyčių modelį, sukonstruotą iš trijų gerai pokyčių vadybos srityje žinomų modelių, kurių sintezė sukūrė darnų 3 žingsnių modelį. Naujasis modelis sujungia Lewin, Lippitt ir Kotter pokyčių modelius (žr. 4 paveikslą).

4 paveikslas

Siūlomas planuojamų pokyčių modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Adelman-Mullally ir kt. (2023).

Siūlomame modelyje yra atsižvelgiama į išankstinį, tarpusavio ir užbaigimo planavimus per laiko prizmę, ko atskiri modeliai neapėmė. Jis yra lankstus, pritaikomas daugeliui organizacijų, orientuotas į procesą, vadovavimą ir komandų tarpusavio bendradarbiavimą. Tinkamas modelio panaudojimas skirtas tiek dideliems struktūriniais pokyčiams, tiek mažesniems procesų patobulinimams. Modelis pasiima vertingiausius aspektus iš jau esamų modelių ir padeda prisitaikyti prie naujų technologijų ir kintančios darbo jėgos (Adelman-Mullally ir kt., 2023).

Adelman-Mullally ir kt. (2023) modelio veikimo principą prilygina šeimos kelionei. Pirmiausia atsiranda noras keliauti į naują vietą, todėl reikia atitrūkti nuo rutinos ir aptarti bendrus norus, tikslus ir galimybes. Pirmame žingsnyje yra įvertinami turimi ištekliai ir visi susitaria, kur nori keliauti. Antras žingsnis reikalauja koordinuotų pastangų – kiekvienas šeimos narys prisiima konkrečias užduotis, sprendžia iškilusias problemas tam, kad visi pasiektų bendro tikslo. Šiame žingsnyje nariai gali koreguoti pirminį planą, kaip, pavyzdžiui, įdėti papildomų lankytinų vietų. Trečiame etape jie jau keliauja, džiaugiasi potyriais ir grįžta namo su nauju įvėpimu ir noru vykti į naują kelionę.

Naujausioje mokslinių publikacijų literatūroje autoriai, pakalbėdami apie pokyčių valdymą, išskiria ne vieną aktualų modelį, kuris, atsižvelgiant į organizacijos vykdomus pokyčius, padeda jo organizavimui bei valdymui (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Pokyčių valdymo modeliai

Autorius	Modeliai
(Roman ir kt., 2024)	Lewin, Kotter, ADKAR, McKinsey 7s, Burke-Litwin modeliai.
(Shaik ir kt., 2023)	Bechhard-Harris modelis, žinių valdymo teorija.
(Idogawa ir kt., 2023)	BPM (verslo procesų valdymo) modelis.
(Majnoor & Vinayagam, 2023)	Lewin, Motter, ADKAR modeliai.
(Pregmark, 2022)	Lewin, Kotter, Beckhard-Harris metodai.
(Errida & Lotfi, 2021)	Lewin, Kotter, GE, Jick, Burke-Liwin, McKinsey 7S.
(Zhang ir kt., 2021)	Šilumos ir kompetencijos teorinis modelis (<i>angl. warmth–competence framework</i>).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais.

Roman ir kt. (2024) siūlo tradicinius modelius, tokius kaip Lewin, Kotter, ADKAR, McKinsey 7s, Burke-Litwin, derinti su inovatyviomis sąlygomis, kas užtikrintų pokyčio tvarumą. Tradicinius metodus derinti taip pat siūlo ir Pregmark (2022), tik tą siūlo daryti organizacijos lankstumui, mokymosi principams ir teigiamoms emocijoms skatinti. O Errida ir Loft (2021) į visą tai žvelgia kaip į holistinį pokyčio valdymo sukūrimą. Shaik ir kt. (2023) ir Pregmark (2022) siūlo naudoti Bechhard-Harris modelį tam, kad būtų lengviau susitvarkyti su darbuotojų pokyčių pasipriešinimu. O Idogawa (2023) siūlo naudoti ne pokyčių valdymui sukurtą modelį, o verslo procesų valdymo modelį, kuris užtikrintų pokyčių procesų efektyvumą ir tvarumą. Tai labai naudinga naudoti projektų valdymo kontekste. Produktivumui ir darbuotojų pasitenkinimui didinti Shaik ir kt. (2023) siūlo pritaikyti žinių valdymo teoriją, o tam, kad organizacija labiau suprastų darbuotojų iniciatyvumo poveikį pokyčiams, Zhang ir kt. (2021) siūlo pritaikyti šilumos ir kompetencijos teorinį modelį. Majnoor ir Vinayagam (2023) tikina, jog reikia daryti paradigmos pokytį, jog būtų pereita nuo tradicinio pokyčio valdymo prie pokyčio lankstumo (*angl. change agility*) supratimo. Autoriai siūlo nepamiršti tradicinių pokyčių valdymo modelių, tačiau juos pritaikyti šiuolaikinio verslo kontekste.

Įgyvendinant pokyčius ir taikant modelius, vidinės komunikacijos vaidmuo yra svarbus ir kiekvienas autorius tą svarbą skirtingai pabrėžia. Abrantes ir kt. (2024) pabrėžia, jog komunikacija yra svarbi, norint sumažinti pasipriešinimą pokyčiams, akcentuojant sąžiningumą, tinkamo laiko pasirinkimo, kada reikia išsiųsti svarbius pranešimus ir patikimumą. Autorius siūlo dėmesį skirti informatyviai komunikacijai ir darbuotojus įtraukti per diskusijas. Burton (2024) išskiria aiškios ir dažnos komunikacijos svarbą, vykstant pokyčiams, siekiant sumažinti darbuotojų baimes ir pasipriešinimą pokyčiams. Abu autoriai sutinka, jog vidinė komunikacija yra svarbus patikimumo faktorius. O Da Ros ir kt. (2023) į vidinę komunikaciją žvelgia kaip į procesą, skirtą suderinti individualius ir organizacijos lygio atsakus į pokyčius, skiriant daug dėmesio strateginei komunikacijai, kuri sujungia elgsenos ir struktūros pokyčius.

Taigi, pokyčiai yra plati ir gili tema, kurią autoriai plėtoja jau ne vieną dešimtmetį. Ypatingai daug dėmesio mokslinėje literatūroje yra skiriama pokyčių valdymui, kadangi sparčiai keičiasi verslo aplinka bei darbuotojai keičia požiūrį į pokyčius. Sėkmingas pokyčių valdymas suvokiamas tuo atveju, kai į jį tinkamu laiku įsitraukia organizacija, vadovai, darbuotojai. Pokyčio valdymo metodai yra vis dažniau kvestionuojami ir yra siūlomi jų nauji pritaikymai, atsižvelgiant į šiuolaikišką verslo aplinką, kuri pasižymi skaitmeninės inovacijomis, skirtingu požiūriu į darbą. Pokyčių vadybos publikacijose vidinė komunikacija yra įvardijama kaip viena iš svarbiausių faktorių pokyčių valdyme, kuri prisideda kiekviename pokyčio etape.

2.2. Pokyčių iniciavimą lemiantys veiksniai

Kalbant apie pokyčius, yra svarbu suprasti, kodėl ir kaip organizacijoje tie pokyčiai atsiranda. Pokyčių vadybos publikacijose, nagrinėjant pokyčius, didžiausias dėmesys yra skiriamas jų valdymui, tačiau pokyčių iniciavimo dalis yra taip pat svarbi. „Ką keisti“ klausimas yra vienas iš sudėtingiausių klausimų bet kurioje pokyčių iniciatyvoje (Banerjee & Lowalekar, 2021).

Knudsen ir Kishik (2024), Walden ir Zeng (2024), Lozano ir Barreiro-Gen (2021) ir Re ir kt. (2024) nagrinėjo pokyčius, susijusius su tvarumo ir aplinkosauginių tikslų siekimu. Lozano ir Barreiro-Gen (2021) nurodo, jog toks pokytis organizacijoje atsirado dėl išorinių stimulų, tokių kaip valdžios nurodymų, COVID-19 pandemijos, kuri pakeitė skatinančių veiksnių ir kliūčių perspektyvą nuo vidinių paskatų į išorinius. Taip pat ir besikeičiantys visuomenės poreikiai, ekonominės sąlygos, į kurias organizacija turi reaguoti, norėdama išgyventi. Knudsen ir Kishik (2024) įvardija, jog pokytį sukelia pramonės deklaruojami tikslai, susiję su aplinkosauga, išoriniu visuomenės spaudimu ir tarptautiniai susitarimai. Reikiamų tvarių pokyčių atsiradimo efektyvumas didėja, jei griežtėja išorinis reguliavimas ir parama. Abu autoriai sutinka, jog tokie pokyčiai organizacijoje yra inicijuojami išorinių stimulų pagalba. Re ir kt. (2024), kurie taip pat nagrinėjo su aplinkosauga susijusį pokytį, padarė tyrimo išvadą, jog jaunesniųjų darbuotojų įdarbinimas yra labai naudingas, nes jie pasižymi didesniu įsipareigojimu tvarumo klausimais. Autoriai į šį pokytį žiūri tiek iš vidinės organizacijos aplinkos, tiek iš išorinės.

Berisha ir kt. (2024) ir Liang ir kt. (2020) nagrinėjo organizacijos išsiplėtimą į tarptautinę rinką. Berisha ir kt. (2024) nurodo, jog toks pokytis įvyksta dėl dviejų esminių veiksnių: rinkos ir vadovybės. Maža vidinė rinka, didesnis užsienio rinkų patrauklumas stiprią organizaciją verčia imtis strateginių pokyčių. Vadovybė, pasižyminti tarptautine patirtimi, asmeniniais tinklais ir proaktyviu bei reaktyviu mąstymu, sugeba pastebėti ir suprasta, kada ir kaip reikia vykdyti tokio tipo pokyčius. Liang ir kt. (2020) daro išvadą, jog organizacija, kuri pasižymi įmonės vizijos siekimo, kultūros ir darbuotojų įgalinimo lyderyste, skatina strateginių pokyčių atsiradimą. Taip darbuotojai yra skatinami dalintis idėjomis, mokytis, eksperimentuoti, kurti, nebijoti klaidų, tarpdiscipliniškai bendradarbiauti. Autoriai teigia, jog šie trys pagrindiniai veiksniai yra pagrindas, kuris sukuria galimybes organizacijai prisitaikyti prie greitai kintančios rinkos ir pasiekti ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

Montiel-Campos (2021) tirdamas organizacijos strateginį pokytį, nurodo, jog tai lemia du pagrindiniai veiksniai: organizacijos charakteristika ir verslininkai. Organizacijos patirtis, amžius ir veiklos apimtis yra stiprūs stimulai arba kliūtys pokyčių atsiradime. Tam verslininkai atlieka

stiprų vaidmenį, kurio kokybė priklauso nuo sugebėjimo identifikuoti ir vertinti galimybes. Autoriaus atliktas tyrimas nustatė veiksnius, skatinančius pokyčius:

a) **Skanavimas ir paieška** – identifikavus galimybes, kurios atitinka įmonių tikslus, verslininkų užsidegimas ir įsipareigojimas veikti stiprėja, o taip yra skatinami strateginiai pokyčiai;

b) **Vertinimai ir sprendimai** – teigiamai įvertinus galimybes, verslininkų užsidegimas padeda išlaikyti arba stiprinti įsipareigojimą įgyvendinti pokyčius;

c) **Susiejimas ir ryšiai** – per didelis dėmesys ryšių užmezgimo ieškojimui, gali neigiamai paveikti emocinę verslininkų įtaką ir strateginių pokyčių ryšį, nes tai gali sukelti per ilgai užtrunkantį prisitaikymą ir neefektyviai priimamus sprendimus.

Re ir kt. (2024) taip pat sutinka, jog vadovybė yra svarbi įvairių sprendimų priėmimo procesuose, bet tuo pačiu ir pabrėžia, jog tame turi dalyvauti tiek aukščiausios, tiek vidurinės grandies vadovai.

Alsharari ir Daniels (2023) tyrimo metu patvirtino, jog organizacinės kultūros pokyčiai reikšmingai veikia apskaitos pokyčius, kuriuos lemia darbuotojų motyvaciją inicijuoti ir palaikyti tokius pokyčius. Poreikius atitinkantis vadovavimo stilius sukuria išskirtinę kultūrą, kuri sukuria pagrindą diegti naujoves. Tai sustiprina tarpusavio ir savo asmeninį pasitikėjimą pritarti pokyčiams. Tai dar kartą patvirtina mintį, jog vadovybė atlieka svarbią funkciją pokyčių iniciavime.

Edwards ir kt. (2020) nagrinėdamas organizacinės kaitos valdymo modelį, kuris sujungia planuotus ir spontaniškai kylančius pokyčius, jis taip pat identifikavo ir veiksnius, kurie paskatino pokyčių iniciavimą – darbuotojų gerovės pablogėjimas, kultūriniai skirtumai, produktyvumo sumažėjimas, neefektyvus išteklių panaudojimas, vadovų neveiknumas. Tai yra kertiniai rodikliai, vadovybei rodantys, jog įmonė turi keistis. Šie neigiami veiksniai yra stiprus stimulus organizacijai daryti pokytį, tačiau šiai galimybei pastebėti yra svarbus organizacijos pokyčių iniciavimo palaikymas.

Blakçori ir Aroles (2021) aptarė organizacinių rutinų keitimo mažose ir vidutinėse įmonėse pokytį. Vadovybė tokį pokytį įvertino kaip reikalingą, nes įmonė nebesugebėjo pasiekti tikslų, valdyti aplinkos, susidūrė su rutinų nelankstumu ir pasenusiu jų taikymu, kuris nebesuteikė pasitikėjimo. Tą identifikuoti paskatino vadovų grįžtamojo ryšio suteikimas. Vadovai pasinaudojo grįžtamoju ryšiu šiais būdais:

1. Pokyčio poreikio suvokimas – rutinų neveiksmingumo perteikimas;
2. Pokyčių racionalizavimas – pagrindimas, kodėl rutinas reikia pakeisti;
3. Pokyčių eigos vertinimas – stabilumo užtikrinimas, įgyvendinant naujas rutinas.

Vadovai bendraudami su darbuotojais, susidarė sau sąlygas darbo organizavimui ir padėjo formuoti kolektyvinį supratimą apie pokyčių būtinybę. Pokyčiai įmonėje atsirado dėl vadovybės sprendimo įtraukti darbuotojus į procesą, skatinant mokymąsi ir pritaikant įvairias praktikas versle.

Genqiang ir kt. (2024) nagrinėjo dvipusį organizacijos krizės poveikį darbuotojų elgesiui iš kognityvinės streso vertinimo teorijos. Autorius nustatė, jog darbuotojai, kurie pasižymi krizės keliamo streso atsparumu, yra linkę ją vertinti kaip iššūkį, todėl yra linkę auginti karjerą ir palaikyti pokyčių iniciavimą, o tie kurie pasižymi mažu atsparumu, linkę krizines situacijas vertinti kaip didelę grėsmę, yra labiau paveikiami iš neigiamos pusės, patiria nesaugumo jausmą dėl darbo vietos. Šioje srityje vadovai užima svarbią poziciją, nes jie formuoja krizės suvokimą darbuotojams.

Autoriai apžvelgtose publikacijose išskiria šiuos išorinius pokyčius inicijuojančius veiksniai:

- Rinkos poreikiai;
- Valdžios nurodymai;
- Pandemijos;
- Aplinkosauginiai veiksniai;
- Tvarumo tikslai;
- Visuomenės nuomonė;
- Tarptautiniai reglamentai.

O vidiniai veiksniai būtų šie:

- Vadovybės kompetencija;
- Organizacijos charakteristika;
- Lyderystės elementas, paremtas vizija, organizacijoje;
- Organizacijos kultūra;
- Darbuotojų įgalinimas bei jų gerovė;
- Grįžtamasis ryšys.

Pokyčius organizacijoje inicijuoja tiek išoriniai, tiek vidiniai veiksniai. Vadovybė yra pagrindinė pokyčių sukūrimo ir įgyvendinimo grandis. Mokslinė literatūra yra orientuota į pokyčių valdymą, tačiau pokyčių iniciavimo analizė yra menka. Literatūra apie komunikaciją pokyčių procesuose vis dar yra labai fragmentiška (Abrantes ir kt., 2024), nors ji padeda laiku atpažinti ir spręsti problemas. Literatūrinė apžvalga apie pokyčių valdymą parodė, jog ją valdant, vidinei komunikacijai tenka svarbus vaidmuo, bet iniciavimo procese apie tai kalbama mažai -

kaip ir komunikacijos mokslinėje literatūroje. Reikalinga gilesnė analizė ir trūksta aiškumo apie vidinės komunikacijos įtaką organizacijos pokyčių iniciavime.

Taigi, pokyčių vadyba apima procesus, kurių pagalba yra organizacijoje įgyvendinamas pokytis. Tai yra daug žinių ir įgūdžių reikalaujantys procesai, kurie priklauso nuo pokyčio pobūdžio ir organizacijos charakteristikų. Mokslinėje literatūroje yra nagrinėjama, kaip kuo lengviau ir efektyviau pokyčius įgyvendinti ir kuo turi organizacija pasižymėti, jog ji sugebėtų tai įvykdyti. Besikeičianti verslo aplinka reikalauja, jog organizacijos vykdytų pokyčius, jei nori augti ir prisitaikyti. Pokyčių vadyboje svarbiausias elementas – žmogiškasis kapitalas. Senieji pokyčio valdymo modeliai vis mažiau gali padėti valdyti šiuolaikinius pokyčius, todėl mokslinėje literatūroje daugėja papildyti ar pertransformuoti senieji modeliai, kurie yra pritaikomi šiuolaikinėje organizacijoje. Taip pat yra siūloma naudoti ir nebūtinai pokyčių valdymui sukurtus modelius, o atsižvelgiant į pokyčio pobūdį, gali pagelbėti verslo procesų valdymo modelis ar šilumos ir kompetencijos teorinis modelis. Tačiau pokyčių vadybos mokslinėse publikacijose, kaip ir komunikacijos, yra mažai dėmesio skiriama pokyčio iniciavimo žingsniui. Publikacijose labiau dėmesys yra skiriamas išoriniams veiksniams negu vidiniams bei kalbama apie vadovus, jų kompetenciją, bet ne apie kitų darbuotojų, kurie nėra vadovai, indėlį.

Atliktos mokslinės literatūros analizės apibendrinimas ir tyrimo hipotezės. Atlikus mokslinę literatūros analizę, galime prieiti prie išvadų, jog vidinės komunikacijos procesai yra neatsiejama organizacijos dalis. Mokslinėse publikacijose ši tema yra nagrinėjama iš įvairių rakursų, atliekant tyrimus, padedančius organizacijoms lengviau valdyti komunikacijos procesus ir prisitaikyti prie besikeičiančios tiek išorinės, tiek vidinės aplinkos, vykdant vidinius organizacijos pokyčius. Vidinė komunikacija apima informaciją, kuria yra dalinamasi horizontaliai (tarp kolegų) ir vertikalčiai (tarp darbuotojų ir vadovų). Jos valdymas turi svarią įtaką organizacijos gyvenime, nes nuo to priklauso joje dirbančių darbuotojų pasitenkinimas darbu, o tai atsispindi rezultatuose. Kadangi kiekviena organizacija yra savotiškai skirtinga savo charakteristika, darbuotojais, istorija, jos turi į tai atsižvelgti, pasirenkant vidinės komunikacijos valdymo būdą. Tai padeda pasirinkti ir sutelkti dėmesį į siektinus reikalingus vidinės komunikacijos elementus. Vidinės komunikacijos procesų efektyvumo suvokimas yra subjektyvus reiškiny, nes jos tikrasis poveikis matomas per tai, kaip ją supranta ir priima darbuotojai. Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimas yra vienas iš esminių dalių organizacijos gyvenime, nes ji atspindi ne tik objektyvią komunikacijos kokybę, bet ir pačių darbuotojų psichologinį įsitraukimą, pasitenkinimą ir vadovybės sprendimų rezultatus.

Nagrinėjant suvokimą, organizacija gali ne tik pergalvoti komunikacijos strategijas, bet ir pamatyti bendrąją organizacijos kultūrą.

Atlikta pokyčių vadybos mokslinės literatūros analizė parodė, jog pokyčių vadybą stipriai veikia besikeičiančios organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos. Autoriai pastebi, jog įprastiniai ir nusistovėję pokyčio valdymo modeliai nebeatneša tiek naudos, kokią teikdavo seniau. Yra pateikiami modifikuoti nauji modeliai, kurie yra labiau kompleksiniai, tinkantys besikeičiančioje aplinkoje. Atliekant pokyčių vadybos mokslinės literatūros analizę, buvo pastebėta spraga, jog autoriai nedaug dėmesio skiria pokyčio iniciavimo etapui – nėra iki galo aišku kaip yra atpažįstamos galimybės pokyčiams ir formuojamas palaikymas jiems. Pokyčių iniciavimo palaikymas prasideda nuo galimybių išvėgimo, o tam, kad tos galimybės virstų pokyčiais, organizacijai svarbu skirti dėmesį į iniciatyvumo aplinkos plėtojimą. Pokyčių vadybos temoje svarią poziciją užima efektyvi vidinė komunikacija. Vidinės komunikacijos pagalba yra perduodama aktuali informacija, kuriama vizija ir įgalinami pokyčiams reikalingi veiksmai. Vidinės komunikacijos vaidmuo pokyčių vadybos literatūroje yra pripažįstama kaip sugebanti sukurti pasitikėjimą, sumažinti pasipriešinimą, padėti suvokti savo rolę pokyčių įgyvendinime, tačiau trūksta aiškaus pagrindimo, kokį vaidmenį vidinė komunikacija atlieka pokyčio iniciavimo etape. Trūksta mokslinių tyrimų, kurie pateiktų bendrines išvadas ir padėtų suvokti, kaip vidinės komunikacijos efektyvumas prisideda prie pokyčių iniciavimo palaikymo procesų.

