



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS KATEDRA

Vaida Petrauskaitė-Jocienė

**TRANSFORMACINIO VADOVAVIMO STILIAUS, ORGANIZACINIŲ
POKYČIŲ TIKSLŲ, KOMUNIKACIJOS KOKYBĖS IR APIBRĖŽTUMO
POVEIKIS DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMUI KEISTIS**

**THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE,
ORGANIZATIONAL CHANGE OBJECTIVES, COMMUNICATION
QUALITY AND CERTAINTY ON EMPLOYEES' COMMITMENT TO
CHANGE**

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 6211LX058

Organizacijų vadybos specializacija

Verslo studijų kryptis

Vilnius, 2024

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėja

(Parašas)

prof. dr. Renata Korsakienė

(Vardas, pavardė)

(Data)

Vaida Petrauskaitė-Jocienė

**TRANSFORMACINIO VADOVAVIMO STILIAUS, ORGANIZACINIŲ
POKYČIŲ TIKSLŲ, KOMUNIKACIJOS KOKYBĖS IR APIBRĖŽTUMO
POVEIKIS DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMUI KEISTIS**

**THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE,
ORGANIZATIONAL CHANGE OBJECTIVES, COMMUNICATION
QUALITY AND CERTAINTY ON EMPLOYEES' COMMITMENT TO
CHANGE**

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 6211LX058

Organizacijų vadybos specializacija

Verslo studijų kryptis

Vadovė prof. dr. Renata Korsakienė

(Pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Konsultantas

(Pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Konsultantas

(Pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Lietuvių kalbos konsultantė dr. Vitalija Karaciejūtė

(Pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Vilnius, 2024

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Studijų kryptis: Verslas
Studijų programa: Verslo vadyba , valstybinis kodas 6211LX058
Specializacija: Organizacijų vadyba

TVIRTINU
Katedros vedėjas
Renata Korsakienė
2023-12-10

MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS

Nr. OVfm-22-5343

Vilnius

Studentas (-ė): Vaida Petrauskaitė-Jocienė

Baigiamojo darbo tema: Transformacinio vadovavimo stiliaus, organizacinių pokyčių tikslų, komunikacijos kokybės ir apibrėžtumo poveikis darbuotojų įsipareigojimui keistis

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas pagal numatytą studijų kalendorinį grafiką.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

Baigiamojo magistro darbo uždaviniai:

1. Teorinių šaltinių analizės pagrindu pagrįsti transformacinio vadovavimo stiliaus, organizacinių pokyčių tikslų, komunikacijos kokybės, apibrėžtumo poveikį darbuotojų įsipareigojimui keistis.
2. Nustatyti organizacinių pokyčių valdymo veiksnius, kurie yra aktualiausi organizacinių pokyčių sėkmei ir darbuotojų įsipareigojimui keistis.
3. Atlikti transformacinio vadovavimo stiliaus, organizacinių pokyčių tikslų aiškumo, komunikacijos kokybės ir darbuotojų suvokto apibrėžtumo įtakos darbuotojų įsipareigojimui keistis tyrimą.
4. Remiantis literatūros analize ir tyrimo rezultatais, pateikti transformacinio vadovavimo stiliaus, organizacinių pokyčių tikslų aiškumo, komunikacijos kokybės ir darbuotojų suvokto apibrėžtumo darbuotojų įsipareigojimui keistis pokyčių metu sąveikos modelį.

Vadovas profesorius Renata Korsakienė

Vilniaus Gedimino technikos universitetas Verslo vadybos fakultetas Vadybos katedra		ISBN Egz. sk. Data*.....*.....	ISSN
---	--	---	------

Antrosios pakopos studijų Verslo vadybos programos magistro baigiamasis darbas	
Pavadinimas	Transformacinio vadovavimo stiliaus, organizacinių pokyčių tikslų, komunikacijos kokybės ir apibrėžtumo poveikis darbuotojų įsipareigojimui keistis
Autorius	Vaida Petrauskaitė-Jocienė
Vadovas	Renata Korsakienė

	Kalba: lietuvių
--	------------------------

Anotacija Baigiamajame magistro darbe nagrinėjamas darbuotojų įsipareigojimo keistis reiškinys organizacinių pokyčių kontekste. Atskleidžiamas skirtingas mokslininkų požiūris į organizacinių pokyčių sampratą, apžvelgiami organizacinių pokyčių valdymo modeliai ir juose numatomi veiksniai. Taip pat nagrinėjamos teorinės transformacinio vadovavimo stiliaus, organizacinių pokyčių tikslų, komunikacijos kokybės ir apibrėžtumo poveikio prielaidos darbuotojų įsipareigojimui keistis. Pateiktas organizacinių pokyčių sėkmę lemiančių veiksnių ekspertinis vertinimas bei ekspertinio vertinimo rezultatai. Remiantis mokslinės literatūros analize ir ekspertinio vertinimo rezultatais, pasiūlytas transformacinio vadovavimo stiliaus, organizacinių pokyčių tikslų aiškumo, komunikacijos kokybės ir darbuotojų suvokto apibrėžtumo įtakos darbuotojų įsipareigojimui keistis tyrimo modelis. Atliktas empirinis tyrimas Lietuvos banke, kurio rezultatai analizuojami naudojant statistinius metodus, daugiausia pasitelkiant koreliacinę ir mediacijos statistines analizes. Remiantis literatūros analize ir tyrimo rezultatais, pateikiamas transformacinio vadovavimo stiliaus, organizacinių pokyčių tikslų aiškumo, komunikacijos kokybės ir darbuotojų suvokto apibrėžtumo darbuotojų įsipareigojimui keistis pokyčių metu sąveikos modelis, baigiamąjį darbą apibendrinančios išvados ir siūlymai. Darbą sudaro: įvadas; transformacinio vadovavimo stiliaus, organizacinių pokyčių tikslų, komunikacijos kokybės, apibrėžtumo poveikio darbuotojų įsipareigojimui keistis teorinis pagrindimas, empirinio tyrimo metodologija, empirinio tyrimo rezultatai, tyrimo rezultatų aptarimas, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas. Darbo apimtis – 78 p. teksto be priedų, 10 iliustr., 24 lent., 77 bibliografiniai šaltiniai. Atskirai pridedami darbo priedai.
--

Prasminiai žodžiai: organizacijų valdymas, organizaciniai pokyčiai, organizacinių pokyčių valdymo veiksniai, įsipareigojimas keistis, transformacinis vadovavimo stilius, organizacinių pokyčių tikslai, organizacinių pokyčių komunikacijos kokybė, apibrėžtumas.

Vilnius Gediminas Technical University		ISBN	ISSN
Faculty of Business Management		Copies No.	
Department of Management		Date*	

Master Degree Studies Business Management study programme Master Graduation Thesis	
Title	The Impact of Transformational Leadership Style, Organizational Change Objectives, Communication Quality and Certainty on Employees' Commitment to Change
Author	Valda Petrauskaitė-Jocienė
Academic supervisor	Renata Korsakienė

	Thesis language: Lithuanian
--	------------------------------------

Annotation The final master thesis examines the phenomenon of employees' commitment to change in the context of organizational changes. Different approaches of researchers to the concept of organizational change are revealed, management models of organizational change and the factors included in the models are reviewed. The theoretical assumptions of the impact of transformational leadership style, organizational change objectives, communication quality and certainty on employees' commitment to change are also examined. An expert evaluation of the factors determining the success of organizational changes and the results of the expert evaluation are presented. Based on the analysis of scientific literature and the results of expert evaluation, a research model of the influence of transformational leadership style, clarity of organizational change objectives, communication quality, and certainty on employees' commitment to change is proposed. An empirical study was conducted at Lietuvos bankas, the results of which are analyzed using statistical methods, mainly correlational and mediation statistical analyses. Based on the literature analysis and research results, a model of the interaction of transformational leadership style, clarity of organizational change objectives, communication quality, and certainty on employees' commitment to change during changes is presented, as well as conclusions and suggestions summarizing the thesis. The structure of master thesis is as follows: introduction, theoretical justification of the impact of transformational leadership style, organizational change objectives, communication quality, certainty on employees' commitment to change; the methodology of empirical research, the results of an empirical study, discussion of the results, conclusions and suggestions, references. Thesis consists of: 78 p. text without appendixes, 10 pictures, 24 tables, 77 bibliographical entries. Appendixes included.

Keywords: organizational management, organizational change, organizational change management factors, commitment to change, transformational leadership style, organizational change objectives, organizational change communication quality, certainty.
--

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

	Vaida Petrauskaitė-Jocienė, 20224172	
	(Studento vardas ir pavardė, studento pažymėjimo Nr.)	
	Verslo vadybos fakultetas	
	(Fakultetas)	
	Verslo vadyba, OVfm-22	
	(Studijų programa, akademinė grupė)	

BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO)

SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2023 m. gruodžio 18 d.

Patvirtinu, kad mano baigiamasis darbas tema „Transformacinio vadovavimo stiliaus, organizacinių pokyčių tikslų, komunikacijos kokybės ir apibrėžtumo poveikis darbuotojų išipareigojimui keistis“ yra savarankiškai parašytas. Šiame darbe pateikta medžiaga nėra plagijuota. Tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos pažymėtos literatūros nuorodose.

Prenkant ir įvertinant medžiagą bei rengiant baigiamąjį darbą, mane konsultavo mokslininkai ir specialistai: profesorius daktaras Renata Korsakienė, Konsultantė dr. Vitalija Karaciejūtė. Mano darbo vadovas profesorius daktaras Renata Korsakienė.

Kitų asmenų indėlio į parengtą baigiamąjį darbą nėra. Jokių įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs (-usi).

			Vaida Petrauskaitė-Jocienė
	(Parašas)		(Vardas ir pavardė)



SUTIKIMAS DĖL ASMENS DUOMENŲ NAUDOJIMO

2023-12-21

Šiuo sutikimu aš, Vaida Petrauskaitė-Jocienė (toliau – Duomenų subjektas) sutinku, kad Vilniaus Gedimino technikos universitetas, juridinio asmens kodas 111950243, adresas Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius (toliau – Duomenų valdytojas), tvarkytų mano asmens duomenis kitų studentų mokymosi tikslu. T. y. tvarkytų (*pažymėkite tinkamą*):

- ☐ vardą, pavardę, bakalauro baigiamąjį darbą;
- ☐ bakalauro baigiamąjį darbą, nenurodant vardo, pavardės;
- ☒ vardą, pavardę, magistro baigiamąjį darbą;
- ☐ magistro baigiamąjį darbą nenurodant vardo, pavardės.

Šiuo tikslu tvarkomų asmens duomenų Duomenų valdytojas neperduos jokiems tretiesiems asmenims, studentams su baigiamaisiais darbais bus leidžiama susipažinti vidinėje informacinėje sistemoje. Duomenų subjekto asmens duomenys šiuo tikslu bus naudojami ne ilgiau nei 5 metai.

Šiuo sutikimu Duomenų subjektas patvirtina, kad yra supažindintas su šiomis teisėmis:

- Susipažinti su savo duomenimis ir kaip jie yra tvarkomi (teisė susipažinti);
- Reikalauti ištaisyti arba, atsižvelgiant į asmens duomenų tvarkymo tikslus papildyti asmens neišsamius asmens duomenis (teisė ištaisyti);
- Savo duomenis sunaikinti arba sustabdyti savo duomenų tvarkymo veiksmus (išskyrus saugojimą) (teisė sunaikinti ir teisė „būti pamirštam“);
 - Reikalauti, kad asmens duomenų valdytojas apribotų asmens duomenų tvarkymą (teisė apriboti);
 - Teisė į duomenų perkėlimą (teisė perkelti);
 - Nesutikti, kad būtų tvarkomi asmens duomenys, kai šie duomenys tvarkomi ar ketinami tvarkyti kitais tikslais;
 - Pateikti skundą Valstybinei duomenų apsaugos inspekcijai;

Duomenų subjektas turi teisę bet kuriuo metu atšaukti savo sutikimą.

Vaida Petrauskaitė-Jocienė

Duomenų valdytojo rekvizitai:
Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Juridinio asmens kodas: 111950243
Adresas: Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius
Tel. (8 5) 274 5030
Faks. (8 5) 270 0112
El. paštas: vgtu@vgtu.lt
PVM mokėtojo kodas: LT119502413
Duomenų apsaugos pareigūno tel. (8 5) 251 2191, el. paštas: dap@vgtu.lt



TURINYS

IVADAS.....	12
1. TRANSFORMACINIO VADOVAVIMO STILIAUS, ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ TIKSLŲ, KOMUNIKACIJOS KOKYBĖS, APIBRĖŽTUMO POVEIKIO DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMUI KEISTIS TEORINIS PAGRINDIMAS.....	15
1.1. ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ SAMPRATA, VEIKSNIAI IR VALDYMO MODELIAI	15
1.2. DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMO KEISTIS POKYČIŲ METU SAMPRATA IR ĮSIPAREIGOJIMĄ KEISTIS MAŽINANTYS VEIKSNIAI	18
1.3. TRANSFORMACINIO VADOVAVIMO STILIAUS, ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ TIKSLŲ, KOMUNIKACIJOS KOKYBĖS, APIBRĖŽTUMO IR DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMO KEISTIS SĄSAJOS	21
1.3.1. Transformacinis vadovavimo stilius ir darbuotojų įsipareigojimas keistis	22
1.3.2. Organizacinių pokyčių tikslai ir darbuotojų įsipareigojimas keistis.....	24
1.3.3. Organizacinių pokyčių komunikacijos kokybė ir darbuotojų įsipareigojimas keistis	25
1.3.4. Darbuotojų suvokiamas apibrėžtumas ir darbuotojų įsipareigojimas keistis	26
2. TRANSFORMACINIO VADOVAVIMO STILIAUS, ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ TIKSLŲ, KOMUNIKACIJOS KOKYBĖS IR APIBRĖŽTUMO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMUI KEISTIS EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA.....	27
2.1. ORGANIZACINIAI POKYČIAI BANKININKYSTĖS SEKTORIJE IR LIETUVOS BANKE	27
2.2. ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ SVARBOS VERTINIMAS	30
2.2.1. Ekspertinio vertinimo eiga.....	30
2.2.2. Organizacinių pokyčių sėkmės veiksnių svarbos vertinimas daugiakriteriu vertinimo metodu SAW	32
2.2.3. Organizacinių pokyčių sėkmės veiksnių svarbos vertinimo daugiakriteriu vertinimo metodu SAW rezultatai	33
2.3. EMPIRINIO TYRIMO HIPOTEZĖS IR KONCEPTUALUSIS MODELIS	35
2.4. ANKETINĖS APKLAUSOS TYRIMO EIGA, RESPONDENTAI IR MATAVIMAI.....	37
2.5. EMPIRINIO TYRIMO METODŲ PAGRINDIMAS IR APRAŠYMAS	42
3. TRANSFORMACINIO VADOVAVIMO STILIAUS, ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ TIKSLŲ, KOMUNIKACIJOS KOKYBĖS IR APIBRĖŽTUMO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMUI KEISTIS EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI	45
3.1. EMPIRINIO TYRIMO RESPONDENTŲ CHARAKTERISTIKOS	45
3.2. EMPIRINIO TYRIMO PATIKIMUMAS, VALIDUMAS, KONSTRUKTŲ STRUKTŪRA	46
3.3. EMPIRINIO TYRIMO DUOMENŲ PASISKIRSTYMAS IR GRUPIŲ SKIRTUMŲ ANALIZĖ	53
3.4. EMPIRINIO TYRIMO KONSTRUKTŲ KORELIACINĖ IR MEDIACIJOS ANALIZĖS	58
3.5. TYRIMO HIPOTEZIŲ TIKRINIMAS.....	61
4. TRANSFORMACINIO VADOVAVIMO STILIAUS, ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ TIKSLŲ, KOMUNIKACIJOS KOKYBĖS IR APIBRĖŽTUMO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMUI KEISTIS REZULTATŲ APITARIMAS	63
IŠVADOS	67
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	71
PRIEDAI	79

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Organizacinių pokyčių sąvoka (sudaryta autorės)	15
2 lentelė. Organizacinių pokyčių valdymo modelių sėkmės veiksniai (sudaryta autorės)	17
3 lentelė. Organizacinių pokyčių valdymo modelių veiksmių lyginimas (sudaryta autorės)	31
4 lentelė. Organizacinių pokyčių sėkmės veiksmių svarba darbuotojų ir vadovų vertinimu	33
5 lentelė. Tyrimo respondentų demografinės charakteristikos (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)	45
6 lentelė. Tyrimo konstrukto vidinio patikimo analizės rezultatai (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)	46
7 lentelė. Tyrimo konstrukto vidinio suderinamumo analizės rezultatai (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)	48
8 lentelė. Bartlett ir Kaiser-Meyer-Olkin testų reikšmės (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)	49
9 lentelė. Kintamųjų sklaidos paaiškinimo laipsnis (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)	50
10 lentelė. Kintamųjų bendrumai (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)	50
11 lentelė. Faktoriaus analizės modelio matrica, pritaikius „Direct Oblimin“ (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)	51
12 lentelė. Duomenų aibės skirstinio analizė (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais) .	53
13 lentelė. Grupių pagal pareigas analizės rezultatai (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)	54
14 lentelė. Organizacinių pokyčių tikslų aiškumo vidurkiai pagal specialistų ir vadovų grupes (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)	54
15 lentelė. Grupių pagal lytį analizės rezultatai (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)	55
16 lentelė. Grupių pagal darbo trukmę organizacijoje analizės rezultatai (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)	55
17 lentelė. Suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus analizės pagal grupes pagal darbo trukmę organizacijoje rezultatai (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)	56
18 lentelė. Suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus analizės pagal grupes pagal darbo trukmę organizacijoje rezultatai (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)	56
19 lentelė. Grupių pagal respondentų amžių analizės rezultatai (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)	57
20 lentelė. Suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus analizės pagal grupes pagal amžių rezultatai (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)	57
21 lentelė. Suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus analizės pagal grupes pagal amžių rezultatai (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)	58
22 lentelė. Konstrukto Spirmeno koreliacijos (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)	58
23 lentelė. Mediacinio kintamojo modelių analizės rezultatai (penktajai, šeštajai, septintajai hipotezėms patikrinti) (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)	60
24 lentelė. Mediacijos modelių, pateiktų 10–12 pav., koreliacijos koeficientai ir reikšmingumo lygmenys (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)	60

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Pasikartojančių, panašios tematikos teiginių palyginimo ir atmetimo pavyzdinė schema (sudaryta autorės)	30
2 pav. Empirinio tyrimo modelis (sudaryta autorės)	37
3 pav. Empirinio tyrimo eiga ir išsidėstymas laike (sudaryta autorės).....	38
4 pav. Demografiniai klausimai ir galimi pasirinkimai (sudaryta autorės)	39
5 pav. Empirinio tyrimo kintamieji, kintamuosius matuojantys klausimai, klausimų kodavimas, klausimų vertinimo balų sumos ir šaltiniai (sudaryta autorės).....	41
6 pav. Mediacijos principinė schema (Igartua, Hayes, 2021)	43
7 pav. Mediacinio kintamojo analizės schema penktajai hipotezei patikrinti (sudaryta autorės; šaltinis: Igartua, Hayes, 2021)	44
8 pav. Mediacinio kintamojo analizės schema šeštajai hipotezei patikrinti (sudaryta autorės; šaltinis: Igartua, Hayes, 2021)	44
9 pav. Mediacinio kintamojo analizės schema septintajai hipotezei patikrinti (sudaryta autorės; šaltinis: Igartua, Hayes, 2021)	45
10 pav. Apibendrinti tyrimo rezultatai (sudaryta autorės).....	63

PRIEDAI

1 priedas. Ekspertinės apklausos klausimai ir anketos.	79
2 priedas. Gautų ekspertų – vadovų ir darbuotojų, vertinimų normalizavimas, normalizuotų reikšmių sumos ir veiksnių rangai.	80
3 priedas. Respondentams pateiktas kvietimas ir apklausos klausimynas.	81

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Organizacijos ir darbuotojai nuolat susiduria ir turi prisitaikyti prie aplinkos, darbo sąlygų, technologinių pokyčių, todėl organizacinių pokyčių valdymas tampa aktualia tema. Šiame darbe nagrinėjamas bankinis sektorius, kuriame organizacinių pokyčių būtinumas atsiranda dėl neseniai įvykusios COVID-19 pandemijos ir pasikeitusių vartotojų poreikių, konkurencingos rinkos, klimato kaitos ir finansinių technologijų poveikio centrinei bankininkystei.

Organizacinis pokytis šiame darbe suprantamas kaip procesas, kuriuo pereinama iš vienos būsenos į kitą, norint pasiekti rezultatą. Būtent sėkmingas organizacinių pokyčių rezultatas lemia organizacijos prisitaikymą prie besikeičiančios ir konkurencingos aplinkos. Organizaciniai pokyčiai apima sudėtingus, daugybę skirtingų organizacijos lygių siekiančius procesus, todėl ne visuomet būna sėkmingi. Dauguma tyrimų, vykdomų nuo 1970 metų, rodo, kad apie 60–70 % organizacinių pokyčių yra nesėkmingi (Ashken, 2013, cit. iš Men et. al., 2020). Literatūros šaltiniuose galima rasti įvairių organizacinių pokyčių nesėkmių priežasčių, dažniausiai yra minimos šios: neaiškus organizacinio pokyčio tikslas, siekiami rezultatai ir negebėjimas jų iškomunikuoti, netinkami ir įgūdžių, reikiamų pokyčio įgyvendinimui bei darbuotojų įtraukimui, stokojantys vadovai ir organizaciniam pokyčiui besipriešinantys ar jo nepalaikantys darbuotojai (Gilbert et. al., 2015; Watkins, Spencer, 2021).

Organizaciniai pokyčiai yra tiesiogiai susiję su organizacijoje dirbančiais darbuotojais bei jų atsaku į pokyčius. Reiškiny, kuris apibrėžia darbuotojų norą ir pasirengimą suprasti, priimti ir imtis pokyčių yra vadinamas darbuotojų įsipareigojimu keistis. Darbuotojų įsipareigojimas keistis nėra vienintelis reiškiny, kuris yra svarbus, kai kalbama apie darbuotojų siekiamą pozityvų elgesį organizacinių pokyčių kontekste. Vis dėlto, palyginus susijusias sąvokas, tokias kaip darbuotojų motyvacija ar pasitenkinimas darbu, darbuotojų įsipareigojimas keistis yra pats svarbiausias bei labiausiai organizacinių pokyčių sėkmę lemiantis reiškiny (Seggewiss et. al., 2019) ir būtinas sėkmingam organizacinių pokyčių įgyvendinimui (Men et. al., 2022). Bet kokio organizacinio pokyčio kontekste, kai darbuotojai save tapatina su organizacijos ir pokyčio tikslais ir yra įsitraukę į organizacinį pokytį bei jame jaučiasi patogiai, jie bus linkę sklandžiau priimti ir įgyvendinti pokyčius (Ouedraogo et. al., 2023). Kadangi organizacinis pokytis atneša nežinomybę, neapibrėžtumą, naujas situacijas, lūkesčius darbuotojams, jie turi ne tik prisitaikyti prie pokyčio, bet ir keistis. Todėl darbuotojai ne visuomet linkę įsitraukti į pokyčius, tačiau atvirkščiai – gali jiems priešintis. Fisher'is ir kt. (2013, cit. iš Aršauskaitė, Drejeris, 2017) akcentuoja, kad būtent darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams yra pagrindinė pokyčių įgyvendinimo kliūtis. Tuo tarpu darbuotojų įsitraukimas,

aktyvus dalyvavimas, ir pokyčio priėmimas gali padėti ne tik sėkmingiau įgyvendinti organizacinį pokytį, bet ir skatinti visos organizacijos funkcionavimą ir taip turėti įtaką verslo sėkmei (Laguna et. al., 2020).

Teoriniai ir praktiniai organizacinių pokyčių valdymo modeliai siūlo įvairius veiksnus, siekiant sėkmingo organizacinio pokyčio įgyvendinimo. Šiame darbe apžvelgiami organizacinių pokyčių valdymo modeliai ir remiantis ekspertų nuomone išskiriami organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai, prisidedantys prie didesnio darbuotojų įsipareigojimo keistis ir organizacinio pokyčio sėkmės. Ekspertai – tiek darbuotojai, tiek vadovai, kaip svarbiausius išskiria šiuos organizacinių pokyčių valdymo veiksnus: efektyvi pokyčio lyderystė, pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija, komunikacijos ir gerosios praktikos, darbuotojų poreikiai ir vertybės. Ekspertų nuomonės rezultatai sudaro galimybę giliau nagrinėti išskirtus svarbiausius sėkmės veiksnus organizacinių pokyčių valdymo srityje.

Esant organizacinių pokyčių neišvengiamumui bankiniame sektoriuje ir darbuotojų įsipareigojimui keistis, kaip būtina sąlygai sėkmingam organizacinio pokyčio įgyvendinimui, kyla pagrindinis šio tyrimo klausimas: kaip suvoktas transformacinis vadovavimo stilius, organizacinių pokyčių tikslų aiškumas, komunikacijos kokybė ir darbuotojų suvoktas neapibrėžtumas yra susiję su darbuotojų įsipareigojimu keistis bei gali prisidėti prie sėkmingo organizacinio pokyčio įgyvendinimo? Šio darbo empirinio tyrimo rezultatai gali būti praktiškai pritaikomi bankinio sektoriaus organizacijose, kurios planuodamos ir įgyvendindamos pokyčius, nori taikyti efektyvius organizacinių pokyčių valdymo metodus, siekiant organizacinių pokyčių sėkmingumo.

Mokslinė problema. Mokslinėje literatūroje yra plačiai analizuojamos organizacinių pokyčių ir darbuotojų įsipareigojimo keistis sąsajos. Teoriniai organizacinių pokyčių valdymo modeliai apibrėžia daugybę veiksnių, kurie gali lemti sėkmingą organizacinių pokyčių įgyvendinimą. Vis dėl to moksliniuose tyrimuose gana ribotai analizuojami konkretūs organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai ir jų įtaka darbuotojų įsipareigojimui keistis. Todėl tokie tyrimai ne visuomet yra lengvai praktiškai pritaikomi organizacijose. Šiame darbe keliama mokslinė problema – nepakankamai išanalizuotas konkrečių organizacinių pokyčių sėkmės veiksnių – transformacinio vadovavimo stiliaus, organizacinių pokyčių tikslų, komunikacijos kokybės ir suvokto apibrėžtumo, poveikis darbuotojų įsipareigojimui keistis.

Tyrimo objektas – suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus, organizacinių pokyčių tikslų aiškumo, komunikacijos kokybės ir darbuotojų suvokto apibrėžtumo įtaka jų įsipareigojimui keistis pokyčių metu.

Tyrimo tikslas – nustatyti, kaip transformacinio vadovavimo stilius, organizacinių pokyčių tikslai, komunikacijos kokybė ir suvoktas apibrėžtumas veikia darbuotojų įsipareigojamą keistis.

