

KAIP VIDINĖ KOMUNIKACIJA IR TIESIOGINIS VADOVAS KURIA DARBDAVIO PATRAUKLUMĄ?

Lietuvos tyrimo rezultatai ir praktiniai pavyzdžiai

Vija Valentukonytė, Partners in Comms ekspertė
Kristina Vitkauskė, GBY Group HR vadovė, tyrėja



MOKSLINIAI TYRIMAI

✓ Vidinės komunikacijos ryšys su darbdavio patrauklumu pradėtas tyrinėti neseniai - **2020-2021 metais**

✓ Jis apsiribojo **tik vienos šalies - Kroatijos** - kontekstu



✓ 2022 metais

nustatytas reikšmingas, teigiamas ir stiprus vidinės komunikacijos ir darbdavio patrauklumo ryšys (0.576-0.790)

A.Tkalač Verčič ir kt. / n=1805

✓ 2023 metais

3.457 respondentų imtyje ištirta, kad 80,9 % darbdavio patrauklumo lemia darbuotojų bendras pasitenkinimas vidine komunikacija

A.Tkalač Verčič ir kt. / n=3457

80.9%
VIDINĖ
KOMUNIKACIJA

DARBDAVIO
PATRAUKLUMAS

LIETUVOS TYRIMAS –

pirmasis Lietuvoje kiekybinis empirinis tyrimas apie
vidinės komunikacijos įtaką darbdavio patrauklumui



Kristina
Vitkauskė
TYRIMO AUTORĖ

519

TYRIMO IMTIS

519 dirbančių
respondentų

2023/2024

LAIKOTARPIS

2023 gruodis – 2024 sausis

5 balų

SKALĖ

Vertinama 5 balų
Likerto skale

TYRIMO TIKSLAI

01

Kaip darbuotojų pasitenkinimas vidine komunikacija veikia jų darbdavio patrauklumą?

02

Kaip šį ryšį medijuoja tiesioginio vadovo palaikymas?

NAUDOTI INSTRUMENTAI

ICSQ

Pasitenkinimo vidine komunikacija klausimynas (Verčič ir kt., 2021)

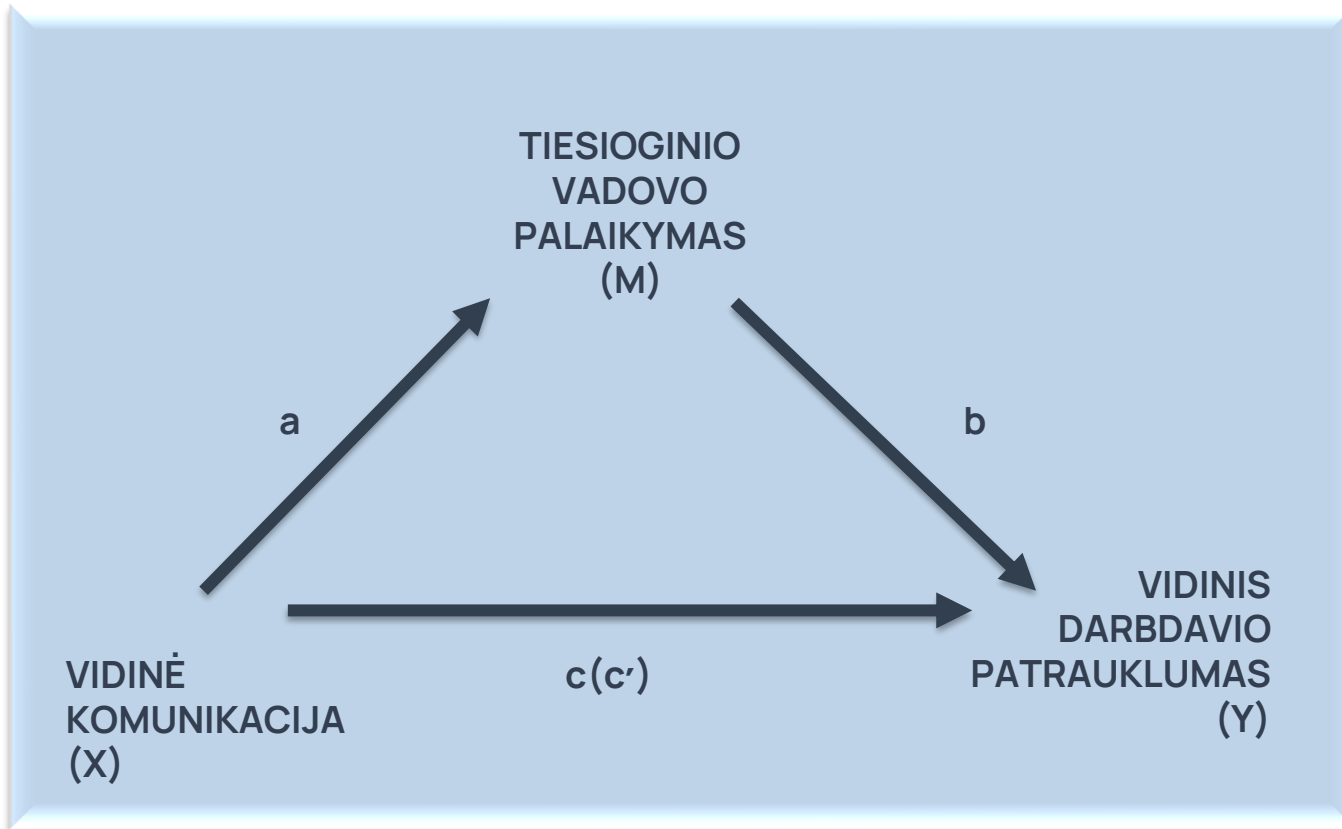
EmpAt

Darbdavio patrauklumo skalė (Berthon ir kt., 2005)