Atsižvelgiant į prieitas išvadas ir atliktus tyrimus (Abrantes ir kt., 2024; Alsharari & Daniels, 2023; Blakçori & Aroles, 2021; Burton, 2024; Da Ros ir kt., 2023; Edwards ir kt., 2020; P. Gomes ir kt., 2023; Imam ir kt., 2022; Ophilia & Hidayat, 2021; Rice & Searle, 2022; Sahay & Goldthwaite, 2024; Schulz-Knappe ir kt., 2019; Sun ir kt., 2023; Walden & Zeng, 2024; Zoonen ir kt., 2022), darbo tyrimui yra iškeliami pirmoji hipotezė:

H₁ – Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimas teigiamai veikia pokyčių iniciavimo palaikymą.

Atliekant literatūros analizę, buvo pastebėta, jog skaitmeninės inovacijos vis labiau skverbiasi į organizacijos gyvenimą. Įtaka jaučiasi vidinėje komunikacijoje, dėl kurios yra keičiami organizaciniai procesai ir yra ieškomi inovatyvūs sprendimai. Prie to prisitaikyti yra svarbu, norint išlikti konkurencingiems verslo sektoriuje. Organizacijos patiria spaudimą skaitmenizuotis, tačiau tą gali riboti žmogiškieji ir finansiniai ištekliai. Skaitmeninės inovacijos tikslingiau turėtų būti suvokiamos ne tik kaip tam tikri technologiniai pokyčiai, bet ir kaip pastangos, kurios atsispindi procesuose ir apima darbuotojų vertybes, viziją, motyvaciją, įsitraukimą, inovatyvumą. Skaitmeninių inovacijų siekis gali daryti neigiamą įtaką pokyčių

iniciatyvumui, kūrybiškumui, tarpusavio bendravimui, nes žmonių dėmesys yra skiriamas naujų sistemų ir procesų kūrimui, supratimui ir įvedimui į darbo procesus. Todėl yra svarbu suvokti ne tik technologinius pokyčius, bet ir pačios organizacijos pastangas bei procesus, kurie apima darbuotojus, jų vertybes ir įsitraukimą. Tai suteikia galimybę analizuoti giluminius pokyčių mechanizmus ir jų ryšį su komunikacija. Taip pat keičiasi komunikacijos kanalai, žmonės daugiau bendrauja per kompiuterio ekraną, o mažiau gyvai, todėl, jei nėra įdedama pastangų išlaikyti tokiai pačiai kokybei informacijos dalijimės ir bendravime kaip gyvai, gali suprastėti bendras vidinės komunikacijos efektyvumas bei pokyčių iniciatyvumas organizacijoje. Yra svarbu suvokti ir suprasti, ar skaitmenizavimas reikšmingai prisideda prie vidinės komunikacijos įtakos pokyčių iniciavimo palaikymui organizacijoje.

Atsižvelgiant į prietas išvadas ir atliktus tyrimus (Algashami ir kt., 2019; Burton, 2024; Couto ir kt., 2024; Yin ir kt., 2025; Ivan ir kt., 2019; Sasson & Kenett, 2023; Viererbl ir kt., 2022; Wuersch ir kt., 2023), yra iškeliamą antroji hipotezė:

H₂ – Skaitmeninių inovacijų siekis moderuoja ryšį tarp vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo ir pokyčių iniciavimo palaikymo.

Toliau darbe bus pateikiama tyrimo metodologija, pagal kurią šios hipotezės bus patikrinamos.

3. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS EFEKTYVUMO SUVOKIMO, POKYČIŲ INICIAVIMO PALAIKymo IR SKAITMENINIŲ INOVACIJŲ SIEKIO EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo metodika

Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą, yra sudarytas tyrimo modelis (žr. 5 paveikslą), kurio pagrindu planuojama tyrimo metodika ir klausimynai.

Tyrimo objektas. Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo poveikis pokyčių iniciavimo palaikymui, moderuojant skaitmeninių inovacijų siekiui.

Tyrimo tikslas. Nustatyti ir pateikti išvadas apie tai, kokią įtaką turi vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimas pokyčių iniciavimo palaikymui ir kaip skaitmeninių inovacijų siekio moderatorius veikia šį ryšį. Šiam tikslui pasiekti, toliau yra išsikeliami uždaviniai atliekamam tyrimui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti sąsajas tarp demografinių charakteristikų ir vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo, pokyčių iniciavimo palaikymo ir skaitmeninių inovacijų siekio vertinimų.
2. Įvertinti ryšį tarp vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo ir pokyčių iniciavimo palaikymo.
3. Atlikti moderuotą analizę ir nustatyti, ar skaitmeninių inovacijų siekis atlieka moderatoriaus vaidmenį ryšyje tarp vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo ir pokyčių iniciavimo palaikymo.

Tyrimo klausimas – kokią įtaką pokyčių iniciavimo palaikymui daro vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimas? Ar modelyje pasitvirtina skaitmeninių inovacijų siekio moderatoriaus ryšys?

Tyrimo hipotezės:

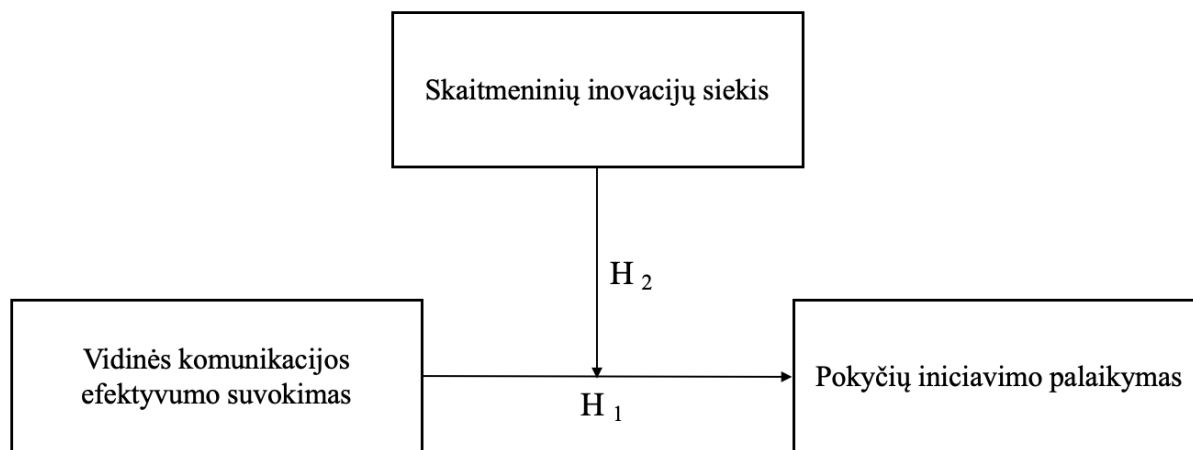
H₁ – Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimas teigiamai veikia pokyčių iniciavimo palaikymą.

H₂ – Skaitmeninių inovacijų siekis moderuoja ryšį tarp vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo ir pokyčių iniciavimo palaikymo.

5 paveiksle yra pateikiamas tyrimo modelis, kuris buvo sudarytas pagal išanalizuotą literatūrą, išsikeltą tikslą bei uždavinius.

5 paveikslas

Tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis iškeltomis hipotezėmis.

3.2. Tyrimo instrumento sudarymas ir pagrindimas

Tyrimo metodas. Tyrime yra naudojama anketinė apklausa (*angl. questionnaire survey*). Anketinė apklausa yra parengta ir sudėliota pagal pasirinktus klausimynus, kurie atitinka tiriamuosius kintamuosius. Jų pagalba yra siekiama išnagrinėti nusistatytus ryšius bei pačius kintamuosius. Anketa respondentams yra pateikiama internetinėje platformoje, kurios nuoroda yra pasidalinama su įvairiomis privačiam sektoriui priklausančioms organizacijomis Lietuvoje. Tyrimo respondentais buvo pasirinkti asmenys, dirbantys **privačiam sektoriui priklausančiose organizacijose**, nes tokios organizacijos patiria didesnę spaudimą būti efektyviomis, greitai prisitaikyti prie pokyčių ir ieškoti inovatyvių sprendimų, kad išlaikytų konkurencingumą ir didintų pelną, lyginant su valstybinėmis organizacijomis. Privačios ir viešosios organizacijos išsiskiria jų tikslais, struktūra, kultūra, veiklos principais. Valstybinėse organizacijose pokyčiai dažnai įgyvendinami iš viršaus, politiniais motyvais, o ne vidine perspektyva (Andrews, 2023; DeVaro ir kt., 2017; Plesner ir kt., 2018). Toks pasirinkimas leis surinkti kokybiškus duomenis ir aprašyti bendrines praktines išvagas. Anketa yra skirta visiems organizacijos darbuotojams. Toks tyrimo būdas yra pasirinktas dėl to, jog tai leidžia įvertinti bendras tendencijas tarp visų respondentų, jų anoniminiai atsakymai suteikia realistiškesnes ir atviresnes išvagas bei taip yra lengviau ir greičiau surinkami duomenys, kai šiuolaikinis pasaulis yra smarkiai skaitmenizuotas.

Tyrimo klausimyną sudaro 4 dalys:

1. Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimas (23 klausimai) – klausimai susieti su mokslinės literatūros analizės 1 skyriumi.
2. Skaitmeninių inovacijų siekis (5 klausimai) – klausimai susieti su literatūros analizės 1.3. skyriumi.
3. Pokyčių iniciavimo palaikymas (12 klausimų) – klausimai susieti su literatūros analizės 2 skyriumi.
4. Demografinės charakteristikos (7 klausimai) – klausimai susieti su tyrimo metodologijos 3.2. skyriumi.

Tyrimo instrumento sudarymas ir pagrindimas. Empirinis tyrimas yra sudarytas iš anketinės apklausos pavadinimu „Organizacijos vidinė komunikacija, pokyčių iniciavimo palaikymas ir skaitmeninių inovacijų siekis“, kurią sudaro 4 klausimų grupės, kurios viena su kita nėra susijusios. Klausimynas prasideda pirma klausimų grupe apie vidinę organizacijos komunikacijos efektyvumą. Toliau seka klausimai apie organizacijos skaitmeninių inovacijų siekį. Trečioji grupė yra apie organizacijos pokyčių iniciavimo palaikymą, o ketvirtoji – prašoma atsakyti į demografinius klausimus. Toks tyrimo būdas buvo pasirinktas, atsižvelgiant į atliktą literatūros analizę, kitų autorių atliktus tyrimus ir išsikeltą darbo tikslą. Taigi, anketa buvo pasirinkta, atsižvelgiant į tai, jog jos pagalba pavyktų tiksliausiai ir patikimiausiai atsakyti į darbo tikslą ir patikrinti išsikeltas hipotezes. Demografiniai klausimai padės labiau suvokti matuojamą ryšį, pažinti respondentus ir išanalizuoti duomenis.

Klausimų skalės. Visi klausimų konstruktai yra sudaryti originalia anglų kalba, todėl jie buvo išversti į lietuvių kalbą. Pirmąjį klausimų bloką sudaro vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo klausimynas, kuris buvo Gomes ir kt. (2023) adaptuotas, sudarytas ir patvirtintas publikacijoje „Vidinės komunikacijos žvalgomoji analizė COVID-19 pandemijos metu“ (*angl. An exploratory analysis of internal communication in times of the COVID-19 pandemic*). Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo skalės struktūrą sudaro organizacinės informacijos sklaida, komunikacija su vadovais ir komunikacija tarp kolegų. Kaip autoriai ir nurodė, klausimai yra tinkama priemonė matuoti vidinės komunikacijos suvokimą. Šį klausimyną sudaro 22 klausimai (organizacinės informacijos sklaida – 10; komunikacija su vadovais – 8; komunikacija su kolegomis – 4). Šiame tyrime šiuo klausimynu bus siekiama išmatuoti taip pat vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimą (žr. 5 lentelę). 5 balų Likerto skalė (1- „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“) buvo naudojama atsakymams įvertinti į kiekvieną nagrinėjamą skalės punktą.

5 lentelė

Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo klausimynas ir jo autoriai

Klausimyno pavadinimas ir autoriai	Faktoriaus	Lietuviškas apibrėžimas
Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimas. Autoriai: P. Gomes, E. Santos ir E. Martins (2023)	Organizacinės informacijos sklaida	Mane pasiekia informacija apie strateginius organizacijos pokyčius. Mūsų susitikimai organizacijoje yra sklandžiai organizuoti. Mane pasiekia informacija apie organizacijos politiką ir tikslus. Organizacinė komunikacija motyvuoja mane siekti tikslų. Konfliktai sprendžiami deramai, naudojant tinkamus komunikacijos kanalus. Kai mane pasiekia nauja informacija, yra pakankamai skiriama laiko diskusijoms / klausimams / grįžtamajam ryšiui. Mane pasiekia informacija apie vyriausybės veiksmus, kurie turi įtakos mano organizacijai. Aš susitapatinu su organizacine komunikacija, jaučiuosi esanti svarbi jos dalis. Organizacijos išleistos publikacijos yra naudingos (pvz., naujienlaiškiai, pranešimai spaudai, metinės ataskaitos). Mane pasiekia informacija apie organizacijos patirtas nesėkmes.
	Komunikacija su vadovais	Mano vadovas supranta problemas, su kuriomis susiduria darbuotojai. Mano vadovas manęs išklauso. Bendravimas su mano vadovu yra atviras ir tolerantiškas. Mano vadovas vertina grįžtamąjį ryšį. Mano vadovas ir aš aptariame geriausius mano funkcijų atlikimo būdus. Mano vadovas man pasako, kaip mano užduotys padeda siekti bendrų organizacijos tikslų. Mano vadovo vartojama kalba rodo pagarbą darbuotojams. Mano vadovas dažnai su manimi bendrauja.

Lentelės tęsinys.

Komunikacija tarp kolegų	Organizacijoje kolegos gerbia vieni kitus. Galiu su kolegomis aptarti su darbu susijusias temas. Bendravimas tarp kolegų vyksta laisvai. Galiu su kolegomis aptarti asmeninius klausimus.
--------------------------	---

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais.

Antrąjį klausimų bloką sudaro Nasiri ir kt. (2020) publikacijoje „Skaitmeninės tiekimo grandinės valdymas: Išmaniųjų technologijų vaidmuo“ (*angl. Managing the digital supply chain: The role of smart technologies*) pateiktas skaitmeninių inovacijų siekio klausimynas, kuris, pasak autorių, yra tinkamas vertinti įmonių gebėjimą ir pastangas naudoti skaitmenines technologijas savo veikloje. Klausimynas sudarytas iš 5 teiginių (žr. 6 lentelę). Atsakymų Likerto skalė svyravo nuo 1 iki 7 (1- „visiškai nesutinku“ iki 7 – „visiškai sutinku“).

6 lentelė

Skaitmeninių inovacijų siekio klausimynas ir jo autoriai

Klausimyno pavadinimas ir autoriai	Lietuviškas apibrėžimas
Skaitmeninių inovacijų siekis. Autoriai: M. Nasiri, J. Ukko, M. Saunila ir T. Rantala (2020)	Mano organizacija siekia suskaitmeninti viską, ką tik įmanoma suskaitmeninti. Mano organizacija renka ir saugo didelius duomenų kiekius iš įvairių šaltinių. Mano organizacija siekia sukurti stipresnę skirtingų verslo procesų tinklą, pasitelkdama skaitmenines technologijas. Mano organizacija siekia, kad skaitmeninis ryšys su klientais būtų efektyvus. Mano organizacija siekia, kad keitimasis informacija vyktų skaitmeniniu būdu.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais.

Trečiąjį klausimų bloką sudaro Donbesuur ir kt. (2022) publikacijoje „Išoriniai žinių ištekliai ir naujų įmonių sėkmė besivystančios ekonomikos šalyse: Inovacinių galimybių ir teisėtumo strategijų panaudojimas“ (*angl. External knowledge resources and new venture success in developing economies: Leveraging innovative opportunities and legitimacy strategies*) pateiktas galimybių atpažinimo (*angl. opportunity recognition*) klausimynas, kuris buvo

panaudotas pamatuoti verslumo, galimybių pažinimo gebėjimams. Taip pat šį bloką sudaro Baer ir Frese (2003) publikacijoje „Naujovių nepakanka: iniciatyvumo ir psichologinio saugumo klimatas, procesų naujovės ir įmonės veiklos rezultatai“ (*angl. Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance*) pateiktas iniciatyvaus klimato klausimynas, skirtas organizacijos lygmeniu iniciatyvumui vertinti. Šie du klausimynai buvo pasirinkti pokyčio iniciatyvumo palaikymo vertinimui, nes mokslinės literatūros analizės metu buvo išsiaiškinta, jog galimybių atpažinimas atspindi gebėjimą pastebėti situacijas, kuriose yra potencialas pokyčiams, o iniciatyvaus klimato matavimas yra susijęs su tuo, kaip organizacijoje yra palaikomas iniciatyvų kūrimas ir įgyvendinimas. Klausimynas yra sudarytas iš 11 klausimų (žr. 7 lentelę). Atsakymų Likerto skalė galimybių atpažinimo ir iniciatyvaus klimato svyravo nuo 1 iki 7 (1- „visiškai nesutinku“ iki 7 – „visiškai sutinku“).

7 lentelė

Pokyčių iniciavimo palaikymo klausimynas ir jo autoriai

Klausimyno pavadinimas ir autoriai	Lietuviškas apibrėžimas
Pokyčių iniciavimo palaikymas. Autoriai: F. Donbesuur, M. Hultman, P. Oghazi ir N. Boso (2022); M. Baer ir M. Frese (2003)	Mano organizacija aktyviai sprendžia problemas. Kai kas nors nepavyksta, mano organizacija nedelsdama ieško sprendimų. Kai tik yra galimybė aktyviai įsitraukti, mano organizacijos darbuotojai ją pasinaudoja. Mano organizacijos darbuotojai iš karto imasi iniciatyvos - dažniau nei kitų organizacijų darbuotojai. Mano organizacijos darbuotojai greitai naudojasi galimybėmis, kad pasiektų užsibrėžtus tikslus. Mano organizacijoje darbuotojai paprastai padaro daugiau nei jų prašoma. Mano organizacija ypač gerai įgyvendina idėjas. Mano organizacija ypač atidžiai stebi naujas galimybes. Mano organizacija dažnai žvalgosi išorinėje aplinkoje, ieškodama naujų galimybių. Mano organizacija siekia naujų galimybių, nepriklausomai nuo turimų išteklių. Mano organizacija vertina naujas galimybes, kai jos atsiveria. Mano organizacija apsvarsto ne vieną būdą, kaip pasinaudoti galimybėmis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais.

Toliau yra sudaromas klausimynas, skirtas susipažinimui su atliekamo tyrimo respondentais – demografinių charakteristikų klausimynas. Jo pagalba bus pateikiamos tikslesnės išvados apie gautus rezultatus (žr. 8 lentelę).

8 lentelė

Demografinių charakteristikų klausimynas

Klausimyno pavadinimas	Klausimų kategorijos
Demografinės charakteristikos	1) Lytis; 2) Amžius; 3) Išsilavinimas; 4) Trukmė, kiek yra dirbama organizacijoje; 5) Organizacijos dydis pagal darbuotojų skaičių; 6) darbo pobūdis; 7) Organizacijos veiklos sritis.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Žemiau yra pateikiami demografinių charakteristikų aprašymai:

1. **Lytis** – demografinė charakteristika, kuria siekiama išsiaiškinti respondentų lytį – tai yra vyras ar moteris.

2. **Amžius** – demografinė charakteristika, kuria siekiama išsiaiškinti kokio amžiaus yra respondentai. Atsakymai yra suskirstyti į šias kategorijas: 1) Iki 25 metų; 2) 26-35 metai; 3) 36-45 metai; 4) 46-55 metai; 5) 56 metai ir daugiau.

3. **Trukmė, kiek dirbama organizacijoje** – demografinė charakteristika, kuria siekiama išsiaiškinti, kiek laiko respondentai dirba esamoje darbovietėje. Atsakymai yra pateikiami šiose kategorijose: 1) Iki metų; 2) 2 - 5 metus; 3) 6 - 10 metų; 4) 10 – 19 metų; 5) 20 metų ir ilgiau.

4. **Organizacijos dydis pagal darbuotojų skaičių** – demografinis rodiklis, kuris parodo, kokio dydžio (darbuotojų skaičiumi) organizacijoje respondentas dirba. Atsakymai susiskirstyti į šias kategorijas: 1) Nuo 1 iki 9 darbuotojų; 2) Nuo 10 iki 49 darbuotojų; 3) Nuo 50 iki 249 darbuotojų; 4) 250 ir daugiau darbuotojų. Tokie atsakymų variantai buvo pasirinkti pagal Lietuvos Respublikos įmonių finansinės atskaitomybės įstatymą (2024).

5. **Darbo pobūdis** – demografinė charakteristika, kuria siekiama išsiaiškinti, koks yra respondentų darbo pobūdis (ar dirba kontaktu, ar nuotoliu, ar mišriai) ir kaip tai įtakojo jų apklausos atsakymus.