Uždaviniai tikslui pasiekti:

1. Teorinių šaltinių analizės pagrindu pagrįsti transformacinio vadovavimo stiliaus, organizacinių pokyčių tikslų, komunikacijos kokybės, apibrėžtumo poveikį darbuotojų įsipareigojimui keistis.
2. Nustatyti organizacinių pokyčių valdymo veiksnius, kurie yra aktualiausi organizacinių pokyčių sėkmei ir darbuotojų įsipareigojimui keistis.
3. Atlikti transformacinio vadovavimo stiliaus, organizacinių pokyčių tikslų aiškumo, komunikacijos kokybės ir darbuotojų suvokto apibrėžtumo įtakos darbuotojų įsipareigojimui keistis tyrimą.
4. Remiantis literatūros analize ir tyrimo rezultatais, pateikti transformacinio vadovavimo stiliaus, organizacinių pokyčių tikslų aiškumo, komunikacijos kokybės ir darbuotojų suvokto apibrėžtumo darbuotojų įsipareigojimui keistis pokyčių metu sąveikos modelį.

Tyrimo metodai. Teorinės literatūros giluminė analizė ir sintezė, apibendrinimas. Duomenų rinkimui pasitelkta ekspertų apklausa ir banko darbuotojų apklausa. Duomenys analizuojami statistiniais metodais, bet daugiausia pasitelkiant analizę ir struktūrinių lygčių modeliavimą ir daugiakriterį vertinimo metodą SAW (angl. *Simple Additive Weighting*).

1. TRANSFORMACINIO VADOVAVIMO STILIAUS, ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ TIKSLŲ, KOMUNIKACIJOS KOKYBĖS, APIBRĖŽTUMO POVEIKIO DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMUI KEISTIS TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Organizacinių pokyčių samprata, veiksniai ir valdymo modeliai

Organizaciniai pokyčiai yra gana plačiai nagrinėjama tema įvairiuose moksliniuose straipsniuose. Levovnik'as ir Gerbec'as (2018) organizacinį pokytį apibrėžia kaip bet kokios srities organizacijoje pakitimą / permainą ar pakitimo / permainos rezultatą. Hussain'as ir kt. (2018) organizacinį pokytį apibrėžia kaip organizacijos judėjimą iš žinomos (dabartinės) būsenos į nežinomą (pageidaujamą būsimą) būseną. Peržvelgus kitų autorių vartojamus organizacinių pokyčių apibrėžimus, pateiktus pirmojoje lentelėje (žr. 1 lentelę), galima išskirti kelis daugumai nagrinėtų organizacinių pokyčių apibrėžimų būdingus bruožus. Pirma, visuose nagrinėtuose apibrėžimuose pokytis yra suprantamas kaip procesas, judėjimas ar transformacija, kas gali reikšti, jog pokytis truks tam tikrą laiką ir apims tam tikrus etapus. Antra, pokyčio metu pereinama iš vienos būsenos į kitą, siekiant norimo rezultato. Iš apibrėžimų matome, kad siekiamas rezultatas yra siejamas su organizacijos strategija ir vertės organizacijai kūrimu. Taip pat svarbu pastebėti, kad pokytis apima plačią organizacijos dalį ar visą organizaciją ir įvairius organizacijos lygmenis – nuo konkrečių darbo tvarkų, darbuotojų elgesio iki organizacijos strategijos.

1 lentelė. Organizacinių pokyčių sąvoka (sudaryta autorės)

Autorius	Organizacinių pokyčių samprata
Shin et. al. (2012), cit. iš Bagga et. al. (2022)	Senos darbo tvarkos, procesų ir strategijų pasikeitimai, turintys įtakos visai organizacijai.
Agote et. al. (2016), cit. iš Bagga et. al. (2022)	Organizacijos transformacija iš dabartinės būsenos į kitą, norimą būseną, norint pasiekti ilgalaikius organizacijos tikslus.
Herold et. al. (2008), cit. iš Li et. al. (2021)	Procesas, kurio metu organizacija keičia esamą struktūrą, darbo tvarką, strategijas ar kultūrą, ir kuris gali reikšmingai paveikti organizaciją.
Van der Ven (2011), cit. iš Petrou et. al. (2018)	Pastangos, kurias pokyčių iniciatoriai, daugiausia vadovai, deda siekdami nuvesti darbuotojus prie naujo elgesio, kuris naudingas organizacijai.
Men et. al. (2020)	Procesas, kurio metu organizacijos pereina iš dabartinės būsenos į kokią nors norimą būseną, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai.
Seeger et al. (2005), cit. iš Men et. al. (2022)	Strateginis procesas, įgalinantis organizacijas elgtis kitaip, kad prisitaikytų prie naujų nenumatytų atvejų, apimančių technologijų, vertybių, procesų ir žmoniškųjų išteklių sritis.

Organizacinių pokyčių sąvoka yra gana plati ir kai kurie autoriai skirsto organizacinius pokyčius į tam tikrus tipus. Pavyzdžiui, Huy (2001, cit. iš Ford et. al., 2021) organizacinius pokyčius skirsto į keturis tipus pagal pokyčio veikimo sritį, tai yra: formalių struktūrų (vadovavimo), darbo procesų (inžinerija), įsitikinimų (mokymo) ir socialinės sąveikos (socializavimo) pokyčiai. Malopinsky ir Osman'as (2006, cit. iš Li et. al., 2021) teigia, kad organizaciniai pokyčiai gali būti suplanuoti ir neplanuoti. Edwards'as ir kt. (2020), skirsto organizacinius pokyčius pagal iniciavimo kilmę – iš viršaus žemyn ir iš apačios į viršų. Daugelis nagrinėtų pokyčių sąvokų (žr. 1 lentelę) apibrėžia pokytį kaip procesą, o gebėjimas valdyti organizacinius pokyčius yra laikomas ypač svarbia dalimi, kai yra kalbama apie pokyčio sėkmingumą (Ali et. al., 2019). Todėl, svarbu yra kalbėti ne tik apie organizacinio pokyčio apibrėžimus ir tipus, bet ir apie organizacinio pokyčio valdymo etapus ir sėkmės veiksnus.

Pagrindinius pokyčio valdymo etapus ir sėkmės veiksnus apibrėžia organizacinių pokyčių valdymo modeliai. Errida ir Lotfi (2021) organizacinių pokyčių valdymo modelius skirsto į procesinius (apibrėžia pokyčio įgyvendinimo ir valdymo žingsnius) ir aprašomuosius (nurodo pagrindinius kintamuosius ir veiksnus, turinčius įtaką organizacijos veiklai ir organizacijos pokyčių sėkmei).

Aprašomieji pokyčių valdymo modeliai nurodo pagrindinius veiksnus, kurie turi įtaką pokyčių sėkmei. Errida ir Lotfi (2021) nurodo gana daug skirtingų aprašomųjų modelių, iš kurių apžvelgsime šiuos: Knosterio pokyčių modelį (angl. *Knoster's change model*), Burko ir Litwino organizacinių pokyčių modelį (angl. *Burke and Litwin's model of organizational change*), Nadlerio ir Tushmano atitikimo modelį (angl. *Nadler and Tushman's congruence model*), Kanterio pokyčių rato modelį (angl. *Kanter Change Wheel*) ir pirmojo pasikeitimo modelį (angl. *The Change First methodology*).

Knosterio pokyčių modelį sudaro penki veiksniai, kurie turi būti aktyvuoti visi tam, kad organizaciniai pokyčiai būtų įgyvendinti sėkmingai. Šie penki sėkmingumo veiksniai yra: pokyčio vizija (1), išteklių prieinamumas (2), darbuotojų įgūdžiai (3), veiksmų planas (4) ir paskatos motyvacijai (5) (Errida, Lotfi, 2021). Svarbiausias šio modelio akcentas yra tas, jog sėkmingam pokyčio įgyvendinimui yra svarbūs visi penki veiksniai. Nagrinėjant literatūrą, galima matyti, jog neįgyvendinus kažkurio vieno veiksmo, atitinkamai atsiranda kitoks, nei siekiamas rezultatas (McKimm et. al., 2020).

Burko ir Litwino organizacinių pokyčių modelį sudaro dešimt veiksmų, turinčių įtaką pokyčio efektyvumui, ir nurodo, kaip šie veiksniai sąveikauja tarpusavyje. Šis modelis nustato priežastinius ryšius tarp 10 veiksmų, lemiančių organizacinių pokyčių sėkmę. Veiksniai yra šie: išorinė aplinka (1), lyderystė (2), organizacijos misija ir strategija (3), organizacinė kultūra (4), vadovavimas ir vadovavimo praktikos (5), organizacijos struktūra (6), sistemos (politikos ir

procedūros) (7), darbo klimatas (8), reikalavimai užduotims ir darbuotojų įgūdžiai / gebėjimai (9), darbuotojų poreikiai ir vertybės (10) (Olivier, 2018).

Nadlerio ir Tuchmano atitikimo modelyje daugiausia dėmesio skiriama transformacijos procesui ir pabrėžiamas atitikimo vaidmuo tarp organizacinių komponentų, siekiant veiksmingų elgesio modelių. Šiuo modeliu siekiama paaiškinti, kaip pokyčio strategija ir lyderystė bei keturių organizacijos transformacijos veiksnių atitikimas ir suderinamumas tarpusavyje turi įtaką organizaciniam elgesiui, veiklai ir pokyčio sėkmei (Errida ir Lotfi, 2021). Keturi išskiriami veiksniai yra: formali organizacija (struktūra) (1), neformali organizacija (kultūra) (2), žmonės (kompetencijos, įgūdžiai) (3) ir darbas, užduotys (procesai) (4) (Reed et. al., 2018).

Kanterio pokyčių modelis dar vadinamas pokyčių rato modeliu. Modelis apima dešimt svarbiausių faktorių, kurie leidžia užtikrinti sėkmingą pokytį: pasidalinimas pokyčio vizija (1), atlygis ir pripažinimas (2), priemonės, etapai ir grįžtamasis ryšys (3), gairės, valdymo struktūra ir procesas (4), komunikacija ir gerosios praktikos (5), greiti rezultatai (6), pokyčio rėmėjai (7), ugdymas (8), požiūris į pokyčius (9), organizacijoje vartojami simboliai ir signalai (10) (Errida ir Lotfi, 2021).

Pirmojo pasikeitimo modelis apibrėžia 6 veiksniai, kurie leidžia užtikrinti sėkmingą pokyčio įgyvendinimą: pasidalintas pokyčio tikslas (1), efektyvi pokyčio lyderystė (2), stiprūs įtraukimo procesai (3), įsipareigoję vidiniai rėmėjai (4), stiprus asmeninis ryšys (5), organizacijoje svarbiu laikomas asmeninis darbo atlikimas (6) (Errida ir Lotfi, 2021).

Penkiuose nagrinėtuose modeliuose minimi veiksniai pateikiami antroje lentelėje (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Organizacinių pokyčių valdymo modelių sėkmės veiksniai (sudaryta autorės)

Knosterio pokyčių modelis	Burko ir Litwino organizacinių pokyčių modelis	Nadlerio ir Tuchmano atitikimo modelis	Kanterio pokyčių modelis	Pirmojo pasikeitimo modelis
Veiksniai				
pokyčio vizija	išorinė aplinka	formali organizacija (struktūra)	pasidalinimas pokyčio vizija	pasidalintas pokyčio tikslas
išteklų prieinamumas	lyderystė	neformali organizacija (kultūra)	atlygis ir pripažinimas	efektyvi pokyčio lyderystė
darbuotojų įgūdžiai	organizacijos misija ir strategija	žmonės (kompetencijos, įgūdžiai)	priemonės, etapai ir grįžtamasis ryšys	stiprūs įtraukimo procesai
pokyčio įgyvendinimo veiksmų planas	organizacinė kultūra	darbas, užduotys (procesai)	gairės, valdymo struktūra ir procesas	įsipareigoję vidiniai pokyčio rėmėjai

paskatos motyvacijai	vadovavimas ir vadovavimo praktikos		komunikacija ir gerosios praktikos	stiprus asmeninis ryšys
	organizacijos struktūra		greiti rezultatai	organizacijoje svarbiu laikomas asmeninis darbo atlikimas
	sistemos (politikos ir procedūros)		pokyčio rėmėjai	
	darbo klimatas		ugdymas	
	reikalavimai užduotims ir darbuotojų įgūdžiai / gebėjimai		požiūris į pokyčius	
	darbuotojų poreikiai ir vertybės		organizacijoje vartojami simboliai ir signalai	

Išanalizavus organizacinių pokyčių sampratą galima matyti, jog organizaciniai pokyčiai yra gana sudėtingas, skirtingus organizacijos lygius apimantis procesas, kuriuo pereinama iš vienos būsenos į kitą, norint pasiekti rezultatą. Tam, kad organizacinis pokytis būtų sėkmingas, galima remtis teoriniais organizacinių pokyčių valdymo modeliais, kurie nurodo veiksnius, turinčius įtaką organizacinių pokyčių sėkmei. Apžvelgus organizacinių pokyčių valdymo modelius, galima matyti, jog juos sudaro veiksniai apimantys organizacijos (pvz.: struktūra, išorinė aplinka, organizacijos misija, vizija), vadovavimo ir lyderystės (pvz.: vadovavimo praktikos, lyderystė), darbuotojų (pvz.: darbuotojų poreikiai ir vertybės, darbuotojų įgūdžiai ir gebėjimai) bei sąveikos tarp jų (pvz.: komunikacija, procesai) dimensijas.

1.2. Darbuotojų išipareigojimo keistis pokyčių metu samprata ir išipareigojimą keistis mažinantys veiksniai

Organizaciniai pokyčiai apima dalį ar visą organizaciją ir įvairiais lygmenimis, siekiant esamos problemos sprendimo ir konkrečios naudos organizacijai. Darbuotojai yra svarbi organizacijos dalis ir būtent darbuotojų įsitraukimas į pokyčius yra ypač akcentuojamas mokslinėje literatūroje. Yu ir kt. (2022) teigia, kad inovatyvūs ir kūrybingi darbuotojai yra labai svarbūs siekiant padidinti organizacijų konkurencinį pranašumą per pokyčių įgyvendinimą. Venus'as ir kt. (2019, cit. iš Men et. al., 2022) teigia, kad pokyčių įgyvendinimo ir pokyčių iniciatyvų sėkmė priklauso nuo to, kiek darbuotojai priima pokyčius. Hsu ir kt. (2011, cit. iš Laguna et. al., 2020) pabrėžia, kad darbuotojų novatoriškas elgesys gali skatinti visos organizacijos funkcionavimą ir taip turėti įtaką jos verslo sėkmei. Kalbant apie darbuotojus pokyčių kontekste, galima susitikti dvi pagrindines sąvokas, nagrinėjančias jų elgesį –

darbuotojų įsipareigojimas keistis (angl. *Engagement to change*) ir pasipriešinimas pokyčiams (angl. *Resistance to change*). Toliau kiek plačiau apžvelgsime šias, darbuotojų elgesį pokyčių kontekste apibūdinančias, sąvokas.

Darbuotojų įsipareigojimas keistis moksliniuose straipsniuose apie pokyčius ir jų įgyvendinimą yra dažnai kartu nagrinėjamas reiškinys. Atlikti tyrimai rodo, jog pokyčių sėkmė priklauso nuo to, kiek darbuotojai pokytį remia ir demonstruoja jį palaikantį elgesį (Bernerth, 2004; McNabb & Sepic, 1995; Oreg, 2003; Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011 cit. iš Seggewiss et. al., 2019). Wang'as ir kt. (2020, cit. iš Ikrema et. al., 2022) darbuotojų įsipareigojimą keistis apibrėžia kaip individo kognityvinę ir emocinę tendenciją priimti ir prisitaikyti prie konkretaus pokyčio, t. y. esamos situacijos pasikeitimo ir judėti toliau. Herscovitch'as ir Meyer'is (2002, cit. iš Men et. al., 2022), apibrėžia įsipareigojimą keistis, kaip jėgą (mąstymą), surišančią asmenį su veiksmis, kurie yra būtini sėkmingam pokyčių įgyvendinimui. Albrecht'as ir kt. (2020), darbuotojų įsipareigojimą keistis apibrėžia kaip ilgalaikę ir teigiamą su darbu susijusią psichologinę būseną, pasižyminčią entuziazmu ir noru remti, priimti ir skatinti organizacinį pokytį.

Meyer'is (2022, cit. iš Luu ir Phan, 2020) teigia, kad įsipareigojimas yra darbuotojo suvaržymas susijęs su besikeičiančiais organizacijos tikslais, įskaitant tris formas:

1. Emocinis įsipareigojimas (angl. *Affective commitment*) pokyčiams sutelktas į norą palaikyti pokyčius.
2. Norminis įsipareigojimas (angl. *Normative commitment*) pokyčiams, pasireiškiantis pareiga palaikyti pokyčius.
3. Tęstinis įsipareigojimas (angl. *Continuance commitment*) pokyčiams, grindžiamas suvokiama kaina, susijusia su pasipriešinimu pokyčiams.

Galime matyti, jog nagrinėtuose įsipareigojimo keistis apibrėžimuose atsispindi trys pagrindiniai įsipareigojimo keistis aspektai – moralinis arba pareigos, emocinis bei kainos arba gaunamos naudos.

Įvairūs moksliniai tyrimai rodo, kad darbuotojai ne visuomet džiaugsmingai priima pokyčius. Khaw'as ir kt. (2022) teigia, kad pokyčiai didina stresą, mažina įsipareigojimą ir lojalumą. Brown'as ir Cregan'as (2008, cit. iš Islam et. al., 2021) pažymi, kad dėl naujovių sukeltos nežinomybės, darbuotojai jaučia baimę, demonstruoja perdegimą, mažesnį įsitraukimą. Wang'as (2022) teigia, kad pasipriešinimas pokyčiams yra elgesio barjeras pokyčio įgyvendinimui. Oreg'as (2003, cit. iš Haesevoets et. al., 2022) pasipriešinimą pokyčiams apibrėžia, kaip darbuotojo tendenciją priešintis ar vengti pokyčių, kuri apima elgesio, kognityvinę ir emocinę dedamąją. Taigi pasipriešinimas pokyčiams gali sukelti

neigiamus jausmus ne tik darbuotojui, tačiau nėra palankus reiškinys ir organizacijai, ypač kalbant apie pokyčių įgyvendinimą.

Svarbu suprasti, kokios yra pagrindinės darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastys tam, kad būtų galima taikyti veiksnys ir sprendimus, leidžiančius mažinti pasipriešinimą pokyčiams. Žvelgiant bendrai pasipriešinimo pokyčiams priežastys gali būti labai įvairios. Pavyzdžiui, Zwick'as (2002) įvardija labiau organizacines priežastis – komunikacija, organizacijos normos ir vertybės, žmogiškųjų išteklių praktikos, vadovų įsitraukimas į pokyčių veiklas. Zhang'as ir kt. (2018) mini labiau individualias priežastis, tokias kaip – individo psichika, vengimas peržengti asmeninę komforto zoną, asmeninės savybės, požiūris, asmeninės vertybės, motyvacija. Apibendrinus apžvelgtą literatūrą, galima būtų daryti prielaidą, kad dažniausiai minimos yra šios pasipriešinimo pokyčiams priežastys – nežinomybės, neapibrėžtumo baimė, kompetencijos trūkumas ir vadovo palaikymo trūkumas.

Pokyčiai yra susiję su naujumu ir neapibrėžtumu, todėl gali sukelti nežinomybės, baimės jausmus. Liu ir kt. (2022) teigia, jog darbuotojai, kurie bijo pokyčių, gali jiems priešintis. Zwick'as (2002), išryškina darbo praradimo baimę, kuri kyla dėl būsimos situacijos ir galimų reikalavimų darbuotojui naujumo. Joseph'as (2010), pažymi, jog dėl asmeninių savybių darbuotojai jaučiasi skirtingai pasirengę ir norintys prisitaikyti prie pokyčių. Zwick'as (2002), taip pat pažymi, jog pokyčiai sukelia nežinomybės ir neapibrėžtumo jausmus, kas gali būti priežastimi, darbuotojams neigiamai reaguoti ir priešintis pokyčiams. Taigi, pokyčiai, siejami su nežinomybe ir baime, todėl gali sukelti pasipriešinimą, kelti nerimą, nenorą pradėti ir imtis veiksmų, stresą.

Organizacinių pokyčių komunikacija yra svarbus veiksnys, kuris leidžia darbuotojams suprasti ko yra siekiama pokyčiu ir kaip pokytis palies juos asmeniškai, ko iš pokyčio tikėtis. Komunikacijos trūkumas ar ne tikslis, ne laiku pateikta komunikacija taip pat gali būti veiksnys, mažinantis darbuotojų įsipareigojimą keistis (Shrivastava et. al., 2022).

Vadovo elgesys ir palaikymas yra svarbus veiksnys, lemiantis, ar darbuotojai demonstruos pasipriešinimą pokyčiams, ar priešingai – ims pokyčių ir demonstruos pritarimą jiems. Mitchell'as (2013, cit. iš Aršauskaitė, Drejeris, 2017) teigia, kad praeityje vadovo padarytos klaidos nulemia nepasitikėjimą juo, kas gali turėti įtaką darbuotojų prieštaravimams ir pasipriešinimui naujoms vadovo pateikiamoms idėjoms. Albrecht'as ir kt. (2020) teigia, kad kai vadovas aktyviai atstovauja ir remia pokyčius, jis turi įtaką organizacijos gebėjimui įgyvendinti pokytį, taip pat organizacinei kultūrai ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams mažinimui. Jenhaug (2020) pažymi, jog vadovai turi unikalią galimybę savo veiksmais įkvėpti darbuotoją kvestionuoti įprastus, nusistovėjusius dalykus ir tai gali sukelti pokyčiams teigiamą elgesį. Vadovas savo elgesiu gali ne tik sukurti saugumo ir pasitikėjimo jausmus, kas gali

mažinti pasipriešinimą pokyčiams, tačiau ir įkvėpti pačius darbuotojus imtis veiksmų pokyčių įgyvendinimo link.

Darbuotojų įgūdžiai ir kompetencijos yra svarbūs numatytų darbo funkcijų atlikimui, darbuotojų elgesiui organizacijoje: bendradarbiavimui, naujų iššūkių priėmimui, susidorojimui su stresu, neapibrėžtomis situacijomis. Zwick'as (2002), teigia, kad kuo labiau darbuotojai yra kompetentingi, tuo labiau yra lankstūs ir prisitaikantys prie pokyčių atnešamų naujų reikalavimų kompetencijoms. Liu ir kt. (2022) pabrėžia, kad darbuotojų didesnės kompetencijos turėjimas, leidžia aktyvuoti motyvaciją imtis pokyčių ir mažinti pasipriešinimą jiems. Panašią mintį palaiko Wanous'as ir kt. (2000, cit. iš Albrecht et. al., 2020), kurie galimybę mokytis ir įgyti naujų įgūdžių, vykstant pokyčiams, pateikia kaip darbuotojų suprantamą naudą, turinčią įtaką pozityvesniam darbuotojų požiūriui į pokyčius. Taigi turimos kompetencijos ir įgūdžiai padeda net tik lanksčiau prisitaikyti prie pokyčių sukeltos nežinomybės toleravimo, bet ir prie galimai naujų lūkesčių, reikalavimų, kuriuos atneša pokytis.

Darbuotojų įsipareigojimas keistis apibrėžiamas kaip ilgalaikė ir teigiama su darbu susijusią psichologinė būseną, pasižyminti entuziazmu ir noru remti, priimti ir skatinti organizacinį pokytį (Albrecht et. al., 2020). Įsipareigojimas keistis gali būti emocinis, norminis ir tęstinis ir pasireikšti kaip noras palaikyti pokyčius, kaip pareiga palaikyti pokyčius ar grindžiamas suvokiama kaina, susijusia su pasipriešinimu pokyčiams (Luu ir Phan, 2020). Darbuotojų įsipareigojimą keistis gali mažinti įvairūs aspektai tokie, kaip organizacinio pokyčio sukuriamas neapibrėžtumo ir nežinomybės jausmas, turimų ar pokyčiai įgyvendinti būtinų kompetencijų trūkumas, tiesioginio vadovo elgesys ir tikslios, laiku pateiktos komunikacijos apie organizacinį pokytį trūkumas.

1.3. Transformacinio vadovavimo stiliaus, organizacinių pokyčių tikslų, komunikacijos kokybės, apibrėžtumo ir darbuotojų įsipareigojimo keistis sąsajos

Skirtingi organizacinių pokyčių apibrėžimai atspindi organizacinių pokyčių aprėptį, svarbą organizacijai ir darbuotojams, paties pasikeitimo ir nežinomos, laukiamos būsenos jausmą. Apžvelgėme, jog darbuotojų įsipareigojimas keistis ir atitinkamas elgesys stipriai lemia, ar organizaciniai pokyčiai bus sėkmingi. Ashken'as (2013, cit. iš Men et. al., 2020) teigia, kad dauguma tyrimų, vykdomų nuo 1970 m. rodo, kad apie 60–70 % organizacinių pokyčių yra nesėkmingi. Taip pat įvairūs moksliniai tyrimai rodo, kad darbuotojai ne visuomet džiaugsmingai priima pokyčius. Khaw'as ir kt. (2022) teigia, kad organizaciniai pokyčiai didina

stresą, mažina įsipareigojimą ir lojalumą. Brown'as ir Cregan'as (2008, cit. iš Islam et. al., 2021) pažymi, kad dėl organizacinių pokyčių sukeliamos nežinomybės ir kompleksiskumo, darbuotojai jaučia baimę, cinizmą, demonstruoja perdegimą, mažesnę įsitraukimą ir nenorą įsitraukti į organizacinio pokyčio procesą. Pokyčių iniciatyvos sutrikdo nusistovėjusią rutiną, tarpasmeninius santykius darbe, sukelia neapibrėžtumą ir kartu kviečia prisitaikyti prie naujų darbo santykių ir strateginių tikslų (Mukerjee et. al., 2021). Parish ir kt. (2008, cit. iš Men et. al., 2022) pabrėžia, kad planuojant organizacinius pokyčius reikia atsižvelgti ne tik į organizacijos veiklą ir pokyčio galimą sėkmingumą, bet ir į tai, kokią įtaką organizaciniai pokyčiai turės darbuotojams. Išnagrinėjus ir apibendrinus aprašomųjų organizacinių pokyčių valdymo modelių veiksnius ir darbuotojų įsipareigojimo keistis sąvoką, kyla klausimas, kokios yra šių reiškinių sąsajos, leidžiančios organizacinius pokyčius įgyvendinti sėkmingiau ir kaip išlaikyti balansą tarp organizacinių pokyčių sėkmės ir darbuotojų pozityvaus įsipareigojimo keistis.