PSS

Suvokiamos tiesioginio vadovo paramos skalė (Eisenberger ir kt., 2002)

KONCEPTUALUS TYRIMO MODELIS



Konceptualus tyrimo modelis. K. Vitkauskė, 2024



HIPOTEZĖS

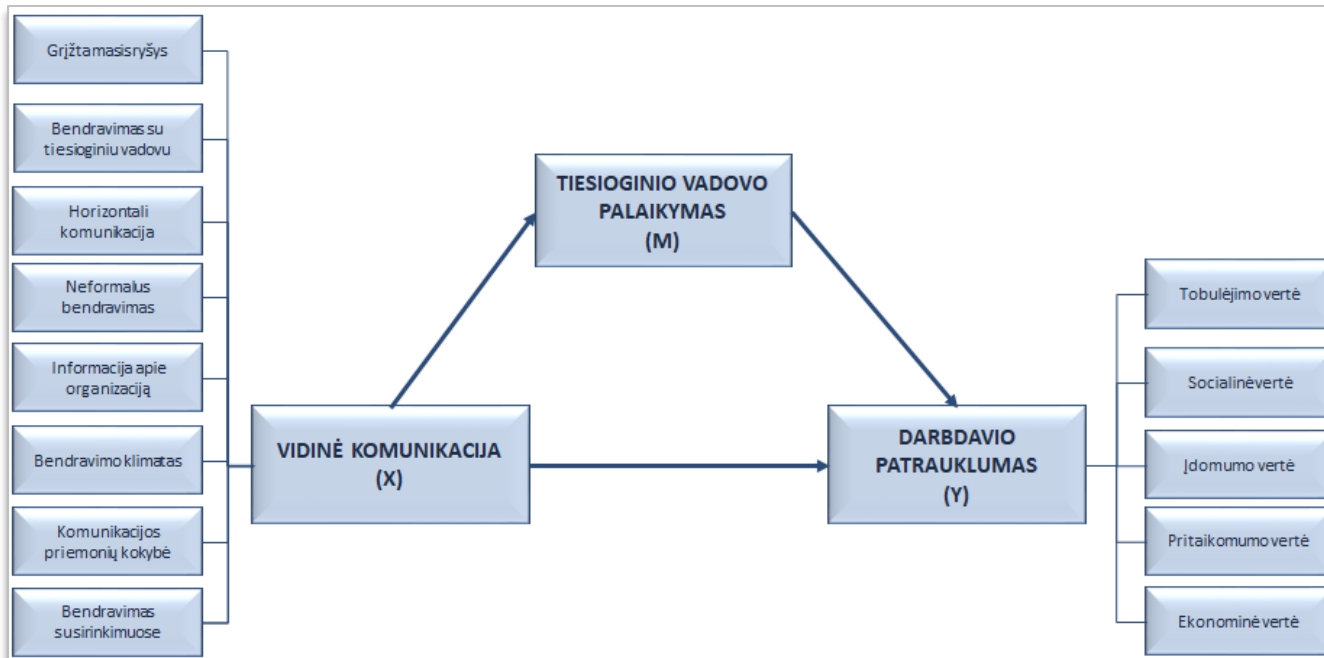
H1: Vidinė komunikacija teigiamai veikia tiesioginio vadovo palaikymą.

H2: Vidinė komunikacija teigiamai veikia darbdavio patrauklumą.

H3: Tiesioginio vadovo palaikymas medijuoja ryšį tarp vidinės komunikacijos ir darbdavio patrauklumo.

Trys tyrimo konstruktai buvo operacionalizuoti kaip požiūrio kintamieji, rodantys, kiek darbuotojams patinka tiriamos dimensijos ir kiek jie sutinka su pateiktais teiginiais.

KONSTRUKTŲ ELEMENTAI



Konceptualus tyrimo modelio elementai. K. Vitkauskė, 2024

VIDINĖS KOMUNIKACIJOS

konstruktą sudarė 8 kintamieji:

- Grįžtamasis ryšys
- Bendravimas su tiesioginiu vadovu
- Horizontali komunikacija
- Neformalus bendravimas
- Informacija apie organizaciją
- Bendravimo klimatas
- Komunikacijos priemonės ir jų kokybė
- Bendravimas susirinkimuose

DARBDAVIO PATRAUKLUMO

konstruktą - 5 kintamieji:

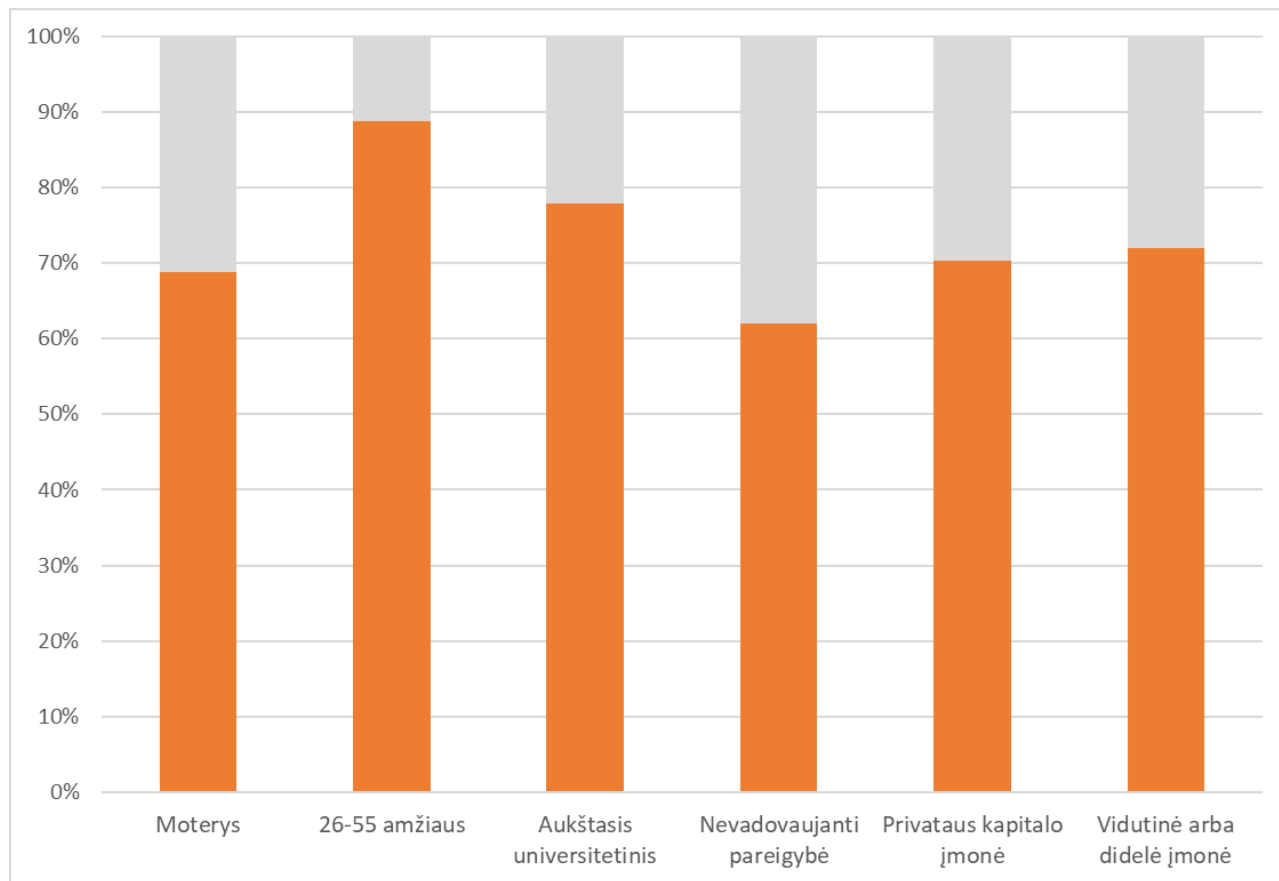
- Tobulėjimo vertė
- Socialinė vertė
- Įdomumo vertė
- Pritaikomumo vertė
- Ekonominė vertė

TIESIOGINIO VADOVO PALAIKymo

konstruktą sudarė 5 teiginiai.

SOCIODEMOGRAFIJA

Vidinės komunikacijos poveikis juntamas visiems



Tyrimo respondento sociodemografinis profilis

Silpni teigiami ryšiai nustatyti dvejose grupėse, kas sufleruoja, jog

Vadovaujančios pareigybėse esantys darbuotojai (0.113*) ir privataus kapitalo įmonėse dirbantieji (0.108) gali darbdavį laikyti patrauklesniu.

Tačiau reikšmingų statistinių ryšių nebuvo nustatyta.