6. **Organizacijos veiklos sritis** – demografinis rodiklis, kurio pagalba yra siekiama išsiaiškinti, ar vidinės organizacijos komunikacijos efektyvumas, pokyčių iniciavimo palaikymas ir organizacijos skaitmeninių inovacijų siekis priklauso nuo to, kokioje organizacijoje darbuotojas dirba. Respondentui yra pateikiami atsakymų variantai, remiantis Lietuvos Respublikos Statistikos departamento ekonominės veiklos ryšių klasifikatoriumi (2007): 1) Informacija ir ryšiai; 2) Finansinė ir draudimo veikla; 3) Didmeninė ir mažmeninė prekyba; 4) Administracinė ir aptarnavimo veikla; 5) Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla; 6) Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė; 7) Apdirbamoji gamyba; 8) Profesinė, mokslinė ir techninė veikla; 9) Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas; 10) Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla; 11) Statyba; 12) Švietimas; 13) Kita aptarnavimo veikla; 14) Kita.

Naujų kintamųjų sukūrimas. Kadangi toliau bus atliekama surinktų duomenų statistinė duomenų analizė, kurios metu bus analizuojami įvairūs testai, sudaroma regresija, atliekama moderatoriaus analizė, yra išsivedami kintamųjų vidurkiai iš konstrukto klausimų atsakymų ir sukuriami naujieji, kuriems yra parenkamas naujasis pavadinimas, tinkamas naudoti SPSS programoje (žr. 9 lentelę).

9 lentelė

Naujieji duomenų stulpeliai ir jų pavadinimai

Konstruktai	Teiginių skaičius	Naujasis stulpelis, apskaičiuotas iš klausimų vidurkių
X - Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimas	23	Vid_kom
<i>X₁ - Organizacinės informacijos sklaidos efektyvumo suvokimas</i>	10	<i>Inf_sk</i>
<i>X₂ - Komunikacijos su vadovais efektyvumo suvokimas</i>	9	<i>Kom_v</i>
<i>X₃ - Komunikacijos tarp kolegų efektyvumo suvokimas</i>	4	<i>Kom_kol</i>
W - Skaitmeninių inovacijų siekis	5	Skaitmen
Y - Pokyčių iniciavimo palaikymas	12	Pokyc_Inic

Šaltinis: sudaryta autorės.

9 lentelėje yra pateikiami naujieji kintamųjų pavadinimai. Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimas yra nepriklausomas kintamasis **X**, kuris yra sudarytas iš **trijų faktorių**: **X₁** - organizacinės informacijos sklaidos efektyvumo suvokimas, **X₂** - komunikacijos su vadovais efektyvumo suvokimas, **X₃** - komunikacijos tarp kolegų efektyvumo suvokimas. Priklausomas kintamasis yra pokyčių iniciavimo palaikymas - **Y**, o moderatorius **W** – pokyčių iniciavimo palaikymas. Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo kintamasis yra naudojamas ir kaip bendras kintamasis, ir išskaidytas į tris faktorius, nes tikrinant hipotezes, bus siekiama išsiaiškinti, kaip vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimas bendrai (kaip vienas kintamasis) daro įtaką pokyčių iniciavimo palaikymui ir kaip kiekvienas to kintamojo sudedamasis faktorius daro įtaką pokyčių iniciavimo palaikymui. **Bus pateikiamos dvi atskiros regresijos formulės.**

Matavimo skalių patikimumo vertinimas. Gavus pirmuosius tyrimo duomenis, buvo nuspręsta apskaičiuoti konstrukto patikimumą, naudojant SPSS programą. Konstrukto patikimumas skaičiuojamas naudojant „Cronbacho alfa“ (*angl. Cronbach's alpha*) patikimumo koeficientą. 10 lentelėje yra pateikiami konstrukto autorių apskaičiuoti Cronbacho alfa koeficientai ir šio darbo autorės apskaičiuoti koeficientai.

10 lentelė

Klausimynų Cronbacho alfa koeficientai

Klausimyno pavadinimas	Klausimyno autorius	Konstrukto autorių Cronbacho alfa koeficientas α	Šio darbo autorės apskaičiuotas Cronbacho alfa koeficientas α
Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimas	Organizacinės informacijos sklaida	0,950	0,914
	Komunikacija su vadovais	0,945	0,925
	Komunikacija tarp kolegų	0,833	0,863
Skaitmeninių inovacijų siekis	M. Nasiri, J. Ukko, M. Saunila ir T. Rantala (2020)	0,808	0,906
Pokyčių iniciavimo palaikymas	Galimybių atpažinimas	0,89	0,912
	Iniciatyvus klimatas	0,94	

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje pateiktais autoriais ir apskaičiuotais duomenimis.

Rezultatai rodo, jog klausimynų patikimumo koeficientai yra patikimi, nes jų α daugiau už 0,05. Kiekvieno konstrukto visi klausimai matuoja tą pačią savybę ir juos galima naudoti tyrime.

3.3. Klausimyno administravimas ir platinimas

Tyrimo imtis ir populiacija. Prieš pradėdant platinti klausimyną, yra nusistatomas imties tikslas. 11 lentelėje yra pateikiami panašių temų autorių imties dydžiai jų atliktuose tyrimuose.

11 lentelė

Tyrimų autorių ir imčių lentelė

Tyrimo autoriai	Imties dydis
Ekal ir kt. (2024)	350
Walden ir Zeng (2024)	579
Sun ir kt. (2023)	409
Schulz-Knappe ir kt. (2019)	608

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais.

Panašių temų autorių imties dydžio vidurkis yra 486,5 respondentų, apvalinus – 487 respondentų.

Tyrimo dalyviais bus kviečiami būti asmenys, dirbantys **privataus sektoriaus organizacijose Lietuvoje**. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, yra nustatyta, kad 2023 metų pabaigoje (pagal naujausius turimus duomenis) dirbo 1 364 284 žmonės, iš kurių privačiame sektoriuje - 1 001 438 žmonės, o viešame sektoriuje - 362 847. Tam, kad būtų statistiškai reikšmingos išvados, yra nusistatoma, kiek asmenų turi dalyvauti tyrime, todėl šis skaičius yra apskaičiuojamas pagal formulę:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times (1 - p)}{E^2} \quad (1)$$

kur:

n – imties dydis;

Z – patikimumo lygis;

p – numatoma gyventojų dalis su dominančia charakteristika;

E – paklaidos riba.

Patikimumo lygis yra pasirenkamas naudoti 95 proc., paklaidos riba – 5 proc., tad gauname, jog imties dydis yra lygus 384. Po apklausos atlikimo buvo surinkti 403 respondentų atsakymai.

Tyrimo etika. Sudarius anketą, ji buvo peržiūrėta šio magistrinio darbo vadovo. Gavus iš jo patvirtinimą, jog anketa yra parengta teisingai ir yra tinkama viešam pasidalinimui, ji buvo atidaryta atsakymų pildymui. Anketoje respondentas yra supažindinamas su studento universitetu, studijų programa ir darbo tikslu. Taip pat yra pabrėžiama, jog anketa yra visiškai anoniminė ir rezultatai nebus viešai publikuojami. Anketa yra pateikiama 1 priede.

Tyrimo eiga. Viso tyrimo eiga yra padalinta į tris pagrindinius etapus: tyrimo metodologijos sudarymas, tyrimo duomenų rinkimas ir tų duomenų analizavimas.

Tyrimo validumas. Tyrimo loginio validumo pagrindimui yra pasirenkamas statistinis koreliacijų skaičiavimo metodas. Tyrimo problema: kokią įtaką turi vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimas pokyčių iniciavimo palaikymui? Ar ši ryšį moderuoja skaitmeninių inovacijų siekis? Tuo remiantis yra suformuluojamos hipotezės: **H₁** – Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimas teigiamai veikia pokyčių iniciavimo palaikymą. **H₂** – Skaitmeninių inovacijų siekis moderuoja ryšį tarp vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo ir pokyčių iniciavimo palaikymo.

Anketinė apklausa ir aprašomoji statistinė duomenų analizė bus įrankis, kurio pagalba šios hipotezės bus patikrinamos.

Internetinėje svetainėje buvo sukurta anketa ir jos pagalba 2025 m. vasario ir kovo mėnesiais buvo renkami anketos respondentų duomenys. Prieš paleidžiant anketą plačiu mastu, buvo pasirinkti 8 respondentai, kurių pagalba buvo siekiama įvertinti anketos klausimynų kokybę ir tikslų suvokimą. Po jų įžvalgų, buvo atliktos korekcijos – pakeistos kelių klausimų formuluotės, jog jos būtų lengviau suvokiamos ir atitiktų klausimyno tikslą. Anketa buvo viešai paskelbta internete, ja buvo dalinimasi su privačiomis organizacijomis ir jų darbuotojais, siekiant surinkti užsibrėžtą respondentų skaičių. Pilna tyrimo anketa yra pateikta 1 priede.

3.4. Statistiniai tyrimo duomenų analizės būdai

Statistinės analizės metodai. Gautų rezultatų analizei yra pasirenkama naudoti IBM SPSS programa. Hipotezių tikrinimui yra pasirenkamas 0,05 reikšmingumo lygmuo – t. y. skirtumai yra laikomi statistiškai reikšmingi, kai p yra mažiau už 0,05. Normalumo testams yra naudojamas

reikšmingumo lygmuo α , kuri yra lygi 0,05. Toks reikšmingumo lygis yra dažniausiai naudojamas socialiniuose tyrimuose (Kardelis, 2002). Užsibrėžtų uždavinių sprendimui yra pasirenkami šie statistinės analizės metodai:

1. Tam, kad išmatuoti klausimynų konstrukto vidurkių vidinį nuoseklumą, yra matuojamas Cronbacho alfa koeficientas. Jis yra statistinėje analizėje labiausiai paplitęs testas patikimumo koeficientams apskaičiuoti.

2. Tam, kad nustatyti, ar turimi duomenys priklauso normaliam skirstiniui, yra naudojamas Kolmogorovo-Smirnov Šapiro – Vilk testas. Taip pat yra naudojamos duomenų histogramos su Gauso kreive, asimetrijos ir eksceso koeficientai duomenų normalumui įvertinti.

3. SPSS programinės įrangos pagalba yra įvertinamas demografinių charakteristikų poveikis vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimui, pokyčių iniciavimo palaikymui ir skaitmeninių inovacijų siekiui. Yra naudojami neparametriniai testai: du ar daugiau nepriklausomų imčių (*angl. Nonparametric Tests: Two or More Independent Samples*), Kruskal-Wallis testas trims ar daugiau nepriklausomoms grupėms, Mann-Whitney U testas dviem nepriklausomoms grupėms. Post-hoc analizė naudojama identifikuoti statistiškai reikšmingas duomenų poras. Šie testai leis suprasti, ar kintamieji statistiškai skiriasi tarp grupių ir ar viena grupė turi tendenciją turėti aukštesnes ar žemesnes reikšmes nei kita. Taip pat yra skaičiuojami vidutiniai rangai (*angl. mean ranks*), kurie yra dažniausiai naudojami neparametriniuose testuose ir rodo kiekvienos grupės vidutinę rangų vertę. Jie padeda identifikuoti, kuri grupė pasižymi aukštesniais ar žemesniais vertinimais.

4. Tam, kad įvertinti statistinį ryšį tarp kintamųjų, yra pasirenkama naudoti Spearmano koreliacinė analizė, skirta neparametriniams duomenims.

5. Linijinė regresija yra pasirenkama tam, kad būtų paaiškinama pokyčių iniciavimo palaikymo (Y) reikšmės pagal vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo kintamąjį (X). Jis padės atsakyti į tai, ar vienas kintamasis prognozuoja kitą, kiek Y pasikeičia, pasikeitus X ir kiek modelis paaiškina Y kintamumo. Taip pat skaičiuojant regresiją, yra naudojama *Bootstrapping* procedūra su 95 proc. pasitikėjo intervalu, Durbin – Watson testas.

6. Tam, kad įvertinti nuo ko priklauso ryšys tarp vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo ir pokyčių iniciavimo, yra pasirenkamas moderatorius (W) – skaitmeninių inovacijų siekis. Moderatorius yra tas kintamasis, kuris keičia ryšio stiprumą arba kryptį tarp nepriklausomo ir nepriklausomo kintamojo. Tam apskaičiuoti ir įvertinti yra naudojama SPSS papildoma PROCESS makrokomanda.

Duomenų pasiskirstymo normalumo testavimas. Prieš pradėdant atlikti duomenų analizę, yra svarbu patikrinti duomenis, ar jų skirstinys yra normalus, ar ne. Atliktas normalumo

pasiskirstymo Kolmogorovo-Smirnov Šapiro – Vilk testas parodė, jog visuose klausimynuose $p < 0,001$ (žr. 12 lentelę), kas rodo, jog duomenys yra neparametriniai ir normalumo prielaida nėra tenkinama, nes turi būti $p \geq 0,05$. Skaitmeninių inovacijų siekio ir pokyčių iniciavimo palaikymo statistika rodo, jog jų duomenys nėra labai stipriai nukrypę nuo normalumo. Tą galima įžvelgti per asimetrijos koef. (*angl. skewness*) ir eksceso koef. (*angl. kurtosis*). Asimetrijos koef. vertės tarp -1 ir +1 rodo, jog yra priimtina normalumo riba, o eksceso koef. yra arti nulio, kas rodo taip pat tikėtiną normalumą. Aiškesniam duomenų suvokimui, yra naudojama histograma (žr. 2 priedą).

12 lentelė

Normalumo pasiskirstymo rezultatai

	<i>Normalumo testas</i>						<i>Statistika</i>	
	Kolmogorov-Smirnov^a			Shapiro-Wilk			Asimetrijos koef. (angl. Skewness)	Eksceso koef. (angl. Kurtosis)
	Reikšmė	Imtis	P vertė	Reikšmė	Imtis	P vertė		
Vid_kom	0,120	403	<0,001	0,917	403	<0,001	-1,063	0,995
Skaitmen	0,141	403	<0,001	0,930	403	<0,001	-0,818	-0,039
Pokyc_Inic	0,106	403	<0,001	0,939	403	<0,001	-0,867	0,396

a. Lilliefors Significance Correction (*liet. Lilliefors reikšmingumo korekcija*)

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal gautus SPSS programos analizės rezultatus.

2 priede esančiose histogramose matosi kartu ir Gauso kreivė, kuri leidžia suvokti, kaip duomenys būtų pasiskirstę, jei turėtų normalųjį skirstinį. Skaitmeninių inovacijų siekio kintamasis pasižymi vidutine asimetrija ir jo histograma yra šiek tiek netolygi, iškreipta į kairę. Pokyčių iniciavimo palaikymo kintamojo histograma yra asimetriška. Atsižvelgiant į visas išvadas ir rezultatus, duomenis turime laikyti nenormaliai pasiskirsčiusiais, bet klaidų išvengimui analizės metu bus naudojama *Bootstrapping* procedūra, kuri yra skirta sumažinti hipotezių tikrinimo tikimybę ir priimti tinkamus sprendimus. Klasikinė regresija daro prielaidą apie normaliai pasiskirsčiusius likučius, o *Bootstrapping* procedūra atleidžia nuo šios prielaidos, nes remiasi empirinėmis imtimis, o ne teoriniais pasiskirstymais.

Išanalizavus duomenis, patikrinus jų patikimumą, reikšmingumą ir normalumą, toliau yra atliekama surinktų duomenų analizė.

4. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS EFEKTYVUMO SUVOKIMO POVEIKIS POKYČIŲ INICIAVIMO PALAIKYMUI, MODERUOJANT SKAITMENINIŲ INOVACIJŲ SIEKIUI TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Po apklausos rezultatų surinkimo, rezultatai buvo patikrinti, ar nėra netinkamų atsakymų ar klaidų ir pradėti analizuoti tam, kad būtų patikrintos išsikeltos hipotezės. Jokių klaidų nebuvo rasta.

4.1. Tyrimo respondentų demografinės charakteristikos

Anketoje, be pagrindinių konstrukto klausimų, buvo respondentų prašoma atsakyti ir į demografinius klausimus. Buvo pateikti septyni klausimai: 1) Lytis; 2) Amžius; 3) Išsilavinimas; 4) Trukmė, kiek yra dirbama organizacijoje; 5) Organizacijos dydis pagal darbuotojų skaičių; 6) darbo pobūdis; 7) Organizacijos veiklos sritis. Jų pagalba bus siekiama išsiaiškinti, ar šios charakteristikos daro įtaką respondentų atsakymų pasirinkimui (žr. 13 lentelę).

13 lentelė

Tyrimo respondentų demografinės charakteristikos

Demografinės charakteristikos	Respondentų skaičius	Procentinis pasiskirstymas
Jūsų lytis:		
<u>Moteris</u>	241	59,8 proc.
Vyras	162	40,2 proc.
Jūsų amžius:		
Iki 25 metų	91	22,6 proc.
<u>26 - 35 metai</u>	143	35,5 proc.
36 - 45 metai	102	25,3 proc.
46 - 55 metai	55	13,6 proc.
56 metai ir daugiau	12	3 proc.
Jūsų išsilavinimas:		
Pagrindinis	8	2 proc.
Vidurinis	71	17,6 proc.

Lentelės tęsinys

Profesinis	41	10,2 proc.
Aukštasis neuniversitetinis	61	15,1 proc.
<u>Aukštasis universitetinis</u>	222	55,1 proc.
Kiek laiko dirbate dabartinėje organizacijoje?		
Iki metų	52	12,9 proc.
<u>1 - 5 metus</u>	169	41,9 proc.
6 - 10 metų	109	27 proc.
10 - 19 metų	54	13,4 proc.
20 metų ir daugiau	19	4,7 proc.
Kiek Jūsų organizacijoje dirba darbuotojų?		
Nuo 1 iki 9 darbuotojų	18	4,5 proc.
Nuo 10 iki 49 darbuotojų	80	19,9 proc.
Nuo 50 iki 249 darbuotojų	137	34 proc.
<u>Virš 250 darbuotojų</u>	168	41,7 proc.
Koks Jūsų darbo pobūdis?		
Kontaktinis	181	44,9 proc.
Nuotolinis	33	8,2 proc.
<u>Mišrus (ir kontaktų, ir nuotoliu)</u>	189	46,9 proc.
Kokia Jūsų organizacijos veiklos sritis?		
<u>Informacija ir ryšiai</u>	132	32,8 proc.
Finansinė ir draudimo veikla	69	17,1 proc.
Apdirbamoji gamyba (pvz., maisto produktų, baldų, drabužių gamyba)	38	9,4 proc.
Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugų veikla	35	8,7 proc.
Didmeninė ir mažmeninė prekyba	28	6,9 proc.
Administracinė ir aptarnavimo veikla	19	4,7 proc.
Statyba	12	3 proc.
Švietimas	11	2,7 proc.
Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla	7	1,7 proc.
Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	7	1,7 proc.
Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė	5	1,2 proc.
Profesinė, mokslinė ir techninė veikla	3	0,7 proc.

Lentelės tęsinys.

Kita aptarnavimo veikla (pvz., grožio salonai, kompiuterių taisymas)	24	6 proc.
Kita	13	3,2 proc.

Šalintis: sudaryta darbo autorės, remiantis SPSS programa apskaičiuotais duomenimis.

Lytis. Iš viso tyrime dalyvavo 403 respondentai, iš kurių 241 (59,8 proc.) buvo moterys, o vyrai – 162 (40,2 proc.). Didesniąją dalį respondentų užėmė moterys.

Amžius. Respondentai savo amžių nurodyti galėjo pasirinkdami iš 6 variantų. Dažniausiai pasirinktas atsakymas yra 26 – 35 metai – jį pasirinko 143 arba 35,5 proc. respondentų. 102 arba 25,3 proc. respondentų pakliuvo į 36 – 45 metų rėžį, 91 arba 22,6 proc. respondentų – iki 25 metų, 55 arba 13,6 proc. respondentų – 46 – 55 metų. Mažiausiai respondentų priklauso 56 metų ir daugiau kategorijai – 12 arba 3 proc.

Išsilavinimas. Daugiausiai respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą – 222 arba 55,1 proc. respondentų. Tik vidurinę mokyklą yra pabaigę 71 arba 17,5 proc. respondentų, aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turi 61 arba 15,1 proc., respondentų, profesinį – 41 arba 10,2 proc., o mažiausiai respondentų turi tik pagrindinį išsilavinimą – 8 arba 2 proc.

Laikas, išdirbtas dabartinėje organizacijoje. Daugiausiai respondentų dabartinėje darbovietėje yra išdirbę 1 -5 metus – 169 arba 41,9 proc., 6 – 10 metų yra išdirbę 109 arba 27 proc. respondentų, 10 -19 metų – 54 arba 13,4 proc. respondentų, iki metų – 52 arba 12,9 proc. respondentų. Mažiausiai yra respondentų kurie organizacijoje dirba 20 arba daugiau metų – 19 arba 4,7 proc.

Organizacijos darbuotojų skaičius. Atsakymus pavyko surinkti iš žmonių, kurie dirba organizacijose, kurių bendras darbuotojų skaičius yra daugiau nei 250 – 168 arba 41,7 proc. respondentų. 137 arba 34 proc. respondentai dirba nuo 50 iki 249 darbuotojų turinčiose organizacijose, 80 arba 19,9 proc. respondentų dirba nuo 10 iki 49 darbuotojų turinčiose organizacijose. Mažiausiai pavyko surinkti atsakymų iš tų organizacijų, kuriose yra nuo 1 iki 9 darbuotojų – 18 arba 4,5 proc.