1.3.1. Transformacinis vadovavimo stilius ir darbuotojų įsipareigojimas keistis

Vadovo vaidmuo yra labai svarbus darbuotojams tiek komandos kasdienėje darbo aplinkoje, tiek esant naujai, neapibrėžtai situacijai, pasimetimui. Vadovo aktyvi parama organizacinio pokyčio metu yra svarbus organizacinio pokyčio sėkmės pagrindas. Korsakienė ir kt. (2017) teigia, kad pokyčių lyderių esminė paskirtis yra darbuotojams priimtinais būdais komunikuoti apie vykstančius pokyčius, gauti atgalinį ryšį, motyvuoti darbuotojus siekti pokyčių, skatinti greitesnį pokyčių įgyvendinimą, valdyti kylančius konfliktus ir plėtoti organizacijos bei jos darbuotojų pasirengimą pokyčiams. Albrecht'as ir kt. (2020) teigia, kad kai vadovas aktyviai atstovauja ir remia organizacinę pokytį, jis tiesiogiai ir netiesiogiai turi įtaką organizacijos gebėjimui įgyvendinti pokytį, organizacijos kultūrai, pokyčio klimatui ir darbuotojų įsipareigojimui keistis.

Cummings'as ir Worley (2003, cit. iš Hussain et. al., 2018) išskyrė penkias pagrindines vadovo veiklas organizacinio pokyčio metu: skatinti pokyčius, kurti viziją, ugdyti darbuotojų paramą, valdyti pasikeitimą ir palaikyti pagreitį, būtent šios veiklos mažina darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams ir didina jų įsipareigojimą keistis. Errida ir Lotfi (2021), taip pat išskiria šešias vadovo veiklas, kurios didina darbuotojų įsitraukimą: aiškos vizijos komunikacija, strategija, vertybių skatinimas, įgalinimas, motyvacija ir įkvėpimas. Men ir kt. (2020) teigia, kad vadovo veiksmai yra kritiniai, siekiant pokyčio ir didinant darbuotojų įsitraukimą į pokyčius, per tokius veiksmus, kaip vizijos ir strategijos suteikimas, pokyčio kultūros skatinimas ir darbuotojų motyvavimas. Wanous'as ir kt. (2000) kalba apie tai, jog darbuotojų nepasitenkinimas ir neįsitraukimas į pokyčius gali būti mažinamas per vadovo

veiksmus ir teigia, kad kuo labiau darbuotojai pasitiki vadovu ir jo komunikuojamu pokyčiu, tuo labiau jie bus linkę įsipareigoti keistis. Galima daryti prielaidą, kad per skirtingus veiksmus, kurie susiję su vizijos ir strategijos komunikacija, motyvavimu, įgalinimu, vadovas gali daryti įtaką darbuotojų įsipareigojimui keistis.

Vienas iš dažniausiai literatūroje minimų ir su teigiamais rezultatais tiek organizacijai, tiek darbuotojams siejamų yra transformacinis vadovavimo stilius. Transformacinis vadovavimo stilius pasižymi integralumu, efektyvia komunikacija, įtaka, įtraukiančiu sprendimų priėmimo demonstravimu ir gebėjimu perteikti viziją (Haddon, Loughlin, McNally, 2015, cit. iš Kim et. al., 2021). Transformacinis vadovavimas suvokiamas kaip procesas, kurio metu vadovai ir pavaldiniai keičia vienas kitą; tai stimuliuojimas ir įkvėpimas siekti bendrų tikslų, papildomų rezultatų ir didinti vadovavimo kompetencijas pasitelkus iššūkius ir individualią paramą (Stelmokienė, Endriulaitienė, 2009). Transformacinį vadovavimo stilių galima apibrėžti ir per keturias vadovo dimensijas: idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, intelektualinis stimuliuojimas ir individualizuotas dėmesys (Avolio, Bass, 2004; Bass, Avolio, 1993, cit. iš Luu, Phan, 2020).

Įvairiose literatūros šaltiniuose ir tyrimuose transformaciniam vadovavimo stiliui būdingas elgesys ir veiksmai yra siejami su didesniu darbuotojų įsipareigojimu keistis. Kim ir kt. (2021) teigia, kad darbuotojų įsipareigojimas pokyčiams yra transformacinio vadovavimo stiliaus rezultatas. Islam'as ir kt. (2021) teigia, jog transformacinis vadovavimo stilius yra tinkamas efektyviam organizacinių pokyčių suvaldymui. Nustatyta, kad transformacinis vadovavimo stilius yra labiau susijęs su darbuotojų įsipareigojimu pokyčiams lyginant su kitais vadovavimo stiliais, ypač tais atvejais, kai pokyčiai turi reikšmingą asmeninę įtaką darbuotojams (Herold et al., 2008, cit. iš Luu, Phan, 2020). Organizacinių pokyčių kontekste, transformacinis vadovavimo stilius yra siejamas su efektyviu vadovavimo ne tik dėl to, jog geba užtikrinti veiklos rezultatus, bet ir dėl to, jog geba sušvelninti darbuotojams kylančias įtampas (Kim et. al., 2021). Teigiamą transformacinio vadovo įtaką darbuotojų įsipareigojimui keistis pagrindžia ir atlikti moksliniai tyrimai. Pavyzdžiui, Bagga ir kt. (2022) atliktame tyrime rastas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp transformacinio vadovavimo stiliaus ir organizacinio pokyčio įgyvendinimo, kuris apima ir darbuotojų įsipareigojimą keistis ($\beta=0,371$, $p=0,000$). Kim ir kt. (2021) atliktame tyrime rastas teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys tarp transformacinio vadovavimo stiliaus ir visų trijų darbuotojų įsipareigojimo keistis dimensijų pokyčių metu: emocinio įsipareigojimo keistis ($\gamma = .377$, $p < 0.001$), tęstinio įsipareigojimo keistis ($\gamma = 0.155$, $p < 0.01$) norminio įsipareigojimo keistis ($\gamma = 0.294$, $p < 0.001$).

Transformacinis vadovavimo stilius šiame darbe bus suprantamas kaip tiesioginio vadovo elgesys, pasižymintis: aiškios ateities vizijos perteikimu, darbuotojų skatinimu,

palaikymu, įkvepiančiu motyvavimu, darbuotojų pasiekimų pripažinimu, bendradarbiavimo ir įtraukiančio komandinio klimato kūrimu, pasitikėjimo kūrimu ir skatinimu (Stelmokienė, Endriulaitienė, 2009). Iš atliktų mokslinių tyrimų ir teorinės literatūros analizės galima daryti prielaidą, jog vadovai, pasižymintys transformaciniam vadovavimo stiliui būdingu elgesiu didina darbuotojų įsipareigojimą keistis organizacinio pokyčio kontekste ir taip prisideda prie sėkmingo organizacinio pokyčio įgyvendinimo.

1.3.2. Organizacinių pokyčių tikslai ir darbuotojų įsipareigojimas keistis

Organizaciniai pokyčiai atneša naujumo ir nežinomybės. Iš asmeninės patirties žinome, jog tai, kas neaišku ir mažai apibrėžta kelia nerimą, stresą, nenorą pradėti ar imtis veiksmų, būti nežinomos situacijos dalimi. Organizacinių pokyčių vizija būtent ir atspindi informacijos apie pokytį ir laukiamą rezultatą visumą. Errida ir Lotfi (2021) teigia, kad pokyčių vizija turi apibūdinti pagrindines siekiamos būsenos / rezultato charakteristikas, priežastis, kodėl pokytis yra reikalingas, koks yra pokyčio tikslas ir rezultatus. Albrecht'as ir kt. (2022) teigia, jog organizacinių tikslų aiškumas yra tiesiogiai teigiamai susijęs su darbuotojų įsipareigojimu keistis.

Laiku ir tinkamai komunikuojant organizacinių pokyčių tikslus gali būti sumažintas nežinomybės ir neapibrėžtumo jausmas, kas tikėtina, jog gali padidinti darbuotojų įsipareigojimą keistis. Bordia ir kt. (2004) teigia, kad tyrimais yra įrodyta, kad nežinomybę vykstant pokyčiams gali sumažinti laiku pateikta ir patikima informacija. Warrick'as (2022) teigia, kad organizacinis pokytis darbuotojų gali būti atmestas dėl nežinojimo, ką pokytis reiškia, informacijos trūkumo ar prieštaringos informacijos. Kiti autoriai stipriai pabrėžia, jog organizacinio pokyčio tikslų, kaip informacijos pateikimas laiku, konkretumas, nuoseklumas ir atskleidimas kas laukia turi tiesioginę įtaką darbuotojų įsipareigojimui keistis (Albrecht et. al., 2020; Oreg et. al., 2018). Tyrimai rodo, kad laiku pateikta ir aiški komunikacija apie organizacinio pokyčio tikslus padeda sumažinti neapibrėžtumą darbuotojams ir paskatinti darbuotojų atvirumą pokyčiams (Eby et al., 2000; Allen et al., 2007, cit. iš Albrecht et. al., 2022). Taigi, be aiškaus supratimo, kaip pokytis bus įgyvendinamas, kokia yra pokyčio kryptis ir tikslai, bei kas laukia ateityje, darbuotojai gali patirti nežinomybę, nerimą ir kitas neigiamas emocijas. Chen'as ir Wang'as (2007, cit. iš Men et. al., 2022) teigia, jog tokios neigiamos patirtys, kaip nežinomybė, neapibrėžtumas, stresas ir nerimas gali sumažinti darbuotojų įsipareigojimą keistis.

Organizacinių pokyčių tikslų aiškumas taip pat yra siejamas su darbuotojų įsipareigojimu keistis labiau per darbuotojų suvokiamą organizacinio pokyčio naudą. Chebbi ir kt. (2020) teigia, kad pokyčio tikslų komunikacija sudaro galimybę paaiškinti organizacinio

pokyčio būtinumą ir suteikia galimybę įvertinti, kas laukia ateityje. Oreg'as ir kt. (2008) pabrėžia, kad jei darbuotojas priima pokytį kaip sutampantį su jo asmeniniais lūkesčiais, poreikiais, jis pokytyje matys vertę ir labiau norės jo imtis. Taigi, darbuotojai aiškiai žinodami organizacinio pokyčio tikslus, gali išvelgti jiems aktualias naudas ir taip labiau įsipareigoti keistis.

Dar vienas organizacinio pokyčio tikslų aiškumo ir komunikavimo darbuotojams aspektas yra labiau emocinis įsipareigojimas keistis. Yue ir kt. (2019, cit. iš Men et. al., 2022) teigia, kad kuo labiau darbuotojai tiki, jog jie yra informuoti apie organizacinio pokyčio tikslą, viziją ir planą, tuo labiau jie yra linkę suprasti organizacinio pokyčio vertę ir dėl to jie bus labiau įsipareigoję keistis. Tai būtų labiau emocinis įsipareigojimas keistis, kurį įgalina patikėjimas organizaciniu pokyčiu.

Šiame darbe organizacinių pokyčių tikslų aiškumo sąvoka apima būsimos (po pokyčių įgyvendinimo) organizacijos krypties aiškumą, organizacinių pokyčių tikslus ir siekiamus rezultatus, organizacinių pokyčių sąsajų ir ilgalaikių organizacijos planų ir veiklos krypties žinojimą (Albrecht et. al., 2022). Išanalizavus mokslinę literatūrą ir atliktus tyrimus, matyti, jog organizacinių pokyčių tikslų aiškumas gali padėti sumažinti organizacinio pokyčio sukuriama neapibrėžtumą ir nežinomybės jausmą, paskatinti darbuotojų atvirumą pokyčiams bei padėti suprasti pokyčio atnešamas naudas, kas didina darbuotojų įsipareigojimą keistis.

1.3.3. Organizacinių pokyčių komunikacijos kokybė ir darbuotojų įsipareigojimas keistis

Komunikacija yra ypač svarbus įrankis organizacijoje, kai kalbame apie organizacinį pokytį. Prieš tai aptarėme, kuo ir kaip svarbu darbuotojams perteikti organizacinio pokyčio tikslus. Komunikacija apima dar daugiau aspektų ir organizacinio pokyčio kontekste yra nagrinėjama ne tik kaip tikslo perdavo būdas, bet ir kaip kertinis aspektas, lemiantis kiek organizacinis pokytis bus sėkmingas. Bordia ir kt. (2004) teigia, jog komunikacija yra būtinas ir esminis elementas efektyviam organizacinio pokyčio įgyvendinimui. Shrivastava ir kt. (2022) atliktame tyrime, rastas teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys ($\beta=0,88$, $p=0,000$) tarp dešimt dimensijų apimančios pokyčių kokybės skalės ir darbuotojų įsitraukimą į pokyčius, viena iš dešimties dimensijų, kuri buvo matuota – organizacinio pokyčio komunikacijos kokybės dimensija. Ramos-Maçães'as ir Román-Portas (2022) atliktame tyrime rastas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp komunikacijos ir darbuotojų įsipareigojimo keistis ($\gamma = 0.52$, $p < 0.001$). Christensen'as (2014, cit. iš Schulz-Knappe et. al., 2019) pabrėžia, kad nepilnos ir netinkamos informacijos komunikacija gali sukelti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, kas turės neigiamą įtaką organizacinio pokyčio įgyvendinimui ir padidins pokyčio įgyvendinimo

kainą. Ir priešingai, kuo darbuotojų gaunama komunikacija apie pokytį yra kokybiškesnė, tuo mažesnis yra jų pasipriešinimas pokyčiams (Lewis et. al., 2006, cit. iš Schulz-Knappe et. al., 2019). Apžvelgus teorinę literatūrą ir atliktus mokslinius tyrimus bei gautus jų rezultatus, galima daryti prielaidą, kad komunikacijos kokybė yra ypač svarbi didinant darbuotojų įsipareigojimą keistis organizacinių pokyčių kontekste.

Šiame darbe organizacinių pokyčių komunikacijos kokybės sąvoka apima oficialios informacijos apie įgyvendinamą pokytį tikslumą, tikslingumą, darbuotojų pasiekimą ir įtraukimą į pokyčio įgyvendinimo procesą bei informacijos turinį, kuris apima organizacinio pokyčio priežastis, darbuotojų asmeninius nuogastavimus, susijusius su organizaciniu pokyčiu (Bordia et. al., 2004). Išanalizavus mokslinę literatūrą ir atliktus tyrimus galima teigti, jog kokybiška organizacinių pokyčių komunikacija gali didinti darbuotojų įsipareigojimą keistis ir taip prisidėti prie efektyvaus organizacinių pokyčių įgyvendinimo.

1.3.4. Darbuotojų suvokiamas neapibrėžtumas ir darbuotojų įsipareigojimas keistis

Kai kalbame apie organizacinius pokyčius, jie sukuria neapibrėžtumo ir nežinomybės jausmą, kas kelia nerimą ir stresą. Organizacinių pokyčių kontekste ir kalbant apie darbuotojų įsipareigojimą keistis kartu yra minima neapibrėžtumo sąvoka. Ji gali būti siejama su darbuotojų poreikiais, gerove, darbo ir gyvenimo sąlygomis, karjeros ir atlygio lūkesčiais, norimais socialiniais ryšiais (Bordia et. al., 2004). Neapibrėžtumas gali sukelti įvairius jausmus nuo streso, baimės iki nepasitenkinimo, nenoro įsitraukti į pokyčius. Darbuotojai, organizacinio pokyčio metu patiria neapibrėžtumą susijusį su įvairiais aspektais, nuo nežinojimo, koks yra pokyčio tikslas, kaip bus įgyvendintas procesas iki nežinomybės, kokie pokyčio padariniai gali laukti (Jackson et al., 1987; Buono, Bowditch, 1989 cit. iš Allen et. al., 2007). Nekomunikuojami pokyčio tikslai ir siejami rezultatai, gali kelti nežinomybės jausmą. Bordia ir kt. (2004) atliktame tyrime randamas statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys tarp organizacinio pokyčio komunikacijos kokybės ir neapibrėžtumo kiekio, susijusio su organizaciniu pokyčiu. Miller ir Monge (1985) ištyrė, jog neapibrėžtumas yra susijęs su stresu (Bordia et. al., 2004). Kuo geriau darbuotojai geba dorotis su stresu, tuo labiau jie bus linkę priimti pokytį ir įsipareigoti keistis (Oreg et. al., 2018). Taip pat neapibrėžtumo sąvoka siejama su žinojimu aspektų, tiesiogiai kuriančių naudą darbuotojui. Oreg'as ir kt. (2008) pabrėžia, kad jei darbuotojas priima pokytį kaip sutampantį su jo asmeniniais lūkesčiais, poreikiais, jis pokytyje matys vertę ir labiau norės jo imtis. Errida ir Lotfi (2021) teigia, kad pokyčių sukuriamą naudą, artimą darbuotojui, skatins jį labiau tikėti ir įsitraukti į pokytį. Peržvelgus atliktus tyrimus, taip pat galima matyti, jog kuo labiau organizacinis pokytis įneša apibrėžtumo jausmo, tuo didesnis yra darbuotojų įsipareigojimas keistis. Pavyzdžiui, Albrecht'as ir kt.

(2022) atliktame tyrime rasti statistiškai reikšmingi teigiami ryšiai tarp su darbo susijusios informacijos, atspindinčios darbuotojų poreikius, aiškumu, ir įsipareigojimo keistis ($\gamma = 0.48$, $p \leq 0.001$).

Šiame darbe darbuotojų suvokiamo apibrėžtumo sąvoka yra suprantama kaip darbuotojams rūpimų klausimų, susijusių su darbo vieta, funkcijomis, prisitaikymu prie naujos organizacijos kultūros, kolegomis, paaukštinimo ir atlygio pokyčio tikimybe, reikiama naujais įgūdžiais, supratimas ir aiškumas organizacinio pokyčio įgyvendinimo metu (Bordia et. al., 2004). Organizacinių pokyčių kontekste darbuotojų suvoktas neapibrėžtumas gali būti neigiamai vertinamas veiksnys, kuris reikalauja ypač didelio dėmesio ir tinkamų veiksmų, siekiant jį mažinti ir valdyti, taip didinant darbuotojų įsipareigojimą keistis.

2. TRANSFORMACINIO VADOVAVIMO STILIAUS, ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ TIKSLŲ, KOMUNIKACIJOS KOKYBĖS IR APIBRĖŽTUMO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMUI KEISTIS EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Organizaciniai pokyčiai bankininkystės sektoriuje ir Lietuvos banke

Paskutiniaisiais metais bankininkystės sektorių Lietuvoje ir visame pasaulyje paveikė Covid-19 pandemija, atsirado naujų rinkos žaidėjų, kurie didina konkurenciją, dar aktualesnėmis tapo klimato kaitos ir finansinių technologijų temos, diktuojančios pokyčius tiek Lietuvoje, tiek ir visame pasaulyje.

Pandemija turėjo įtaką visiems sektoriams, bankinis sektorius nebuvo išimtis. Nors buvo prognozuojama, jog vartotojai bus atsargesni tačiau skolinimasis nesulėtėjo. Lietuvoje būsto paskolų paklausa per 2022 m. išaugo 2,5 % (Lietuvos banko Bankų veiklos apžvalga (2022 m.), n. d.). Lietuvos bankų asociacijos duomenimis (n. d.), 2022 m. lyginant su 2021 m. internetinės bankininkystės registruotų vartotojų skaičius išaugo 3,44 karto, o prisijungimų prie internetinės bankininkystės ir mobiliosios programėlės skirtingomis priemonėmis skaičius (mln.) padidėjo 2,3 karto. Pasaulio bankininkystės sektoriuje taip pat daug dėmesio skiriama diskusijoms apie pasikeitusius vartotojų poreikius ir elgesį. Pirma, vartotojai per pandemiją naudojo daugiausia skaitmenine bankininkyste, tačiau pandemijos ribojimams sumažėjus, vėl grįžo prie įprastos bankininkystės (Bellens, 2020). Tai viena vertus neatrodytų pokytis, tačiau bankams prisitaikius prie pandemijos ir norint toliau tęsti ir didinti skaitmeninių paslaugų teikimą, būtina keisti rinkodarą, peržiūrėti procesus ir numatyti strategijas, kaip pasiekti vartotojus, kuriems skaitmeninės paslaugos nėra priimtinos. Antra, pandemijos metu 57 %

vartotojo nesinaudojo grynųjų pinigų atsiskaitymais (Bellens, 2020). Pandemijai atslūgus vartotojai grįžta prie grynųjų pinigų, tačiau dalis jų tikisi ir toliau naudotis skaitmeniniais atsiskaitymais, kas reiškia jog bankai turės inicijuoti pokyčius, ypač susijusius su technologijų diegimu ir skaitmeninių pervedimų ir mokėjimų rizikų valdymu. Krizę išgyvenę vartotojai tikisi, jog bankai padės jiems finansiškai apsaugoti nuo galimų krizių ateityje (Bellens, 2020). Bankams tai reiškia investicijas į naujus ilgalaikio taupymo, investavimo ir kitus produktus ir paslaugas, jų diegimą ir įgyvendinimą. Bankininkystės sektorius turėjo ir tebeturi prisitaikyti prie Covid-19 pandemijos bei šios pandemijos padiktuotų vartotojų elgesio ir poreikių pokyčių, kurie neišvengiamai įneša organizacinius pokyčius.

Dar viena svarbi ir daugybėje sektorių aptarinėjama tema yra klimato kaita. Klimato kaita bei su klimato kaita susijusių rizikų valdymas nurodomas kaip vienas iš svarbiausių prioritetų bankiniame sektoriuje (Sutcliffe, 2021). Pagrindiniai iššūkiai su kuriais susiduria bankai yra su klimato kaita susijusių rizikų įvertinimas ir suvaldymas, standartizuotų modelių, kaip įtraukti su klimato kaita susijusių rizikų valdymą į bendrą rizikų valdymą, nebuvimas, kompetencijų ir įgūdžių būtinų suprasti klimato kaitos temas ir rizikų valdymą trūkumas (Sutcliffe, 2021). Klimato kaitos temų aktualumas gali atverti organizacinius pokyčius, susijusius ne tik su ekspertų kompetencijomis, bet ir bankų veiklos modeliais.

Technologiniai pokyčiai ir prisitaikymas prie jų yra aktualūs ir bankiniame sektoriuje. Kalbant apie technologijas bankiniame sektoriuje yra vartojama sąvoka finansinės technologijos. Finansinės technologijos apima naujausias technologijas, pavyzdžiui, blokų grandinę, dirbtinis intelektas, tokioms tradicinėms bankų funkcijoms kaip mokėjimai, draudimas, prekyba ir investavimas, duomenų analitika (Žilinskas, Žilinskij, 2020). Finansinės technologijos yra būtinos, bankams siekiant prisitaikyti prie konkurencingos rinkos ir vartotojų poreikių (Bellens, J., 2021). Kartu finansinės technologijos ir jų valdymas reikalauja pokyčių veiklos modeliuose, kompetencijose, pasikeitusių paslaugų rizikų valdyme. Finansinių technologijų taikymo bankiniame sektoriuje pavyzdžių gali būti pačių įvairiuose. Vienas jų yra mokėjimai, kurie sudaro daugiau nei 30 % kai kurių bankų pajamų (Elinson, 2021). Finansinių technologijų startuoliams pasiūlius įvairias mokėjimų naujoves, tokias kaip momentiniai mokėjimai ar piniginės programėlės, sukūrė konkurenciją, prie kurios turi prisitaikyti ir tradiciniai bankai. Kad galėtų konkuruoti su startuoliais, bankai turi skaitmenizuoti savo paslaugas ir vidinius procesus, keisti verslo modelius, diegti naujas technologijas bei įvertinti su tuo susijusias rizikas ir jas suvaldyti (Elinson, 2021). Tai tik vienas iš daugelio finansinių technologijų diktuojamų pokyčių, prie kurių turi prisitaikyti bankininkystės sektorius ir neišvengiamai įgyvendinti įvairius organizacinius pokyčius.

Pastarųjų metų įvykiai, tokie kaip Covid-19 pandemija ir naujų bankų įsitvirtinimas rinkoje, klimato kaita ir finansinės technologijos gali sudaryti prielaidas būtinybei imtis organizacinių pokyčių bankiniame sektoriuje.

Bankų sektorių Lietuvoje sudaro 13 bankų ir 6 užsienio bankų filialai (Lietuvos banko Bankų veiklos apžvalga (2022 m.), n. d.). Nauji rinkos žaidėjai turi įtaką bankų sektoriui. Šeši bankai neseniai pradėję veiklą, 2022 m. ketvirtą ketvirtį didino savo apimtį: jų turtas 2022 m. išaugo beveik 63 proc. – iki 871 mln. Eur. (Lietuvos banko Bankų veiklos apžvalga (2022 m.), n. d.). Naujiems rinkos dalyviams nuosekliai didinant turimą turtą, jie sudaro didesnę konkurenciją ilgiau veikiantiems bankams. Dėl to ilgiau veikiantys bankai, yra priversti reaguoti į konkurenciją, peržiūrėti savo veiklos efektyvumą bei siūlyti konkurencingas paslaugas vartotojams.

Transformacinio vadovavimo stiliaus, organizacinių pokyčių tikslų, komunikacijos kokybės ir apibrėžtumo poveikio darbuotojų įsipareigojimui keistis empirinis tyrimas bus atliekamas Lietuvos banke dirbančių respondentų atsakymų analizės pagrindu, todėl svarbu susipažinti su Lietuvos banku ir pokyčių svarba bei iššūkiais šioje organizacijoje.

Lietuvos bankas yra centrinis bankas, kurio misija – puoselėti šalies pinigų, kredito ir atsiskaitymų sistemų patvarumą ir vientisumą, jų stabilų, patikimą ir efektyvų funkcionavimą, siekiant sudaryti palankias sąlygas optimaliai šalies makroekonominiai plėtrai (Lietuvos bankas, n. d.). Svarbu atkreipti dėmesį, jog Lietuvos bankas yra išskirtinė organizacija Lietuvoje, tačiau ne Europoje. Lietuvos bankas priklauso Centrinėse bankų sistemai, kuriai priklauso visų Europos šalių centriniai bankai (Lietuvos bankas, n. d.). Lietuvos banke dirba 663 darbuotojai, metinės kaitos rodiklis 12,1 % (Lietuvos banko metų ataskaita (2022 m.), n. d.), o vidutinis darbuotojų amžiaus vidurkis 2021 m. buvo 54 m. (Lietuvos banko metų ataskaita (2021 m.), n. d.). Šie duomenys gali leisti daryti prielaidas, jog vidutinis darbuotojų amžius ir nedidelė kaita gali turėti įtaką lėtesniems pokyčiams, ar jų nepriėmimui.

Bendrai yra manoma, jog valstybiniam sektoriui priklausančios organizacijos yra stabilesnės nei privataus sektoriaus organizacijos (Park, 2013). Vyraujant požiūriui, jog valstybinio sektoriaus organizacijos dirba labiau apibrėžtais metodais, labiau biurokratinėje struktūroje, organizacinių pokyčių tema gali atrodyti ne tokia aktuali. Vis dėlto analizuojant Lietuvos banko strateginius tikslus (Lietuvos banko metų ataskaita (2022 m.), galima matyti, jog jie nukreipti į pokyčius, inovacijas, technologijas ir visame pasaulyje nagrinėjamas temas, kaip tvarumas, žalumas. Strateginiai siekiai yra ambicingi ir reikalaujantys organizacijos, darbuotojų ir procesų prisitaikymo prie siekių atnešamų pokyčių. Pokyčių tema tampa ypač aktuali šioje organizacijoje. Todėl aktualu įsivertinti, kokie organizacinių pokyčių valdymo

sėkmės veiksniai ir kaip veikia darbuotojų išipareigojimą keistis, siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo.