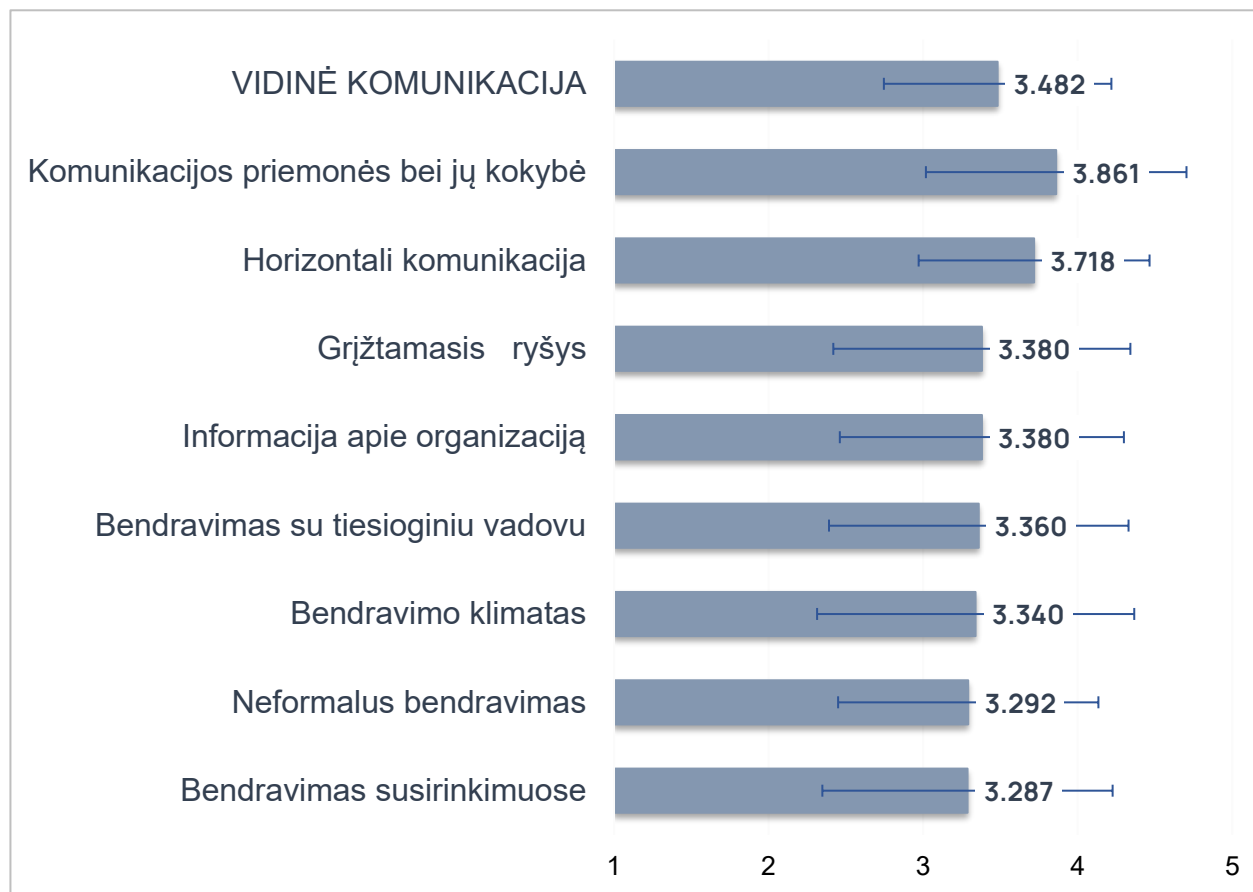
Išvada:

Vidinės komunikacijos poveikis darbdavio patrauklumui nėra svarbus lyties, amžiaus, pareigybės ar kt. sociodemografinių rodiklių atžvilgiu - tai veikia visus vienodai.

* Čia ir vėliau - koreliacijos koeficientai

VIDINĖ KOMUNIKACIJA

Geros priemonės, bet neefektyvūs susirinkimai



Vidinės komunikacijos konstrukto ir jo elementų vidurkiai bei standartiniai nuokrypiai
Vertinimas: 1- labai prastas, 2- prastas, 3 - vidutiniškas, 4 - geras, 5 - labai geras

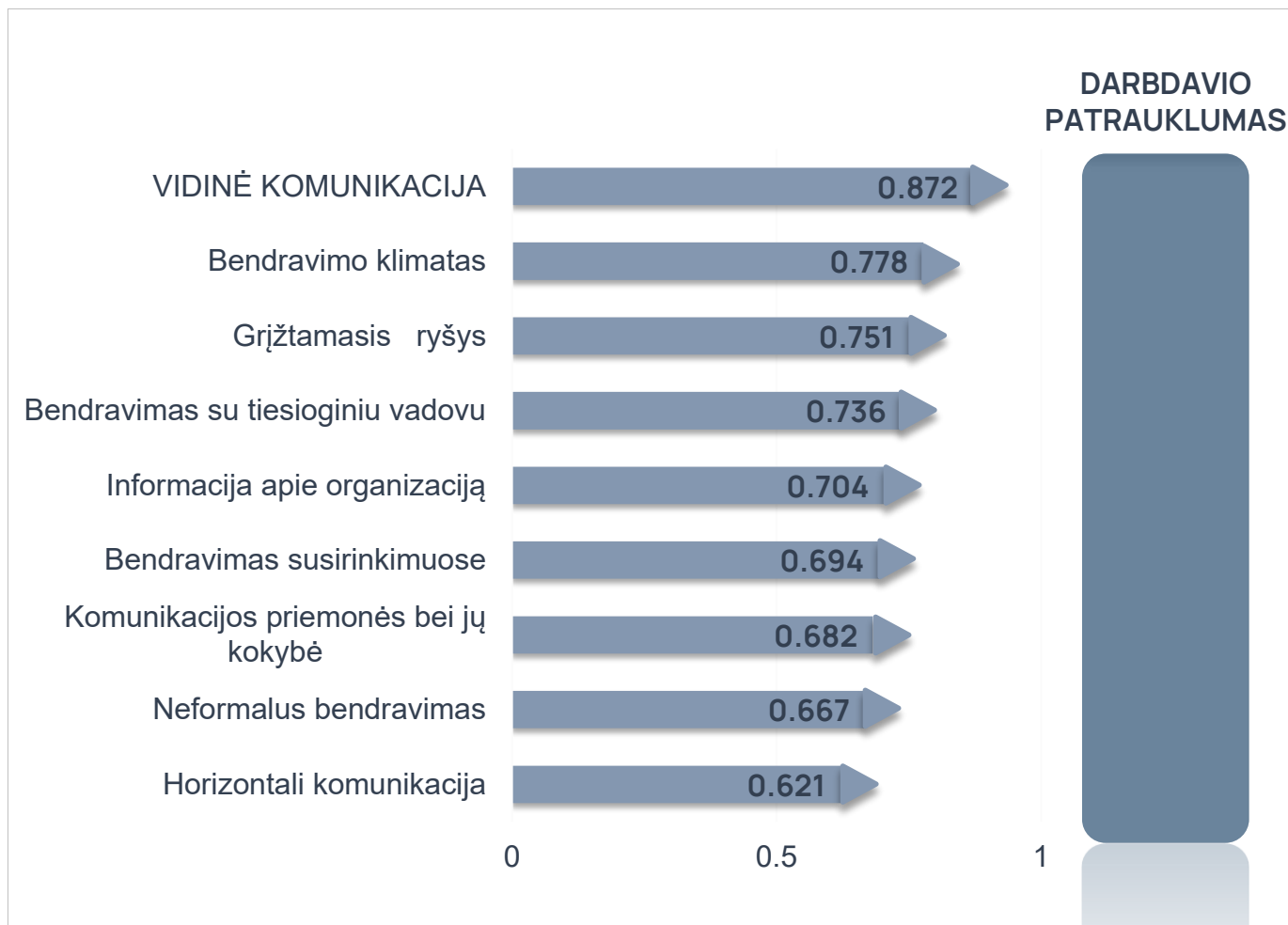
Komunikacijos priemonių kokybė buvo aukščiausiai įvertinta vidinės komunikacijos dimensija (3.862**)