Darbo pobūdis. Didžiausia respondentų dalis dirba mišriu būdu – 189 arba 46,9 proc. Kontaktiniu būdu dirba 181 arba 44,9 proc. respondentų, o nuotoliniu – 33 arba 8,2 proc.

Organizacijos veiklos sritis. Daugiausiai pavyko surinkti atsakymų iš tų respondentų, kurie dirba informacijos ir ryšių srityje – 32,8 proc. arba 132 respondentų. 69 arba 17,1 proc. respondentų dirba finansinėje arba draudimo veikloje, 38 arba 9,4 proc. darbuotojų dirba

apdirbamojoje gamyboje, 35 arba 8,7 proc. – apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikloje. Didmeninėje ir mažmeninėje prekyboje dirba 28 arba 6,9 proc. respondentų, kitoje aptarnavimo veikloje – 24 arba 6 proc. Mažiau nei 20 respondentų pavyko surinkti iš šių sričių: administracinė ir aptarnavimo veikla (19 arba 4,7 proc.), kita (13 arba 3,2 proc.), statyba (12 arba 3 proc.), švietimas (11 arba 2,7 proc.), meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla (7 arba 1,7 proc.), žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas (7 arba 1,7 proc.), žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė (5 arba 1,2 proc.), profesinė, mokslinė ir techninė veikla (3 arba 0,7 proc.). Didžioji respondentų dalis dirba informacijos ir ryšių, finansinėje ir draudimo veiklose, o mažiausiai – profesinėje, mokslinėje ir techninėje, žemės ūkio, miškininkystės ir žuvininkystės veiklose.

Taigi, lyčių pasiskirstymas yra gana tolygus, bet labiau dalyvauja moterys. Daugiausiai atsakiusių žmonių amžius yra 26 – 35 metai – trečdalis respondentų, daugiau nei pusė respondentų turi universitetinį aukštąjį išsilavinimą. Taip pat daugiausiai respondentų yra išdirbusių nuo 1 iki 5 metų bei dirba didelėse organizacijose, kuriose yra daugiau nei 250 darbuotojų. Beveik pusė respondentų dirba mišriu būdu. Didžiausia dalis (trečdalis respondentų) dirba informacijos ir ryšių veikloje. Demografinių charakteristikų klausimyno analizė rodo, jog yra surinkti įvairūs rezultatai, kurie turėtų padėti ištirti hipotezes ir tikėtis teisingų tyrimo rezultatų, tačiau reikės atsižvelgti į charakteristikas, kuriose tam tikri atsakymai vyraavo dažniau, kas, gali turėti įtakos bendriniam rezultatų aptarimams.

Toliau yra apskaičiuojami tyrimo kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, mažiausios ir didžiausios reikšmės (žr. 14 lentelę).

14 lentelė

Tyrimo kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, mažiausios ir didžiausios reikšmės

Kintamieji	Vidurkis	St. nuokrypis	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
X - Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimas	3,94	0,80	1,00	5,00
W - Skaitmeninių inovacijų siekis	5,21	1,33	1,00	7,00
Y - Pokyčių iniciavimo palaikymas	5,14	1,28	1,00	7,00

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal gautus SPSS programos analizės rezultatus.

Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo kintamojo vidurkis yra 3,94, skaitmeninių inovacijų siekio – 5,21, o pokyčių iniciavimo palaikymo – 5,14. Atsižvelgiant į mažiausias ir

didžiausias reikšmes, galime teigti, jog dauguma respondentų krypta link teigiamos pusės, vertindami kintamuosius. Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo kintamojo st. nuokrypis yra lygus 0,8, kas rodo, jog respondentų nuomonės yra ganėtinai vienodos ir nėra labai didelių svyravimų. Skaitmeninių inovacijų siekio klausimyno st. nuokrypis yra 1,33, kas rodo, jog atsakymai yra labiau išsibarstę aplink vidurkį – t. y. įvairių nuomonių, vertinant šį kintamąjį. Pokyčių iniciavimo palaikymo kintamojo st. nuokrypis yra 1,28 lygiai kaip ir skaitmeninių inovacijų siekio kintamasis pasižymi atsakymais, kurie yra išsibarstę aplink vidurkį. Detali statistinė aprašomoji duomenų analizė yra pateikiama 3 priede.

Toliau yra SPSS pagalba paskaičiuojama kintamųjų koreliacija (žr. 15 lentelę ir 3 priedą).

15 lentelė

Tyrimo kintamųjų Spearmano koreliacijos

	Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimas	Skaitmeninių inovacijų siekis	Pokyčių iniciavimo palaikymas
Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimas	1,000	0,683*	0,769*
Skaitmeninių inovacijų siekis	0,683*	1,000	0,829*
Pokyčių iniciavimo palaikymas	0,769*	0,829*	1,000

** $p < 0,001$*

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal gautus SPSS programos analizės rezultatus.

Kadangi turimi duomenys yra nenormaliai pasiskirstę, nagrinėjame Spearmano koreliaciją. Visi kintamieji pasižymi stipria koreliacija, apart skaitmeninių inovacijų siekio ir vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo pora – ji pasižymi vidutinio sunkumo koreliacija. Gautos koreliacijos yra teigiamos ir koreliuojančios, todėl duomenys yra tinkami nagrinėti toliau.

4.2. Demografinių charakteristikų poveikis vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimui, pokyčių iniciavimo palaikymui ir skaitmeninių inovacijų siekiui

Lytis. Lyties poveikis kintamiesiems yra apskaičiuojamas, naudojantis neparametriniams duomenims skirtu *Independent Samples* testu SPSS programoje. Atlikus skaičiavimus, yra matoma, jog lytis daro poveikį vidinės organizacijos komunikacijos efektyvumo suvokimo ($p = 0,003$) ir skaitmeninių inovacijų siekio ($p = 0,018$) vertinimo skirtumams. Visų šių kintamųjų

vidutiniai rangai (*angl. mean ranks*) yra didesni pas moteris nei pas vyrus: vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo moterų vertinimo vidutinis rangas yra 215,96 (vyrų – 181,23), informacinę sklaidą moterys vertina geriau (vid. rangas – 213,61) nei vyrai (vid. rangas – 184,73), taip pat ir komunikaciją su vadovais (vyrų vid. rangas – 179,9, moterų – 216,86), komunikaciją tarp kolegų (vyrų – 178,74, moterų – 217,63) – didžiausias skirtumas yra vertinant komunikaciją tarp kolegų. Skaitmeninių inovacijų siekio moterų vertinimo vidutinis rangas yra 213,22, vyrų – 185,31, pokyčių iniciavimo moterų vertinimo vidutinis rangas – 211,24, vyrų – 188,26. Rezultatai rodo, jog moterys yra linkusios labiau teigiamai vertinti organizacijos vidinę komunikaciją nei vyrai. Lytis nedaro poveikio pokyčių iniciavimo palaikymo kintamajam ($p = 0,052$).

Amžius. Tokiu pačiu principu, kaip ir lyties poveikis, yra apskaičiuojamas amžiaus poveikis. Gauti atsakymai rodo, jog amžius daro skirtumą, vertinant komunikaciją su vadovais ($p = 0,044$). Reikšmingos skirtumų poros yra šios: a) 56 metai ir daugiau (vid. rangas – 139,25); 26 – 35 metai (vid. rangas – 222,44); b) iki 25 metų (vid. rangas – 189,99); 26 – 35 metai. Žvelgiant į atsakymų pasiskirstymą, žmonės, kuriems yra 56 metai ir daugiau yra linkę blogiau įvertinti komunikaciją su vadovais negu 26 – 35 amžiaus žmonės. O žmonės, kuriems yra iki 25 metų, yra linkę prasčiau vertinti komunikaciją su vadovais negu 26 – 35 metų žmonės. Žvelgiant bendrai į vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimą, amžius šiam kintamajam nedaro reikšmingo skirtumo ($p = 0,054$). Lygiai taip pat reikšmingo skirtumo nėra ir skaitmeninių inovacijų siekiui ($p = 0,217$), ir pokyčių iniciavimo palaikymui ($p = 0,117$).

Išsilavinimas. Apskaičiuotos p value reikšmės rodo, jog respondentų išsilavinimas rodo reikšmingą skirtumą tarp visų kintamųjų. Vertinat vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimą, reikšmingas skirtumas matomas tarp pagrindinio – aukštojo universitetinio išsilavinimo ($p = 0,007$), profesinio – aukštojo universitetinio ($p \leq 0,001$), aukštojo neuniversitetinio – aukštojo universitetinio ($p \leq 0,001$) ir vidurinio – aukštojo universitetinio ($p \leq 0,001$). Visų šių porų $p < 0,05$. Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo vertinimo vidutiniai rangai yra šie: pagrindinis – 134,19, vidurinis – 151,96, profesinis – 136,96, aukštasis neuniversitetinis – 147,62, aukštasis universitetinis – 247,4. Žmonės, baigę aukštąjį universitetą, yra linkę vidinę komunikaciją (tiek informacinę sklaidą, tiek komunikaciją su vadovais, tiek komunikaciją su kolegomis) vertinti labiau teigiamai negu kitų išsilavinimų žmonės. Skaitmeninių inovacijų siekio kintamojo ir pokyčių iniciavimo palaikymo kintamųjų reikšmingos poros yra tokios pat kaip vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo.

Laikas, išdirbtas organizacijoje. Apskaičiuoti duomenys parodė, jog nei vienam kintamajam laikas, išdirbtas organizacijoje, nedarė reikšmingo skirtumo.

Organizacijos darbuotojų skaičius. Atlikta analizė parodė, jog darbuotojų skaičius daro reikšmingą skirtumą kintamiesiems ($p \leq 0,001$). Visuose kintamuose yra šios reikšmingų skirtumų

grupės: nuo 10 iki 49 darbuotojų - virš 250 darbuotojų, nuo 50 iki 249 darbuotojų - virš 250 darbuotojų, nuo 1 iki 9 darbuotojų - virš 250 darbuotojų. Skaitmeninių inovacijų siekio kintamojo dar papildoma reikšminga pora yra nuo 10 iki 49 darbuotojų - nuo 50 iki 249 darbuotojų. Tendencija rodo, jog organizacijose, kuriose yra virš 250 darbuotojų, respondentai yra linkę vertinti labiau teigiamai kintamuosius, o organizacijos, kuris turi nuo 10 iki 49 darbuotojų, jų atsakymai yra pasiskirstę įvairiau.

Darbo pobūdis. Darbo pobūdis daro reikšmingą pasirinkimą vertinant visus kintamuosius. Visų kintamųjų $p \leq 0,001$. Yra pastebimos šios reikšmingus skirtumus turinčios poros: kontaktinis – mišrus, kontaktinis – nuotolinis. Vidinės komunikacijos efektyvumą geriausiai vertina nuotoliu dirbantys respondentai (vid. rangas yra 243,39, tačiau svarbu atsižvelgti, jog tyrime dalyvauja tik 33 respondentai dirbantys nuotoliu, kas yra maža dalis), mažiau teigiamai vertina mišriai dirbantys (vid. rangas yra 226,28, o turimi 189 respondentų atsakymai), o mažiausiai – kontaktu (vid. rangas yra 166,99, o yra turimi 189 respondentų atsakymai). Vertinant tik informacinę sklaidą, nuotoliu dirbantys žmonės ją vertina geriausiai (vid. rangas - 262,48). Komunikaciją su kolegomis geriausiai vertina mišriai dirbantys žmonės (vid. rangas - 231,06), tada nuotoliu (vid. rangas - 217,71) ir kontaktu (vid. rangas - 168,79). Komunikaciją su vadovais nuotoliniu būdu dirbantieji vertina aukštesniais balais (vid. rangas - 223,74) negu nuotoliu (vid. rangas - 246,64) ir kontaktu (vid. rangas - 171,16). Vertinant pokyčių iniciavimo palaikymą, visos poros yra pasižyminčios reikšmingais skirtumais (nuotoliu dirbančiųjų atsakymų vid. rangas yra 279,77, mišriai – 228,28, o kontaktu – 160,38). Skaitmeninių inovacijų siekį labiau teigiamai vertina nuotoliniu būdu dirbantys respondentai (vid. rangas - 271,79), mažiau mišriai (vid. rangas - 235,27), o mažiausiai – tik kontaktu (vid. rangas - 154,54). Žmonės, dirbdami mišriu arba nuotoliniu būdu, yra linkę labiau teigiamai vertinti kintamuosius negu žmonės, dirbantys kontaktu.

Organizacijos veiklos sritis. Veiklos sritis taip pat rodo, jog turi poveikį rezultatų pasirinkime ($p \leq 0,001$). Vidinį organizacijos komunikacijos efektyvumą teigiamaisiais rezultatais vertina tie respondentai, kurie dirba finansinėje ir draudimo (vid. rangas - 249,79), informacijos ir ryšių (vid. rangas - 239,98) veiklose, o mažiausiai statyboje (vid. rangas - 84,38) ir apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų (vid. rangas - 123,84) veiklose. Informacinė sklaida efektyviausia yra finansų ir draudimo (vid. rangas - 256,65) ir profesinėje, mokslinėje ir techninėje (vid. rangas - 240,67) veiklose, o mažiausiai statyboje (vid. rangas - 79) ir kita (vid. rangas - 118,96). Komunikaciją su kolegomis geriausiai įvertina informacijos ir ryšių (vid. rangas - 239,48) ir meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo (vid. rangas - 230) veiklos, o mažiausiai kita (vid. rangas - 120,19) ir statybos (vid. rangas - 123,25) veiklos. Komunikacijos su vadovais eiliškumas pasiskirstęs taip pat kaip ir komunikacijoje su kolegomis. Skaitmeninių inovacijų siekį aukščiausiais balais vertina informacijos ir ryšių (vid. rangas - 263,03) ir finansinės ir draudimo

(vid. rangas - 260,47) veiklos, o mažiausiai – kita aptarnavimo veikla (vid. rangas - 83,06) ir žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė (vid. rangas - 95,2). Pokyčių iniciavimo palaikymą taip pat aukščiausiais balais įvertina informacija ir ryšiai (vid. rangas - 249,75) ir finansinė ir draudimo veikla (vid. rangas - 254,99), o mažiausiai – apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla (vid. rangas - 80,13) ir statyba (vid. rangas - 102,29). Informacija ir ryšiai, finansinė ir draudimo veiklos išsiskiria tuo, jog jų respondentai yra labiau linkę teigiamai vertinti kintamuosius. Statyba išsiskiria, jog ji visus kintamuosius yra linkusi vertinti labiau neigiamai.

Taigi, atlikta demografinių charakteristikų poveikio analizė kintamiesiems parodė, jog didžioji dalis daro įtaką rezultatų pasirinkimui, kad yra labai svarbu bendrų rezultatų aptarime.

4.3. Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo poveikio pokyčių iniciavimo palaikymui regresijos sudarymas

Siekiant išsiaiškinti, ar vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimas (**X**) lemia pokyčių iniciavimo palaikymą (**Y**), yra skaičiuojamas ANOVA testas ir taikoma *Bootstrapping* procedūra (skaičiuojama 1000 imčių). Koreguotas R kvadratas, pagal atliktus skaičiavimus, yra lygus 0,645. Šis skaičius yra didesnis už 0,3, kas rodo, jog regresija yra patikima ir ją galime analizuoti toliau. Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimas paaiškina iniciavimo palaikymą 64,5 proc. *Durbin – Watson* reikšmė yra šiek tiek žemiau už 1,5 (jis geriausiu atveju turi būti tarp 1,5 ir 2,5), tačiau duomenys nėra laikiškai priklausomi, todėl duomenys yra pasirenkami naudoti prognozeje. (žr. 16 lentelę).

16 lentelė

Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo poveikio pokyčių iniciavimo palaikymui modelio santrauka

Modelio santrauka

Modelis	R	R kvadratas	Koreguotas R kvadratas	Std. įverčio paklaida	Durbin-Watson
Regresija	0,804	0,646	0,645	0,76052	1,433

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal gautus SPSS programos analizės rezultatus.

ANOVA testas rodo, jog F reikšmė yra didelė – 731,210, - tai reiškia, kad regresijos modelis žymiai geriau paaiškina duomenų variaciją nei vidurkis be jokio modelio. Paskaičiuota *p* reikšmė rodo statistinį reikšmingumą – yra stiprus ryšys tarp kintamųjų **X** ir **Y** (žr. 17 lentelę).

17 lentelė

Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo poveikio pokyčių iniciavimo palaikymui ANOVA testo rezultatai

ANOVA

Modelis	Kvadratų suma	Kiekis	Vidutinis kvadratas	F	<i>p</i> reikšmė
Regresija	422,926	1	422,926	731,210	<0,001
Liekana	231,935	401	0,578		
Iš viso	654,860	402			

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal gautus SPSS programos analizės rezultatus.

Atsižvelgiant į rezultatus ir išvadas, galime pokyčių iniciavimo palaikymą prognozuoti vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimu. Didėjant vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimui, didėja ir iniciavimo palaikymas. Standartizuotame modelyje, kintamasis **X** paaiškina kitą kintamąjį **Y** – 80,4 proc. (žr. 18 lentelę).

18 lentelė

Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo poveikio pokyčių iniciavimo palaikymui regresijos modelio koeficientai

Koeficientai

Modelis	Nestandardizuota B	Koef. std. paklaida	Standartizuoti koef. Beta	t	<i>p</i> reikšmė
Konstanta	0,082	0,191	-	0,432	0,666
Vid_kom	1,283	0,047	0,804	27,041	<0,001

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal gautus SPSS programos analizės rezultatus.

Siekiant užtikrinti regresijos koeficientų įverčių patikimumą ir sumažinti galimų prielaidų pažeidimų įtaką, buvo taikytas *Bootstrapping* metodas (1000 pakartotinių imčių). Gautas labai siauras 95 proc. pasikliautinas intervalas [1,200; 1,362] bei minimalus šališkumas (poslinkis = 0,002) patvirtina, kad nepriklausomas kintamasis *Vid_kom* statistiškai reikšmingai prognozuoja *Pokyc_Inic* ($p < 0,001$). Tai rodo, jog rezultatai yra patikimi ir skirtingai dėliojant ar modeliuojant imtis, visada gausime teigiamą įtaką (žr. 19 lentelę).

19 lentelė

Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo poveikio pokyčių iniciavimo palaikymui regresijos modelio Bootstrap koeficientas

Bootstrap koeficientas

Modelis	B	Poslinkis	St. nuokrypis	p reikšmė (dvipusis)	95 proc. pasikliautinis apatinis rėžis	95 proc. pasikliautinis viršutinis rėžis
Konstanta	0,082	-0,007	0,160	0,599	-0,230	0,404
Vid_kom	1,283	0,002	0,041	<0,001	1,200	1,362

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal gautus SPSS programos analizės rezultatus.

Taigi, pagal gautus rezultatus, galime sudaryti **bendrąją** regresinę lygį, kuri yra pagrįsta statistiškai reikšmingomis reikšmėmis:

$$Y \text{ (Pokyčių iniciavimo palaikymas)} = 0,082 + 1,283 \text{ (Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimas)} + \varepsilon$$

kur ε – likutinė paklaida, atspindinti skirtumus tarp prognozuotų ir tikrųjų vertės reikšmių. Ji apima kitus veiksnius, kurie gali turėti įtakos pokyčių iniciavimo palaikymui, tačiau nėra įtraukti į šią lygtį.

Formulė pasako, jog padidėjus vienam vienetui vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimui, prognozuojama, jog pokyčių iniciavimo palaikymas padidės vidutiniškai 1,283 vieneto, kitiems veiksniams nekintant. Pastovioji reikšmė, kuri yra lygi 0,082, rodo, jog, jei vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimas būtų lygus nuliui, tuomet pokyčių iniciavimo palaikymas būtų 0,082. Tai rodo, jog jei vidinės komunikacijos efektyvumo vertinimas būtų nulis, pokyčių iniciavimo palaikymo vertinimas būtų labai mažas, bet ne nulis.

Taip pat yra sudaroma regresija, išskiriant **vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo kintamąjį pagal tris sudedamuosius faktorius**: informacinę sklaidą, komunikaciją su vadovais ir komunikaciją tarp kolegų. Apskaičiuota modelio santrauka rodo, jog visi trys faktoriai pokyčių iniciavimo palaikymą paaiškina 64,4 proc. (žr. 20 lentelę).

20 lentelė

Informacinės sklaidos, komunikacijos tarp vadovų ir kolegų efektyvumo suvokimo poveikio pokyčių iniciavimo palaikymui modelio santrauka

Modelio santrauka

Modelis	R	R kvadratas	Koreguotas R kvadratas	Std. įverčio paklaida	Durbin-Watson
Regresija	0,804	0,647	0,644	0,76169	1,434

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal gautus SPSS programos analizės rezultatus.

ANOVA testas rodo, modelis gerai paaiškina duomenų variaciją ($F = 243,245$), o p reikšmė rodo statistinį reikšmingumą ($p < 0,001$). Duomenys pateikti 21 lentelėje.

21 lentelė

Informacinės sklaidos, komunikacijos tarp vadovų ir kolegų efektyvumo suvokimo poveikio pokyčių iniciavimo palaikymui ANOVA testo rezultatai

ANOVA

Modelis	Kvadratų suma	Kiekis	Vidutinis kvadratas	F	p reikšmė
Regresija	423,372	3	141,124	243,245	<0,001
Liekana	231,489	399	0,580		
Iš viso	654,860	402			

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal gautus SPSS programos analizės rezultatus.