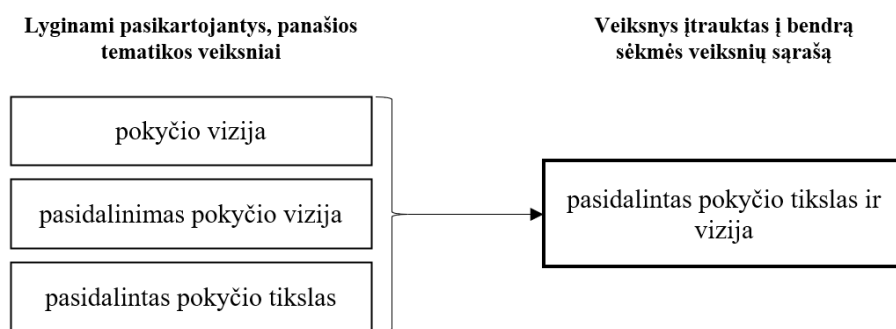
2.2. Organizacinių pokyčių sėkmės veiksnių svarbos vertinimas

2.2.1. Ekspertinio vertinimo eiga

Siekiant įvertinti, kokie organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai yra svarbiausi darbuotojų išipareigojimui keistis ir organizacinio pokyčio sėkmei, buvo atliktas ekspertinis veiksnių svarbos vertinimas.

Tyrimas buvo skaidomas į du etapus:

1. *Pirmas etapas – pasiruošimas tyrimui.* Šiame etape apžvelgus organizacinių pokyčių valdymo modelių veiksnius, jie buvo įtraukti į bendrą sėkmės veiksnių sąrašą, apjungus tuos, kurie yra panašios tematikos ir atmetus tuos, kurie kartojasi. Pasikartojančių teiginių palyginimo ir atmetimo pavyzdys pateiktas pirmame paveiksle (žr. 1 paveikslą).



1 pav. Pasikartojančių, panašios tematikos teiginių palyginimo ir atmetimo pavyzdinė schema (sudaryta autorės)

Tokiu būdu gauta 22 skirtingi organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai, kurie gali turėti įtaką organizacinių pokyčių sėkmei: pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija (1), organizacijos misija ir strategija (2), pokyčio įgyvendinimo veiksmų planas (3), darbuotojų įgūdžiai (4), organizacinė kultūra (5), organizacijos struktūra (6), išteklių prieinamumas (7), efektyvi pokyčio lyderystė (8), vadovavimas ir vadovavimo praktikos (9), atlygis ir pripažinimas (10), išorinė aplinka (11), darbas, užduotys (procesai) (12), darbo klimatas (13), darbuotojų poreikiai ir vertybės (14), komunikacija ir gerosios praktikos (15), greiti rezultatai (16), išipareigoję vidiniai pokyčio rėmėjai (17), stiprūs įtraukimo procesai (18), stiprus asmeninis ryšys (19), organizacijoje svarbiu laikomas asmeninis darbo atlikimas (20), požiūris į pokyčius (21), darbuotojų ugdymas (22). Veiksnių palyginimas ir išskirti veiksniai, kurie toliau bus vartojami tyrime, pateikiami trečioje lentelėje pasviruoju (*Italic*) šriftu (žr. 3 lentelę). Išskirti 22 veiksniai apima penkiuose modeliuose minimus organizacinio pokyčio įgyvendinimo sėkmės veiksnius. Šie veiksniai yra minimi mokslinėje literatūroje, kaip svarbūs

organizacinio pokyčio įgyvendinimui ir vienu ar kitu aspektu gali padėti darbuotojui labiau įsipareigoti keistis bei patikėti organizaciniu pokyčiu. Organizacinio pokyčio tikslas, vizija, laiku pateikta komunikacija ir aiškus organizacinio pokyčio įgyvendinimo planas, gali būti svarbūs organizacinio pokyčio sėkmei dėl neapibrėžtumo mažinimo darbuotojams bei jų įsitraukimo didinimo. Kuo labiau darbuotojai suvoks, ko siekiama organizaciniu pokyčiu, tuo mažiau baimės ir neapibrėžtumo jie patirs, kartu galės labiau patikėti organizaciniu pokyčiu. Organizacijos misija, strategija, struktūra ir išorinė aplinka gali būti svarbūs veiksniai, siekiant organizacijai ir darbuotojams įsivertinti, kiek komunikuojamas pokytis yra sutampantis su organizacijos siekiamais tikslais. Organizacinio pokyčio sėkmingumui svarbūs veiksniai gali būti vadovai bei egzistuojančios vadovavimo praktikos. Mokslinėje literatūroje vadovas yra laikomas ypač svarbų vaidmenį atliekančia figūra organizacinių pokyčio kontekste, nes yra arčiausiai darbuotojo. Darbuotojų įgūdžiai ir kiek organizacijoje yra skiriama dėmesio darbuotojų kompetencijų ugdymui, reikiamų išteklių suteikimui gali tapti svarbiais veiksniais organizacinio pokyčio kontekste, ypač kai yra kalbama apie prisitaikymą prie kompetencijų, kurias atneš įvykęs organizacinis pokytis. Taip pat galimybė įgyti naujų įgūdžių organizacinio pokyčio kontekste, gali veikti kaip motyvacinė priemonė darbuotojams. Organizacinė kultūra, darbo klimatas, esami procesai, stiprūs įtraukimo procesai, asmeninio rezultato ir atsakomybės skatinimas atspindi esamą organizacijos kultūrą, galiojančias normas ir vertybes. Šie veiksniai gali būti ypač svarbūs organizacinio pokyčio sėkmingumui, ypač tuomet, jei jie sutampa su organizaciniu pokyčiu ir siekiamu jo tikslu, jį paremia. Darbuotojų poreikiai, vertybės, požiūris į pokyčius, atlygis ir pripažinimas yra veiksniai dažniausiai literatūroje siejami su darbuotojų suvokiamu neapibrėžtumu, kurį gali sukelti pokytis. Darbuotojams rūpi, kaip organizacinis pokytis juos palies, kokios bus jų funkcijos, darbo vieta, kaip keisis ar nesikeis kolegos su kuriais jie dirba. Taip pat, kaip organizacinis pokytis turės ar neturės įtakos jų atlygiui, darbo sąlygoms, galimybėms kilti karjeros laiptais. Vidiniai pokyčių rėmėjai yra ypač svarbūs organizacinio pokyčio komunikacijai, nes jie gali padėti iškomunikuoti pokytį, pritraukti kitus darbuotojus patikėti pokyčiu.

3 lentelė. Organizacinių pokyčių valdymo modelių veiksmų lyginimas (sudaryta autorės)

Knosterio pokyčių modelis	Burko ir Litwino organizacinių pokyčių modelis	Nadlerio ir Tuchmano atitikimo modelis	Kanterio pokyčių modelis	Pirmojo pasikeitimo modelis
Veiksniai				
pokyčio vizija	<i>išorinė aplinka</i>	formali organizacija (struktūra)	<i>pasidalinimas pokyčio vizija</i>	<i>pasidalintas pokyčio tikslas</i>
<i>išteklių prieinamumas</i>	lyderystė	neformali organizacija (kultūra)	<i>atlygis ir pripažinimas</i>	<i>efektyvi pokyčio lyderystė</i>

<i>darbuotojų įgūdžiai</i>	<i>organizacijos misija ir strategija</i>	<i>žmonės (kompetencijos, įgūdžiai)</i>	<i>priemonės, etapai ir grįžtamasis ryšys</i>	<i>stiprūs įtraukimo procesai</i>
<i>pokyčio įgyvendinimo veiksmų planas</i>	<i>organizacinė kultūra</i>	<i>darbas, užduotys (procesai)</i>	<i>gairės, valdymo struktūra ir procesas</i>	<i>įsipareigoję vidiniai pokyčio rėmėjai</i>
<i>paskatos motyvacijai</i>	<i>vadovavimas ir vadovavimo praktikos</i>		<i>komunikacija ir gerosios praktikos</i>	<i>stiprus asmeninis ryšys</i>
	<i>organizacijos struktūra</i>		<i>greiti rezultatai</i>	<i>organizacijoje svarbiu laikomas asmeninis darbo atlikimas</i>
	<i>sistemos (politikos ir procedūros)</i>		<i>pokyčio rėmėjai</i>	
	<i>darbo klimatas</i>		<i>ugdymas</i>	
	<i>reikalavimai užduotims ir darbuotojų įgūdžiai / gebėjimai</i>		<i>požiūris į pokyčius</i>	
	<i>darbuotojų poreikiai ir vertybės</i>		<i>organizacijoje vartojami simboliai ir signalai</i>	

2. Antras etapas – ekspertų apklausa. Ekspertai skaidomi į dvi grupes:

pirmoji grupė – vadovai, kurių buvo prašoma įvertinti organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksnių svarbą organizaciniam pokyčiui.

Antroji grupė – darbuotojai, kurių buvo prašoma įvertinti organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksnių svarbą jų įsipareigojimui keistis.

Kiekvieną grupę sudarė po 9 respondentus, kurie atitiko šiuos kriterijus:

- a) darbo stažas (metais) organizacijoje – bent 1 m.;
- b) susidūrė (pokytis turėjo įtaką, dalyvavo pokyčio įgyvendinime) bent su vienu organizaciniu pokyčiu tiesiogiai.

Ekspertų buvo prašoma užpildyti anketą, kurioje pateikti 22 organizacinių pokyčių valdymo veiksniai bei prašoma juos įvertinti nuo 1 iki 5, kur 1 – veiksnys nėra svarbus organizacinio pokyčio sėkmei / mano įsipareigojimui keistis, 5 – veiksnys yra labai svarbus organizacinio pokyčio sėkmei / mano įsipareigojimui keistis. Apklausos anketos pateiktos pirmame priede (1 priedas).

2.2.2. Organizacinių pokyčių sėkmės veiksnių svarbos vertinimas daugiakriteriu vertinimo metodu SAW

Organizacinių pokyčių sėkmės veiksnių svarbos vertinimui buvo taikomas daugiakriteris paprastas adityvus svorių metodas (angl. *Simple Additive Weighting*) metodas

(SAW), kuriuo buvo apskaičiuoti kiekvieno organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksnio svarbos įverčiai ir sėkmės veiksniai suranguoti pagal jų svarbą įsitraukimui pokyčio metu (darbuotojų vertinimas) bei organizacinio pokyčio sėkmei (vadovų vertinimas). Šis metodas pasirinktas todėl, kad jis yra plačiausiai taikomas suminio svorio metodas naudojantis tik maksimizuojamuosius teigiamus rodiklius (Ameri et. al., 2018). O šiame organizacinių pokyčių sėkmės veiksnų svarbos vertinime, visi vertinami veiksniai yra laikomi maksimizuojančiais.

SAW metodu pirmiausia yra normalizuojami gauti pirminiai duomenys – organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksnų svarbos įverčiai. Kadangi organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai lemia, kiek organizacinis pokytis bus sėkmingas (Errida ir Lotfi, 2021), visus juos laikysime maksimizuojančiais. Maksimizuojamųjų rodiklių reikšmės pertvarkomos taip, kad didžiausia rodiklio reikšmė įgytų didžiausią reikšmę, lygią vienetui, normalizuojama pagal formulę (Podvezko, 2008):

$$\tilde{r}_{ij} = \frac{r_{ij}}{\max_j r_{ij}}, \quad (1)$$

čia: $\max_j r_{ij}$ – didžiausia i-tojo rodiklio reikšmė, i – ekspertų skaičius; j – veiksnų skaičius.

Normalizavus reikšmes, skaičiuojama visų veiksnų pasvertų normalizuotų reikšmių suma (S_j) kiekvienam j-ajam rodikliui, pagal formulę (Oželienė, 2019):

$$S_j = \sum_{i=1}^m w_i \tilde{r}_{ij}, \quad (2)$$

čia: $\tilde{r}_{ij}$ – i-tojo rodiklio normalizuota reikšmė j-ajam objektui, w_i – i-tojo rodiklio svoris, kuris šiuo atveju yra vienodas visiems rodikliams.

Gavus normalizuotų reikšmių sumą kiekvienam rodikliui, jie yra ranguojami. Gautų ekspertų – vadovų ir darbuotojų, vertinimų skaičiavimai pagal formules (1), (2) ir rangavimo rezultatai yra pateikiami antrame priede (2 priedas).

2.2.3. Organizacinių pokyčių sėkmės veiksnų svarbos vertinimo daugiakriteriu vertinimo metodu SAW rezultatai

Darbuotojų ir vadovų vertintų organizacinių pokyčių sėkmės veiksnų rangai pagal svarbą yra pateikti ketvirtoje lentelėje (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Organizacinių pokyčių sėkmės veiksnų svarba darbuotojų ir vadovų vertinimu

Organizacinių pokyčių sėkmės veiksniai	Darbuotojų vertinimas	Vadovų vertinimas
<i>Efektyvi pokyčio lyderystė</i>	1	3
<i>Darbuotojų poreikiai ir vertybės</i>	2	4
Vadovavimas ir vadovavimo praktikos	3	9
<i>Pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija</i>	4	1
Atlygis ir pripažinimas	5	18

<i>Komunikacija ir gerosios praktikos</i>	6	5
Darbo klimatas	7	17
Stiprus asmeninis ryšys	8	19
Išteklių prieinamumas	9	7
Darbas, užduotys (procesai)	10	12
Organizacinė kultūra	11	11
Darbuotojų ugdymas	12	10
Organizacijoje svarbiu laikomas asmeninis darbo	13	20
Požiūris į pokyčius	14	8
Darbuotojų įgūdžiai	15	13
Pokyčio įgyvendinimo veiksmų planas	16	2
Įsipareigoję vidiniai pokyčio rėmėjai	17	6
Organizacijos misija ir strategija	18	13
Stiprūs įtraukimo procesai	19	15
Greiti rezultatai	20	16
Išorinė aplinka	21	22
Organizacijos struktūra	22	21

Darbuotojų paprašius įvertinti organizacinio pokyčio sėkmės veiksniai, kurie jų manymu yra svarbiausi jų įsipareigojimui keistis, svarbiausi išskiriami šie, organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai: efektyvi pokyčio lyderystė (1), darbuotojų poreikiai ir vertybės (2), vadovavimas ir vadovavimo praktikos (3), pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija (4), atlygis ir pripažinimas (5), komunikacija ir gerosios praktikos (6). Galime matyti, jog svarbiausi išskirti sėkmės veiksniai yra susiję su tiesioginiu vadovu (1, 3), tiesiogiai su pačiais darbuotojais (2, 5) ir su pokyčio informacija ir aiškumu (4, 6).

Vadovų paprašius įvertinti organizacinio pokyčio sėkmės veiksniai, kurie jų manymu yra svarbiausi organizacinio pokyčio sėkmei, svarbiausi yra išskiriami šie veiksniai: pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija (1), pokyčio įgyvendinimo veiksmų planas (2), efektyvi pokyčio lyderystė (3), darbuotojų poreikiai ir vertybės (4), komunikacija ir gerosios praktikos (5), įsipareigoję vidiniai pokyčio rėmėjai (6). Galime matyti, jog vadovams svarbūs atrodo veiksniai, kurie tiesiogiai susiję su pokyčio įgyvendinimu (2, 3, 6), su pokyčio informacija ir aiškumu (1, 5) ir su darbuotojų gerove (4).

Tiek darbuotojai, tiek vadovai, kaip svarbiausius organizacinio pokyčio sėkmės veiksniai įvardija: pasidalintą pokyčio tikslą ir viziją, efektyvią pokyčio lyderystę, komunikaciją ir gerąsias praktikas, darbuotojų poreikius ir vertybes. Kaip mažiausiai svarbūs organizacinių pokyčių sėkmės veiksniai tiek darbuotojų, tiek vadovų yra įvardijami: organizacijos struktūra ir išorinė aplinka. Vadovai kaip vieną iš mažiausiai svarbių veiksmų vertina atlygį ir pripažinimą, kai tuo tarpu darbuotojų vertinimu šis veiksnys yra 6-tas pagal svarbą veiksnys.

2.3. Empirinio tyrimo hipotezės ir konceptualusis modelis

Ekspertų vertinimu gauta, jog svarbiausi organizacinių pokyčių sėkmės veiksniai, kurie turės įtaką darbuotojų įsipareigojimui keistis ir sėkmingam organizacinio pokyčio įgyvendinimui yra organizacinių pokyčių tikslų aiškumas, jų komunikacijos kokybė, transformacinė lyderystė ir darbuotojų suvoktas apibrėžtumas, atspindintis jų poreikius.

Transformacinis vadovavimo stilius yra ypač svarbus darbuotojų įsipareigojimui keistis organizacinių pokyčių kontekste. Santhidran'as ir kt. (2013) nurodo, jog efektyvi lyderystė yra ypač svarbi siekiant darbuotojų įsipareigojimo pokyčiams. Transformacinis vadovas, aiškiai perteikdamas viziją darbuotojams, juos skatindamas ir palaikymas, motyvuodamas, bei kurdamas bendradarbiavimo, įtraukiantį komandinį klimatą ir pasitikėjimą gali didinti darbuotojų įsipareigojimą keistis. Tikėtina, jog darbuotojai turintys transformacinį vadovą, motyvuojami, palaikomi, laiku informuojami ir skatinami imtis pokyčių, bus labiau įsipareigoję keistis, nes geriau supras organizacinio pokyčio tikslus, turės daugiau informacijos, išdrįs keistis, labiau pasitikės inicijuojamu pokyčiu. Bagga ir kt. (2022) atliktame tyrime rastas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp transformacinio vadovavimo stiliaus ir organizacinio pokyčio įgyvendinimo, kuris apima ir darbuotojų įsipareigojimą keistis. Kim ir kt. (2021) atliktame tyrime rastas teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys tarp transformacinio vadovavimo stiliaus ir visų trijų darbuotojų įsipareigojimo keistis dimensijų pokyčių metu: emocinio įsipareigojimo keistis, tęstinio įsipareigojimo keistis, norminio įsipareigojimo keistis.

1 hipotezė: egzistuoja teigiamas tiesinis ryšys tarp suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo (emocinio, tęstinio, norminio) keistis.

Komunikacijos kokybė apima tokius aspektus, kaip informacijos pateikimas laiku, tinkamai, atsakant į svarbiausius darbuotojams kylančius klausimus. Organizacinis pokytis atneša daug neapibrėžtumo, dėl ko gali būti nepriimtas darbuotojų. Būtent komunikacijos kokybė yra svarbus veiksnys, kuriuo galima suteikti aiškumo, reikiamus informacijos darbuotojams ir kartu mažinti jų suvokiamą neapibrėžtumą, dėl ko darbuotojų įsipareigojimas keistis gali didėti. Ahmad'as ir Jalil'as (2013) teigia, jog egzistuoja tiesioginis ryšys tarp organizacijos komunikacijos, darbuotojų įsipareigojimo keistis ir tai turi įtaką organizacinio pokyčio sėkmei (Ramos-Maçães, Román-Portas, 2022). Shrivastava ir kt. (2022) atliktame tyrime, rastas teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys tarp dešimt dimensijų apimančios pokyčių kokybės skalės ir darbuotojų įsitraukimą į pokyčius, viena iš dešimties dimensijų, kuri buvo matuota – organizacinio pokyčio komunikacijos kokybės dimensija. Ramos-Maçães'as ir Román-Portas (2022) atliktame tyrime rastas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp komunikacijos ir darbuotojų įsipareigojimo keistis.

2 hipotezė: egzistuoja teigiamas tiesinis ryšys tarp organizacinio pokyčio komunikacijos kokybės ir darbuotojų įsipareigojimo keistis.

Organizacinio pokyčio tikslų aiškumas yra svarbi dimensija, kalbant apie darbuotojų įsipareigojimą keistis. Vykdam organizacinį pokytį yra labai svarbu, jog darbuotojai suprastų pokyčio tikslus. Suprasdami organizacinio pokyčio tikslus, darbuotojai gali patirti mažiau neapibrėžtumo, geriau pasirengti pokyčiui ir jo rezultatams, prie kurių jie turės prisitaikyti. Tai gali prisidėti prie didesnio darbuotojų įsipareigojimo keistis. Panašiam atliktame tyrime rasta, jog organizacinių pokyčių tikslų aiškumas turi tiesioginę įtaką darbuotojų įsipareigojimui keistis (Albrecht et. al., 2018, cit. pg. Albrecht et. al., 2022). Schulz-Knappe ir kt. (2019) teigia, kad kuo daugiau darbuotojai gauna informacijos apie pokyčio priežastis ir tikslus, tuo labiau jie linkę priimti pokytį. Haque ir kt. (2016) atliktame tyrime rastas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp komunikuojamos pokyčio vizijos, apimančios tikslų aiškumą ir darbuotojų pasiruošimo pokyčiams. Albrecht'o ir kt. (2022) atliktame tyrime rasti statistiškai reikšmingi teigiami ryšiai tarp organizacinio pokyčio tikslų aiškumo ir įsipareigojimo keistis.

3 hipotezė: egzistuoja teigiamas tiesinis ryšys tarp organizacinio pokyčio tikslų aiškumo ir darbuotojų įsipareigojimo keistis.

Pokyčiai atneša neapibrėžtumo jausmą darbuotojams. Kai darbuotojai susiduria su organizaciniu pokyčiu ir jo atnešamu neapibrėžtumu, kartu jie gali patirti ir baimės dėl nežinomybės jausmą, dėl ko gali nenorėti ar nedrįsti įsipareigoti organizaciniam pokyčiui. Darbuotojams yra svarbu suprasti ir žinoti, kaip pokyčiai palies juos asmeniškai – jų atlygį, jų funkcijas, darbo vietą bei socialinius santykius su kolegomis (Bordia et. al., 2004). Suteikus aiškumo darbuotojams, nežinomybės ir neapibrėžtumo jausmai gali būti mažinami ir taip darbuotojai gali būti linkę labiau pritarti organizaciniam pokyčiui, juo patikėti. Bordia ir kt. (2004) atliktame tyrime rastas statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys tarp darbuotojų suvokto neapibrėžtumo ir pasitenkinimo darbu.

4 hipotezė: egzistuoja teigiamas tiesinis ryšys tarp darbuotojų suvokto apibrėžtumo ir darbuotojų įsipareigojimo keistis.

Sėkminga komunikacija leidžia organizacijai ir vadovams perteikti organizacinio pokyčio tikslus ir mažinti darbuotojų neapibrėžtumo jausmą. Warrick'as (2022) teigia, kad organizacinis pokytis darbuotojų gali būti atmetas dėl nežinojimo, ką pokytis reiškia, informacijos trūkumo ar prieštaringos informacijos. Shrivastava ir kt. (2022) teigia, jog vienas iš organizacinio pokyčio komunikacijos tikslų yra išgryninti pokyčio rezultatus, pagal kuriuos pokytis yra vertinamas darbuotojų (Men et al., 2020; Weick, Quinn, 1999). Komunikuojant organizacinį pokytį yra svarbu aiškiai ir laiku pateikti organizacinio pokyčio tikslus tam, kad jie būtų suprantami darbuotojams. Transformacinis vadovavimo stilius yra siejamas su

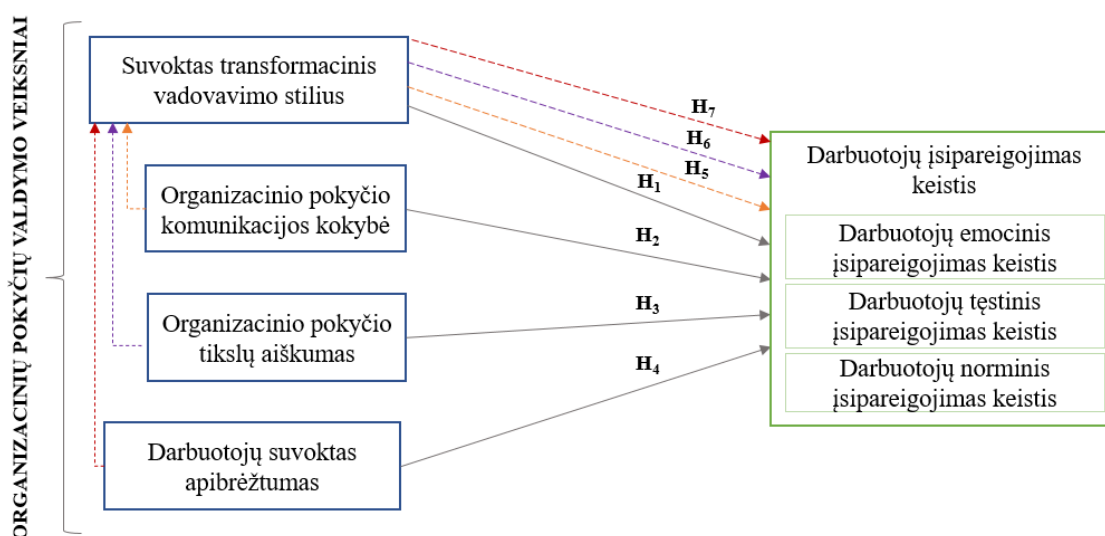
sėkminga komunikacija (Cole et. al., 2006). Transformacinio stiliaus vadovas pasižymėdamas integralumu, efektyvia komunikacija, įtraukiančiu sprendimų priėmimu, vizijos perteikimu ir dėmesiu darbuotojams, gali stiprinti organizacinio pokyčio komunikacijos, organizacinio pokyčio tikslų aiškumą ir darbuotojų įsipareigojimo keistis sąsajas bei didinti suvoktą darbuotojų apibrėžtumą. Būtent transformacinio stiliaus vadovas ir jo veiksmai gali tapti tarpininku tarp organizacijos komunikuojamo organizacinio pokyčio bei pokyčio tikslų ir darbuotojų suvokto apibrėžtumo.

5 hipotezė: transformacinis vadovavimo stilius medijuoja ryšį tarp organizacinio pokyčio komunikacijos kokybės ir darbuotojų įsipareigojimo keistis.

6 hipotezė: transformacinis vadovavimo stilius medijuoja ryšį tarp organizacinio pokyčio tikslų aiškumo ir darbuotojų įsipareigojimo keistis.

7 hipotezė: transformacinis vadovavimo stilius medijuoja ryšį tarp darbuotojų suvokto apibrėžtumas ir darbuotojų įsipareigojimo keistis.

Remiantis 2 paveiksle pateiktu siūlomu empirinio tyrimo modeliu, tyrimo tikslas yra nustatyti organizacinių pokyčių tikslų aiškumo, komunikacijos, transformacinės lyderystės ir darbuotojų suvokto apibrėžtumo įtaką darbuotojų įsipareigojimui keistis ir patikrinti iškeltas hipotezes.