Bendravimas susirinkimuose (3.287) ir **neformalus bendravimas** (3.292) buvo silpniausiai įvertintos vidinės komunikacijos dimensijos

Neformalaus bendravimo subskalė apie **priimtina apkalbų organizacijoje kiekį** respondentų buvo vertinta žemiausiai (2.900)

** Čia ir vėliau – imties vidurkis

VIDINĖ KOMUNIKACIJA ir visi jos elementai stipriai veikia darbdavio patrauklumą



Koreliacinio ryšio stiprumas variacijos nuo (-1.000) iki 1.000

Visais atvejais nustatytas **teigiamas, stiprus arba labai stiprus ryšys** tarp darbuotojų pasitenkinimo VIDINE KOMUNIKACIJA, kiekvienu vidinės komunikacijos elementu ir jų suvokiamo DARBDAVIO PATRAUKLUMO.

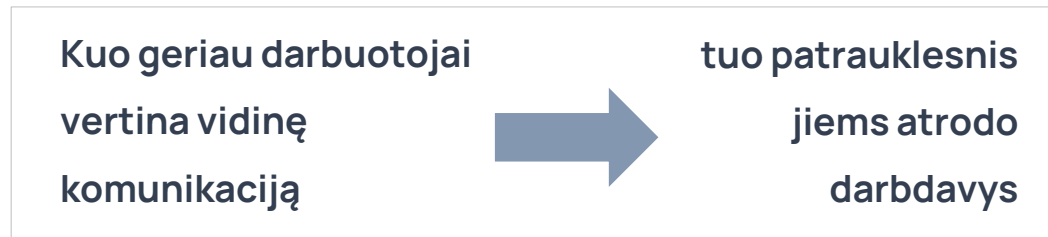
Darbdavio patrauklumą stipriausiai veikia darbuotojų pasitenkinimas **bendravimo klimatu** (0.778), **grįžtamuju ryšiu** (0.751), **bendravimu su tiesioginiu vadovu** (0.736) ir **informacija apie organizaciją** (0.704).

Patenkinti **vidine komunikacija** darbuotojai geriau vertina ne tik pačią organizaciją, bet ir visas jos, kaip darbdavės, siūlomas vertes (>0.7).

VIDINĖ KOMUNIKACIJA

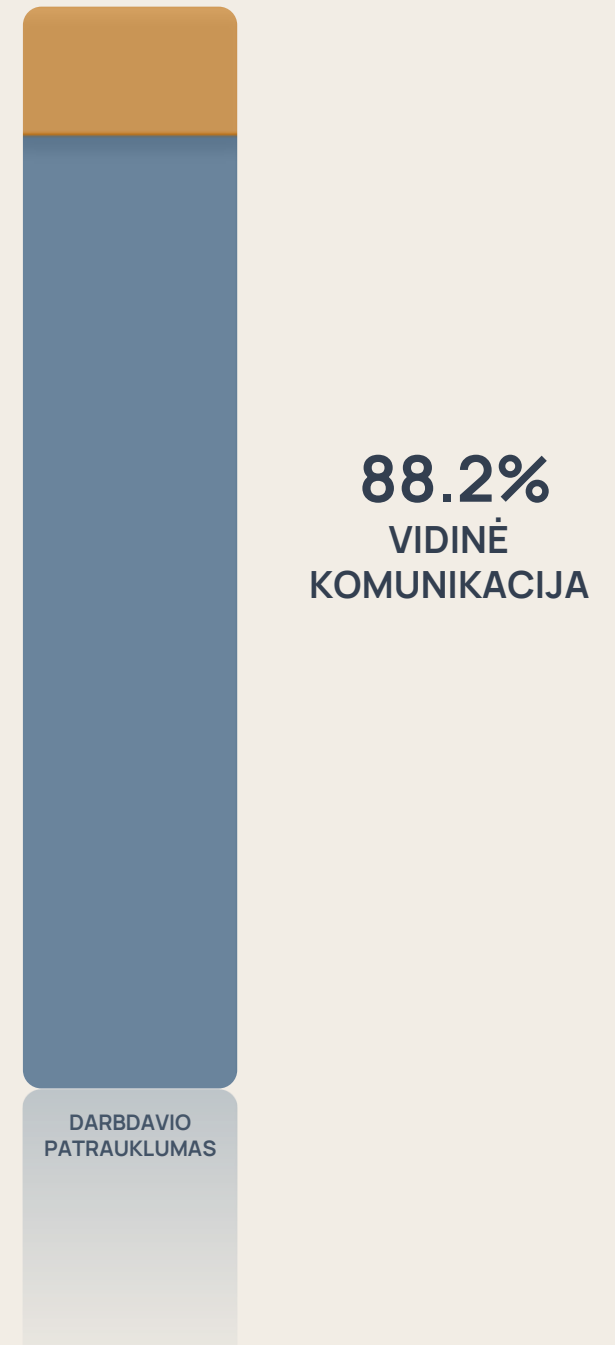
Pagrindinis darbdavio patrauklumo veiksnys