Gauti rezultatai rodo, jog galima analizuoti regresiją ir prognozuoti. Informacinės sklaidos, komunikacijos su vadovais ir kolegomis efektyvumo suvokimui didėjant, didėja ir pokyčio iniciavimo palaikymas. Standartizuotas modelis rodo, jog informacinės sklaidos efektyvumo suvokimas (Inf_sk) paaiškina 33,3 proc. pokyčių iniciavimo palaikymo, komunikacijos su vadovais efektyvumo suvokimas paaiškina 33,7 proc. pokyčių iniciavimo palaikymo, o komunikacijos su kolegomis efektyvumo suvokimas paaiškina 17,7 proc. pokyčių iniciavimo palaikymo. Rezultatai rodo, jog tolygiai prie pokyčių iniciavimo prisideda informacinės sklaidos ir komunikacijos su vadovais efektyvumas, o mažiau – komunikacija su kolegomis (žr. 22 lentelę).

22 lentelė

Informacinės sklaidos, komunikacijos tarp vadovų ir kolegų efektyvumo suvokimo poveikio pokyčių iniciavimo palaikymui regresijos modelio koeficientai

Koeficientai

Modelis	Nestandardizuota B	Koef. std. paklaida	Standartizuoti koef. Beta	t	p reikšmė
Konstanta	0,054	0196		0,277	0,782
Inf_sk	0,509	0,091	0,333	5,614	<0,001
Kom_v	0,507	0,113	0,337	4,498	<0,001
Kom_kol	0,268	0,092	0,177	2,925	0,004

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal gautus SPSS programos analizės rezultatus.

Prieitas įžvalgas patvirtina ir *Bootstrap* koeficientas. Paskaičiuota *p* reikšmė rodo, jog labiausiai prie pokyčių iniciavimo palaikymo prisideda informacinės sklaidos efektyvumas, toliau komunikacija su vadovais ir mažiausiai komunikacija tarp kolegų (žr. 23 lentelę).

23 lentelė

Informacinės sklaidos, komunikacijos tarp vadovų ir kolegų efektyvumo suvokimo poveikio pokyčių iniciavimo palaikymui Bootstrap koeficientas

Bootstrap koeficientas

Modelis	B	Poslinkis	St. nuokrypis	p reikšmė (dvipusis)	95 proc. pasikliautinis apatinis rėžis	95 proc. pasikliautinis viršutinis rėžis
Konstanta	0,054	0,003	0,161	0,730	-0,243	0,404
Inf_sk	0,509	-0,001	0,103	<0,001	0,303	0,693
Kom_v	0,507	0,001	0,130	0,002	0,253	0,755
Kom_kol	0,268	-0,001	0,118	0,021	0,037	0,493

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal gautus SPSS programos analizės rezultatus.

Taigi, pagal apskaičiuotus rezultatus, galima sudaryti regresinę lygtį, išskaidžius vidinę komunikaciją pagal tris faktorius, kuri yra pagrįsta statistiškai reikšmingomis reikšmėmis:

$$Y \text{ (pokyčių iniciavimo palaikymas)} = 0,054 + 0,509 \text{ (informacinės sklaidos efektyvumo suvokimas)} + 0,507 \text{ (komunikacijos su vadovais efektyvumo suvokimas)} + 0,268 \text{ (komunikacijos su kolegomis efektyvumo suvokimas)} + \varepsilon$$

kur ε – likutinė paklaida, atspindinti skirtumus tarp prognozuotų ir tikrųjų vertės reikšmių. Ji apima kitus veiksnius, kurie gali turėti įtakos pokyčių iniciavimo palaikymui, tačiau nėra įtraukti į šią lygtį.

Formulė sako, kad padidėjus vienam vienetui informacinės sklaidos efektyvumo suvokimui, prognozuojama, jog pokyčių iniciavimo palaikymas padidės vidutiniškai 0,509 vieneto, kitiems veiksniams nekintant. Jei padidėtų komunikacijos su vadovais efektyvumo suvokimas vienu vienetu, pokyčių iniciavimo palaikymas padidėtų 0,507 vieneto, kitiems veiksniams nekintant. O jei padidėtų komunikacijos su kolegomis efektyvumo suvokimas vienu vienetu, pokyčių iniciavimo palaikymas padidėtų mažiau – 0,268 vieneto, kitiems veiksniams nekintant. Didžiausią įtaką pokyčių iniciavimui turi informacinės sklaidos ir komunikacijos su vadovais efektyvumo suvokimas, o mažiausiai – komunikacijos su kolegomis efektyvumo suvokimas. Jei visi kintamieji (X_1 , X_2 , X_3) būtų lygūs nuliui, pokyčių iniciavimo palaikymas (Y) būtų 0,054. Pastovioji reikšmė šioje regresinėje lygtyje (0,054) yra mažesnė nei bendroje lygtyje (0,082), nes šioje lygtyje atsiranda papildoma informacija apie individualių kintamųjų poveikį, tad modelis perskaičiuoja naujai parametrus, jog jie geriausiai atitiktų naują situaciją.

4.4. Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo poveikio pokyčių iniciavimo palaikymui regresijos sudarymas, moderuojant skaitmeninių inovacijų siekiui

Toliau yra sudaroma regresinė lygtis pagal 1 modelį. Paskaičiuota p reikšmė, kuri yra didesnė už 0,05, rodo, jog statistiškai reikšmingo moderacinio efekto šiam ryšiui nėra (H_2). Skaitmeninių inovacijų siekis nedaro įtakos vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo ir pokyčių iniciavimo palaikymo ryšiui (žr. 24 lentelę).

24 lentelė

Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo poveikio pokyčių iniciavimo palaikymui, skaitmeninių inovacijų siekio moderacinis rezultatas

	Koeficientas	SE	t	p reikšmė	Apatinis rėžis	Viršutinis rėžis
Int_1	-0,0034	0,0216	-0,1580	0,8745	-0,0460	0,0391

Pastaba: Int_1 – moderacinis skaitmeninių inovacijų siekio poveikis vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo ir pokyčių iniciavimo palaikymo ryšiui.

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal gautus SPSS programos analizės rezultatus.

Vertinant pasirinktą moderatorių, galima teikti, jog skaitmeninių inovacijų siekio poveikis regresijai yra visiškai nereikšmingas ($p = 0,8745$). Galutinis rezultatas nesikeičia, jei į regresiją įdedamas moderatorius.

Toliau yra tikrinamas aukščiausios eilės besąlyginės veiklos testas, kuris parodo, ar moderatoriaus poveikis egzistuoja apskritai, neatsižvelgiant į konkrečias jo reikšmes (žr. 25 lentelę).

25 lentelė

Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo poveikio pokyčių iniciavimo palaikymui, skaitmeninių inovacijų siekio moderatoriaus aukščiausios eilės besąlyginės sąveikos testas

Aukščiausios eilės besąlyginės sąveikos testas

	R2-chng	F	df1	df2	p reikšmė
Vid_kom*Skaitmen	0,0000	0,0250	1,0000	399,0000	0,8745

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal gautus SPSS programos analizės rezultatus.

Aptarus p reikšmę, toliau galime žiūrėti į R2-chng, kuris šiuo atveju yra lygus 0,0000. Tai rodo, jog interakcijos (*Vid_kom* ir *Skaitmen* sandauga) įtraukimas į šį modelį nepadidino paaiškinamos dispersijos – t. y. modelio kokybės. Taigi, testas rodo, jog ši sąveikia yra nereikšminga ir nebereikia toliau žiūrėti sąlyginių efektų ir galima iškart prieiti prie išvados, jog **skaitmeninių inovacijų siekio moderatorius neveikia ryšio tarp vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo ir pokyčių iniciavimo palaikymo.**

Taip pat yra atliekamas moderacijos testas **atskiriems vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo kintamojo sudedamiesiems faktoriams** (žr. 26 lentelę).

26 lentelė

Informacinės sklaidos, komunikacijos tarp vadovų ir kolegų efektyvumo suvokimo poveikio pokyčių iniciavimo palaikymui, skaitmeninių inovacijų siekio moderacinis rezultatas

	Koeficientas	SE	t	p reikšmė	Apatinis rėžis	Viršutinis rėžis
Int_2	-0,0115	0,0219	-0,5265	0,5989	-0,0545	0,0315
Int_3	-0,0150	0,0210	-0,7154	0,4748	-0,0564	0,0263
Int_4	-0,0260	0,0217	-1,1989	0,2313	-0,0688	0,0167

Pastaba: Int_2 – moderacinis skaitmeninių inovacijų siekio poveikis organizacinės informacijos sklaidos efektyvumo suvokimo ir pokyčių iniciavimo palaikymo ryšiui.

Int_3 – moderacinis skaitmeninių inovacijų siekio poveikis komunikacijos su vadovais efektyvumo suvokimo ir pokyčių iniciavimo palaikymo ryšiui.

Int_4 – moderacinis skaitmeninių inovacijų siekio poveikis komunikacijos su kolegomis efektyvumo suvokimo ir pokyčių iniciavimo palaikymo ryšiui.

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal gautus SPSS programos analizės rezultatus.

Visos apskaičiuotos *p* reikšmės yra stipriai rodančios ne reikšmingumą: Int_2 *p* reikšmė yra 0,5989, Int_3 *p* reikšmė yra 0,4748, o Int_4 *p* reikšmė yra 0,2313. Nei vienam ryšiui skaitmeninių inovacijų siekis nedaro poveikio.

Toliau yra tikrinamas aukščiausios eilės besąlyginės veiklos testas (žr. 27 lentelę).

27 lentelė

Informacinės sklaidos, komunikacijos tarp vadovų ir kolegų efektyvumo suvokimo poveikio pokyčių iniciavimo palaikymui, skaitmeninių inovacijų siekio moderatoriaus aukščiausios eilės besąlyginės sąveikos testų rezultatai

Aukščiausios eilės besąlyginės sąveikos testai

	R2-chng	F	df1	df2	p reikšmė
Inf_sk*Skaitmen	0,0001	0,2772	1,0000	399,0000	0,5989
Kom_v*Skaitmen	0,0003	0,5118	1,0000	399,0000	0,4748
Kom_kol*Skaitmen	0,0008	1,4374	1,0000	399,0000	0,2313

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal gautus SPSS programos analizės rezultatus.

Atliktas aukščiausios eilės besąlyginės sąveikos testas neparodė jokių teigiamų sąryšių (R2-chng). Moderacijos ryšys nėra reikšmingas visais atvejais, o sąveikos įtraukimas nepagerina modelio kokybės. Sąveikos koeficientai yra maži, kas rodo jų ne reikšmingumą, tad nėra tikslo jų interpretuoti ir giliau atlikinėti analizės, nes nėra efektų. Geriausiai pokyčių iniciavimo palaikymą prognozuoja vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimas be sąveikos efekto.

5. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS EFEKTYVUMO SUVOKIMO POVEIKIS POKYČIŲ INICIAVIMO PALAIKYMUI, MODERUOJANT SKAITMENINIŲ INOVACIJŲ SIEKIUI TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS

Atlikus vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo poveikio pokyčių iniciavimo palaikymo, moderuojant skaitmeninių inovacijų siekiui, tyrimą, buvo nustatyta:

1. Lytis, kaip demografinė charakteristika, daro įtaką vidinės organizacijos komunikacijos efektyvumo suvokimui ir skaitmeninių inovacijų siekio vertinimui. Vidinės komunikacijos efektyvumą (tiek informacinę sklaidą, tiek komunikaciją su vadovais, tiek komunikaciją su kolegomis atskirai) ir skaitmeninių inovacijų siekį moterys suvokia aukštesniais balais nei vyrai. Pokyčių iniciavimo palaikymo vertinimas nepriklauso nuo lyties.

2. Amžius, kaip demografinė charakteristika, kintamiesiems nedaro įtakos, išskyrus vertinant komunikaciją su vadovais. Statistiškai reikšmingai skiriasi atsakymai tų respondentų, kurių amžius patenka į 26 – 35 metų intervalą, lyginant su respondentais, kuriems yra iki 25 metų ir 56 ir daugiau metų. Žvelgiant į atsakymų pasiskirstymą, žmonės, kuriems yra 56 metai ir daugiau yra linkę blogiau įvertinti komunikaciją su vadovais negu 26 – 35 amžiaus žmonės. O žmonės, kuriems yra iki 25 metų, yra linkę prasčiau vertinti komunikaciją su vadovais negu 26 – 35 metų žmonės. Žvelgiant bendrai į vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimą, amžius šiam kintamajam nedaro reikšmingo skirtumo. Lygiai taip pat reikšmingo skirtumo nėra ir skaitmeninių inovacijų siekiui, ir pokyčių iniciavimo palaikymui.

3. Išsilavinimas, kaip demografinė charakteristika, yra reikšmingas visiems kintamiesiems. Vertinat vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimą, pokyčių iniciavimo palaikymą ir skaitmeninių inovacijų siekį, reikšmingas skirtumas matomas tarp aukštojo universitetinio ir šių išsilavinimų: pagrindinio, vidurinio, profesinio, aukštojo neuniversitetinio. Žmonės, baigę aukštąjį universitetą, yra linkę vidinę komunikaciją (tiek informacinę sklaidą, tiek komunikaciją su vadovais, tiek komunikaciją su kolegomis), skaitmeninių inovacijų siekį ir pokyčių iniciavimo palaikymą vertinti labiau teigiamai negu kitų išsilavinimų žmonės.

4. Laikas, išdirbtas organizacijoje, kaip demografinė charakteristika, nedaro įtakos vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimui, pokyčių iniciavimo palaikymui ir skaitmeninių inovacijų siekiui.

5. Organizacijos darbuotojų skaičius, kaip demografinė charakteristika, daro reikšmingą skirtumą kintamiesiems. Yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp organizacijos, kurioje dirba

daugiau nei 250 darbuotojų ir šių organizacijos dydžių: nuo 1 iki 9 darbuotojų, nuo 10 iki 49 darbuotojų, nuo 50 iki 249 darbuotojų, skaitmeninių inovacijų siekio kintamojo dar papildoma reikšminga pora yra nuo 10 iki 49 darbuotojų - nuo 50 iki 249 darbuotojų. Tendencija rodo, jog organizacijose, kuriose yra virš 250 darbuotojų, respondentai yra linkę vertinti labiau teigiamai kintamuosius negu kitos organizacijos. Labiausiai rezultatai netolygiai yra pasiskirstę tų respondentų, kurie dirba 10 – 49 žmonių kolektyve.

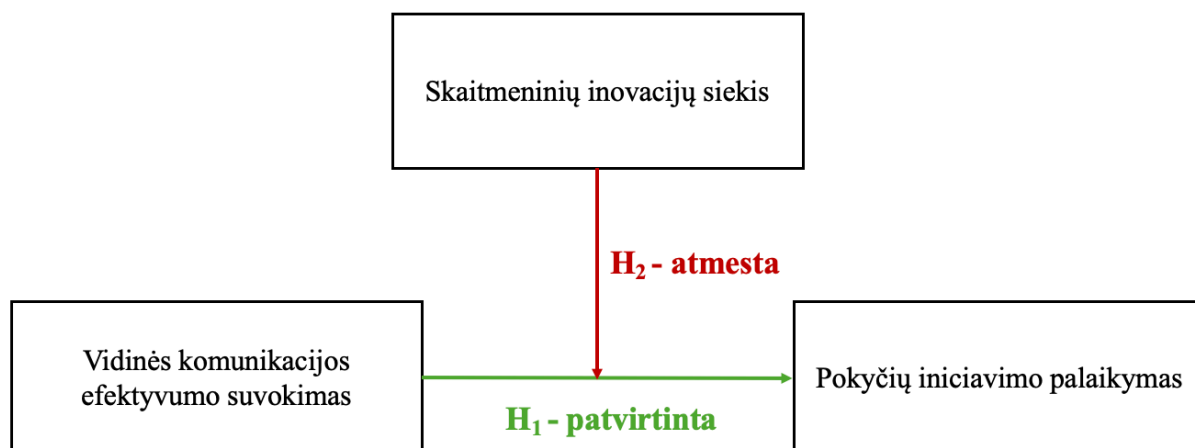
6. Darbo pobūdis, kaip demografinė charakteristika, daro įtaką visiems kintamiesiems. Vidinės komunikacijos efektyvumą geriausiai vertina nuotoliu dirbantys respondentai, mažiau teigiamai vertina mišriai dirbantys, o mažiausiai – kontaktu. Vertinant tik informacinę sklaidą ir komunikaciją su vadovais, nuotoliu dirbantys žmonės tai vertina geriausiai, o komunikaciją su kolegomis geriausiai vertina mišriai dirbantys žmonės. Vertinant pokyčių iniciavimo palaikymą ir skaitmeninių inovacijų siekį, nuotoliu dirbantys žmonės juos įvertino aukštesniais balais nei kiti. Žmonės, dirbdami mišriai arba nuotoliniu būdu, yra linkę labiau teigiamai vertinti kintamuosius negu žmonės, dirbantys kontaktu.

7. Organizacijos veiklos sritis, kaip demografinė charakteristika, taip pat rodo, jog turi poveikį rezultatų pasirinkime. Vidinę organizacijos komunikacijos efektyvumą aukštesniais balais vertina tie respondentai, kurie dirba finansinėje ir draudimo, informacijos ir ryšių veiklose, o mažiausiai – statyboje ir apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikloje. Informacinė sklaida efektyviausia yra finansų ir draudimo ir profesinėje, mokslinėje ir techninėje veiklose, o mažiausiai statyboje ir kita. Komunikaciją su kolegomis ir vadovais geriausiai įvertina informacijos ir ryšių ir meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veiklos, o mažiausiai kita ir statybos veiklos. Skaitmeninių inovacijų siekį aukščiausiais balais vertina informacijos ir ryšių ir finansinės ir draudimo veiklos, o mažiausiai – kita aptarnavimo veikla ir žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė. Pokyčių iniciavimo palaikymą taip pat aukščiausiais balais įvertina informacija ir ryšiai ir finansinė ir draudimo veikla o mažiausiai – apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla ir statyba. Informacija ir ryšiai, finansinė ir draudimo veiklos išsiskiria tuo, jog jų respondentai yra labiau linkę teigiamai vertinti kintamuosius. Statyboje dirbantys respondentai visus kintamuosius yra linkę vertinti labiau neigiamai.

Norint įvertinti išsikeltas hipotezes, buvo atliktas empirinis tyrimas, kurio rezultatai yra pateikiami 6 paveiksle.

6 paveikslas

Hipotezių rezultatai po atlikto tyrimo



Šaltinis: sudaryta autorės, pagal atlikto tyrimo rezultatus.

Pirmiausia buvo tikrinama pirmoji hipotezė (**H₁**) – vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimas teigiamai veikia pokyčių iniciavimo palaikymą. Sudarant bendrąją regresinę lygtį, buvo gauta, jog vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimas pokyčių iniciavimo palaikymą paaiškina 64,5 proc. Regresijos lygtis, kurioje vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimas buvo išskaidytas pagal faktorius, parodė, jog didžiausią įtaką turi informacinės sklaidos ir komunikacijos su vadovais efektyvumo suvokimas, o mažiausiai – komunikacijos su kolegomis. Tai rodo, jog vidinės organizacijos komunikacijos procesų vaidmuo pokyčių iniciavimo procese užima svarbų vaidmenį.

Toliau buvo atliekama analizė dėl skaitmeninių inovacijų siekio moderacijos ryšio - **H₂** – skaitmeninių inovacijų siekis moderuoja ryšį tarp vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo ir pokyčių iniciavimo palaikymo. Šis ryšys tyrime nepasitvirtino. Skaitmeninių inovacijų siekis kaip moderatorius nedaro jokio poveikio ryšiui tarp vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo ir pokyčių iniciavimo palaikymo.

Taigi, atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, diskusijos dalyje yra pateikiamos įžvalgos apie jų reikšmingumą.