2 pav. Empirinio tyrimo modelis (sudaryta autorės)

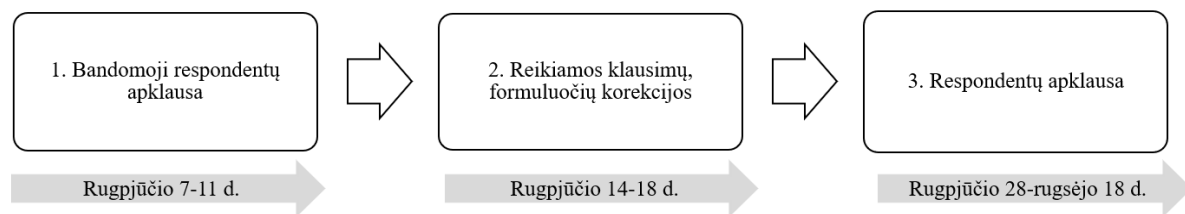
2.4. Anketinės apklausos tyrimo eiga, respondentai ir matavimai

Empiriniam tyrimui atlikti pasitelkta anketinė apklausa, siekiant surinkti respondentų nuomonę. Empiriam tyrimui pasirinkti respondentai, kurie dirba Lietuvos banke ir atitinka šiuos kriterijus:

- a) darbo stažas Lietuvos banke – ne mažiau nei 1 m.;

b) susidūrė (pokytis turėjo tiesioginę įtaką, dalyvavo pokyčio įgyvendinime) bent su vienu organizaciniu pokyčiu, per pastaruosius pusę metų.

Empirinis tyrimas buvo atliekamas trimis etapais, pagal trečiame paveiksle pateiktą schemą (žr. 3 paveikslą).



3 pav. Empirinio tyrimo eiga ir išsidėstymas laike (sudaryta autorės)

Pirmuoju etapu buvo atlikta bandomoji respondentų apklausa, siekiant įsivertinti naudojamų klausimų aiškumą ir suprantamumą respondentams. Bandomojoje apklausoje buvo apklausti 15 Lietuvos banko darbuotojų, antrą kartą apklausoje dalyvauti, jie nebuvo kviečiami.

Antruoju etapu buvo analizuojami bandomosios respondentų apklausos rezultatai. Apklausus 15 Lietuvos banko darbuotojų, paaiškėjo, jog klausimai darbuotojams yra suprantami, tačiau septynių pasirinkimų skalė yra sudėtinga ir kelia klausimų. Siekiant kuo tikslesnės respondentų nuomonės, nuspręsta skalėse naudoti 5 balų Likerto skalę. Modifikuotos skalės matomos penktame paveiksle (žr. 5 paveikslą).

Trečiuoju etapu buvo vykdoma respondentų apklausa, kurios rezultatai analizuojami šiame darbe. Šiame etape, anonimiškai buvo apklausiami Lietuvos banko darbuotojai, atitinkantys anksčiau nurodytus kriterijus. Siekiant surinkti respondentų nuomonę, jie elektroniniu paštu gavo kvietimą dalyvauti apklausoje su prašymu anonimiškai įvertinti apklausoje pateiktus klausimus. Respondentams pateiktas kvietimas ir apklausos klausimai pateikti trečiame priede (žr. 3 priedą). Apklausa vykdoma Europos centrinių bankų vidinėje apklausų sistemoje „Epsilon“, kuri leidžia anonimiškai surinkti ir išsaugoti duomenis ir pasiruošti juos tolesniam apdorojimui. Tyrimo pradžios datai organizacijoje dirba 650 darbuotojų, iš jų tyrime dėl išsikeltų kriterijų dalyvauti gali 391. Remiantis imties skaičiuokle (Check Market reprezentatyvios imties skaičiuoklė, n. d.), nustatius 95 % pasitikėjimo lygį ir darant prielaidą, jog respondentų aktyvumas sieks 60 %, reikalinga klausimyną pateikti 397 respondentams, o reikiamas atsakiusių respondentų skaičius, siekiant reprezentatyvios imties, yra 238.

Respondentams buvo pateikiamas klausimynas, kurį sudaro 3 demografiniai klausimai ir 45 analizuojamų kintamųjų klausimai. Klausimyną galima suskirstyti į dvi dalis. Pirmąją klausimyno dalį sudaro demografiniai klausimai: užimama pozicija, stažas organizacijoje,

amžius, lytis. Demografiniai klausimai ir jų galimi atsakymai pateikiami ketvirtame paveiksle (žr. 4 paveikslą).

Demografiniai kintamieji	Pozicija	Jūsų užimam pozicija (<i>pasirinkite</i>)	vadovas; specialistas
	Darbo stažas	Jūsų darbo stažas metais Lietuvos banke (<i>pasirinkite</i>)	1–2 m.; 2,1–5 m.; 5,1–10 m.; 10,1–20 m.; daugiau nei 20 m.
	Amžius	Jūsų amžius metais (<i>pasirinkite</i>)	18–30 m.; 31–40 m.; 41–50 m.; 51–60 m.; 61 m. ir daugiau
	Lytis	Jūsų lytis (<i>pasirinkite</i>)	moteris; vyras; kita

4 pav. Demografiniai klausimai ir galimi pasirinkimai (sudaryta autorės)

Antrąją klausimyno dalį sudaro analizuojamų reiškinių kintamieji matuojantys: suvoktą transformacinį vadovavimo stilių, organizacinio pokyčio komunikacijos kokybę, organizacinio pokyčio tikslų aiškumą, darbuotojų suvoktą apibrėžtumą, darbuotojų įsipareigojimą keistis.

Suvoktas transformacinis vadovavimo stilius. Tai nepriklausomas kintamasis, kuris apibrėžia tiesioginio vadovo transformacinio vadovavimo stilių. Šiam kintamajam matuoti naudojama bendrosios transformacinio vadovavimo skalės lietuviškoji versija (Carless et al., 2000, cit. iš Stelmokienė, Endriulaitienė, 2009). Klausimyną sudaro 7 tiesioginio vadovo elgesį aprašantys teiginiai, kuriuos prašoma respondentų įvertinti skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – tiesioginio vadovo elgesys nepasireiškia iki 5 – tiesioginio vadovo elgesys pasireiškia labai dažnai. Anketoje (žr. 3 paveikslą) suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus kintamąjį matuos teiginiai STVS1-STVS8. Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės lietuviškosios versijos patikimumas labai aukštas, jį nurodo pateikiamas Cronbach'o α koeficientas, $\alpha = 0,925$ (Stelmokienė, Endriulaitienė, 2009).

Organizacinio pokyčio komunikacijos kokybė. Tai nepriklausomas kintamasis, kuris apibrėžia suvokiamos komunikacijos kokybę organizacinio pokyčio metu. Šiam kintamajam matuoti bus naudojama Pokyčių komunikacijos kokybės (angl. *Quality of change communication (QCC)*) klausimynas (Bordia et. al., 2004). Klausimyną sudaro septyni teiginiai, apibrėžiantys tokias komunikacijos kokybės dedamąsias kaip pavyzdžiui, informatyvumas ir tikslumas (Bordia et. al., 2004). Respondentų prašoma teiginius įvertinti skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku su teiginiu, 5 – visiškai sutinku su teiginiu. Anketoje (žr. 3 paveikslą) organizacinio pokyčio komunikacijos kokybės kintamąjį matuos teiginiai OPKK1-OPKK7. Pokyčių komunikacijos kokybės skalės patikimumas labai aukštas, jį nurodo pateikiamas Cronbach'o α koeficientas, $\alpha = 0,89$ (Bordia et. al., 2004). Šio klausimyno lietuviškų klausimų Cronbach'o α koeficientas, $\alpha = 0,93$ (Juodeikė, 2018).

Organizacinio pokyčio tikslų aiškumas. Tai nepriklausomas kintamasis, kuris apibrėžia organizacinių pokyčių tikslų aiškumą. Šiam kintamajam matuoti bus naudojami Albrecht'o ir kt. (2022) pateikti 4 klausimai, remiantis kitų mokslininkų atliktais tyrimais (Albrecht et. al., 2018, Patterson et. al., 2005, cit. pg. Albrecht et. al., 2022). Respondentų

prašoma įvertinti teiginius skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku. Anketoje (žr. 3 paveikslą) organizacinio pokyčio tikslų aiškumo kintamąjį matuos teiginiai OPTA1-OPTA4. Organizacinio pokyčio tikslų aiškumo skalės patikimumas labai aukštas, jį nurodo pateikiamas Cronbach'o α koeficientas, $\alpha = 0,94$ (Albrecht et. al., 2022).

Darbuotojų suvoktas apibrėžtumas. Tai nepriklausomas kintamasis, kuris atliepia darbuotojų poreikius, susijusius su stresu, gerove, gyvenimo sąlygomis, matuojantis, kiek apibrėžtumo šiuose aspektuose suteikia organizacinis pokytis. Šiam kintamajam matuoti bus naudojami Bordia ir kt. (2004) pateikti 9 klausimai, remiantis kitų mokslininkų atliktais tyrimais (Schweiger, Denisi, 1991, cit. pg. Bordia et. al., 2004). Respondentų prašoma įvertinti teiginius skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai apibrėžta / aišku, 5 – visiškai neapibrėžta / neaišku. Anketoje (žr. 3 paveikslą) darbuotojų suvokto apibrėžtumo kintamąjį matuos teiginiai DSA1-DSA9. Darbuotojų suvokto apibrėžtumo teiginių patikimumas labai aukštas, jį nurodo pateikiamas Cronbach'o α koeficientas, $\alpha = 0,89$ (Bordia et. al., 2004).

Darbuotojų įsipareigojimas keistis. Tai priklausomas kintamasis, kuris matuoja darbuotojų įsipareigojimą keistis per tris įsipareigojimą keistis sudarančias dimensijas: emocinį įsipareigojimą, tęstinį įsipareigojimą, norminį įsipareigojimą keistis. Šiam kintamajam matuoti bus naudojama Herscovitch'as ir Meyer'is (2002) pateikta darbuotojų įsipareigojimo keistis skalė. Skalę sudaro 18 klausimų, po šešis klausimus kiekvienai įsipareigojimo keistis dimensijai (Herscovitch, Meyer, 2002). Respondentų prašoma įvertinti teiginius skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku su teiginiu, 5 – visiškai sutinku su teiginiu. Anketoje (žr. 3 paveikslą) darbuotojų įsipareigojimo keistis kintamąjį matuos teiginiai DEĮK1-DEĮK6, DTĮK1-DTĮK6, DNĮK1-DNĮK6. Darbuotojų įsipareigojimo keistis skalės patikimumas aukštas, jį nurodo pateikiamas Cronbach'o α koeficientas, $\alpha = 0,85$ (Herscovitch, Meyer, 2002).

Penktame paveiksle pateikiamas visų empirinio tyrimų kintamųjų ir juos sudarančių klausimų sąrašas (žr. 5 paveikslą).

Kintamasis		Klausimas	Kodas	Galima balų suma		Galima balų suma, modifikavus skalę po pirminės apklausos	Šaltinis
Suvoktas tranformacinis vadovavimo stilius		Vadovas perteikia aiškią ir pozityvią ateities viziją.	STVS1	nuo 7 iki 35, pagal teiginius STVS1-STVS7		-	Stelmokienė, Endriulaitienė, 2009
		Vadovas darbuotojus vertina kaip asmenybes, paremia ir padrina jų tobulėjimą.	STVS2				
		Vadovas darbuotojus padrina ir pripažįsta jų pasiekimus.	STVS3				
		Vadovas skatina pasitikėjimą, įsitraukimą ir bendradarbiavimą komandoje.	STVS4				
		Vadovas padrina analizuoti problemas naujais būdais ir kelia klausimus dėl prielaidų.	STVS5				
		Vadovas turi tvirtas vertybines nuostatas, kurias išsako, ir elgiasi vadovaudamasis jomis.	STVS6				
		Vadovas, būdamas labai kompetentingas, įkvepia mane ir skatina kitų darbuotojų didžiavimąsi bei pagarbą jam.	STVS7				
Organizacinio pokyčio komunikacijos kokybė		Oficiali informacija apie įgyvendinamą pokytį užtikrina, jog esate informuotas(-a) net ir po formalaus pokyčio paskelbimo.	OPKK1	nuo 7 iki 49, pagal teiginius OPKK1-OPKK7		nuo 7 iki 35, pagal teiginius OPKK1-OPKK7	Bordia et. al., 2004
		Oficiali informacija apie įgyvendinamą pokytį apėmė informaciją apie pokyčius, susijusius su organizacijos struktūra.	OPKK2				
		Oficiali informacija apie įgyvendinamą pokytį atsakė į Jūsų asmeninius nuogastavimus, susijusius su šiuo pokyčiu.	OPKK3				
		Oficiali informacija apie įgyvendinamą pokytį buvo tiksli.	OPKK4				
		Oficiali informacija apie įgyvendinamą pokytį suteikti kiek įmanoma daugiau informacijos.	OPKK5				
		Oficiali informacija apie įgyvendinamą pokytį įtraukė darbuotojus į pokyčio įgyvendinimo procesą ir priimtus sprendimus.	OPKK6				
		Oficiali informacija apie įgyvendinamą pokytį atskleidė šio pokyčio priežastis.	OPKK7				
Organizacinio pokyčio tikslų aiškumas		Kadangi mes susiduriame su pokyčiais, būsima organizacijos kryptis yra aiškiai visiems iškomunikuojama.	OPTA1	nuo 4 iki 28, pagal teiginius OPTA1-OPTA4		nuo 4 iki 20, pagal teiginius OPTA1-OPTA4	Albrecht et. al., 2022
		Darbuotojai gerai supranta, ko siekiama organizaciniais pokyčiais.	OPTA2				
		Kadangi patiriame nuolatinius organizacijos pokyčius, darbuotojai vis dar stipriai jaučia, kur link organizacija eina.	OPTA3				
		Kiekvienas čia dirbantis puikiai žino, kaip organizaciniai pokyčiai dera su ilgalaikiais organizacijos planais ir veiklos kryptimi.	OPTA4				
Darbuotojų suvoktas neapibrėžtumas		Ar jums teks persikelti į kitą skyrių, departamentą.	DSN1	nuo 9 iki 63, pagal teiginius DSN1-DSN9		nuo 9 iki 45, pagal teiginius DSN1-DSN9	Bordia et. al., 2004
		Įtakos, kurią turėsite savo pokyčiams savo atliekmuose darbuose, lygis.	DSN2				
		Ar pasikeis organizacijos kultūra.	DSN3				
		Ar prisitaikysite prie „naujos“ organizacijos kultūros.	DSN4				
		Ar galėsite dirbti su kolegomis, su kuriais susidraugavote.	DSN5				
		Ar tikėtinas paaukštinimas.	DSN6				
		Ar teks išmokyti naujų įgūdžių darbui.	DSN7				
		Kiek pasikeis jūsų darbo vaidmuo / užduotys.	DSN8				
		Ar pasikeis jūsų darbo užmokestis.	DSN9				
Darbuotojų įsipareigojimas keistis	Emocinis įsipareigojimas keistis	Aš tikiu šio pokyčio verte.	DEJK1	nuo 6 iki 42, pagal teiginius DEJK1-DEJK6	nuo 18 iki 126, pagal teiginius DEJK1-DEJK6, DTJK1-DTJK6, DNJK1-DNJK6	nuo 6 iki 30, pagal teiginius DEJK1-DEJK6, DTJK1-DTJK6	Herscovitch, Meyer, 2002
		Šis pokytis yra gera strategija šiai organizacijai.	DEJK2				
		Aš manau, kad vadovybė klysta įgyvendindama šį pokytį (tvr.).	DEJK3				
		Šis pokytis tarnauja svarbiu tikslui.	DEJK4				
		Būtų geriau, jeigu nebūtų šio pokyčio (atvr.).	DEJK5				
		Šis pokytis nėra būtinas (atvr.).	DEJK6				
	Tęstinis įsipareigojimas keistis	Aš manau, kad neturiu kito pasirinkimo tik dalyvauti įgyvendinant šį pokytį (atvr.)	DTJK1	nuo 6 iki 42, pagal teiginius DTJK1-DTJK6		nuo 6 iki 30, pagal teiginius DEJK1-DEJK6, DTJK1-DTJK6	
		Aš jaučiu spaudimą dalyvauti šiame pokytyje (atvr.)	DTJK2				
		Esu per daug "pastatęs ant kortos", kad priešinėčiau šiam pokyčiui.	DTJK3				
		Jei priešinėčiau pokyčiui, tai man per daug brangiai kainuotų.	DTJK4				
		Man būtų pernelyg rizikinga pasisakyti prieš šį pokytį.	DTJK5				
		Priešinimasis šiam pokyčiui nėra man tinkamiausias variantas.	DTJK6				
	Norminis įsipareigojimas keistis	Aš jaučiu pareigą dirbti tam, kad būtų įgyvendintas šis pokytis.	DNJK1	nuo 6 iki 42, pagal teiginius DNJK1-DNJK6		nuo 6 iki 30, pagal teiginius DNJK1-DNJK6	
		Nemanau, kad būtų teisinga, iš mano pusės, prieštarauti šiam pokyčiui.	DNJK2				
		Aš nesijausčiau blogai prieštaraudamas šiam pokyčiui (atvr.).	DNJK3				
		Aš manau, kad būtų neatsakinga, iš mano pusės, priešintis šiam pokyčiui.	DNJK4				
		Aš jausčiau kaltę prieštaraudamas šiam pokyčiui.	DNJK5				
		Aš nejaučiu jokios prievolės palaikyti šį pokytį (atvr.)	DNJK6				

5 pav. Empirinio tyrimo kintamieji, kintamuosius matuojantys klausimai, klausimų kodavimas, klausimų vertinimo balų sumos ir šaltiniai (sudaryta autorės)

2.5. Empirinio tyrimo metodų pagrindimas ir aprašymas

Respondentų surinkti duomenys naudojami statistinei analizei, kuri bus atliekama naudojant toliau nurodytus aprašomosios statistikos metodus, statistinės programos SPSS pagalba.

Aprašomoji statistinė (angl. *Descriptive statistics*) analizė buvo atlikta siekiant pateikti tyrime dalyvavusių respondentų charakteristikas. Buvo skaičiuoti tyrime dalyvavusių respondentų kiekiai pagal demografinių kintamųjų grupes ir procentinės išraiškos.

Siekiant patvirtinti tyrimo matavimo instrumentų tinkamumą, buvo įvertintas kiekybinio tyrimo skalių patikimumas (angl. *Reliability*) bei jų vidinės struktūros nuoseklumas, naudojant Cronbach'o alfa koeficientą (angl. *Cronbach alpha*). Cronbach'o alfa koeficiento reikšmė (α) svyruoja tarp 0 iki 1 (Pakalniškienė, 2012). Skalę ar klausimų grupę galima laikyti suderinta, jei Cronbach'o alfa koeficientas yra 0,70 ar daugiau (Aiken, 2002, cit. iš. Pakalniškienė, 2012).

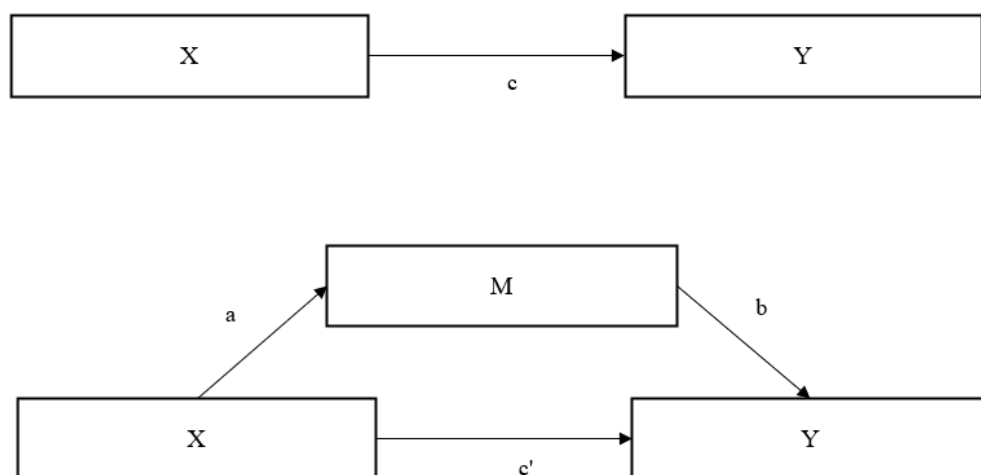
Taip pat buvo įvertintas konstrukto validumas (angl. *Construct validity*). Konstrukto validumas rodo, ar pasirinkta metodika matuoja konkretų konstrukta, tai yra atsako į klausimą ar testas, skalė, metodika matuoja tai, kas numatyta (Pakalniškienė, 2012). Naudojamų skalių validumui nustatyti buvo atliekama tiriamoji faktorinė analizė. Tiriamoji faktorinė analizė dažniausiai yra naudojama įvertinti naudojamų ar sudaromų skalių, klausimynų, metodikų validumą (Pakalniškienė, 2012, cit. iš Carmines and Zeller, 1979). Siekiant patikrinti, ar duomenys tinkami tiriamajai faktorinei analizei atlikti, skaičiuojamos Bartleto sferiškumo testas (angl. *Bartlett's test of sphericity*), kuris parodo, ar tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingos koreliacijos ir Kaizerio, Mejerio ir Olkino matas arba KMO (angl. *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*), kuris parodo, ar kintamųjų porų koreliacijos yra paaiškinamos kitais kintamaisiais (Pakalniškienė, 2012). Duomenys yra tinkami faktorinei analizei, kai Bartleto sferiškumo testas yra reikšmingas (reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$), o KMO matas lygus 0,6 ir daugiau, jei KMO matas mažesnis nei 0,5, tai duomenys faktorių analizei nėra tinkami (Tabachnick and Fidell, 1996 cit. iš Pakalniškienė, 2012). Atliekant tiriamąją faktorinę analizę naudotas „Direct Oblimin“ faktorių ašių sukimo metodas, nes konstruktai yra susiję vienas su kitu (Pakalniškienė, 2012).

Buvo skaičiuojama, ar duomenys yra normaliai pasiskirstę. Duomenų pasiskirstymui patikrinti skaičiuojamas Šapiro ir Vilko testas (angl. *Shapiro-Wilk test*). Šis koeficientas leidžia patikrinti, ar imtyje esantys duomenys yra normaliai pasiskirstę (Hanusz et. al., 2016). Jei Šapiro ir Vilko testo reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$, tai duomenys nėra normaliai pasiskirstę (hipotezė, kad duomenys normaliai pasiskirstę, atmetama) (Pakalniškienė, 2012).

Siekiant įvertinti ar egzistuoja skirtumai tarp respondentų pagal amžių, lytį ir poziciją buvo skaičiuojamas Sjudent'o t kriterijus nepriklausomoms imtims. Nepriklausomi t testai yra naudojami analizei, jei yra dvi skirtingos grupės ir norima jas palyginti (Bekešienė, 2015). Skirtumai tarp grupių egzistuoja, jei Stjudent'o t kriterijaus reikšmingumo lygis yra mažesnis už 0,05 ($p < 0,05$) (Čekanavičius, Murauskas, 2015). Siekiant įvertinti ar egzistuoja skirtumai tarp respondentų pagal jų amžių ir darbo trukmę organizacijoje, buvo atliekama vienfaktorė dispersinė analizė (ANOVA) ir skaičiuojamas Kruskalo-Voliso testas (angl. *Kruskal- Wallis test*) neparametriniams kriterijams (Bekešienė, 2015). Skirtumai tarp respondentų pagal amžių ir darbo trukmę organizacijoje bus reikšmingi, jei Kruskalo- Voliso testo reikšmingumo lygmuo bus mažesnis už 0,05 ($p < 0,05$) (Čekanavičius, Murauskas, 2015).

Siekiant nustatyti ryšius tarp konstrukty, pagal iškeltas 1–4 hipotezes, skaičiuojamas neparametrinis Spirmeno koreliacijos koeficientas (angl. *Spearman correlation coefficient*), kadangi duomenys nėra normaliai pasiskirstę ir juo matuosime ranginių duomenų ryšį (Čekanavičius, Murauskas, 2004).

Siekiant atlikti mediacijos analizę, pagal iškeltas 5–7 hipotezes, buvo atliekama mediacinio (tarpinio) kintamojo analizė. Mediacinio kintamojo analizė yra metodas, leidžiantis įvertinti kintamojo, laikomu mediatoriumi, poveikį ryšiui tarp priklausomo ir nepriklausomo kintamųjų (Igartua, Hayes, 2021). Mediacijos principinė schema, pavaizduota šeštame paveiksle (žr. 6 paveikslą), kur M – mediatorius (tarpinis kintamasis), kuris veiks ryšį tarp nepriklausomo kintamojo X ir priklausomo kintamojo Y (Igartua, Hayes, 2021).



6 pav. Mediacijos principinė schema (Igartua, Hayes, 2021)

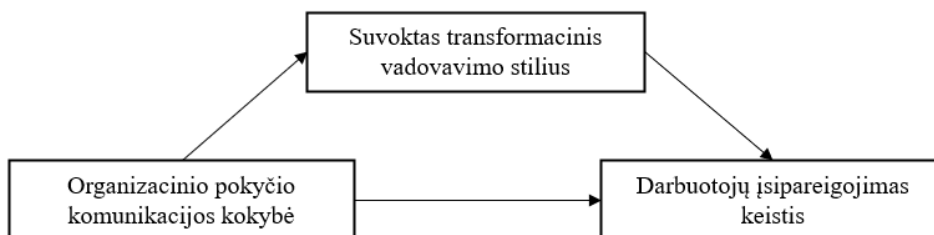
Skaičiavimai, siekiant patikrinti hipotezes, bus atliekami statistine programa SPSS, naudojant Process makrokomandą, pagal ketvirtąjį modelį (angl. *Model 4*), kuris skirtas paprastosios mediacijos analizei, kai yra vienas mediatorius, vienas nepriklausomas kintamasis ir vienas priklausomas kintamasis (Igartua, Hayes, 2021). Process makrokomanda, pagal ketvirtąjį

modelį skaičiavimus atlieka remiantis statistine diagrama, pateikta šeštame paveiksle (žr. 6 paveikslą).