✓ Tyrimas patvirtino stiprų ryšį (0.872) tarp vidinės komunikacijos ir darbdavio patrauklumo:



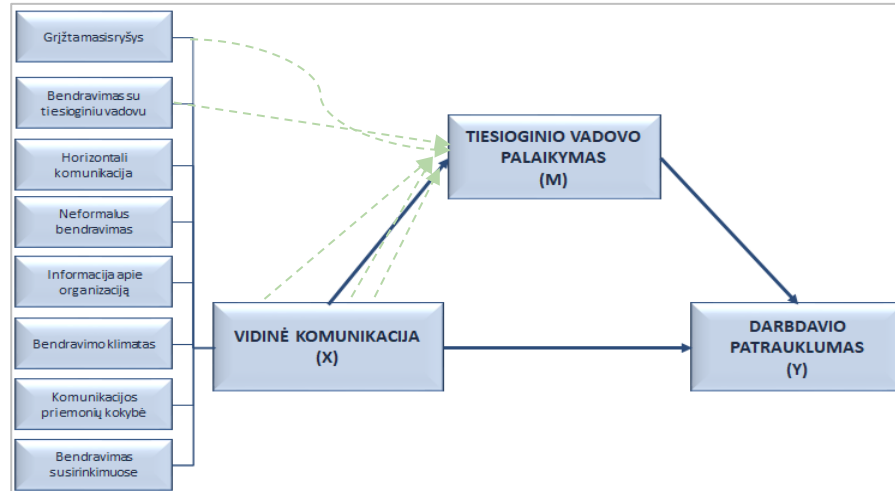
✓ Darbuotojų pasitenkinimas vidine komunikacija paaiškina net **88.24%** darbdavio patrauklumo

✓ **Lietuvoje** vidinė komunikacija veikia darbdavio patrauklumą stipriau (88.24%) nei Kroatijoje (80.0%)



TIESIOGINIO VADOVO VAIDMUO

Netiesioginis efektas per vadovo palaikymą



✓ Pasitenkinimas **bendravimu su tiesioginiu vadovu** (0.798) ir **grįžtamoju ryšiu** (0.694) veikia darbuotojo suvokimą, kad **tiesioginis vadovas jį palaiko**.

✓ Darbuotojų pasitenkinimas vidine komunikacija gali paaiškinti net 56.7% darbuotojo jaučiamą tiesioginio vadovo paramą.

✓ **Tiesioginis vadovo palaikymas** yra vienas iš elementų, per kurį vidinė komunikaciją veikia darbdavio patrauklumą (0.171)

88.2%
VIDINĖ
KOMUNIKACIJA

17.1%
NETIESIOGINIS
EFEKTAS
PER VADOVO
PALAIKYMĄ

DARBDAVIO
PATRAUKLUMAS

KĄ TAI REIŠKIA PRAKTIKOJE?

NOT SOFT ! DUOMENIMIS PAGRĮSTI IR STATISTIKAI REIKŠMINGI VEIKSNIAI

Vidinė komunikacija ir vadovo palaikymas – nėra soft dalykai – jie duomenimis ir statistiniais ryšiais paaiškina, kodėl darbuotojui darbdavys atrodo patrauklus ar nepatrauklus

87.19 % AUKŠTA INVESTICINĖ GRAŽA

Darbuotojo pasitenkinimui vidinė komunikacija paaugus dvigubai, darbdavio patrauklumas jo akyse šoktels 87.19%

80-90 % DARBDAVIO PATRAUKLUMO POTENCIALO

Ignoruodama vidinę komunikaciją, organizacija praktiškai atsisako 80-90% savo, kaip darbdavio, patrauklumo potencialo. Didžioji šio patrauklumo dalis gimsta būtent iš to, kaip ji kasdien komunikuoja su savo žmonėmis



ŽINUTĖ 2026 METAMS

88%

darbdavio patrauklumo
organizacijos viduje lemia tai, kaip Jūsų
organizacija kalba su savo žmonėmis

17%

vidinės komunikacijos
poveikio darbdavio patrauklumui
pasireiškia per darbuotojų jaučiamą
tiesioginio vadovo palaikymą



01

KOMUNIKACIJOS JŲRANKIAI VADOVAMS

Nuo paruoštukų iki mokymų, nuo naujų būdų vesti susirinkimus, iki naujų renginių formatų.