DISKUSIJA

Vidinės komunikacijos procesai pradeda egzistuoti nuo pirmosios dienos, kai organizacija yra įkuriama ir priimami pirmieji darbuotojai. Paskutiniaisiais dešimtmečiais vidinė organizacijos komunikacija moksliniuose tyrimuose vis dažniau tapdavo tyrimo objektu, nagrinėjant su organizacijos gyvenimu susijusias temas. Ji sulaukė dar daugiau dėmesio, kai pasaulis pradėjo skaitmenizuotis – žmonės ėmė rečiau bendrauti gyvai, nes vis dažniau pradėjo naudoti skaitmeninius įrenginius. Pokyčių vadyba taip pat vis labiau susilaukia daugiau dėmesio socialiniuose tyrimuose. Dažnai pokyčiai organizacijoje yra suvokiami kaip savaime suprantami ir neišvengiami dalykai, tačiau tai yra daug labiau sudėtingesni ir įvairiapusiškesni procesai. Nemažai dėmesio yra skiriama pokyčių valdymui, kai pokytis yra jau žinomas ir jį reikia įgyvendinti, tačiau labai subtiliai yra kalbama apie pokyčių iniciavimo etapą – kaip ir kodėl organizacijoje pokyčiai atsiranda. Tai yra etapas, nuo kurio prasideda bet koks pokytis – didelis ar mažas, o prie jo gali ir turėtų prisidėti kiekvienas organizacijos darbuotojas, neatsižvelgiant į užimamas pareigas. Įžvelgus tokią temos spragą, autorė šiuo savo darbu prisideda prie jos užpildymo. Vidinės komunikacijos tyrimai plačiai apima ir nagrinėja jos poveikį darbuotojų motyvacijai, įsitraukimui ir reakcijai į pokyčius. Sėkmingas šių procesų valdymas didina darbdavio patrauklumą, todėl organizacija gali pritraukti stiprius, talentingus ir išsilavinusius darbuotojus. Mokslininkai pabrėžia vidinės komunikacijos reikšmę darbuotojų pasitenkinimu darbu (T. Santos ir kt., 2024), neapibrėžtumo faktoriui (Lemon & Towery, 2021), pokyčių valdymo procesų paramai (Schulz-Knappe ir kt., 2019), pokyčių pasipriešinimui (Abrantes ir kt., 2024; Burton, 2024). Taip pat tyrimai atskleidė vadovavimo ir organizacinės kultūros įtaką pokyčių iniciavimui (Alsharari & Daniels, 2023; Blakçori & Aroles, 2021; Edwards ir kt., 2020), jog pokyčiai įvyksta dėl rinkos ir vadovybės (Berisha ir kt., 2024), įgyvendinant komunikacijos strategijas, per kurias yra perduodami pranešimai apie pokyčius (Ophilia & Hidayat, 2021). O šis mokslinis darbas prisidėjo prie bendresnės, dar mažai ištirtos ir siauresnės mokslo dalies, kuri paaiškina, kokį vaidmenį atlieka vidinės organizacijos komunikacijos procesai pokyčių iniciavimo procese. Šis ryšys yra nagrinėjamas skaitmeninių inovacijų kontekste, nes tai yra svarbi veikla sparčiai besikeičiančioje technologinėje aplinkoje, lengviau suvokiant, kaip organizacijos gali efektyviai inicijuoti ir siekti skaitmeninių inovacijų, užtikrindamos tvarų augimą ir konkurencingumą (Tkalac Verčič ir kt., 2024; Wuersch ir kt., 2023). Tikimasi, kad ateityje atsiras daugiau mokslininkų, besispecializuojančių vidinės organizacijos komunikacijos tyrimuose, kurie skirs daugiau dėmesio giluminiam supratimui, kaip ir kodėl konkretūs komunikacijos veiksniai prisideda prie pokyčių iniciavimo proceso.

Atlikus tyrimą, yra išskiriami tam tikri apribojimai, kurie atveria galimybes naujiems tyrimams. Šio darbo tyrimo duomenys buvo renkami 2025 m. vasario ir kovo mėnesiais, todėl rezultatai galėjo būti paveikiami specifinio laikotarpio išorinių aplinkybių, kuriuos yra sudėtinga identifikuoti. Ateityje galima būtų atlikti ilgalaikį tyrimą, kaip tam tikrose organizacijose šie procesai keičiasi, pavyzdžiui, keičiantis vadovams. Taip pat šio tyrimo apklausoje, respondentų pažinimui, buvo prašoma nurodyti, kokiai ekonominei veiklai priklauso jų organizacija, o ateityje būtų galima atlikti tyrimą pasirinkus tam tikrą vieną ekonominę veiklą arba kelias, kaip, pavyzdžiui, stipriai besikeičiančią informacijos ir ryšių veiklą ir ganėtinai stabilų bei lėtai besikeičiantį žemės ūkį, o jų rezultatus tarpusavyje palyginti. Pasiūlytas modelis paaiškino 64,5 proc. pokyčių iniciavimo palaikymo dispersijos, o kas sudaro likusią dalį kol kas nėra žinoma. Į modelį galima būtų įtraukti ir daugiau papildomų kintamųjų, kurie galėtų turėti reikšmingos įtakos vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo ir pokyčių iniciavimo palaikymo ryšiui. Kadangi tyrimo tikslas buvo nagrinėti pokyčių iniciavimo palaikymą, būtų naudinga atlikti tęstinį tyrimą ir nagrinėti, ar tos organizacijos, kurios pasižymi aukštu iniciatyvumu, kuris kyla iš stiprios vidinės komunikacijos, prieina prie apčiuopiamai įvykdytų pokyčių. Svarbu paminėti, jog apklausomis atliekami tyrimai turi savybę turėti socialinio pageidaujimumo šališkumo (*angl. Social Desirability Bias*), o šis tyrimas nėra išimtis. Siekiant tai sumažinti, apklausa buvo pilnai anonimiška ir buvo užtikrintas respondentų pateiktų duomenų privatumas (Shaik ir kt., 2023). Atlikto tyrimo duomenys yra saugomi autorės duomenų bazėje.

Vidinės komunikacijos procesų vaidmuo pokyčių iniciavimo procese yra dar ne stipriai ištirta sritis, kuri atveria daug galimybių atlikti tyrimus, kurie leistų organizacijoms gautus rezultatus pritaikyti praktiškai, lengviau atrasti reikalingus pokyčius ir išlikti konkurencingomis.

IŠVADOS

1. Atlikta mokslinių publikacijų analizė parodė, jog vidinė komunikacija buvo, yra ir bus labai svarbi organizacijos dalis. Ši tema yra nagrinėjama iš labai skirtingų pusių ir pastaraisiais metais ji vis dažniau išskiriama įvairiuose socialiniuose straipsniuose, kur yra kalbama apie organizacijos gyvenimą. Įvairūs tyrimai parodo, kaip yra svarbu organizacijoje turėti kokybišką vertikalų (tarp vadovų ir darbuotojų) komunikavimą. Vidinė komunikacija geriausiai yra vertinama per darbuotojo suvokimo rakursą, nes tai yra organizacijos vidinės komunikacijos procesų valdymo rezultatas. Tai atspindi darbuotojo įsitraukimą, pasitenkinimą, vadovybės sprendimų rezultatus. Yra pastebima, jog pasaulyje vis plečiantis dirbinio intelekto panaudojimui ir įvairių skaitmeninių inovacijų integracijoms į organizacijos procesus, vidinė komunikacija savaime keičiasi ir organizacijos turi prisitaikyti prie kitokio jos valdymo, norint išlaikyti ją kokybišką ir efektyviai veikiančią. Taip organizacijos patiria spaudimą siekti skaitmeninių inovacijų, kuris kyla tiek iš išorinės, tiek iš vidinės aplinkos, tačiau to spartą ir užsibrėžtų rezultatų pasiekimą įtakoja organizacijos ištekliai. Todėl nagrinėjant šią temą, yra svarbu matyti ne tik apčiuopiamus rezultatus, tačiau ir kelionę iki jų – kultūros ir procesų pasikeitimus, į kuriuos įsitraukia darbuotojai, atsižvelgiant į jų vertybes, motyvaciją ir įsitraukimą. Tai yra siekis, kuris gali atnešti apčiuopiamus ir ilgalaikius rezultatus.

2. Tai, jog organizacijai yra labai svarbu keistis ir prisitaikyti prie besikeičiančios išorinės aplinkos, sunkiai kas gali paneigti. Pokyčių vadyboje svarbiausias elementas yra žmogiškieji ištekliai. Literatūroje yra nagrinėjama, kaip reikia komunikuoti, skleisti informaciją, jog pokyčiai būtų kuo geriau įgyvendinti. Šioje literatūroje yra nemažai nagrinėjami vidinės komunikacijos procesų elementai, pabrėžiama jų svarba. Yra pastebima, jog autoriai labai mažai dėmesio skiria pokyčių iniciatyvumui, kaip organizacijoje pokyčiai atsiranda ir kodėl. Literatūroje galima atrasti tokių tyrimų, kai yra nagrinėjamas tam tikras konkretus pokytis, tačiau bendrinių išvadų ir idėjų sunku rasti ir pritaikyti konkrečioje organizacijoje. Yra nusistovėjusi idėja, jog pokyčiai kyla iš vadovų, kuriuos kiti darbuotojai turi įgyvendinti, tačiau menkai užsimenama apie visų darbuotojų indėlį į tam tikrų idėjų generavimą ir išreiškimą. Šis magistro darbas prisideda prie išvadų, kaip vidinė komunikacija prisideda prie pokyčių iniciatyvumo palaikymo organizacijoje, skaitmeninių inovacijų siekio kontekste.

3. Atsižvelgus į išsamią mokslinės literatūros analizę, buvo prieita prie hipotezių teiginių ir tyrimo modelio suformavimo. Svarbiausias klausimas, į kurį buvo siekiama atsakyti, tai kaip vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimas prisideda prie pokyčių iniciavimo palaikymo? Vidinė komunikacija yra pasirenkama nagrinėti per efektyvumo suvokimą, nes atlikta literatūros

analizė parodė, jog tik taip galima matyti tikrąją organizacijos komunikaciją – per darbuotojų suvokimą, nes jie yra rezultatas to, kaip organizacija valdo šiuos procesus. Pokyčių iniciatyvumo palaikymas yra pasirenkamas nagrinėti per organizacijos sugebėjimą išvelgti galimybes ir palaikyti iniciatyvų klimatą. Pokyčių iniciatyvumo palaikymas yra raktas visiems darbuotojams, kurie nori prisidėti prie organizacijos augimo, o ne tik aukščiausiems ar vidutinės grandies vadovams. Analizuojant vidinės komunikacijos ir pokyčių vadybos literatūrą, buvo pasirenkama tyrime naudoti ir moderatorių – skaitmeninių inovacijų siekį, kurio pagalba yra bandoma suvokti, kaip keičiasi vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo ir pokyčių iniciavimo ryšys jo kontekste. Yra pasirenkama matuoti ne tik skaitmenines inovacijas organizacijoje, bet jų siekį, nes tai parodo darbuotojų ryžtą, vertybes, motyvaciją, išitraukimą, viziją. Atsižvelgiant į atliktus kitų autorių tyrimus panašiomis temomis, yra pasirenkama naudoti kiekybinį tyrimą - atlikti anoniminę apklausą, o tyrimo imtį - privataus sektoriaus Lietuvoje darbuotojus.

4. Tyrimas buvo pilnai atliktas pagal pasirinktą ir aprašytą metodologiją. Anketos klausimai buvo sudaryti pagal geriausiai kintamuosius išpildančius konstruktus ir demografinių charakteristikų klausimus. Prieš atliekant tyrimą buvo nusistatyta tyrimo imtis, kuri buvo pasiekta, kas rodo, jog tyrimo rezultatai yra patikimi ir atspindintys populiaciją. Tyrimo apklausa su privataus sektoriaus darbuotojais Lietuvoje buvo dalijimasi 2025 m. vasario ir kovo mėnesiais. Demografinių charakteristikų rezultatai parodė, jog tyrime dalyvavo skirtingų charakteristikų respondentų, kurie plačiai atspindi privatųjį sektorių.

5. Demografinės respondentų charakteristikos lemia, kaip jie suvokia vidinę komunikaciją, vertina pokyčių iniciavimo palaikymą ir skaitmeninių inovacijų siekį. Moterys yra linkusios šiuos kintamuosius vertinti aukštesniais balais nei vyrai. Vyresni žmonės prasčiau įvertina komunikaciją su vadovais nei jaunesni. Aukštąjį universitetą baigę respondentai vertina ir dirba didelėse organizacijose, kurios pasižymi tiek efektyvesne vidine komunikacija, tiek labiau siekiančiomis skaitmenizuotis ir iniciuoti pokyčius. Nuo to, kiek laiko respondentas dirba organizacijoje, vertinimai nepriklausė. Žmonės, dirbdami mišriu arba nuotoliniu būdu, yra linkę labiau teigiamai vertinti kintamuosius negu žmonės, dirbantys kontaktu. Taip pat rezultatai statistiškai skiriasi ir tarp tų respondentų, kurie dirba skirtingų veiklų organizacijose – statyboje dirbantieji daug prasčiau vertina kintamuosius nei informacijų ir ryšių, finansų ir draudimo veiklų darbuotojai.

6. Atlikus ir sudarius regresinį modelį, buvo prieita prie rezultato, jog vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimas turi tiesioginį ryšį su pokyčių iniciavimo palaikymu. Šis ryšys paaiškina 64,5 proc. Didėjant vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimui, didėja ir pokyčių iniciavimo palaikymas. Tai rodo, jog kuo vidinė komunikacija yra efektyvesnė, tuo ji atlieka svarbesnį vaidmenį pokyčių iniciavimo palaikymo procese. Žvelgiant į vidinės

komunikacijos efektyvumo suvokimo kintamojo sudedamuosius faktorius, yra matoma, jog prie pokyčių iniciavimo palaikymo labiausiai prisideda skaitmeninės informacijos sklaida, komunikacija su vadovais, o mažiausiai – komunikacija tarp kolegų. Tai rodo, jog, jog nuo to, kaip efektyviai kolegos tarpusavyje bendrauja, priklauso pokyčių iniciatyvumo palaikymas, tačiau jis nėra toks stiprus. Vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo kintamasis leidžia matyti kaip visuma daro reikšmingą poveikį, o trys faktoriai leidžia detalizuoti, kurios komunikacijos dimensijos turi stipriausią įtaką pokyčių iniciavimo palaikymo kintamajam. Vidinės organizacijos komunikacijos procesai visapusiškai prisideda ir atlieka svarbų vaidmenį pokyčių iniciavimo procese. Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, ar skaitmeninių inovacijų siekis kaip moderatorius daro įtaką vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo ir pokyčių iniciavimo palaikymo ryšiui. Rezultatai parodė, jog jokio reikšmingo ryšio jis nedaro. Tai yra taip pat svarbus rezultatas, kuris parodė, kad nepriklausomai, kaip ir kiek organizacija savo dėmesio skiria skaitmeninių inovacijų siekiui, jos vidinės komunikacijos ir pokyčių iniciavimo procesai vienas kitą veiks taip pat.

7. Atliktas darbo tyrimas reikšmingai prisidėjo prie dar menkai išnagrinėtos ir suvokiamos temos, kuri kalba apie vidinės organizacijos komunikacijos procesų vaidmenį pokyčių iniciavimo procese. Šis indėlis yra vertingas tolimesniems tyrimams, kurie nagrinės, analizuos šių kintamųjų ryšius. Taip pat toliau darbe yra nurodomi pasiūlymai organizacijoms, kurie kilo iš atlikto tyrimo ir yra praktiški bei pritaikomi organizacijoms.

PASIŪLYMAI

1. Organizacijoms, kurios susiduria su pokyčių iniciatyvumo stygiumi, rekomenduojama į tai žvelgti plačiau, sutelkti dėmesį ne tik į vadovus, tačiau į kiekvieną organizacijos narį, stiprinant vidinės komunikacijos procesus. Svarbu prisitaikyti prie vis labiau skaitmenizuojamos aplinkos ir diegti inovacijas organizacijos viduje, tačiau taip pat reikia atsižvelgti ir į žmones, jų poreikius ir suvokimą. Valdant šiuo procesus sėkmingai, didėja darbdavio patrauklumas, kas gali pritraukti talentingų, stiprių darbuotojų į organizaciją. Toliau nurodomi konkretūs pasiūlymai, kurie yra suformuojami įgyvendinus šio darbo tikslą.

2. Organizacijoms rekomenduojama reguliariai matuoti ir stebėti savo vidinės komunikacijos ir pokyčių iniciavimo procesus. Tą geriausiai atspindi darbuotojų nuomonės, todėl siūloma naudoti apklausas, kurios galėtų tai įvertinti. Svarbu, jog apklaustos būtų kokybiškos ir klaustų to, ką organizacija nori sužinoti ir išmatuoti. Galima naudoti apklausas, kurios buvo pateikiamos ir šiame darbe. Vidinės komunikacijos efektyvumui išmatuoti buvo naudojamas P. Gomes, E. Santos ir E. Martins (2023) klausimynas, pokyčio iniciatyvumo palaikymui Donbesuur ir kt. (2022) ir Baer ir Frese (2003) klausimynai. Taip pat organizacijoms, kurios nori įvertinti bendrą ar skirtingų komandų skaitmeninių inovacijų siekį, siūlomą naudoti M. Nasiri, J. Ukko, M. Saunila ir T. Rantala (2020) klausimyną. Kokybiškesnių rezultatų gavimui, klausimynai turėtų būti ne vienkartiniai, o periodiniai, stebint tam tikrus vidinius, kaip vadovų ar struktūros pasikeitimas, ar išorinius, kaip pasikeitusi politinė situacija ar įstatymai, veiksniai. Tyrimas parodė, jog daugiausiai prie pokyčių iniciatyvumo prisideda komunikacija su vadovais ir informacinė sklaida, todėl rekomenduojama, esant silpnam iniciatyvumo procesui organizacijoje, pirmiausia pradėti nuo šių sričių, o vėliau atsižvelgti ir į komunikaciją tarp kolegų.

3. Tyrimo rezultatai rodo, jog organizacijos, kuriose yra mažiau nei 250 darbuotojų, pasižymi žemesniais balais, vertinant vidinės komunikacijos efektyvumą ir pokyčių iniciatyvumo palaikymą. Rekomenduojama tokioms organizacijoms labiau atsižvelgti į vidinę komunikaciją, stiprinant jos procesus, nes jei organizacijoje dirba mažai žmonių, nereikia, jog tarp jų lengviau vyksta efektyvi ir kokybiška komunikacija, į kurią nereikia investuoti pastangų. Tokios pastangos galėtų padėti sukurti didesnę pokyčių iniciatyvumo palaikymą organizacijoje, kas galėtų padėti jai augti ir plėstis. Kaip aukščiau buvo nurodyta, šiuos procesus galima matuoti klausimynais, taip pat galima organizuoti pokalbius, kurių metu būtų komunikuojama, kaip darbuotojai vertina organizacijos vidinę komunikaciją ir pokyčių iniciatyvumo palaikymą. Jei rezultatai neigiami, galima keisti arba naudoti papildomus komunikacijos kanalus, stiprinti vadovų kompetenciją, peržvelgti procesus ir juos performuoti. Tai nėra vienkartinis vertinimas ar pakeitimas – norint

išlaikyti kokybę, tai reikia stebėti reguliariai (bent kartą į metus atlikti giluminę analizę), reaguojant į atsiliepimus iš karto.

4. Organizacijoms, kurios vykdo veiklą kontaktu, rekomenduojama nesilaikyti idėjos, jog gyvai dirbantys žmonės savaime kokybiškai komunikuoja. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog nuotoliu ir mišriai dirbantys respondentai vidinę komunikaciją ir pokyčių iniciavimą vertina geresniais balais nei tik dirbantys kontaktu. Tokioms organizacijoms reiktų taip pat stiprinti vidinės komunikacijos procesus, skatinant pokyčių iniciatyvumą, semtis idėjų iš nuotoliu ir mišriai sėkmingai dirbančių organizacijų. Čia taip pat matavimui galima naudoti apklausas, o atsižvelgiant į jų rezultatus, keisti ar papildyti komunikacijos kanalus, organizuoti kokybiškesnius susitikimus. Kiekviena organizacija skirtinga, o joje dirbantys taip pat, todėl svarbu įsiklausyti į darbuotojų poreikius – kaip jiems patogiau komunikuoti, efektyviausia atlikti savo darbo funkcijas ir pagal taip priimti sprendimus. Atlikus pokyčius, svarbu toliau darbuotojų klausti, kaip jie jaučiasi ir taip pat organizacija turi įvertinti, ar darbuotojai pilnai atlieka savo kasdieninį darbą.

5. Šis darbas skatina organizacijas atkreipti dėmesį į skaitmenines inovacijas ne tik kaip į technologinį pokytį, tačiau ir į tai, kaip ji transformuojasi, kai yra susitelkiama į skaitmeninių inovacijų diegimą. Tokių pokyčių siekimas ir įgyvendinimas lygiagrečiai keičia organizacinę kultūrą, komunikacijos procesus. Organizacijai koncentruojantis į inovacijas, svarbu viso dėmesio nesutelkti tik į tai, o stebėti visas organizacijos dalis, analizuoti, kaip jos veikia, sekti žmonių poreikius. Organizacijai dėmesį telkiant į skaitmenines technologijas, svarbu reguliariai kalbėtis su darbuotojais, klausti jų nuomonės, stebėti jų savijautą darbe. Jei darbuotojai jaučia, jog jie mažai turi gyvo kontakto, daug bendrauja kompiuterio pagalba, atlieka nemažai techninio įtempo darbo, reikia įsiklausyti į tokią nuomonę ir koreguoti darbuotojų veiklą, paskirstant darbus. Jei skaitmeninių inovacijų siekis kyla tik iš aukščiausiosios vadovybės, o visi kiti darbuotojai tam iki galo nepritaria, tai gali privesti prie žmonių išėjimo iš darbo, blogos kultūros ir atmosferos darbe, todėl labai svarbu klausyti visos organizacijos ir judėti jos ritmu pirmyn.