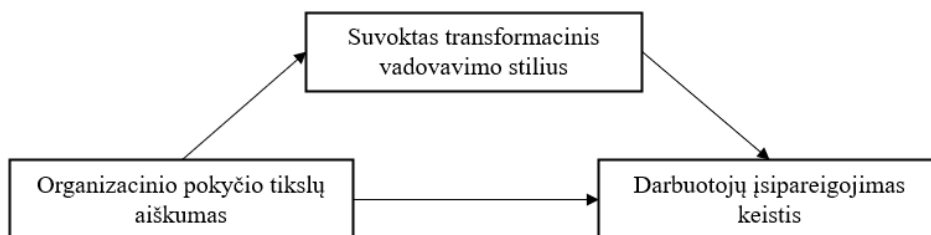
Pirmais ryšys (a) yra nustatomas tarp nepriklausomo (X) ir tarpinio kintamojo – mediatoriaus (M), antrasis ryšys (b) yra nustatomas tarp tarpinio kintamojo – mediatoriaus (M) ir priklausomo kintamojo (Y), trečiasis ryšys (c') yra nustatomas tarp nepriklausomo kintamojo (X) ir priklausomo kintamojo (Y), atsižvelgiant į tarpinį kintamąjį – mediatorių (M), šis ryšys yra vadinamas tiesioginiu poveikiu (Igartua, Hayes, 2021). Mediacijos bendrasis poveikis (c) yra ryšys tarp nepriklausomo kintamojo (X) ir priklausomo kintamojo (Y), pridėjus netiesioginį poveikį, susidarantį iš pirmųjų dviejų ryšių a ir b sandaugos (Igartua, Hayes, 2021). Mediacijos modelis yra statistiškai reikšmingas, kai visi minimi ryšiai yra statistiškai reikšmingi ir jų reikšmingumo lygis p yra didesnis už 0,01 ($p > 0,01$) (Igartua, Hayes, 2021).

Norint, kad mediacijos analizė būtų tiksli, reikia naudoti normaliai pasiskirsčiusius duomenis. Kadangi šio tyrimo duomenys nėra normaliai pasiskirstę ($p < 0,05$), atliekant mediacijos analizes, buvo naudojamas imties pertvarkymo metodas (angl. *Bootstrapping*). Šio pertvarkymo metodo pagalba imtis, naudojant tuos pačius duomenis, pakartotinai suformuojama daugybę kartų, kiekvieną kartą įvertinant netiesioginį nepriklausomo kintamojo efektą (Igartua, Hayes, 2021).

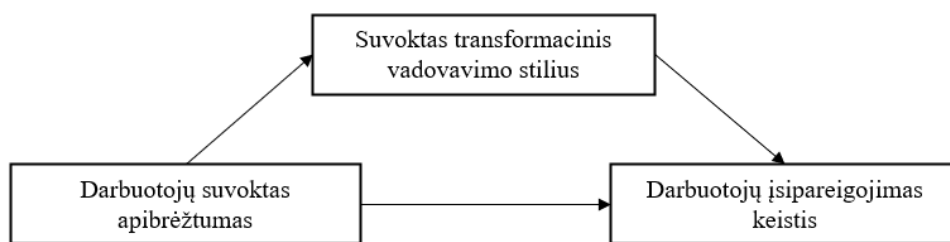
Principinės mediacijos schemos penktajai, šeštajai, septintajai hipotezėms patikrinti su matomais mediatoriais ir kintamaisiais yra pateikti septintame (žr. 7 paveikslą.), aštuntame (žr. 8 paveikslą), devintame (žr. 9 paveikslą) paveiksluose.



7 pav. Mediacinio kintamojo analizės schema penktajai hipotezei patikrinti (sudaryta autorės; šaltinis: Igartua, Hayes, 2021)



8 pav. Mediacinio kintamojo analizės schema šeštajai hipotezei patikrinti (sudaryta autorės; šaltinis: Igartua, Hayes, 2021)



9 pav. Mediacinio kintamojo analizės schema septintajai hipotezei patikrinti (sudaryta autorės; šaltinis: Igartua, Hayes, 2021)

3. TRANSFORMACINIO VADOVAVIMO STILIAUS, ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ TIKSLŲ, KOMUNIKACIJOS KOKYBĖS IR APIBRĖŽTUMO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMUI KEISTIS EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Empirinio tyrimo respondentų charakteristikos

Anketa buvo pateikta 391 respondentui, tyrime iš viso sudalyvavo 252 respondentai, jų aktyvumas siekė 64 %. Visi respondentai, kurie pateikė atsakymus yra Lietuvos banko darbuotojai bei atitinka išsikeltus, respondentams taikomus, kriterijus: dirba Lietuvos banke ne mažiau nei 1 m. ir susidūrė (pokytis turėjo tiesioginę įtaką, dalyvavo pokyčio įgyvendinime) bent su vienu organizaciniu pokyčiu, per pastaruosius pusę metų. Tokie kriterijai leido užtikrinti, kad respondentai galės įvertinti konkretų organizacinį pokytį, supras anketos klausimus ir jų nuomonė bus svori šio tyrimo tikslams. Respondentų demografinės charakteristikos yra pateiktos penktoje lentelėje (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Tyrimo respondentų demografinės charakteristikos (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)

Demografiniai kintamieji	Demografinių kintamųjų grupės	Respondentų kiekis (N)	Respondentų dalis (%)
Pozicija	Specialistas	188	74,60 %
	Vadovas	64	25,40 %
Darbo stažas	1–2 m.	23	9,13 %
	2,1–5 m.	59	23,41 %
	5,1–10 m.	55	21,83 %
	10,1–20 m.	52	20,63 %
	daugiau nei 20 m.	63	25,00 %
Amžius	18–30 m.	20	7,94 %
	31–40 m.	88	34,92 %
	41–50 m.	61	24,21 %
	51–60 m.	63	25,00 %
	61 m. ir daugiau	20	7,94 %
Lytis	Vyras	100	39,68 %

	Moteris	152	60,32 %
	Kita	0	0,00 %

Iš lentelės galima matyti, jog apklausoje sudalyvavo ketvirtadalis vadovaujančią poziciją užimančių darbuotojų ir trys ketvirtadaliai specialisto poziciją užimančių darbuotojų, ši tyrime sudalyvavusių respondentų proporcija pagal užimamą poziciją, atspindi vadovų ir specialistų santykį organizacijoje. Žvelgiant į respondentų pasiskirstymą pagal darbo stažą, iš penktos lentelės galima matyti, jog respondentų, dirbančių 1-2 m. organizacijoje dalis sudarė 9,13 %, kiti respondentai pagal skirtingą stažą pasiskirstė panašiai po 20–25 %. Trečdalis respondentų, sudalyvavusių apklausoje buvo 31–40 metų amžiaus, penktadalis – 41–50 metų ir 51–60 metų amžiaus ir mažiausios grupės pagal amžių buvo respondentų, kurių amžius yra iki 30 metų ir virš 61 metų amžiaus, šios dvi grupės sudarė 7,94 %. Žvelgiant į respondentų lytį, 40 % sudarė vyrai ir 60 % moterys.

3.2. Empirinio tyrimo patikimumas, validumas, konstrukto struktūra

Apklausos anketos vidiniam patikimumui įvertinti, buvo skaičiuojamas Cronbach'o alfa koeficientas (angl. *Cronbach alpha*), kuris leidžia įvertinti, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei leidžia įvertinti, ar nereikia patikslinti klausimų skaičiaus skalėje tam, kad skalės vidinis patikimumas būtų tinkamas (Pukėnas, 2009). Skalę ar klausimų grupę galima laikyti suderinta, jei Cronbach'o alfa koeficientas yra 0,70 ar daugiau (Aiken, 2002, cit. iš. Pakalniškienė, 2012). Tyrimo vidinio patikimumo analizės rezultatai yra pateikti šeštoje lentelėje (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Tyrimo konstrukto vidinio patikimumo analizės rezultatai (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)

Konstruktas	Teiginio kodas	Koreguoti teiginių koreliacijos koeficientai	Cronbach'o alfa
Suvoktas transformacinis vadovavimo stilius	STVS1	,821	,961
	STVS2	,872	
	STVS3	,871	
	STVS4	,871	
	STVS5	,850	
	STVS6	,885	
	STVS7	,862	
Organizacinio pokyčio komunikacijos kokybė	OPKK1	,772	,923
	OPKK2	,673	
	OPKK3	,812	
	OPKK4	,748	
	OPKK5	,838	
	OPKK6	,766	
	OPKK7	,723	

Organizacinio pokyčio tikslų aiškumas	OPTA1	,803	,925
	OPTA2	,819	
	OPTA3	,821	
	OPTA4	,865	
Darbuotojų suvoktas apibrėžtumas	DSA1	,512	,857
	DSA2	,646	
	DSA3	,485	
	DSA4	,507	
	DSA5	,475	
	DSA6	,720	
	DSA7	,539	
	DSA8	,716	
	DSA9	,635	
Emocinis įsipareigojimas keistis	DEĮK1	,808	,912
	DEĮK2	,790	
	DEĮK3	,699	
	DEĮK4	,741	
	DEĮK5	,760	
	DEĮK6	,743	
Tęstinis įsipareigojimas keistis	DTĮK1	-,153 (atsisakyta teiginio, nes lemia žemą Cronbach'o alfa)	,463 / ,866 (reikšmė išėmus teiginius DTĮK1, DTĮK2)
	DTĮK2	-,262 (atsisakyta teiginio, nes lemia žemą Cronbach'o alfa)	
	DTĮK3	,553 / ,720 (reikšmė išėmus teiginius DTĮK1, DTĮK2)	
	DTĮK4	,578 / ,797 (reikšmė išėmus teiginius DTĮK1, DTĮK2)	
	DTĮK5	,606 / ,846 (reikšmė išėmus teiginius DTĮK1, DTĮK2)	
	DTĮK6	,357 / ,518 (reikšmė išėmus teiginius DTĮK1, DTĮK2)	
Norminis įsipareigojimas keistis	DNĮK1	,498	,866
	DNĮK2	,515	
	DNĮK3	,415	
	DNĮK4	,561	
	DNĮK5	,519	
	DNĮK6	,440	

Atlikus tyrimo vidinio patikimumo analizę yra vertinamas Cronbach'o alfa koeficiento dydis. Galime teigti, jog tyrimas yra patikimas, jei Cronbach'o alfa reikšmė siekia 0,70 ($\alpha > 0,70$). Iš lentelės galima matyti, jog suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus konstrukto teiginių koreliacijos koeficientai svyruoja nuo 0,821 iki 0,885, konstrukto $\alpha = 0,961$, todėl galima sakyti, jog konstruktas patikimas. Organizacinio pokyčio komunikacijos kokybės

konstrukto teiginių koreliacijos svyruoja nuo 0,673 iki 0,838, konstrukto $\alpha = 0,923$, todėl galima sakyti, jog konstruktas patikimas. Organizacinio pokyčio tikslų aiškumo konstrukto teiginių koreliacijos svyruoja nuo 0,803 iki 0,865, konstrukto $\alpha = 0,925$, todėl galima sakyti, jog konstruktas patikimas. Darbuotojų suvoktas apibrėžtumo konstrukto teiginių koreliacijos svyruoja nuo 0,468 iki 0,716, konstrukto $\alpha = 0,857$, todėl galima sakyti, jog konstruktas patikimas. Emocinio įsipareigojimas keistis konstrukto teiginių koreliacijos svyruoja nuo 0,699 iki 0,808, konstrukto $\alpha = 0,912$, todėl galima sakyti, jog konstruktas patikimas. Tęstinio įsipareigojimas keistis konstrukto $\alpha = 0,463 (<0,70)$, o teiginių DTĮK1 ir DTĮK2 koreliacijos yra neigiamos, todėl buvo nuspręsta, šiuos teiginius išimti tam, kad bendras konstrukto patikimumas padidėtų. Išėmus teiginius DTĮK1, DTĮK2 tęstinio įsipareigojimo keistis konstrukto teiginių koreliacijos didėja ir svyruoja nuo 0,518 iki 0,846, konstrukto $\alpha = 0,866$, todėl galima sakyti, jog konstruktas patikimas. Tęstinio įsipareigojimo keistis konstrukto teiginių koreliacijos ir Cronbach'o alfa koeficiento reikšmės prieš ir po teiginių išėmimo pateiktos šeštoje lentelėje. Norminio įsipareigojimo keistis konstrukto teiginių koreliacijos svyruoja nuo 0,415 iki 0,561, konstrukto $\alpha = 0,866$, todėl galima sakyti, jog konstruktas patikimas.

Taip pat buvo apskaičiuota bendroji tyrimo Cronbach'o alfa reikšmė, siekiant nustatyti, kiek konstruktai yra suderinti tarpusavyje. Tyrimo konstrukto patikimumo analizės rezultatai yra pateikiami septintoje lentelėje (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Tyrimo konstrukto vidinio suderinamumo analizės rezultatai (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)

Konstruktas	Konstrukto kodas	Koreguoti teiginių koreliacijos koeficientai	Cronbach'o alfa
Suvoktas transformacinis vadovavimo stilius	STVS	,530	,783
Organizacinio pokyčio komunikacijos kokybė	OPKK	,668	
Organizacinio pokyčio tikslų aiškumas	OPTA	,752	
Darbuotojų suvoktas apibrėžtumas	DSA	,614	
Įsipareigojimas keistis	ĮK	,500	

Iš septintos lentelės galima matyti, jog konstrukto koreliacijos koeficientai svyruoja nuo 0,530 iki 0,752, klausimyno $\alpha = 0,783 (>0,70)$, todėl galima sakyti, jog klausimynas patikimas.

Naudojamų skalių validumui nustatyti buvo atliekama tiriamoji faktorių analizė, kuri leidžia įvertinti, ar pasirinktos skalės matuoja tai, kas numatyta (Pakalniškienė, 2012).

Pirmiausia buvo patikrintas duomenų tinkamumas faktorinei analizei atlikti. Aštuntoje lentelėje (žr. 8 lentelę) pateikti Bartleto sferiškumo testo ir KMO mato reikšmės.

8 lentelė. Bartlett ir Kaiser-Meyer-Olkin testų reikšmės (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)

KMO ir Bartleto testas		
KMO rodiklis		,908
Bartleto sferiškumo testas	χ^2 (apytikrio Chi-kvadrato) testas	8469,821
	df	903
	p reikšmė	,000

Duomenys yra tinkami faktorinei analizei, kai, Bartleto sferiškumo testas yra reikšmingas (reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$), o KMO matas lygus 0,6 ir daugiau, jei KMO matas mažesnis nei 0,5, tai duomenys faktorių analizei nėra tinkami (Tabachnick and Fidell, 1996 cit. iš Pakalniškienė, 2012). Iš aštuntos lentelės matyti, jog duomenys yra tinkami faktorinei analizei, nes Bartleto sferiškumo testas yra reikšmingas ($p = 0,000$, $p < 0,05$) ir KMO matas yra 0,908, tai yra didesnis už 0,6.

Tiriamajai faktorinei analizei atlikti, buvo pasirinktas 7 faktorių skaičius, atsižvelgiant į teorinius pagrindinius šiame darbe naudojamus konstruktus: suvoktas transformacinis vadovavimo stilius, organizacinio pokyčio komunikacijos kokybė, organizacinio pokyčio tikslų aiškumas, darbuotojų suvoktas apibrėžtumas, tęstinis įsipareigojimas keistis, emocinis įsipareigojimas keistis, norminis įsipareigojimas keistis. Kai konstruktai yra susiję vienas su kitu, atliekant tiriamąją faktorių analizę yra naudojamas „Direct Oblimin“ faktorių ašių sukimo metodas (Pakalniškienė, 2012). Naudojant „Direct Oblimin“ faktorių ašių sukimo metodą, gaunamos šios reikšmės: kokią bendrosios kintamųjų dispersijos dalį paaiškina kiekvienas pagrindinis faktorius (stulpelyje „% dispersijos“), taip pat kokią suminę bendrosios kintamųjų dispersijos dalį paaiškina pirmieji septyni pagrindiniai faktoriai (stulpelyje „Bendrosios visų kintamųjų dispersijos %“). Analizuojamu atveju septyni pagrindiniai faktoriai, kurių nuosavos reikšmės (stulpelyje „Iš viso“) didesnės už 1, paaiškina 61,923 % bendrosios kintamųjų dispersijos. Analizuojamų penkių pagrindinių faktorių kintamųjų sklaidos paaiškinimo laipsnis pateiktas devintoje lentelėje (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Kintamųjų sklaidos paaiškinimo laipsnis (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)

Faktorius	Iš viso	% dispersijos	Bendrosios visų kintamųjų dispersijos %
1	14,411	33,513	33,513
2	3,884	9,033	42,546
3	3,435	7,988	50,534
4	2,874	6,683	57,217
5	2,024	4,706	61,923
6	1,387	3,226	65,149
7	1,234	2,870	68,019

Dešimtoje lentelėje (žr. 10 lentelę) yra pateikti pradinių kintamųjų bendrumai – pradinių kintamųjų variacijų dalys, kurios paaiškinamos bendraisiais faktoriais. Teigiama, kad atrinktuose pagrindiuose faktoriuose išliko pakankamai daug informacijos apie kintamąjį, jeigu jo bendrumas ne mažesnis kaip 0,20 (Čekanavičius, Murauskas, 2002 cit. iš Pukėnas, 2009). Iš dešimos lentelės matyti, jog kintamųjų bendrumai svyruoja nuo 0,377 iki 0,842, todėl galima teigti, jog atrinktose pagrindiniuose penkiose faktoriuose išliko pakankamai informacijos apie kintamąjį.

10 lentelė. Kintamųjų bendrumai (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)

Konstruktas / Faktorius	Kintamojo kodas	Kintamųjų bendrumai
Suvoktas transformacinis vadovavimo stilius	STVS1	,778
	STVS2	,842
	STVS3	,836
	STVS4	,830
	STVS5	,800
	STVS6	,840
	STVS7	,813
Organizacinio pokyčio komunikacijos kokybė	OPKK1	,704
	OPKK2	,627
	OPKK3	,742
	OPKK4	,701
	OPKK5	,811
	OPKK6	,679
	OPKK7	,666
Organizacinio pokyčio tikslų aiškumas	OPTA1	,747
	OPTA2	,720
	OPTA3	,661
	OPTA4	,712
Darbuotojų suvoktas apibrėžtumas	DSN1	,560
	DSN2	,586

	DSN3	,560
	DSN4	,595
	DSN5	,377
	DSN6	,676
	DSN7	,481
	DSN8	,691
	DSN9	,641
Emocinis įsipareigojimas keistis	DEĮK1	,776
	DEĮK2	,748
	DEĮK3	,605
	DEĮK4	,697
	DEĮK5	,692
	DEĮK6	,675
Tęstinis įsipareigojimas keistis	DTĮK3	,679
	DTĮK4	,775
	DTĮK5	,810
	DTĮK6	,531
Norminis įsipareigojimas keistis	DNĮK1	,559
	DNĮK2	,564
	DNĮK3	,683
	DNĮK4	,525
	DNĮK5	,588
	DNĮK6	,666

Toliau pateikiama faktorinės analizės modelio matrica, kurioje matyti kintamųjų pateikimas į teoriniu pagrindu išskirtus septynis faktorius. Lentelėje pateikiami faktorių svoriai, t.y. koreliacijos tarp kintamųjų (kintamuosius žymi kintamųjų kodai) ir faktorių. Faktorių svoriai gali būti teigiami ar neigiami. Neigiami faktorių svoriai rodo, kad kintamasis neigiamai siejasi su pačiu faktoriumi, taigi kartu ir su kitais to paties faktoriaus kintamaisiais (Pakalniškienė 2012). Kuriame stulpelyje svoris yra didesnis, tas faktorius ir paaiškina atskirą kintamąjį, o jei svoriai panašūs ir kintamąjį paaiškina abu faktoriai, tuomet kintamasis turėtų būti priskiriamas tam faktoriui, kuris geriau tinka pagal prasmę, t. y. kurį sudarantys kintamieji labiau susiję pagal prasmę (Pakalniškienė, 2012). Rezultatai pateikti 11 lentelėje (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Faktorinės analizės modelio matrica, pritaikius „Direct Oblimin“ (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)

Konstruktas / Faktorius	Kintamojo kodas	Faktoriai						
		1	2	3	4	5	6	7
Suvoktas transformacinis vadovavimo stilius	STVS1			-,781				
	STVS2			-,944				
	STVS3			-,914				
	STVS4			-,920				

	STVS5			-,882				
	STVS6			-,892				
	STVS7			-,927				
Organizacinio pokyčio komunikacijos kokybė	OPKK1	,793						
	OPKK2	,807						
	OPKK3	,817						
	OPKK4	,807						
	OPKK5	,918						
	OPKK6	,654						
	OPKK7	,599						
Organizacinio pokyčio tikslų aiškumas	OPTA1	,507					,349	
	OPTA2	,520					,316	
	OPTA3	,377					,358	
	OPTA4	,479					,360	
Darbuotojų suvoktas apibrėžtumas	DSN1					,741		
	DSN2					,566		
	DSN3						,624	
	DSN4						,641	
	DSN5					,329		
	DSN6					,693		
	DSN7					,529		
	DSN8					,726		
	DSN9					,791		
Emocinis įsipareigojimas keistis	DEĮK1				,679			
	DEĮK2				,674			
	DEĮK3				,684			
	DEĮK4				,731			
	DEĮK5				,818			
	DEĮK6				,742			
Tęstinis įsipareigojimas keistis	DTĮK3		,82 1					
	DTĮK4		,85 5					
	DTĮK5		,86 9					
	DTĮK6		,71 2					
Norminis įsipareigojimas keistis	DNĮK1				,572			
	DNĮK2				,532			
	DNĮK3							,837
	DNĮK4				,407			
	DNĮK5							,490
	DNĮK6							,838

Iš 11 lentelės matyti, jog pirmąjį faktorių sudaro organizacinio pokyčio komunikacijos kokybės konstrukto kintamieji, taip pat į jį patektų organizacinio pokyčio tikslų aiškumo konstrukto kintamieji, tačiau jie galėtų sudaryti ir šeštąjį faktorių. Trečiąjį faktorių sudaro transformacinio vadovavimo stiliaus kintamieji. Ketvirtąjį faktorių sudaro emocinio įsipareigojimo keistis kintamieji. Penktąjį faktorių sudaro darbuotojų suvokto apibrėžtumo teiginiai, išskyrus teiginius DSN3, DSN4. Septintąjį faktorių sudaro pusė norminio įsipareigojimo keistis kintamųjų, kintamieji DNĮK1, DNĮK2, DNĮK4 patektų į ketvirtąjį faktorių. Atsižvelgiant į tai, jog duomenys nėra normaliai pasiskirstę, kas gali turėti įtaką tiriamosios faktorinės analizės atlikimui ir gautais tiriamosios analizės rezultatais, galima daryti išvadą, jog skalės yra validžios ir gaunami 8 faktoriai, pagrindžiantys teorinių konstrukto kieki.

3.3. Empirinio tyrimo duomenų pasiskirstymas ir grupių skirtumų analizė

Siekiant įvertinti, ar tyrimo duomenys yra normaliai pasiskirstę, buvo skaičiuojamas Šapiro ir Vilko testas (angl. *Shapiro–Wilk test*). Šis koeficientas leidžia patikrinti, ar imtyje esantys duomenys yra normaliai pasiskirstę (Hanusz et. al., 2016). Jei Šapiro ir Vilko testo reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$, tai duomenys nėra normaliai pasiskirstę (hipotezė, kad duomenys normaliai pasiskirstę, atmetama) (Pakalniškienė, 2012). Duomenų aibės skirstinio analizė pateikiama dvyliktoje lentelėje (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Duomenų aibės skirstinio analizė (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)

Konstruktas	Konstrukto kodas	Šapiro ir Vilko testas	Šapiro ir Vilko testo reikšmingumo lygmuo
Suvoktas transformacinis vadovavimo stilius	STVS	,886	<,001
Organizacinio pokyčio komunikacijos kokybė	OPKK	,984	,005
Organizacinio pokyčio tikslų aiškumas	OPTA	,984	,005
Darbuotojų suvoktas apibrėžtumas	DSA	,984	,005
Emocinis įsipareigojimas keistis	DEĮK	,972	<,001
Tęstinis įsipareigojimas keistis	DTĮK	,972	<,001
Norminis įsipareigojimas keistis	DNĮK	,980	,001

Iš dvyliktos lentelės galima matyti, jog konstrukčių duomenų pasiskirstymo Šapiro ir Vilko testai svyruoja nuo 0,886 iki 0,984 ir visų jų reikšmingumo lygių reikšmės yra $<0,05$, todėl duomenys nėra normaliai pasiskirstę.

Siekiant įvertinti ar egzistuoja skirtumai tarp respondentų pagal amžių, lytį ir poziciją buvo skaičiuojamas Stjudent'o t kriterijus nepriklausomoms imtims. Skirtumai tarp grupių egzistuoja, jei Stjudent'o t kriterijaus reikšmingumo lygis yra mažesnis už 0,05 ($p < 0,05$) (Čekanavičius, Murauskas, 2015). Atliktos grupių skirtumų pagal pareigas analizės rezultatai yra pateikiami tryliktoje lentelėje (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Grupių pagal pareigas analizės rezultatai (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)

Konstruktas	Pozicija	Standartinis nuokrypis	Reikšmingumo lygmuo
STVS	Specialistas	,540	,264
	Vadovas	,718	,207
OPKK	Specialistas	,461	,114
	Vadovas	,746	,106
OPTA	Specialistas	,402	,023
	Vadovas	,274	,033
DSA	Specialistas	,535	,953
	Vadovas	,871	,952
DĮK	Specialistas	,745	,084
	Vadovas	1,089	,063

Iš tryliktos lentelės matyti, kad daugumos Stjudent'o t reikšmių reikšmingumo lygmenys yra didesni už 0,05, todėl statistiškai reikšmingų skirtumų tarp grupių pagal pareigas nėra. Išskyrus egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas tarp specialistų ir vadovų grupės ir organizacinio pokyčio tikslų aiškumo, nes Stjudent'o t reikšmingumo lygmuo yra mažesnis už 0,05 ($p = 0,033 < 0,05$, $p = 0,023 < 0,05$). Organizacinio pokyčių tikslų aiškumo pagal specialistų ir vadovų grupes vidurkiai yra pateikti keturioliktoje lentelėje (žr. 14 lentelę), iš kurios matyti, kad statistiškai reikšmingai vadovų grupė organizacinio pokyčių tikslus suvokia kaip aiškesnius, lyginant su specialistų grupe.

14 lentelė. Organizacinių pokyčių tikslų aiškumo vidurkiai pagal specialistų ir vadovų grupes (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)

Konstruktas	Pozicija	Vidurkis	Reikšmingumo lygmuo
-------------	----------	----------	---------------------

OPTA	Specialistas	11,22	,023
	Vadovas	12,34	,033

Atliktos grupių skirtumų pagal lytį analizės rezultatai yra pateikiami penkioliktoje lentelėje (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Grupių pagal lytį analizės rezultatai (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)

Konstruktas	Lytis	Standartinis nuokrypis	Reikšmingumo lygmuo
STVS	Moteris	,575	,562
	Vyras	,649	,560
OPKK	Moteris	,521	,366
	Vyras	,599	,359
OPTA	Moteris	,299	,956
	Vyras	,361	,956
DSA	Moteris	,602	,938
	Vyras	1,089	,938
DJK	Moteris	,765	,569
	Vyras	1,060	,578

Iš penkioliktos lentelės matyti, kad visų Stjudent'o t reikšmių reikšmingumo lygmenys yra didesni už 0,05, todėl statistiškai reikšmingų skirtumų tarp grupių pagal lytį nėra.