02

GRĮŽTAMOJO RYŠIO KULTŪRA

Apsimoka, nes žmonės jaučia, kad gali augti.



03

INVESTUOTI Į KOMUNIKACIJOS PRIEMONES

Ir suprasti, kaip išvengti gandų ir pagerinti neformalų bendravimą

KAS YRA GERA VIDINĖ KOMUNIKACIJA?

Vadovų dirbtuvės apie
vidinę komunikaciją:

- kas yra vidinė komunikacija
- kas man patinka ir kas mane užknisa
- kas veikia ir neveikia



GERA KOMUNIKACIJA = GERI SANTYKIAI

Vadovų 30 min. stand-up:

- kas įvyko praeitą savaitę
- kas vyksta šią savaitę
- kokie prioritetai
- žinios iš išorės
- klausimai
- **AČIŲ** vienas kitam



NESKANDINKITE LAIKO SUSITIKIMUOSE

Susirinkimai raštu -
įmanoma

A screenshot of the Bolt meeting interface. The top bar shows the document title '2025 - Written meetings template' and standard file editing menus. A toolbar with various formatting and editing tools is visible below the menu. A notification bar states: 'File sensitivity' label was applied to this file automatically. The main document area is titled 'Written meetings|biweekly' and contains a section 'Very important documents' with a bulleted list: Bolt photo library - Photos, Confluence landing page - <https://taxify.atlassian.net/wiki/spaces/BIL/P/overview>, and Summer Summit '24 - <https://www.youtube.com/watch?v=5aFdUQVSbgU>. Below this is a section '27.8' followed by a 'Discussion' section. The discussion contains four bullet points with sub-points: Andrew's question on pre-prepared notes, Mathis's response on silent reading, Ivan's question on challenges during silent reading, and Natalya's question on standards for writing and visual aids. The right sidebar shows a list of participants, all named 'Mathis Bogens' with a date of '26 Sept 2023'. The first participant has a note: 'Here you can list the documents that need your attention during on connected to this meeting'. The second participant has a note: 'Always create a new meeting to the top of the document, it makes it easier to find and takes less time to load. Don't forget to add a date with a different format.'. The third participant has a note: 'This is the discussion section. All the questions participants ask during the meeting, should be asked here.'.

ĮVERTINKITE VIENAS KITA

Tik nepamirškite sau paploti
per petį

**Turto bankas**
2,952 followers
1yr • Edited • 

[+ Follow](#) [...](#)

Mažos pergalės veda į didelę sėkmę. Tik kažkodėl mažas pergales švenčiame retai. Vis atrodo, kad tai nepakankamai reikšminga, nėra tam laiko, laukiam metų pabaigos...

O juk kiekvienas sėkmingai įgyvendintas projektas ar užduotis, kurių rezultatai kuria ilgalaikę vertę, yra verti įprasminimo. Tai kelia ne tik gerą nuotaiką organizacijoje, bet ir motyvaciją eiti į priekį, pasitikėjimą savo jėgomis, pripažinimo ir bendrystės komandoje jausmą. Todėl šįmet kuriame pergalių šventimo tradiciją.