6. Šis magistro darbas atkreipia dėmesį į vidinės komunikacijos ir pokyčių iniciavimo procesų tarpusavio valdymą. Svarbu organizacijoje leisti kalbėti ne tik vadovams, bet ir visiems darbuotojams, kurie sugeba pasiūlyti idėjų, kurios vėliau gali išaugti tiek į smulkius, tiek į strateginius pokyčius. Skatinama labiau atkreipti dėmesį į pokyčių iniciavimo procesą, jį identifikuojant (jei toks procesas organizacijoje yra) ir į jį įtraukiant visus organizacijos darbuotojus. Stiprūs vidinės komunikacijos procesai, kaip atliktas tyrimas parodė, kelia pokyčių iniciavimo proceso kokybę ir efektyvumą. Tai gali organizaciją privesti prie jai reikalingų, bet dar nežinomų, pokyčių. Organizacijoje svarbu kokybiškai komunikuoti ir skatinti visus darbuotojus kalbėti bei sukurti klimatą, kuriame jie jaustųsi, jog gali kalbėti ir būti išklaustyti, būtų motyvuoti ieškoti naujų galimybių tiek organizacijos viduje, tiek išorėje, sugebėtų dirbti komandoje.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Abrantes, A. C. M., Bakenhus, M., & Ferreira, A. I. (2024). The support of internal communication during organizational change processes. *Journal of Organizational Change Management*, 37(5), 1030–1050. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2023-0222>
- Adelman-Mullally, T., Nielsen, S., & Chung, S. Y. (2023). Planned change in modern hierarchical organizations: A three-step model. *Journal of Professional Nursing*, 46, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2023.02.002>
- Ahmadi, M. M. (2020). Managing the New Gamified World: How Gamification Changes Businesses. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7(7).
- Algashami, A., Vuillier, L., Alrobai, A., Phalp, K., & Ali, R. (2019). Gamification Risks to Enterprise Teamwork: Taxonomy, Management Strategies and Modalities of Application. *Systems*, 7(1), Article 1. <https://doi.org/10.3390/systems7010009>
- Alsharari, N. M., & Daniels, B. (2023). Management accounting practices and organizational change aspects in the public sector: Contextual/processual approach. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 20(1), 177–204. <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2021-0143>
- Andrews, S. M. (2023). Strategic leadership, change and growth in not-for-profit, membership-based, value-driven organisations. *Journal of Organizational Change Management*, 36(4), 517–540. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2021-0252>
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- Bakari, H., Hunjra, A. I., & Niazi, G. S. K. (2017). How Does Authentic Leadership Influence Planned Organizational Change? The Role of Employees' Perceptions: Integration of Theory of Planned Behavior and Lewin's Three Step Model. *Journal of Change Management*, 17(2), 155–187. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1299370>
- Banerjee, D., & Lowalekar, H. (2021). Communicating for change: A systems thinking approach. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1018–1035. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2020-0325>
- Berisha, G., Lajçi, R., Kallmuenzer, A., & Krasniqi, B. (2024). Born to go far: Analyzing how emerging economy born globals make strategic changes toward internationalization. *Journal of Organizational Change Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2024-0315>

- Blakčori, F., & Aroles, J. (2021). Assessing the role of managerial feedback in changing routines in small and medium enterprises. *Journal of Organizational Change Management*, 34(3), 570–589. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2020-0235>
- Burton, S. L. (2024). Securing Tomorrow: Synergizing Change Management and Cybersecurity in the Digital Era. *HOLISTICA: Journal of Business & Public Administration*, 15(1), 1–20. <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2024-0001>
- Chen, C. J. (2021). SoTL enculturation guided by Kotter's model of change. *International Journal for Academic Development*, 26(4), 468–472. <https://doi.org/10.1080/1360144X.2021.1890605>
- Chi, S., Moon, S., & Kim, D. Y. (2021). Internal Communication Effectiveness Model for Construction Companies: A Case Study of the Korean Construction Industry. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 25(12), 4520–4534. <https://doi.org/10.1007/s12205-021-0483-1>
- Contreras-Espinosa, R. S., & Blanco-M, A. (2022). A Literature Review of E-government Services with Gamification Elements. *International Journal of Public Administration*, 45(13), 964–980. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1930042>
- Couto, A. I., Rodrigues, A. C., Lousã, E. P., & Martins, D. (2024). Home-office implementation: Challenges and changes in people management. *International Journal of Workplace Health Management*, 17(3), 241–267. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-11-2022-0184>
- Da Ros, A., Vainieri, M., & Bellé, N. (2023). An Overview of Reviews: Organizational Change Management Architecture. *Journal of Change Management*, 23(2), 113–142. <https://doi.org/10.1080/14697017.2023.2197451>
- DeVaro, J., Maxwell, N., & Morita, H. (2017). Training and intrinsic motivation in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 139, 196–213. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2017.04.005>
- DĮ-226 Dėl Ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriaus patvirtinimo. (2007). <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.54CEC8F63B97>
- Donbesuur, F., Hultman, M., Oghazi, P., & Boso, N. (2022). External knowledge resources and new venture success in developing economies: Leveraging innovative opportunities and legitimacy strategies. *Technological Forecasting and Social Change*, 185, 122034. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122034>
- Edwards, K., Prætorius, T., & Nielsen, A. P. (2020). A Model of Cascading Change: Orchestrating Planned and Emergent Change to Ensure Employee Participation. *Journal of Change Management*, 20(4), 342–368. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1755341>

- Ekal, R. A., Lakhal, A., & Abed, E. A. (2024). The Impact Of Digital Transformation On Change Management (An Empirical Study On Iraqi Universities). *Webology*, 21(1), 16–22.
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1–15. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Fetoshi, A., & Shahini-Hoxhaj, R. (2023). Internal Communication in Organizations: The Case of the Post of Kosovo. *Economic Studies*, 32(4), 70–87.
- Gaur, V. (2024). A study on effect of conflicts and organizational changes on the communication process in IT sector. *Acta Psychologica*, 249, 104433. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104433>
- Genqiang, L., Yueying, T., Yong, M., & Min, L. (2024). Change or paradox: The double-edged sword effect of organizational crisis on employee behavior. *Journal of Organizational Change Management*, 37(2), 439–462. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2023-0088>
- Ghorbanzadeh, D., Chandra, T., Akhmadeev, R., Yurievna Aleynikova, M., & Muda, I. (2023). Enhancing Emotional Culture Through Internal Communication: Impact on Employee-Organization Relationships and Employee Advocacy. *International Journal of Strategic Communication*, 17(5), 475–495. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2023.2231435>
- Gnambs, T., & Batinic, B. (2011). Evaluation of measurement precision with Rasch-type models: The case of the short Generalized Opinion Leadership Scale. *Personality and Individual Differences*, 50(1), 53–58. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.08.021>
- Gomes, D. R., Lourenço, P., & Ribeiro, N. (2021). When COVID-19 Is the Invader and Internal Communication Is the Hero: Understanding the Influence of Internal Communication on Individual Performance and Evaluating the Mediating Role of Perceived Support. *Administrative Sciences (2076-3387)*, 11(4), 136–136. <https://doi.org/10.3390/admsci11040136>
- Gomes, P., Santos, E., & Martins, E. (2023). An exploratory analysis of internal communication in times of the COVID-19 pandemic. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(5), 37–49. <https://doi.org/10.1002/joe.22204>
- Hiatt, J. (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. *Prosci Research*.
- Horila, T., & Siitonen, M. (2020). A Time to Lead: Changes in Relational Team Leadership Processes over Time. *Management Communication Quarterly*, 34(4), 558–584. <https://doi.org/10.1177/0893318920949700>

- Horlait, D., & Lambotte, F. (2021). The Future of Internal Communication in the Light of the Events Observed during the Covid-19 Crisis. *ESSACHESS*, 14(2), 59–80. <https://doi.org/10.21409/cme5-wr03>
- Yang, H., & Li, D. (2021). Understanding the dark side of gamification health management: A stress perspective. *Information Processing & Management*, 58(5), 102649. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2021.102649>
- Idogawa, J., Bizarrias, F. S., & Câmara, R. (2023). Critical success factors for change management in business process management. *Business Process Management Journal*, 29(7), 2009–2033. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2022-0625>
- Yin, Y., Guo, S., Li, X., Guo, S., & Xie, W. (2025). How digital innovation affects the cooperative behavior? *International Journal of Managing Projects in Business*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2024-0212>
- Imam, H., Sahi, A., & Farasat, M. (2022). The roles of supervisor support, employee engagement and internal communication in performance: A social exchange perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(3), 489–505. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2022-0102>
- Ivan, G., Carla, P., & Jose Antonio, C.-M. (2019). Introducing gamification to increase staff involvement and motivation when conducting SPI initiatives in small-sized software enterprises. *IET Software*, 13(5), 456–465. <https://doi.org/10.1049/iet-sen.2018.5246>
- Jain, A., & Dutta, D. (2019). Millennials and Gamification: Guerilla Tactics for Making Learning Fun. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(1), 29–44. <https://doi.org/10.1177/2322093718796303>
- Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas*.
- Kim, Y., Basnyat, I., & Meganck, S. (2023). The Role of Base Crisis Response and Dialogic Competency: Employee Response to COVID-19 Internal Crisis Communication. *Journal of Public Relations Research*, 35(1), 37–61. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2022.2148673>
- Knudsen, M., & Kishik, S. (2024). Organizational change structures: Exploring the organizational conditions for sustainable change in the agro-industry. *Journal of Organizational Change Management*, 37(5), 1012–1029. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2023-0142>
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 1–9.

- Kovaite, K., Šūmakaris, P., & Stankeviciene, J. (2020). Digital communication channels in Industry 4.0 implementation: The role of internal communication. *Journal of Contemporary Management Issues*, 25, 171–191. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.1.10>
- Krath, J., Schürmann, L., & von Korflesch, H. F. O. (2021). Revealing the theoretical basis of gamification: A systematic review and analysis of theory in research on gamification, serious games and game-based learning. *Computers in Human Behavior*, 125, 106963. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106963>
- Krukowski, K. (2023). Communication Issues in the Change Management Process in Public Organisations. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management*, 185, 241–257. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.185.14>
- Lee, E., Kang, M., Kim, Y., & Yang, S.-U. (2022). Exploring the interrelationship and roles of employee–organization relationship outcomes between symmetrical internal communication and employee job engagement. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(2), 264–283. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-12-2020-0167>
- Lee, Y. (2022). How dialogic internal communication fosters employees' safety behavior during the COVID-19 pandemic. *Public Relations Review*, 48(1), 102156. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102156>
- Lemon, L. L., & Towery, N. A. (2021). The case for internal communication: An investigation into consortia forming. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(3), 541–556. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2019-0093>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Li, Z. (2022). How Organizations Create Employee Based Brand Equity: Mediating Effects of Employee Empowerment. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.862678>
- Liang, X., Xiu, L., Fang, W., & Wu, S. (2020). How did a local guerrilla turn into a global gorilla? Learning how transformational change happened under dynamic capabilities from the rise of Huawei. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 401–414. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2018-0246>
- Lozano, R., & Barreiro-Gen, M. (2021). Disrupting the brave new world: COVID-19 effects on organisations' sustainability efforts. *Journal of Organizational Change Management*, 34(3), 613–628. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2020-0276>
- Lührmann, J., Stehle, H., Gehrau, V., & Röttger, U. (2024). Personal Values and Their Impact on the Opinion Leadership of Managers and Employees in Internal Communication. *Journal*

- of *Public Relations Research*, 0(0), 1–22.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2024.2409652>
- Madsen, V. T. (2022). Making sense of internal social media and participatory communication: Exploring the employee perspective in a change process in a public sector organization. *Journal of Communication Management*, 26(4), 420–435. <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2022-0002>
- Majnoor, N., & Vinayagam, K. (2023). The Ascendency of the Paradigm Shift from Organizational Change Management to Change Agility. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), 1–16.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1151>
- Mbhele, S., & de Beer, E. (2021). Achieving employee engagement through effective internal communication. *Communicare*, 40(2), 153–182. https://doi.org/10.10520/ejc-comcare_v40_n2_a8
- McLaren, T. A. S., Fein, E. C., Ireland, M., & Malhotra, A. (2024). Remind me that I matter: How self-worth bias can enhance employee support for organizational change efforts. *Journal of Organizational Change Management*, 37(8), 53–76. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2023-0340>
- Men, L. R., O’Neil, J., & Ewing, M. (2020). Examining the effects of internal social media usage on employee engagement. *Public Relations Review*, 46(2), 101880.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101880>
- Meng, C., Zhao, M., Pan, Z., Pan, Q., & Bonk, C. J. (2024). Investigating the impact of gamification components on online learners’ engagement. *Smart Learning Environments*, 11(1), 47. <https://doi.org/10.1186/s40561-024-00336-3>
- Montiel-Campos, H. (2021). Moderating role of entrepreneurial alertness on the relationship between entrepreneurial passion and strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1107–1124. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2020-0386>
- Mudjisusatyo, Y., Darwin, D., & Kisno, K. (2024). Change management in Independent Campus program: Application of the ADKAR model as a change management competency constructor. *Cogent Education*, 11(1), 2381892.
<https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2381892>
- Murawski, L. (2020). Gamification in human resource management—Status quo and quo vadis. *German Journal of Human Resource Management*, 35(3), 337–355.
<https://doi.org/10.1177/2397002220961796>
- Nakigudde, S. (2019). *Change Management in Information System Development and Implementation Projects*. [https://doi.org/DOI: 10.13140/RG.2.2.13973.27365](https://doi.org/DOI:10.13140/RG.2.2.13973.27365)

- Nasiri, M., Ukko, J., Saunila, M., & Rantala, T. (2020). Managing the digital supply chain: The role of smart technologies. *Technovation*, 96–97, 102121. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102121>
- Neill, M. S., Men, L. R., & Yue, C. A. (2020). How communication climate and organizational identification impact change. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), 281–298. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2019-0063>
- Ophilia, A., & Hidayat, Z. (2021). Leadership Communication during Organizational Change: Internal Communication Strategy: A Case Study in Multinational Company Operating in Indonesia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(2), Article 2. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0035>
- Özhan, Ş. Ç., & Kocadere, S. A. (2020). The Effects of Flow, Emotional Engagement, and Motivation on Success in a Gamified Online Learning Environment. *Journal of Educational Computing Research*, 57(8), 2006–2031. <https://doi.org/10.1177/0735633118823159>
- Park, R. (2017). Exploring the link between top-down information sharing and organisational performance: The moderating role of flexible manufacturing strategy. *Human Resource Management Journal*, 27(4), 598–613. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12142>
- Plesner, U., Justesen, L., & Glerup, C. (2018). The transformation of work in digitized public sector organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1176–1190. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2017-0257>
- Pološki Vokić, N., Tkalac Verčič, A., & Sinčić Ćorić, D. (2023). Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 19–33. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2022-0070>
- Pop, A.-M., & Sim, M.-A. (2023). The Effect of Internal Business Communication on the Corporate Image. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 32(1), 568–578. [https://doi.org/10.47535/1991auoes32\(1\)043](https://doi.org/10.47535/1991auoes32(1)043)
- Pregmark, J. E. (2022). Renewing models for change. *The Learning Organization*, 29(3), 255–274. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2021-0056>
- Re, B., Sanguineti, F., & Previtali, P. (2024). Navigating organizational change through a processual perspective on the transition toward the circular economy: Save The Duck case study. *Journal of Organizational Change Management*, 37(8), 77–93. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2024-0248>
- Rice, C., & Searle, R. H. (2022). ‘The Enabling Role of Internal Organizational Communication in Insider Threat Activity – Evidence From a High Security Organization’. *Management Communication Quarterly*, 36(3), 467–495. <https://doi.org/10.1177/08933189211062250>

- Roitenberg, N. (2020). Ethno-national boundaries in the construction of “dirty-work” occupational identity: The case of nursing care workers in diversified workplaces. *International Journal of Intercultural Relations*, 76, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2020.02.005>
- Roman, C. T., Manolica, A., & Bulat, C. I. (2024). Qualitative Analysis of Change Management Models. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 24(1), 502–508.
- Sahay, S., & Goldthwaite, C. (2024). Participatory Practices During Organizational Change: Rethinking Participation and Resistance. *Management Communication Quarterly*, 38(2), 279–306. <https://doi.org/10.1177/08933189231187883>
- Sailer, M., & Homner, L. (2020). The Gamification of Learning: A Meta-analysis. *Educational Psychology Review*, 32(1), 77–112. <https://doi.org/10.1007/s10648-019-09498-w>
- Santos, S., Augusto, L., Ferreira, S., Espírito Santo, P., & Vasconcelos, M. (2023). Recommendations for Internal Communication to Strengthen the Employer Brand: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*, 13(10), Article 10. <https://doi.org/10.3390/admsci13100223>
- Santos, T., Santos, E., Sousa, M., & Oliveira, M. (2024). The Mediating Effect of Motivation between Internal Communication and Job Satisfaction. *Administrative Sciences* (2076-3387), 14(4), 69. <https://doi.org/10.3390/admsci14040069>
- Sasson, G., & Kenett, Y. N. (2023). A Mirror to Human Question Asking: Analyzing the Akinator Online Question Game. *Big Data and Cognitive Computing*, 7(1), Article 1. <https://doi.org/10.3390/bdcc7010026>
- Schulz-Knappe, C., Koch, T., & Beckert, J. (2019). The importance of communicating change: Identifying predictors for support and resistance toward organizational change processes. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(4), 670–685. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2019-0039>
- Shaik, S. A., Batta, A., & Parayitam, S. (2023). Knowledge management and resistance to change as moderators in the relationship between change management and job satisfaction. *Journal of Organizational Change Management*, 36(6), 1050–1076. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2023-0103>
- Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N., & Tkalac Verčič, A. (2020). Does good internal communication enhance life satisfaction? *Journal of Communication Management*, 24(4), 363–376. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2019-0146>
- Steenkamp, H., & Dhanesh, G. S. (2023). Care-based relationship management during remote work in a crisis: Empathy, purpose, and diversity climate as emergent employee-organization relational maintenance strategies. *Public Relations Review*, 49(4), 102371. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102371>

- Sun, R., Li, J.-Y. Q., Lee, Y., & Tao, W. (2023). The Role of Symmetrical Internal Communication in Improving Employee Experiences and Organizational Identification During COVID-19 Pandemic-Induced Organizational Change. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1398–1426. <https://doi.org/10.1177/23294884211050628>
- Taşkın, N., & Kılıç Çakmak, E. (2023). Effects of Gamification on Behavioral and Cognitive Engagement of Students in the Online Learning Environment. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 39(17), 3334–3345. <https://doi.org/10.1080/10447318.2022.2096190>
- Tenakwah, E. S., & Watson, C. (2024). Are we working from home or office? Insights from Australia. *Strategic HR Review*, 23(4), 134–140. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2024-0017>
- Tkalac Verčič, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102009. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., Čož, S., & Špoljarić, A. (2024). A systematic review of digital internal communication. *Public Relations Review*, 50(1), 102400. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102400>
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- Verčič, A. T., Galić, Z., & Žnidar, K. (2023). The Relationship of Internal Communication Satisfaction With Employee Engagement and Employer Attractiveness: Testing the Joint Mediating Effect of the Social Exchange Quality Indicators. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1313–1340. <https://doi.org/10.1177/23294884211053839>
- Viererbl, B., Denner, N., & Koch, T. (2022). “You don’t meet anybody when walking from the living room to the kitchen”: Informal communication during remote work. *Journal of Communication Management*, 26(3), 331–348. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2021-0117>
- Walden, J., & Zeng, C. (2024). Work in transition: Exploring pandemic-displaced employees’ communication. *Journal of Communication Management*, 28(3), 423–441. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2022-0096>
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>

- Wong, L. H. M., Ou, C. X. J., Davison, R. M., Zhu, H., & Zhang, C. (2016). Web 2.0 and Communication Processes at Work: Evidence From China. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 59(3), 230–244. IEEE Transactions on Professional Communication. <https://doi.org/10.1109/TPC.2016.2594580>
- Wuersch, L., Neher, A., & Peter, M. K. (2023). Digital internal communication: An interplay of socio-technical elements. *International Journal of Management Reviews*, 25(3), 614–639. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12323>
- XIV-2811 Lietuvos Respublikos įmonių ir įmonių grupių atskaitomybės įstatymas. (2024). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/f06cb9b2338c11efb121d2fe3a0eff27?jfwid=gegjgsodd>
- Zhang, Y., Zhang, C., & Liu, M. (2022). Effects of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Communication on Organizational Commitment: Evidence From Chinese Internet Firms. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 65(3), 411–426. IEEE Transactions on Professional Communication. <https://doi.org/10.1109/TPC.2022.3178201>
- Zhang, M. J., Law, K. S., & Wang, L. (2021). The risks and benefits of initiating change at work: Social consequences for proactive employees who take charge. *Personnel Psychology*, 74(4), 721–750. <https://doi.org/10.1111/peps.12423>
- Zoonen, W. van, Rice, R. E., & ter Hoeven, C. L. (2022). Sensemaking by Employees in Essential versus Non-essential Professions During the COVID-19 Crisis: A Comparison of Effects of Change Communication and Disruption Cues on Mental Health, Through Interpretations of Identity Threats and Work Meaningfulness. *Management Communication Quarterly*, 36(2), 318–349. <https://doi.org/10.1177/08933189221087633>

VIDINĖS ORGANIZACIJOS KOMUNIKACIJOS PROCESŲ VAIDMUO POKYČIŲ INICIAVIMO PROCESE

EMILIJA BRADAUSKAITĖ

Magistro baigiamasis darbas

Verslo procesų valdymo programa

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas - Dr. Gediminas Baublys

Vilnius, 2025

SANTRAUKA

94 puslapiai, 27 lentelės, 6 paveikslai, 102 literatūros šaltiniai.

Šio magistrinio darbo tikslas yra įvertinti, kokią įtaką daro vidinės organizacijos komunikacijos procesai pokyčių iniciavimo procesui. Taip pat kokią poveikį šiam ryšiui daro moderuojantis skaitmeninių inovacijų siekis. Darbą sudaro šios pagrindinės dalys: mokslinės literatūros apžvalga, empirinio tyrimo metodologija, tyrimo analizė, pateikiami rezultatai, diskusija, apibendrinimas, išvados ir pasiūlymai.