Siekiant įvertinti ar egzistuoja skirtumai tarp respondentų pagal jų amžių ir darbo trukmę organizacijoje, buvo atliekama vienfaktorė dispersinė analizė (ANOVA) ir skaičiuojamas Kruskalo-Voliso testas (angl. *Kruskal-Wallis test*) neparametriniams kriterijams (Bekešienė, 2015). Skirtumai tarp respondentų pagal amžių ir darbo trukmę organizacijoje bus reikšmingi, jei Kruskalo-Voliso testo reikšmingumo lygmuo bus mažesnis už 0,05 ($p < 0,05$) (Čekanavičius, Murauskas, 2015). Atliktos grupių skirtumų pagal darbo trukmę organizacijoje analizės rezultatai yra pateikiami šešioliktoje lentelėje (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Grupių pagal darbo trukmę organizacijoje analizės rezultatai (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)

Konstruktas	Kruskal-Wallis testo reikšmė	Reikšmingumo lygmuo
STVS	11,486	,022
OPKK	4,459	,347
OPTA	1,745	,783

DSA	5,610	,230
DJK	3,350	,501

Iš šešioliktos lentelės matyti, kad daugumos Kruskalo-Voliso testo reikšmių reikšmingumo lygmenys yra didesni už 0,05, todėl statistiškai reikšmingų skirtumų tarp grupių pagal darbo trukmę organizacijoje nėra. Išskyrus egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas tarp grupių pagal darbo trukmę organizacijoje ir suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus, nes Kruskalo-Voliso testo reikšmingumo lygmuo yra mažesnis už 0,05 ($p = 0,022 < 0,05$). Detalūs Suvokto transformacinio vadovo skirtumai pagal grupių pagal darbo trukmę organizacijoje rezultatai yra pateikti septynioliktoje lentelėje (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus analizės pagal grupes pagal darbo trukmę organizacijoje rezultatai (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)

Grupės pagal darbo trukmę	Bonfferoni testo reikšmė	Standartinis nuokrypis	Bonfferoni koreguoti reikšmingumo lygmenys
> nei 20 m. - 5,1–10 m.	27,561	13,415	,399
> nei 20 m. - 10,1–20 m.	30,603	13,620	,246
> nei 20 m. - 2,1–5 m.	37,782	13,170	,041
> nei 20 m. - 1–2 m.	45,551	17,710	,101
5,1–10 m. - 10,1–20 m.	-3,042	14,060	1,000
5,1–10 m. - 2,1–5 m.	10,222	13,625	1,000
5,1–10 m. - 1–2 m.	17,990	18,051	1,000
10,1–20 m. - 2,1–5 m.	7,180	13,827	1,000
10,1–20 m. - 1–2 m.	14,948	18,204	1,000
2,1–5 m. - 1–2 m.	7,768	17,869	1,000

Iš septynioliktos lentelės matyti, jog statistiškai reikšmingas skirtumas yra tarp dviejų grupių pagal darbo stažą organizacijoje – dirbančių ilgiau nei 20 m. ir dirbančių nuo 2,1 iki 5 m., nes Bonfferoni kriterijaus reikšmė yra mažesnė nei 0,05 ($p = 0,041 < 0,05$). Aštuonioliktoje lentelėje (žr. 18 lentelę) yra pateikti vidutiniai suvokto transformacinio vadovo vertinimai pagal grupes pagal darbo stažą. Iš aštuonioliktos lentelės matyti, jog respondentai, dirbantys organizacijoje daugiau nei 20 m., statistiškai reikšmingai žemiau vertina suvoktą transformacinį vadovavimo stilių lyginant su respondентаis, dirbančiais organizacijoje nuo 2 iki 5 metų.

18 lentelė. Suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus analizės pagal grupes pagal darbo trukmę organizacijoje rezultatai (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)

Grupė pagal darbo trukmę	Respondentų imtis (N)	Vidutinis vertinimas
1–2 m.	23	146,72
2,1–5 m.	59	138,95

5,1–10 m.	55	128,73
10,1–20 m.	52	131,77
> nei 20 m.	63	101,17

Atliktos grupių skirtumų pagal respondentų amžių analizės rezultatai yra pateikiami devynioliktoje lentelėje (žr. 19 lentelę).

19 lentelė. Grupių pagal respondentų amžių analizės rezultatai (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)

Konstruktas	Kruskalo-Voliso testo reikšmė	Reikšmingumo lygmuo
STVS	20,414	<,001
OPKK	7,425	,115
OPTA	3,035	,552
DSA	5,935	,204
DJK	3,154	,532

Iš devynioliktos lentelės matyti, kad daugumos Kruskalo-Voliso testo reikšmių reikšmingumo lygmenys yra didesni už 0,05, todėl statistiškai reikšmingų skirtumų tarp grupių pagal amžių nėra. Išskyrus egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumus tarp amžių ir suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus, nes Kruskalo-Voliso testo reikšmingumo lygmuo yra mažesnis už 0,05 ($p = 0,001 < 0,05$). Detalūs Suvokto transformacinio vadovo skirtumai pagal grupių amžių rezultatai yra pateikti dvidešimtoje lentelėje (žr. 20 lentelę).

20 lentelė. Suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus analizės pagal grupes pagal amžių rezultatai (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)

Grupės pagal darbo trukmę	Bonfferoni testo reikšmė	Standartinis nuokrypis	Bonfferoni koreguoti reikšmingumo lygmenys
51–60 m. – 61 ir daugiau	-22,306	18,657	1,000
51–60 m. – 41–50 m.	31,004	13,620	,228
51–60 m. – 18–30 m.	45,931	18,657	,138
51–60 m. – 31–40 m.	51,681	11,762	,000
61 ir daugiau – 41–50 m.	8,698	19,127	1,000
61 ir daugiau – 18–30 m.	23,625	22,987	1,000
61 ir daugiau – 31–40 m.	29,374	17,852	,999
41–50 m. – 18–30 m.	14,927	19,127	1,000
41–50 m. – 31–40 m.	20,676	12,494	,979
18–30 m. – 31–40 m.	-5,749	17,852	1,000

Iš dvidešimos lentelės matyti, jog statistiškai reikšmingas skirtumas yra tarp dviejų grupių pagal amžių – darbuotojai, kuriems yra 51–60 m. ir darbuotojai, kuriems yra 31–40 m., nes Bonfferoni kriterijaus reikšmė yra mažesnė nei 0,05 ($p = 0,000 < 0,05$). Dvidešimt pirmoje lentelėje (žr. 21 lentelę) yra pateikti vidutiniai suvokto transformacinio vadovo vertinimai pagal grupes pagal amžių. Iš dvidešimt pirmos lentelės matyti, jog respondentai, kurių amžius yra 51–60 m., statistiškai reikšmingai žemiau vertina suvoktą transformacinį vadovavimo stilių lyginant su respondентаis, kurių amžius yra 31–40 m.

21 lentelė. Suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus analizės pagal grupes pagal amžių rezultatai (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)

Grupė pagal amžių	Respondentų imtis (N)	Vidutinis vertinimas
18–30 m.	20	140,73
31–40 m.	97	146,47
41–50 m.	52	125,80
51–60 m.	63	94,79
61 ir daugiau	20	117,10

3.4. Empirinio tyrimo konstrukto koreliacinė ir mediacijos analizė

Siekiant įvertinti ryšius tarp konstrukto, buvo skaičiuojamos Spirmeno koreliacijos, kadangi duomenys nėra normaliai pasiskirstę (Pakalniškienė, 2012). Spirmeno koreliacija (angl. *Spearman correlation*) leidžia išanalizuoti ryšius tarp imčių rangų (Čekanavičius, Murauskas, 2015). Spirmeno koreliacija yra reikšminga, kai reikšmingumo lygmuo yra mažesnis už 0,05 ($p < 0,05$) (Čekanavičius, Murauskas, 2015). Konstrukto Spirmeno koreliacijos pateiktos dvidešimt antroje lentelėje (žr. 22 lentelę).

22 lentelė. Konstrukto Spirmeno koreliacijos (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)

Konstrukto Spirmeno koreliacijos koeficientai ir reikšmingumo lygmenys				
Konstrukto	Darbuotojų įsipareigojimas keistis	Darbuotojų emocinis įsipareigojimas keistis	Darbuotojų tėstinis įsipareigojimas keistis	Darbuotojų norminis įsipareigojimas keistis
Suvoktas transformacinis vadovavimo stilius	,318*	,369*	-,019	,260*
Organizacinio pokyčio	,394*	,481*	-,017	,306*

komunikacijos kokybė				
Organizacinio pokyčio tikslų aiškumas	,517*	,588*	,006	,390*
Darbuotojų suvoktas apibrėžtumas	,391*	,512*	-,065	,284*

Pastaba: * $p < 0,01$

Iš dvidešimt antros lentelės galima matyti, jog visos Spirmeno koreliacijos yra statistiškai reikšmingos ($p < 0,05$), išskyrus darbuotojų tęstinio įsipareigojimo keistis ir suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus, organizacinio pokyčio komunikacijos kokybės, organizacinio pokyčio tikslų aiškumo, darbuotojų suvokto apibrėžtum konstruktų koreliacijas ($p > 0,05$). Žemiausia gauta statistiškai reikšminga teigiama koreliacija yra tarp suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus ir darbuotojų norminio įsipareigojimo keistis ($r = 0,260$). Vidutinės gautos statistiškai reikšmingos teigiamos koreliacijos tarp suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo keistis ($r = 0,318$), tarp suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo keistis ($r = 0,369$), organizacinio pokyčio komunikacijos kokybės ir darbuotojų įsipareigojimo keistis ($r = 0,394$), darbuotojų suvokto apibrėžtumo ir darbuotojų įsipareigojimo keistis ($r = 0,391$). Didžiausia statistiškai reikšminga teigiama koreliacija gauta tarp organizacinio pokyčio tikslų aiškumo ir darbuotojų įsipareigojimo keistis ($r = 0,517$).

Siekiant atlikti kintamųjų mediacijos, t. y. tarpinio kintamojo, analizę, buvo skaičiuotos mediacijos, naudojant Hayes makrokomandos 4 modelį, skirtą SPSS programai. Šis modelis regresijos pagrindu įvertina tiesioginį ir netiesioginį priklausomojo, nepriklausomojo ir tarpinio kintamojo poveikį (Igartua, Hayes, 2021). Visais trimis atvejais tarpinis kintamasis (mediatorius) buvo suvoktas transformacinis vadovavimo stilius, priklausomas kintamasis – darbuotojų įsipareigojimas keistis, nepriklausomi kintamieji: organizacinio pokyčio komunikacijos kokybė, organizacinio pokyčio tikslų aiškumas, darbuotojų suvoktas apibrėžtumas. Gauti mediacijų modelių analizės rezultatai yra pateikiami dvidešimt trečioje (žr. 23 lentelę) lentelėje. Čia simbolis B žymi mediatoriaus ir nepriklausomojo kintamojo poveikio priklausomam kintamajam sandaugą. SE žymi standartinį paklaidos įvertinimą. LLCI ir ULCI yra pasikliautiniai intervalai, kurie parodo, ar mediacijos analizė yra statistiškai reikšminga.

23 lentelė. Mediacinio kintamojo modelių analizės rezultatai (penktajai, šeštajai, septintajai hipotezėms patikrinti) (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)

Netiesioginis X efektas Y-kui per mediatorių – suvoktą transformacinį vadovavimo stilių					
Priklausomas kintamasis (Y)	Nepriklausomas kintamasis (X)	B	SE	LLCI	ULCI
Įsipareigojimas keistis	Organizacinio pokyčio komunikacijos kokybė	0.1464	0.0486	0.0583*	0.2484*
Įsipareigojimas keistis	Organizacinio pokyčio tikslų aiškumas	0.1576	0.0878	-0.0169*	0.3329*
Įsipareigojimas keistis	Darbuotojų suvoktas apibrėžtumas	0.1351	0.0461	0.0471*	0.2291*

Pastaba: * Žemesnio ir viršutinio lygio pasikliautiniai intervalai (LLCI, ULCI) nėra lygūs nuliui, o tai rodo, jog mediacija yra statistiškai reikšminga.

Iš atliktos mediacijų analizės matyti, jog suvoktas transformacinis vadovavimo stilius, kaip tarpinis kintamasis – mediatorius, statistiškai reikšmingai atlieka netiesioginį efektą ir stiprina nepriklausomojo kintamojo poveikį priklausomajam kintamajam, visai atvejais, kai nepriklausomi kintamieji yra organizacinio pokyčio komunikacijos kokybė, organizacinio pokyčio tikslų aiškumas, darbuotojo suvoktas apibrėžtumas, o priklausomas kintamasis – darbuotojų įsipareigojimas keistis.

Dvidešimt ketvirtoje lentelėje (žr. 24 lentelę) yra pateikti trijų mediacijos modelių pagal 5–7 hipotezes bendri koreliacijos koeficientai ir reikšmingumo lygmenys.

24 lentelė. Mediacijos modelių, pateiktų 10–12 pav., koreliacijos koeficientai ir reikšmingumo lygmenys (sudaryta autorės, remiantis SPSS rezultatais)

Mediacijos modelis	R	Reikšmingumo lygmuo
7 pav.: organizacijos pokyčio komunikacijos kokybė → suvoktas transformacinis vadovavimo stilius → darbuotojų įsipareigojimas keistis	,4166	,0000
8 pav.: organizacijos pokyčio tikslų aiškumas → suvoktas transformacinis vadovavimo stilius → darbuotojų įsipareigojimas keistis	,5229	,0000
9 pav.: darbuotojų suvoktas apibrėžtumas → suvoktas transformacinis vadovavimo stilius → darbuotojų įsipareigojimas keistis	,4483	,0000

7 paveiksle (žr. 7 paveikslą) pateiktas modelis pagal penktąją hipotezę paaiškina 41,66 % ($r = 0,4166$, $p = 0,0000 < 0,05$) suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus kaip mediatoriaus poveikį ryšiui tarp organizacinio pokyčio komunikacijos kokybės ir darbuotojų įsipareigojimo keistis. 8 paveiksle pateiktas modelis pagal šeštąją hipotezę paaiškina 52,29 % ($r = 0,5229$, $p = 0,0000 < 0,05$) suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus kaip mediatoriaus

poveikį ryšiui tarp organizacinio pokyčio tikslų aiškumo ir darbuotojų įsipareigojimo keistis. 9 paveiksle pateiktas modelis pagal septintąją hipotezę paaiškina 44,83 % ($r = 0,4483$, $p = 0,0000 < 0,05$) suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus kaip mediatoriaus poveikį ryšiui tarp darbuotojų suvokto apibrėžtumo ir darbuotojų įsipareigojimo keistis.

3.5. Tyrimo hipotezių tikrinimas

Pirmajai (1 hipotezė), antrajai (2 hipotezė), trečiajai (3 hipotezė) ir ketvirtajai (4 hipotezė) hipotezėms patikrinti buvo naudojamas neparametrinis Spirmeno koreliacijos koeficientas.

Pirmajai hipotezei patikrinti buvo skaičiuojamas neparametrinis Spirmeno koreliacijos koeficientas tarp suvokiamo transformacinio vadovavimo stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo keistis, emocinio, norminio ir tęstinio įsipareigojimo keistis. Kaip matyti iš dvidešimt antros lentelės (žr. 22 lentelę), gautos statistiškai reikšmingos teigiamos koreliacijos tarp suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo keistis ($r = 0,318$, $p < 0,001 < 0,05$), suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo keistis ($r = 0,369$, $p < 0,001 < 0,05$), suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus ir darbuotojų norminio įsipareigojimo keistis ($r = 0,260$, $p < 0,001 < 0,05$). Koreliacija tarp suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus ir darbuotojų tęstinio įsipareigojimo keistis nėra statistiškai reikšminga ($p = 0,767 > 0,05$). Galima daryti išvadą, jog pirmoji hipotezė patvirtinta iš dalies: egzistuoja teigiamas tiesinis ryšys tarp suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo keistis, taip pat tarp suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus ir darbuotojų emocinio, norminio įsipareigojimo keistis. Antrajai hipotezei patikrinti buvo skaičiuojamas neparametrinis Spirmeno koreliacijos koeficientas tarp organizacinio pokyčio komunikacijos kokybės ir darbuotojų įsipareigojimo keistis. Kaip matyti iš dvidešimt antros lentelės (žr. 22 lentelę), gautas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp šių konstrukto ($r = 0,394$, $p < 0,001 < 0,05$). Galima daryti išvadą, jog antroji hipotezė yra patvirtinta: egzistuoja teigiamas tiesinis ryšys tarp organizacinio pokyčio komunikacijos kokybės ir darbuotojų įsipareigojimo keistis.

Trečiajai hipotezei patikrinti buvo skaičiuojamas neparametrinis Spirmeno koreliacijos koeficientas tarp organizacinio pokyčio tikslų aiškumo ir darbuotojų įsipareigojimo keistis. Kaip matyti iš dvidešimt antros lentelės (žr. 22 lentelę), gautas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp šių konstrukto ($r = 0,517$, $p < 0,001 < 0,05$). Galima daryti išvadą, jog trečioji hipotezė yra patvirtinta: egzistuoja teigiamas tiesinis ryšys tarp organizacinio pokyčio tikslų aiškumo ir darbuotojų įsipareigojimo keistis.

Ketvirtajai hipotezei patikrinti buvo skaičiuojamas neparametrinis Spirmeno koreliacijos koeficientas tarp darbuotojų suvokto apibrėžtumo ir darbuotojų įsipareigojimo keistis. Kaip matyti iš dvidešimt antros lentelės (žr. 22 lentelę), gautas statistiškai reikšmingas tiesinis ryšys tarp šių konstrukto ($r = 0,391$, $p < 0,001 < 0,05$). Galima daryti išvadą, jog ketvirtoji hipotezė patvirtinta: egzistuoja teigiamas tiesinis ryšys tarp darbuotojų suvokto apibrėžtumo ir darbuotojų įsipareigojimo keistis.

Penktajai (5 hipotezė), šeštajai (6 hipotezė), septintajai (7 hipotezė) hipotezėms patikrinti atliekama mediacinio (tarpinio) kintamojo analizė.

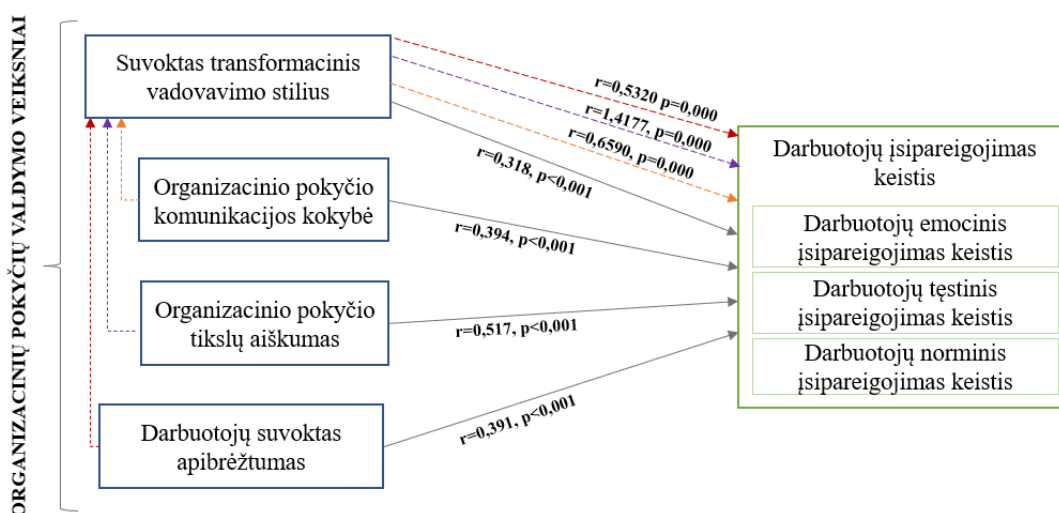
Penktajai hipotezei patikrinti buvo atliekama mediacinio kintamojo analizė, kur pokyčio komunikacijos kokybė buvo nepriklausomas kintamasis, darbuotojų įsipareigojimas keistis – priklausomas kintamasis, o transformacinis vadovavimo stilius tarpinis kintamasis – mediatorius. Kaip matyti iš dvidešimt trečios ir ketvirtos lentelių (žr. 23, 24 lenteles), gautas statistiškai reikšmingas mediacijos modelis ir visi kintamųjų ryšiai buvo statistiškai reikšmingi. Galima daryti išvadą, jog penktoji hipotezė yra patvirtinta: transformacinis vadovavimo stilius medijuoja ryšį tarp organizacinio pokyčio komunikacijos kokybės ir darbuotojų įsipareigojimo keistis.

Šeštajai hipotezei patikrinti buvo atliekama mediacinio kintamojo analizė, kur organizacinio pokyčio tikslų aiškumas buvo nepriklausomas kintamasis, darbuotojų įsipareigojimas keistis – priklausomas kintamasis, o transformacinis vadovavimo stilius tarpinis kintamasis – mediatorius. Kaip matyti iš dvidešimt trečios ir ketvirtos lentelių (žr. 23, 24 lenteles), gautas statistiškai reikšmingas mediacijos modelis ir visi kintamųjų ryšiai buvo statistiškai reikšmingi. Galima daryti išvadą, jog šeštoji hipotezė yra patvirtinta: transformacinis vadovavimo stilius medijuoja ryšį tarp organizacinio pokyčio tikslų aiškumo ir darbuotojų įsipareigojimo keistis.

Septintajai hipotezei patikrinti buvo atliekama mediacinio kintamojo analizė, kur darbuotojų suvoktas apibrėžtumas buvo nepriklausomas kintamasis, darbuotojų įsipareigojimas keistis – priklausomas kintamasis, o transformacinis vadovavimo stilius tarpinis kintamasis – mediatorius. Kaip matyti iš dvidešimt trečios ir ketvirtos lentelių (žr. 23, 24 lenteles), gautas statistiškai reikšmingas mediacijos modelis ir visi kintamųjų ryšiai buvo statistiškai reikšmingi. Galima daryti išvadą, jog šeštoji hipotezė yra patvirtinta: transformacinis vadovavimo stilius medijuoja ryšį tarp darbuotojų suvokto apibrėžtumas ir darbuotojų įsipareigojimo keistis.

4. TRANSFORMACINIO VADOVAVIMO STILIAUS, ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ TIKSLŲ, KOMUNIKACIJOS KOKYBĖS IR APIBRĖŽTUMO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMUI KEISTIS REZULTATŲ APTARIMAS

Šiuo tyrimu buvo siekta nustatyti transformacinio vadovavimo stiliaus, organizacinių pokyčių komunikacijos kokybės, organizacinių pokyčių tikslų aiškumo ir darbuotojų suvokto apibrėžtumo sąveikas bei pateikti šių konstrukto sąveikos modelį pokyčių metu. Gauti tyrimo rezultatai ir transformacinio vadovavimo stiliaus, organizacinių pokyčių tikslų, komunikacijos kokybės, apibrėžtumo ir darbuotojų įsipareigojimo keistis pokyčių metu sąveikos modelis pateiktas tryliktame paveiksle.



10 pav. Apibendrinti tyrimo rezultatai (sudaryta autorės)

Šiame darbe atlikto empirinio tyrimo Lietuvos banke rezultatai rodo, kad darbuotojų įsipareigojimą keistis statistiškai reikšmingai didina šie organizacinių pokyčių valdymo veiksniai: suvoktas transformacinis vadovavimo stilius ($r = 0,318, p < 0,001$), organizacinio pokyčio komunikacijos kokybė ($r = 0,394, p < 0,001$), organizacinio pokyčio tikslų aiškumas ($r = 0,517, p < 0,001$) ir darbuotojų suvoktas apibrėžtumas ($r = 0,391, p < 0,001$). Šie rezultatai yra panašūs į kitus šiame darbe apžvelgtus tyrimus. Iš gautų statistiškai reikšmingų koreliacijų matyti, jog didžiausią įtaką darbuotojų įsipareigojimui keistis Lietuvos banke turi organizacinio pokyčio tikslų aiškumas. Panašus rezultatas buvo gautas Albrecht'o ir kt. (2022) atliktame tyrimo. Organizacinių pokyčių tikslų aiškumas gali turėti didžiausią įtaką darbuotojų įsipareigojimui keistis, nes aiškiai suprasdami organizacinio pokyčio tikslus darbuotojai jaučiasi informuoti apie pokytį ir įtraukti į jo įgyvendinimą (Albrecht et. al., 2022).

Suvoktas transformacinis vadovavimo stilius statistiškai reikšmingai didina bendrą darbuotojų įsipareigojimą keistis. Taip pat darbuotojų emocinį įsipareigojimą keistis ($r = 0,369$, $p < 0,001$) ir darbuotojų norminį įsipareigojimą keistis ($r = 0,260$, $p < 0,001$). Vis dėl to atliktame tyrime nerasta statistiškai reikšminga sąsaja tarp suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus ir darbuotojų tęstinio įsipareigojimo keistis ($p = 0,767 > 0,05$). Šiame darbe apžvelgtuose tyrimuose statistiškai reikšmingos koreliacijos rastos tarp suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus ir visų trijų darbuotojų įsipareigojimo keistis dimensijų. Pavyzdžiui, Kim ir kt. (2021) atliktame tyrime rastas teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys tarp transformacinio vadovavimo stiliaus ir emocinio įsipareigojimo keistis ($\gamma = 0,377$, $p < 0.001$), tęstinio įsipareigojimo keistis ($\gamma = 0,155$, $p < 0.01$) norminio įsipareigojimo keistis ($\gamma = 0,294$, $p < 0.001$). Iš pateikto mokslinio tyrimo pavyzdžio matyti, kad kaip ir šiame tyrime didžiausia koreliacija yra tarp transformacinio vadovavimo stiliaus ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo keistis, tuo tarpu žemiausia koreliacija rasta tarp transformacinio vadovavimo stiliaus ir tęstinio įsipareigojimo keistis. Ramos-Maçães'as ir Román-Portas (2022) atlikto tyrimo metu rado, kad transformacinis vadovas didina darbuotojų įsipareigojimą keistis pirmiausia užtikrindamas, kad darbuotojai priimtų pokytį per asmenines vertybes, per pabrėžtą santykį tarp vadovų ir darbuotojų ir per asmeniškai priimtą organizacijos pokyčių viziją ir tikslus. Taip pat transformacinį vadovą šiame darbe apibrėžėme, kaip tą, kuris savo elgesiu labiau skatina ateities vizijos priėmimą, vidinę motyvaciją, įsitraukimą, bendradarbiavimą ir bendrų tikslų palaikymą, pasitikėjimą. Tuo tarpu tęstinis įsipareigojimas keistis labiau atspindi ir yra grindžiamas suvokiama kaina, susijusia su pasipriešinimu pokyčiams (Luu ir Phan, 2020). Transformacinio vadovavimo stiliaus veikimas per vidinės motyvacijos ir įsipareigojimo didinimą, o ne per suvokiamos pasipriešinimo kainos komunikaciją, galėjo lemti statistiškai reikšmingo ryšio tarp suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus ir darbuotojų tęstinio įsipareigojimo nebuvimą.