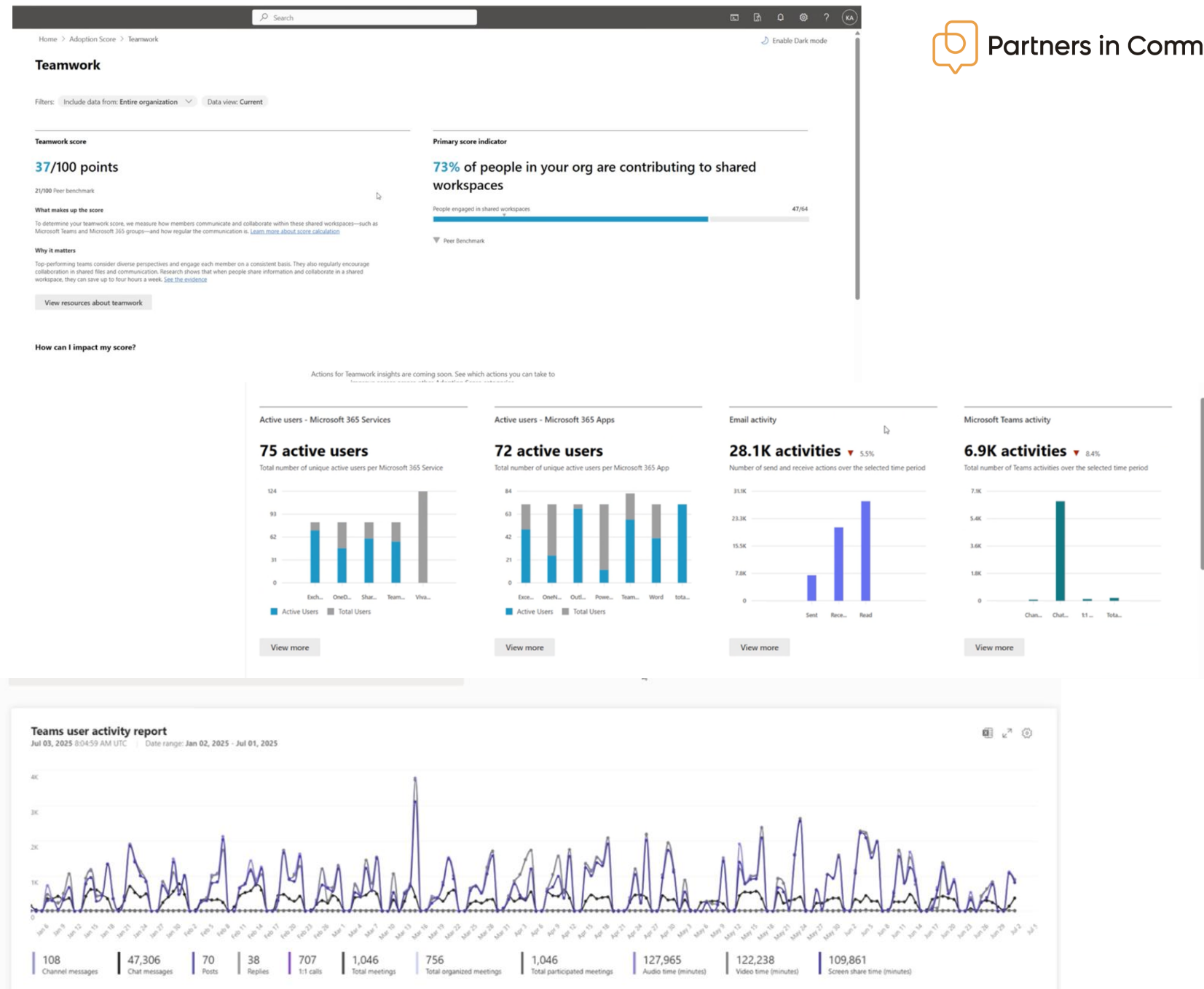
Šventimo būdų ir formų yra daug. Mes pergales įprasminame simboliškai, žaismingai, efektingai, džiugiai, gardžiai, greitai – čia ir dabar.

Šiandien mūsų Pergalių gongas skambėjo dėl dviejų reikšmingų priešasčių – sėkmingos mūsų kolegų ir jų komandų veiklos: užbaigto NT inžinerinių sistemų automatizavimo projekto ir teisinių ginčų sprendimo ginant valstybės interesus. Bravo kolegos [Tadas Vasylius](#) ir [Ernestas Knezevičius](#)!



KOMUNIKACIJOS KANALŲ VEIKSMINGUMAS

Nereikia naujų įrankių -
tinkamai naudokime jau
turimus



MES VERTINAME NE TIK TURINĮ, BET IR FORMĄ

Nuobodūs dokumentai gali
būti patrauklūs ir lengvai
skaitomi

(c) PARTNERSINCOMMS.com



Valstybinių
miškų
urėdija

Darbuotojų etikos kodeksas

Atmintinė

Patvirtinta
VĮ Valstybinių miškų urėdijos
generalinio direktoriaus įsakymu



Etika darbe – tai ne tik taisyklės, bet ir bendras susitarimas, kaip elgiamės kasdien. Svarbu ne tik ką darome, bet ir kaip tai darome. Etikos kodeksas padeda kalbėti viena vertybių kalba – tai kelrodė, padedanti priimti teisingus sprendimus ir kurti pasitikėjimu grįstą darbo aplinką.

Valstybinių miškų urėdija



Paramos teikimo, kuris gali būti vertinamas kaip kyšis ar dovana, draudimas

Darbuotojų pareigos ir jiems taikomi draudimai:

- negalimas paramos teikimas, kuris gali būti suprastas kaip kyšininkavimas ar dovana. VMU negali būti paramos, kaip ji suprantama pagal Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymą, teikėja ar gavėja.

Antropiškasis požiūris atmintinė | 9

Tiekėjų elgesio kodeksas trumpai



Tikslai

Stiprinti tvarų bendradarbiavimą su Tiekėjais, kurie atsakingai elgiasi ekonominiu, socialiniu ir aplinkosauginiu požiūriu, skatinti verslo sėkmingumą ir aukščiausius verslo etikos standartus tiekimo grandinėje

- Aplinkosauginių ir kitų teisės aktų ir standartų reikalavimų



Pagrindinės sritys

- Aplinkosauga ir tvarumas
- Žmogaus teisės, darbo sąlygos
- Darbuotojų sauga ir sveikata
- Verslo etika ir atsakinga valdysena
- Įsipareigojimų laikymosi įrodymas



Darbo sąlygos

- Rašytinių darbo sutarčių su darbuotojais sudarymas ir sąlygų laikymasis
- Tinkamo darbo laiko režimo užtikrinimas
- Teisingo darbo užmokesčio mokėjimas



Darbuotojų sauga ir sveikata

- Tinkamų, saugių ir orių darbo sąlygų užtikrinimas
- Darbo ir sveikatos saugos reikalavimų laikymasis

KURKIME SUSIKALBANČIAS ORGANIZACIJAS



email: hi@partnersincomms.com
mob: +37061880189
web: www.partnersincomms.com