Mokslinės literatūros apžvalgoje yra analizuojamas tyrimo objektas, pateikiami teoriniai aspektai, sąvokos, modeliai, atlikti tyrimai, naujausios mokslinių publikacijų autorių įžvalgos. Darbe yra atliekamas kiekybinis tyrimas. Jam atlikti, yra pasirenkama anketinė apklausa, kuri yra sudaryta iš kitų autorių sukurtų konstrukto ir demografinių charakteristikų klausimyno. Apklausa yra skirta asmenims, kurie Lietuvoje dirba privačiame sektoriuje. Tyrime yra atliekama regresinė analizė, panaudojamas 1 modelis. Svarbiausias tyrimo tikslas yra patikrinti hipotezes, kurios buvo išsikeltos atlikus mokslinės literatūros analizę. Siekiama ištirti, ar vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimas daro įtaką pokyčių iniciavimo palaikymui, moderuojant skaitmeninių inovacijų siekiui. Taip pat yra siekiama išsiaiškinti, ar respondento demografinės charakteristikos daro įtaką kintamųjų įvertinimams.

Atlikus tyrimą, yra pateikiami svarbiausi tyrimo rezultatai. Yra nustatytas teigiamas ryšys tarp vidinės komunikacijos efektyvumo suvokimo ir pokyčių iniciavimo palaikymo. Skaitmeninių inovacijų siekio, kaip moderatoriaus, šiam ryšiui poveikis nepasitvirtinimo. Šis magistrinis darbas gali būti naudojamas toliau atliekant kitus tyrimus, plėtojant tyrimo objektą, taip pat yra paskata ir rekomendacija organizacijoms atkreipti dėmesį į savo vidinės komunikacijos ir pokyčių iniciavimo procesus, juos įvertinti, stiprinti ir tobulinti, siekiant didinti veiklos efektyvumą, skatinti inovacijas bei gerinti darbuotojų įsitraukimą.

THE ROLE OF INTERNAL ORGANIZATIONAL COMMUNICATION PROCESSES IN THE CHANGE INITIATION PROCESS

EMILIJA BRADAUSKAITĖ

Master thesis

Business Process Management programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Dr. Gediminas Baublys

Vilnius, 2025

SUMMARY

94 pages, 27 tables, 6 pictures, 102 references.

The aim of this master's thesis is to assess the impact of internal organizational communication processes on the change initiation process, as well as the moderating effect of the pursuit of digital innovations on this relationship. The thesis consists of the following main parts: a review of scientific literature, the methodology of the empirical research, analysis of the research, presentation of results, discussion, summary, conclusions, and recommendations.

The review of scientific literature analyses the research object, presenting theoretical aspects, concepts, models, previous studies, and the latest insights from scientific publications. The research employs a quantitative approach. To conduct the study, a questionnaire survey was selected, consisting of constructs developed by other authors and a section on demographic characteristics. The survey targeted individuals working in the private sector in Lithuania. The study involved regression analysis and employed a single model. The primary research objective was to test hypotheses formulated based on the review of scientific literature. The study aimed to examine whether the perception of internal communication effectiveness influences support for change initiation, moderated by the pursuit of digital innovations. Additionally, it aimed to determine whether respondents' demographic characteristics affect the evaluation of variables.

Upon completing the research, the key findings are presented. A positive relationship between the perception of internal communication effectiveness and support for change initiation was identified. However, the moderating effect of the pursuit of digital innovations on this relationship was not confirmed. This master's thesis can serve as a foundation for further research and the development of the study object. It also provides organizations with motivation and recommendations to focus on their internal communication and change initiation processes, to evaluate, strengthen, and improve these processes, thereby enhancing operational efficiency, fostering innovation, and improving employee engagement.

PRIEDAI

1 priedas. Apklausos anketa

Klausimynas: Organizacijos vidinė komunikacija, pokyčių iniciavimo palaikymas ir skaitmeninių inovacijų siekis

Gerb. respondente,

Esu Vilniaus universiteto, Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto, Verslo procesų valdymo programos II kurso studentė. Šiuo metu rengiu magistro baigiamąjį darbą, kurio tikslas – ištirti vidinės organizacijos komunikacijos procesų vaidmens poveikį pokyčių iniciavimo procesui, kartu analizuojant organizacijos skaitmeninių inovacijų siekio įtaką šiam ryšiui.

Kaip ir kodėl organizacijoje pokyčiai atsiranda? Jūsų atsakymai padės atsakyti į šį klausimą.

Kviečiu visus, privačiame sektoriuje dirbančius asmenis, užpildyti šią apklausą. Dalyvavimas yra visiškai savanoriškas ir anoniminis, o surinkti duomenys bus naudojami tik apibendrinti baigiamojo darbo tikslais.

Apklausoje nėra teisingų ar klaidingų atsakymų – man svarbiausia Jūsų asmeninė patirtis ir įžvalgos.

Anketos užpildymas truks iki 5 minučių.

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų laiką ir indėlį į mano tyrimą!

1. Vidinės organizacijos komunikacijos efektyvumo klausimynas.

Prašau įvertinkite Jūsų organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumą - gebėjimą užtikrinti aiškų, laiku pateikiamą ir abipusę informacijos perdavimą tarp organizacijos narių, skatinant bendradarbiavimą ir tikslų siekimą (kai 1 – Visiškai nesutinku, 5 – Visiškai sutinku).

	1	2	3	4	5
Įvertinkite organizacinės informacijos sklaidą:					
Mane pasiekia informacija apie strateginius organizacijos pokyčius.					
Mūsų susitikimai organizacijoje yra sklandžiai organizuoti.					
Mane pasiekia informacija apie organizacijos politiką ir tikslus.					
Organizacinė komunikacija motyvuoja mane siekti tikslų.					
Konfliktai sprendžiami deramai, naudojant tinkamus komunikacijos kanalus.					
Kai mane pasiekia nauja informacija, yra pakankamai skiriama laiko diskusijoms / klausimams / grįžtamajam ryšiui.					
Mane pasiekia informacija apie vyriausybės veiksmus, kurie turi įtakos mano organizacijai.					
Aš susitapatinu su organizacine komunikacija, jaučiuosi esanti svarbi jos dalis.					
Organizacijos išleistos publikacijos yra naudingos (pvz., naujienlaiškiai, pranešimai spaudai, metinės ataskaitos).					
Mane pasiekia informacija apie organizacijos patirtas nesėkmes.					
Įvertinkite komunikaciją su vadovais:					
Mano vadovas supranta problemas, su kuriomis susiduria darbuotojai.					
Mano vadovas manęs išklauso.					
Bendravimas su mano vadovu yra atviras ir tolerantiškas.					
Mano vadovas vertina grįžtamąjį ryšį.					
Mano vadovas ir aš aptariame geriausius mano funkcijų atlikimo būdus.					
Mano vadovas man pasako, kaip mano užduotys padeda siekti bendrų organizacijos tikslų.					
Mano vadovo vartojama kalba rodo pagarbą darbuotojams.					
Mano vadovas dažnai su manimi bendrauja.					
Įvertinkite komunikaciją tarp kolegų:					
Organizacijoje kolegos gerbia vieni kitus.					
Galiu su kolegomis aptarti su darbu susijusias temas.					
Bendravimas tarp kolegų vyksta laisvai.					
Galiu su kolegomis aptarti asmeninius klausimus.					

2. Organizacijos skaitmeninių inovacijų siekio klausimynas.

Prašau įvertinkite Jūsų organizacijos skaitmeninių inovacijų siekį – jos strategines pastangas diegti naujas technologijas ir sprendimus, siekiant pagerinti procesus, produktus, paslaugas ir užtikrinti konkurencingumą (kai 1 - Visiškai nesutinku, 7 - Visiškai sutinku).

	1	2	3	4	5	6	7
Mano organizacija siekia suskaitmeninti viską, ką tik įmanoma suskaitmeninti.							
Mano organizacija renka ir saugo didelius duomenų kiekius iš įvairių šaltinių (<i>pvz., pardavimų, socialinių tinklų, IT sistemų</i>).							
Mano organizacija siekia sukurti stipresnį skirtingų verslo procesų tinklą, pasitelkdama skaitmenines technologijas.							
Mano organizacija siekia, kad skaitmeninis ryšys su klientais būtų efektyvus.							
Mano organizacija siekia, kad keitimasis informacija vyktų skaitmeniniu būdu.							

3. Organizacijos pokyčių iniciavimo palaikymo klausimynas.

Prašau įvertinkite Jūsų organizacijos gebėjimą aktyviai inicijuoti pokyčius, siekiant prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, spręsti problemas ar pasinaudoti naujomis galimybėmis, dažnai vedamas nuolatinio tobulėjimo siekio (kai 1 - Visiškai nesutinku, 7 - Visiškai sutinku).

	1	2	3	4	5	6	7
Mano organizacija aktyviai sprendžia problemas.							
Kai kas nors nepavyksta, mano organizacija nedelsdama ieško sprendimų.							
Kai tik yra galimybė aktyviai įsitraukti, mano organizacijos darbuotojai ja pasinaudoja.							
Mano organizacijos darbuotojai iš karto imasi iniciatyvos - dažniau nei kitų organizacijų darbuotojai.							
Mano organizacijos darbuotojai greitai naudojami galimybėmis, kad pasiektų užsibrėžtus tikslus.							
Mano organizacijoje darbuotojai paprastai padaro daugiau nei jų prašoma.							
Mano organizacija ypač gerai įgyvendina idėjas.							
Mano organizacija ypač atidžiai stebi naujas galimybes.							
Mano organizacija dažnai žvalgosi išorinėje aplinkoje, ieškodama naujų galimybių.							
Mano organizacija siekia naujų galimybių, nepriklausomai nuo turimų išteklių.							
Mano organizacija vertina naujas galimybes, kai jos atsiveria.							
Mano organizacija apsveria ne vieną būdą, kaip pasinaudoti galimybėmis.							

4. Demografinių charakteristikų klausimynas.

Prašau pateikti informaciją apie save.

1. Jūsų lytis:

- ☐ Moteris;
- ☐ Vyras.

2. Jūsų amžius:

- ☐ Iki 25 metų;
- ☐ 26-35 metai;
- ☐ 36-45 metai;
- ☐ 46-55 metai;
- ☐ 56 metai ir daugiau.

3. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Pagrindinis;
- ☐ Vidurinis;
- ☐ Profesinis;
- ☐ Aukštasis neuniversitetinis;
- ☐ Aukštasis universitetinis;
- ☐ Kita.

4. Kiek laiko dirbate dabartinėje organizacijoje?

- ☐ Iki metų;
- ☐ 2 - 5 metus;
- ☐ 6 - 10 metų;
- ☐ 10 – 19 metų;
- ☐ 20 metų ir ilgiau.

5. Kiek Jūsų organizacijoje dirba darbuotojų?

- ☐ Nuo 1 iki 9 darbuotojų;
- ☐ Nuo 10 iki 49 darbuotojų;
- ☐ Nuo 50 iki 249 darbuotojų;
- ☐ 250 ir daugiau darbuotojų.

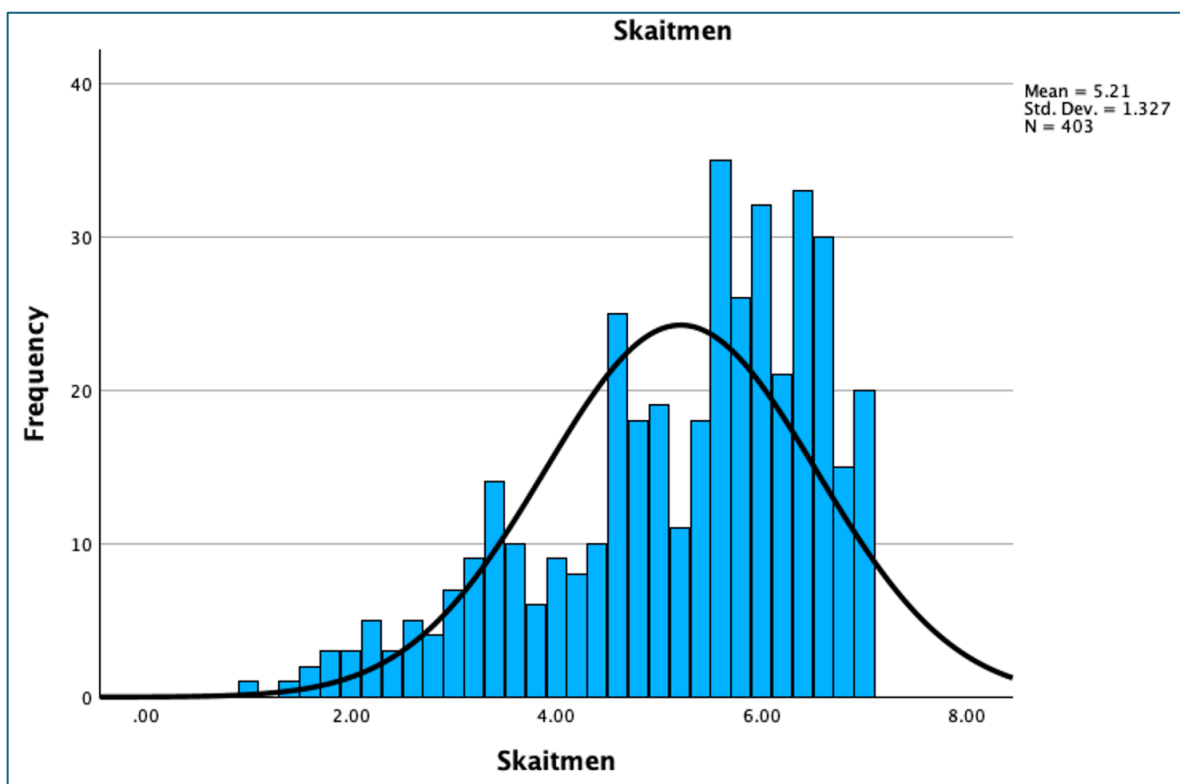
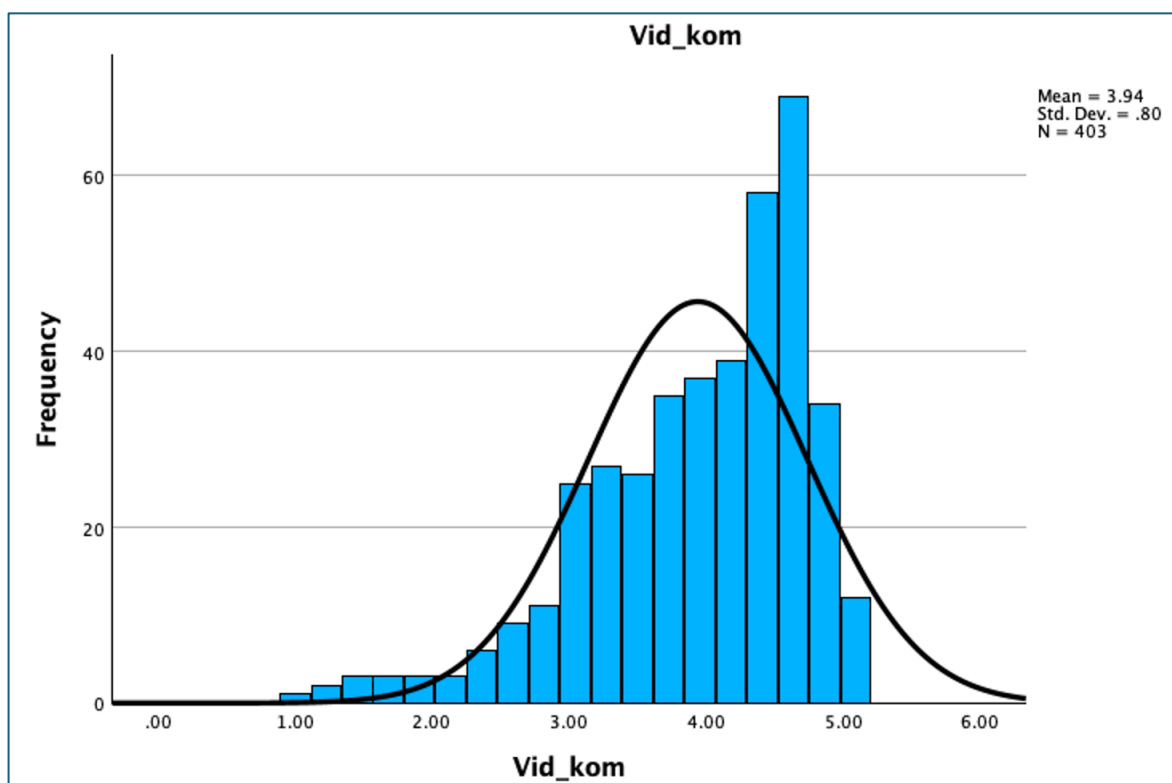
6. Koks Jūsų darbo pobūdis?

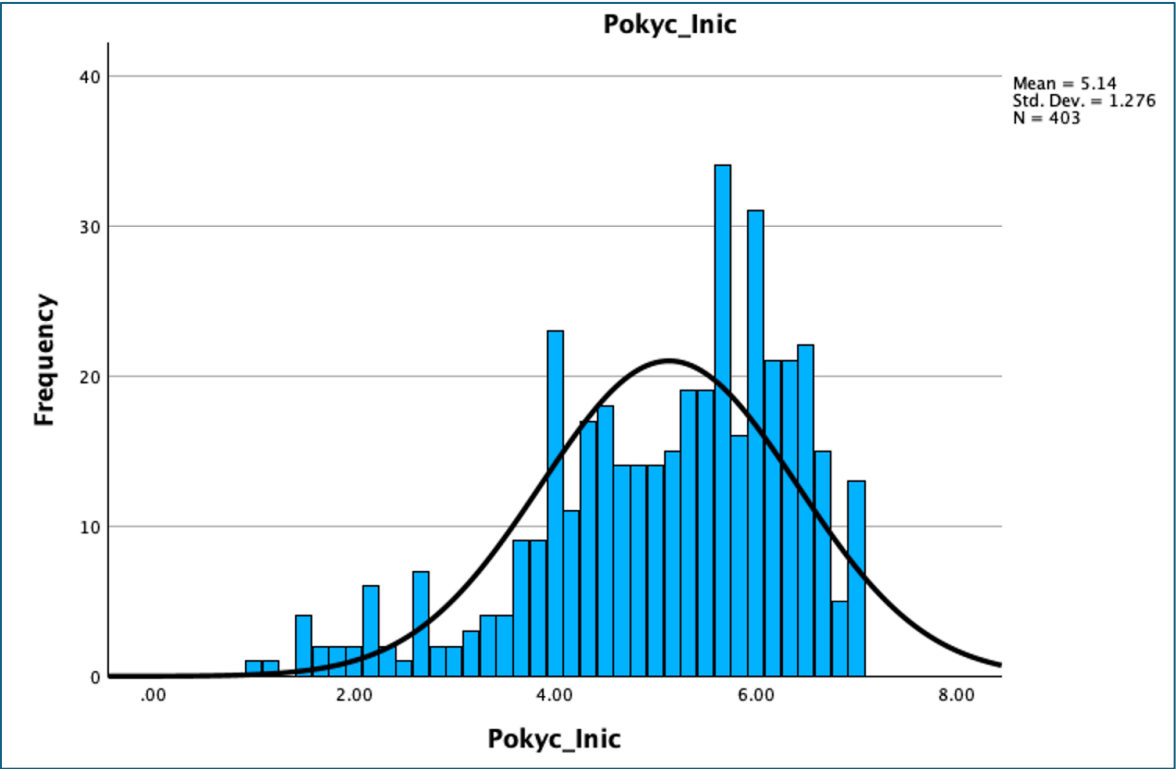
- Kontaktinis;
- Nuotolinis;
- Mišrus (ir kontaktu, ir nuotoliu).

7. Kokia Jūsų organizacijos veiklos sritis?

- Informacija ir ryšiai;
- Finansinė ir draudimo veikla;
- Didmeninė ir mažmeninė prekyba;
- Administracinė ir aptarnavimo veikla;
- Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla;
- Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė;
- Apdirbamoji gamyba (*pvz., maisto produktų, baldų, drabužių gamyba*);
- Profesinė, mokslinė ir techninė veikla;
- Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas;
- Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla;
- Statyba;
- Švietimas;
- Kita aptarnavimo veikla (*pvz., grožio salonai, kompiuterių taisymas*);
- Kita.

2 priedas. Duomenų pasiskirstymo normalumo tikrinimas





Correlations					
			Vid_kom	Skaitmen	Pokyc_Inic
Spearman's rho	Vid_kom	Correlation Coefficient	1.000	.683 ^{**}	.769 ^{**}
		Sig. (2-tailed)	.	<.001	<.001
		N	403	403	403
	Skaitmen	Correlation Coefficient	.683 ^{**}	1.000	.829 ^{**}
		Sig. (2-tailed)	<.001	.	<.001
		N	403	403	403
	Pokyc_Inic	Correlation Coefficient	.769 ^{**}	.829 ^{**}	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.
		N	403	403	403

^{**}. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Statistics				
		Vid_kom	Skaitmen	Pokyc_Inic
N	Valid	403	403	403
	Missing	0	0	0
Mean		3.9401	5.2114	5.1359
Median		4.1364	5.6000	5.4167
Mode		4.64	5.60	6.00
Std. Deviation		.79973	1.32709	1.27633
Skewness		-1.063	-.818	-.867
Std. Error of Skewness		.122	.122	.122
Kurtosis		.995	-.039	.396
Std. Error of Kurtosis		.243	.243	.243
Range		4.00	6.00	6.00
Minimum		1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	7.00	7.00
Percentiles	25	3.4091	4.6000	4.3333
	50	4.1364	5.6000	5.4167
	75	4.5909	6.2000	6.0000