Iš gautų rezultatų ir tryliktame paveiksle pateikto modelio matyti, jog suvoktas transformacinis vadovavimo stilius atlieka reikšmingą tarpininko vaidmenį tarp organizacinio pokyčio komunikacijos kokybės, organizacinio pokyčio tikslų aiškumo, darbuotojų suvokto apibrėžtumo ir darbuotojų įsipareigojimo keistis. Visais trimis mediacijos atvejais, transformacinis vadovavimo stilius, kaip tarpininkas, sustiprina organizacinio pokyčio komunikacijos kokybės, organizacinio pokyčio tikslų aiškumo, darbuotojų suvokto apibrėžtumo teigiamą įtaką darbuotojų įsipareigojimui keistis. Vertinant ir praktiškai pritaikant šio tyrimo rezultatus, siekiant efektyvaus organizacinio pokyčio įgyvendinimo svarbu, atkreipti dėmesį, jog vadovų elgesys, kuris yra artimas transformacinio stiliaus vadovui būdingam elgesiui yra ypač svarbus. Pirma, transformaciniu vadovavimo stiliumi pasižymintys vadovai

gali didinti darbuotojų įsipareigojimą keistis, per tokį elgesį kaip: aiškos ateities vizijos perteikimas, darbuotojų skatinimas ir palaikymas, motyvavimas, darbuotojų pasiekimų pripažinimas, bendradarbiavimo ir įtraukiančio komandinio klimato kūrimas, pasitikėjimo kūrimas. Antra, transformaciniu vadovavimo stiliumi pasižymintys vadovai veikia kaip tarpininkai tarp organizacijos teikiamos komunikacijos ir informacijos darbuotojams, apie organizacinio pokyčio tikslus bei darbuotojams rūpimus klausimus. Remiantis mediacijų analizės rezultatais, ypač svarbu vadovams suteikti reikiamą informaciją ir aiškias gaires tam, kad jie galėtų tinkamai ir kokybiškai atlikti mediatoriaus vaidmenį, siekiant dar didesnio darbuotojų įsipareigojimo keistis, o kartu ir sėkmingo organizacinio pokyčio.

Taip pat svarbu aptarti ir atsižvelgti į skirtumus, kalbant apie demografines darbuotojų charakteristikas. Analizuojant empirinio tyrimo rezultatus gauti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp organizacinio pokyčio tikslų aiškumo suvokimo ir respondentų grupių pagal poziciją. Rezultatai rodo, kad organizacinio pokyčio tikslus, kaip aiškesnius supranta vadovų grupė, lyginant su darbuotojų grupe. Šį skirtumą gali lemti keli aspektai. Pirma, dažnu atveju organizacinį pokytį inicijuoja vadovai, todėl ir organizacinio pokyčio tikslus jie gali suprasti labiau. Antra, gali būti, jog organizacijos komunikacija apie organizacinio pokyčio tikslus yra labiau sukoncentruota ir nukreipta į vadovų grupę. Antrasis aspektas galėtų būti teigiamai vertinamas, nes tyrimo rezultatai ir išvados rodo, kad vadovai veikia kaip tarpininkai tarp organizacinio pokyčio tikslų aiškumo ir darbuotojų įsipareigojimo keistis. Tad organizacijai koncentruojant komunikaciją apie organizacinio pokyčio tikslus būtent vadovų grupei, gali būti veiksminga strategija, siekiant sėkmingo organizacinio pokyčio įgyvendinimo. Kita vertus, jei darbuotojai nežino ar nesupranta organizacinio pokyčio tikslų, jie gali būti mažiau įsipareigoję pokyčiui ir į jį įsitraukę (Albrecht et. al., 2022). Todėl svarbu apgalvoti ir organizacinio pokyčio komunikaciją, skirtą būtent darbuotojų grupei.

Taip pat rasti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp grupių pagal darbo stažą ir amžių ir suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus. Darbuotojų grupė, dirbanti Lietuvos banke ilgiau nei 20 m. statistiškai reikšmingai žemiau vertina transformacinį vadovavimo stilių, lyginant su grupe darbuotojų, kurių darbo patirtis yra nuo 2 iki 5 metų. Panašus rezultatas gautas analizuojant darbuotojų grupes pagal amžių. Darbuotojų grupė, kurios amžius yra nuo 51 iki 60 metų, statistiškai reikšmingai žemiau vertina transformacinį vadovavimo stilių, lyginant su darbuotojų grupe, kurios amžius yra 31-40 m. Darbuotojų amžius ir darbo organizacijoje trukmė gali turėti įtaką, kaip darbuotojai suvokia vadovo paramą bei kaip mąsto ir elgiasi organizacijoje (Kim et. al., 2021). Shore ir kt. (2003) atliktame tyrime buvo ieškota skirtumų tarp vyresnių metais, tad ir ilgiau dirbančių darbuotojų ir jaunesnių, trumpiau dirbančių darbuotojų ir jų pasitenkinimo darbu bei įsipareigojimo keistis. Rezultatai parodė, kad vyresnių

metais ir ilgiau dirbančių darbuotojų pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai nesiskiria nuo jaunesnių, trumpiau dirbančių darbuotojų, tačiau vyresni metai ir ilgiau dirbantys darbuotojai yra statistiškai reikšmingai mažiau įsipareigoję keistis (Shore et. al., 2003). Ouedraogo ir kt. (2023) atliktame tyrime taip pat rasta, jog ilgiau organizacijoje dirbantys darbuotojai yra statistiškai reikšmingai mažiau įsipareigoję keistis. Ilgiau dirbantys darbuotojai gali būti pernelyg pripratę prie esamos organizacijos, darbo užduočių, rutinų (Ouedraogo et. al., 2023), todėl nenorėti pokyčių ir transformacinio stiliaus vadovo, kuris kviečia patikėti pokyčio vizija, tikslais, skatina įsipareigojimą tiek pokyčiams, tiek ir organizacijai. Taip pat ilgiau dirbantys darbuotojai gali nepalankiai vertinti transformacinio stiliaus vadovo elgesį, nes jis skatindamas pokytį tam tikra prasme įgarsina ir būsimo neapibrėžtumo ar kitokio rezultato būtinumą, todėl ilgiau dirbantys darbuotojai gali jausti baimę, jog nesugebės įgyti reikiamų kompetencijų. Ilgiau dirbantys darbuotojai gali jaustis nuvertinami, nes pokytis gali apimti ir keisti jų per ilgus darbo metus sukurtus rezultatus. Kadangi transformacinio vadovo demonstruojami veiksmai, kurie didina darbuotojų įsipareigojimą keistis, ilgiau dirbančių ir amžiumi vyresnių respondentų vertinami mažiau palankiai, galima būtų daryti prielaidą, jog didinti tokioms demografinėms grupėms priklausančių darbuotojų įsipareigojimą keistis, per transformacinį vadovo elgesį gali būti sudėtingiau. Atsižvelgiant į šio atlikto tyrimo rezultatus ir skirtumus tarp grupių pagal amžių ir darbo patirtį, svarbu įvertinti komandos narių darbo trukmę ir amžių prieš vadovui imantis veiksmų, siekiant atrasti tokius veiksmus, kurie įtrauktų visus darbuotojus į organizacinį pokytį.

Gauti empirinio tyrimo rezultatai tęsia atliktų mokslinių tyrimų aibę ir suteikia galimybę juos pritaikyti praktiškai bankinio sektoriaus organizacijose. Vis dėl to, empirinis tyrimas yra atliktas Lietuvos banke – organizacijoje, kuri priklauso bankiniam sektoriui, bet vis dėl to, šiek tiek skiriasi nuo kitų bankinio sektoriaus organizacijos, pagal veiklos tikslus ir siekiamus rezultatus. Todėl būtų prasminga panašų tyrimą pakartoti bankinio sektoriaus verslo organizacijoje, idant gauti rezultatai galėtų būti palyginti ir praktiškai taikomi daugumoje bankinio sektoriaus organizacijų, siekiant sėkmingo organizacinio pokyčio įgyvendinimo.

Taip pat verta atkreipti dėmesį, jog atlikto tyrimo analizė ir rezultatai nepagrindžia ryšio tarp suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus ir darbuotojų tęstinio įsipareigojimo keistis bei gauti rezultatai nėra normaliai pasiskirstę. Tai galėjo lemti kelios priežastys. Pirma, atlikus tęstinio įsipareigojimo keistis vidinio patikimumo analizę, prieita prie sprendimo atsisakyti dviejų iš šešių šios skalės teiginių, tai galėjo sumažinti pačios skalės validumą. Antra, atlikto tyrimo duomenys nėra normaliai pasiskirstę. Siekiant praplėsti šio empirinio tyrimo gauto sąveikos modelio taikymą, būtų prasminga padidinti respondentų imtį, siekiant normalaus rezultatų pasiskirstymo.

IŠVADOS

1. Išanalizavus moklinę literatūrą ir atliktus mokslinius tyrimus galima daryti išvadą, jog transformaciniam vadovavimo stiliui būdingi veiksmai, tokie kaip aiškos vizijos perteikimas darbuotojams, darbuotojų skatinimas ir palaikymas, motyvavimas, darbuotojų pasiekimų pripažinimas, bendradarbiavimo ir įtraukiančios komandinio klimato kūrimas ir pasitikėjimo skatinimas didina darbuotojų įsipareigojimą keistis. Kokybiška organizacinio pokyčio komunikacija ir organizacinio pokyčio tikslų aiškumas gali padėti mažinti organizacinio pokyčio sukuriamą neapibrėžtumą ir nežinomybės jausmą, paskatinti darbuotojų atvirumą pokyčiams bei padėti suprasti pokyčio atnešamas naudas, visa tai gali didinti darbuotojų įsipareigojimą. Darbuotojų suvoktas apibrėžtumas, gali didinti darbuotojų įsipareigojimą keistis. Visi keturi veiksniai – transformacinis vadovavimo stilius, kokybiška organizacinio pokyčio komunikacija, organizacinio pokyčio tikslų aiškumas ir suvoktas apibrėžtumas yra svarbūs sėkmės veiksniai organizacinio pokyčio įgyvendinimui, prisidedantys prie organizacinio pokyčio sėkmės per darbuotojų įsipareigojimą keistis.

2. Atlikus organizacinių pokyčių sėkmės veiksnį svarbos vertinimą Lietuvos banke, matyti, jog svarbiausi organizacinių pokyčių sėkmės veiksniai darbuotojų ir vadovų vertinimu yra: efektyvi pokyčio lyderystė, pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija, komunikacija ir gerosios praktikos, darbuotojų poreikiai ir vertybės. Šie, kaip svarbiausi įvertinti, sėkmės veiksniai yra glaudžiai sutampantys su veiksniais, kurie buvo išskirti atlikus mokslinės literatūros analizę ir turintys teigiamą įtaką organizacinio pokyčio sėkmei per darbuotojų įsipareigojimo keistis didinimą, tai – transformacinis vadovavimo stilius, organizacinio pokyčio tikslų aiškumas, kokybiška organizacinio pokyčio komunikacija ir darbuotojų suvoktas apibrėžtumas.

3. Lietuvos banke atlikto empirinio tyrimo rezultatai atskleidžia, jog:

3.1. Transformacinį vadovavimo stilių demonstruojantys vadovai, laiku pateikta, tiksli ir tikslinga organizacinio pokyčio komunikacija ir organizacinio pokyčio tikslų pristatymas bei darbuotojams aktualios informacijos pateikimas, didinantis apibrėžtumą yra sėkmės veiksniai, kurie didina darbuotojų įsipareigojimą keistis ir yra būtini, siekiant sėkmingo organizacinio pokyčio įgyvendinimo Lietuvos banke.

3.2. Transformacinio stiliaus vadovai vaidina ypač svarbų vaidmenį organizacinių pokyčių įgyvendinimo kontekste, nes jie ne tik tiesiogiai didina darbuotojų įsipareigojimą keistis, bet ir didina darbuotojų įsipareigojimą keistis, veikdami kaip tarpininkai tarp organizacijos atiduodamos komunikacijos, organizacinio pokyčio tikslų aiškumo bei kitos informacijos, kuri didina darbuotojų suvokiamą apibrėžtumą.

3.3. Respondentų demografinės charakteristikos tokios, kaip užimama pozicija, gali turėti įtaką organizacinio pokyčio tikslų aiškumo suvokimui, kuris statistiškai reikšmingai išsiskyrė tarp vadovaujančią ir specialisto pozicijas užimančių darbuotojų. Rezultatai parodė, kad organizacinio pokyčio tikslus, kaip aiškesnius supranta vadovų grupė, lyginant su specialistų grupe.

3.4. Respondentų demografinės charakteristikos, tokios kaip amžius ir darbo trukmė gali turėti įtaką transformacinio stiliaus vadovo vertinimui. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad Lietuvos banko darbuotojai, vyresni amžiumi ir ilgiau dirbantys, transformacinį vadovą, kuris kviečia patikėti pokyčio vizija, tikslais, skatina įsipareigojimą tiek pokyčiams, tiek ir organizacijai vertina ne taip palankiai, kaip amžiumi jaunesni ir trumpiau dirbantys darbuotojai. Todėl transformacinis vadovas gali turėti mažesnę įtaką šių grupių darbuotojų įsipareigojimo keistis didinimui.

4. Remiantis mokslinės literatūros analize ir atlikto empirinio tyrimo rezultatais, siekiant organizacinio pokyčio sėkmės Lietuvos banke, rekomenduojama:

4.1. Planuojant ir diegiant organizacinį pokytį prioritetus skirti: tinkamam vadovų paruošimui, organizacinio pokyčio tikslų ir siekiamų rezultatų išgryninimui, komunikacijos plano parengimui tam, kad komunikacija būtų pateikta laiku, tikslingai, suprantamai ir informacijos paruošimui bei pateikimui darbuotojams tam, kad organizacinio pokyčio atnešama nežinomybė būtų kuo mažesnė. Šios prioritetinės sritys turėtų būti įtrauktos į organizacinio pokyčio planavimo ir diegimo proceso aprašą, siekiant kuo efektyviau įgyvendinti organizacinį pokytį.

4.2. Atsižvelgiant į tai, jog vadovai vaidina ypač svarbų vaidmenį organizacinio pokyčio kontekste, skirti dėmesio vadovavimo kompetencijų ir įgūdžių, artimų transformacinio vadovavimo stiliui, ugdymui ir skatinimui Lietuvos banke. Rekomenduojama pritaikyti lyderystės ugdymo programas taip, kad jų metu būtų ugdomos transformacinio vadovavimo stiliui būdingos kompetencijos ir elgsenos. Transformacinio vadovavimo stiliui būdingų elgsenų vertinimą ir grįžtamąjį ryšį apie jų demonstravimą įtraukti į metinį veiklos valdymo procesą.

4.3. Atsižvelgiant į tai, jog vadovai atlieka tarpininko vaidmenį, jiems pateikti aiškia informacija, susijusią su organizaciniu pokyčiu, jo tikslais bei dedamosiomis, liečiančiomis darbuotojus tam, kad vadovai galėtų iškomunikuoti darbuotojams apie organizacinį pokytį kokybiškai, tiksliai ir aiškiai perteikti organizacinio pokyčio tikslus bei suteikti aktualią informaciją, taip mažinant neapibrėžtumo jausmą bei didinant darbuotojų įsipareigojimą keistis.

4.4. Atsižvelgiant į tai, jog specialistų grupė organizacinio pokyčio tikslus supranta mažiau aiškiai lyginant su vadovų grupe ir akcentuojant organizacinio pokyčio tikslų aiškumo svarbą darbuotojų įsipareigojimui keistis, rekomenduojama ne tik tinkamai paruošti vadovus kokybiškai komunikacijai apie organizacinio pokyčio tikslus savo komandose, bet ir suplanuoti bei įgyvendinti atskirą, tikslingą komunikaciją apie organizacinio pokyčio tikslus specialistų grupei. Darbuotojus informuoti rekomenduojama prieš įgyvendinant organizacinį pokytį bei po organizacinio pokyčio įgyvendinimo, sudarant galimybes darbuotojams užduoti klausimus. Informacija apie organizacinio pokyčio tikslus turėtų atsakyti į tokius pagrindinius klausimus: kokie yra organizacinio pokyčio tikslai ir siejami rezultatai? Kaip / ar pasikeis organizacijos kryptis po organizacinių pokyčio įgyvendinimo? Kaip organizacinis pokytis yra susijęs su ilgalaikiais organizacijos tikslais ir veiklos kryptimi?

4.5. Remiantis skirtingais transformacinio vadovo elgesio vertinimais, dėl ilgesnės darbo trukmės Lietuvos banke ir vyresnio amžiaus, svarbu įvertinti komandos narių darbo trukmę ir amžių prieš vadovui imantis veiksmų organizacinio pokyčio kontekste, siekiant atrasti tokius veiksmus, kurie įtrauktų visus darbuotojus į organizacinį pokytį, nepaisant demografinių skirtumų. Demografinėi grupei, kurią sudaro amžiumi vyresni ir ilgiau dirbantys darbuotojai rekomenduojama taikyti atskirus veiksmus, siekiant didinti šios grupės reikšmingumo pojūtį ir mažinti baimės, neapibrėžtumo jausmą. Pastarieji veiksmai gali apimti: darbuotojų ilgametės patirties ir sukaupytų kompetencijų panaudojimą organizacinio pokyčio naudai, įtraukiant darbuotojus į sprendimų priėmimą ir organizacinio pokyčio įgyvendinimą bei suteikiant jiems organizacinio pokyčio ambasadoriaus vaidmenį ir įgaliojimus perteikti organizacinio pokyčio tikslus ir kuriamą vertę vidinėms komandoms. Taip pat rekomenduojama, organizuoti atskirus pokalbius su šios demografinės grupės darbuotojais, jų metu įgarsinti, kaip darbuotojai galės įgyti naujų kompetencijų tam, kad būtų lengviau prisitaikyti prie organizacinio pokyčio bei išgirsti kitus jų lūkesčius, klausimus ir juos atliepti.

5. Pasiūlymai tolesniems tyrimams:

5.1. Kadangi empirinis tyrimas atliktas Lietuvos banke, bankinio sektoriaus organizacijoje, šiek tiek besiskiriančioje nuo kitų bankinio sektoriaus organizacijų savo veiklos tikslais ir siekiamais rezultatais, prasminga panašų tyrimą pakartoti bankinio sektoriaus verslo organizacijoje, siekiant transformacinio vadovavimo stiliaus, organizacinių pokyčių tikslų, komunikacijos kokybės, apibrėžtumo ir darbuotojų įsipareigojimo keistis pokyčių metu sąveikos modelių palyginimo tam, kad rekomendacijos, gautos remiantis modeliu, galėtų būti praktiškai pritaikomos daugumoje bankinio sektoriaus organizacijų.

5.2. Kadangi empirinio tyrimo rezultatai nepagrindžia ryšio tarp suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus ir darbuotojų tęstinio įsipareigojimo keistis bei gauti

rezultatai nėra normaliai pasiskirstę, būtų prasminga pakartoti empirinį tyrimą didesnei respondentų imčiai, siekiant praplėsti šio empirinio tyrimo gauto sąveikos modelio išbaigtumą.

5.3. Siekiant dar didesnio empirinio modelio rezultatų praktinio pritaikymo, tolesniuose tyrimuose empirinį modelį galima praplėsti į jį įtraukiant detalesnes organizacinio pokyčio komunikacijos kokybės ir tikslų aiškumo dedamąsias.

Vaida Petrauskaitė-Jocienė

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Albrecht, S. L., Connaughton, S., & Leiter, M. P. (2022). The Influence of Change-Related Organizational and Job Resources on Employee Change Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 910206–910206. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.910206>
- Albrecht, S. L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S., & Yeow, C. J. L. (2020). Change Engagement, Change Resources, and Change Demands: A Model for Positive Employee Orientations to Organizational Change. *Frontiers in Psychology*, 11, 531944–531944. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.531944>
- Ali, H. M. Al, Ajmal, M. M., Gunasekaran, A., & Helo, P. T. (2019). Managing change in constant evolving sustainable energy market: An exploratory study of motivators, enablers, and barriers. *Sustainable Production and Consumption*, 20, 84–97. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2019.05.005>
- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187–210. <https://doi.org/10.1080/14697010701563379>
- Ameri, A. A., Pourghasemi, H. R., & Cerda, A. (2018). Erodibility prioritization of sub-watersheds using morphometric parameters analysis and its mapping: A comparison among TOPSIS, VIKOR, SAW, and CF multi-criteria decision making models. *The Science of the Total Environment*, 613-614, 1385–1400. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2017.09.210>
- Aršauskaitė, Justina, & Drejeris, Rolandas. (2017). Personalo priešinimosi inovatyviems pokyčiams priežasčių analizė 20-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija "Verslas XXI amžiuje", 2017 m. vasario 9 d. Vilnius, 1–7. <https://doi.org/10.3846/vvf.2017.006>
- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2022). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Bekešienė, D. (2015). Duomenų analizės pagrindai, mokomoji knyga. *Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Vilnius*.
- Bellens, J. (2020). *Four ways COVID-19 is reshaping consumer banking behavior*. Prieiga per internetą: https://www.ey.com/en_us/banking-capital-markets/four-ways-covid-19-is-reshaping-consumer-banking-behavior

- Bellens, J. (2021). *How technology is driving competitive advantage in financial services*. Prieiga per internetą: https://www.ey.com/en_us/financial-services/how-technology-is-driving-competitive-advantage-in-fs
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 345–365. <https://doi.org/10.1080/13594320444000128>
- Čekanavičius V., Murauskas G. Statistika ir jos taikymai I, II. Vilnius: TEV (2004).
- Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2015). SPSS konspektai. Prieiga per internetą: http://www.statistika.mif.vu.lt/wp-content/uploads/2014/04/SPSS_konspektai_2015.pdf
- Chebbi, H., Yahiaoui, D., Sellami, M., Papasolomou, I., & Melanthiou, Y. (2020). Focusing on internal stakeholders to enable the implementation of organizational change towards corporate entrepreneurship: A case study from France. *Journal of Business Research*, 119, 209–217. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.003>
- Check Market reprezentatyvios imties skaičiuoklė (n. d.). Prieiga per internetą: <https://www.checkmarket.com/sample-size-calculator/>
- Cole, M. S., Harris, S. G., & Bernerth, J. B. (2006). Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 352–367. <https://doi.org/10.1108/01437730610677963>
- Drejeris, R., Drejeriene, E. (2022). Novel Approach to the Actions for Causes Elimination of Staff Resistance to Innovative Change. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 15, 1011–1022. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S354329>
- Economist Intelligence: Finance Outlook 2023 (n. d.). Prieiga per internetą: <https://www.eiu.com/n/campaigns/finance-in-2023-registration-confirmation>
- 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>
- Elinson, S. (2021). *How banks can win at payments*. Prieiga per internetą: https://www.ey.com/en_us/banking-capital-markets/how-banks-can-win-at-payments
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211016273. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>

- Ford, J. K., Lauricella, T. K., Van Fossen, J. A., & Riley, S. J. (2021). Creating energy for change: The role of changes in perceived leadership support on commitment to an organizational change initiative. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(2), 153-173. <https://doi.org/10.1177/0021886320907423>
- Gilbert, F., Lorthois, L. & Vas, A. (2015). *Demystifying Change Management*. Prieiga per internetą: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/human-capital/lu_demystifying-change-management_FGI.pdf
- Haesevoets, T., De Cremer, D., Hirst, G., De Schutter, L., Stouten, J., van Dijke, M., & Van Hiel, A. (2022). The Effect of Decisional Leader Procrastination on Employee Innovation: Investigating the Moderating Role of Employees' Resistance to Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 131–146. <https://doi.org/10.1177/15480518211044166>
- Hanusz, Z., Tarasinska, J., & Zielinski, W. (2016). Shapiro-Wilk test with known mean. *Revstat*, 14(1), 89. <https://doi.org/10.57805/revstat.v14i1.180>
- Haque, M., TitiAmayah, A., & Liu, L. (2016). The role of vision in organizational readiness for change and growth. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 983–999. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2015-0003>
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Igartua, J. J., Hayes A. F. (2021). Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: Concepts, Computations, and Some Common Confusions. *Spanish Journal of Psychology*, 24, 1–24. <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.46>
- Ikrema H.A Alqudah, Adolfo Carballo-Penela, & Emilio Ruzo-Sanmartín. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior

- during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95-102.
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.09.002>
- Jenhaug, L. M. (2020). Employees' resistance to users' ideas in public service innovation. *Australian Journal of Public Administration*, 79(4), 444–461.
<https://doi.org/10.1111/1467-8500.12415>
- Joseph, R. (2010). Individual resistance to IT innovations. *Communications of the ACM*, 53(4), 144–146. <https://doi.org/10.1145/1721654.1721693>
- Juodeikė, R. (2018). Komunikacijos, organizacinių pokyčių suvokimo ir transformacinės lyderystės įtaka darbuotojų išipareigojimui keistis. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka.
<https://vb.vilniustech.lt/permalink/f/1b5dos0/ELABAETD25647345>
- Khaw, K. W., Alnoor, A., Al-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2022). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*, 1-24. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>
- Kim, H., Im, J., & Shin, Y. H. (2021). The impact of transformational leadership and commitment to change on restaurant employees' quality of work life during a crisis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 322–330.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.07.010>
- Korsakienė, R., Juodeikė, R., & Bužavaitė, M. (2017). Factors impacting and restricting success of organizational changes. In 5 th International Scientific Conference “Contemporary Issues in Business, Management and Education‘2017” (pp. 250–256). Vilnius Gediminas Technical University. <https://doi.org/10.3846/cbme.2017.096>
- Laguna, M., Mielniczuk, E., & Gorgievski, M. J. (2020). Business owner-employees contagion of work-related affect and employees' innovative behavior in small firms. *Applied Psychology*, 70(4), 1543–1571. <https://doi.org/10.1111/apps.12288>
- Levovnik, D., & Gerbec, M. (2018). Operational readiness for the integrated management of changes in the industrial organizations–Assessment approach and results. *Safety Science*, 107, 119-129. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.04.006>
- Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Lietuvos bankas (n. d.). Prieiga per internetą: <https://www.lb.lt/lt/>

- Lietuvos banko Bankų veiklos apžvalga, 2022 m. (n. d). Prieiga per internetą:
<https://www.lb.lt/lt/apzvalgos-ir-leidiniai/category.39/series.171>
- Lietuvos banko metų ataskaita, 2021 m. (n. d). Prieiga per internetą:
<https://www.lb.lt/lt/apzvalgos-ir-leidiniai/category.38/series.204>
- Lietuvos banko metų ataskaita, 2022 m. (n. d). Prieiga per internetą:
<https://www.lb.lt/lt/apzvalgos-ir-leidiniai/category.38/series.204>
- Lietuvos bankų asociacija, Internetinė bankininkystė (n. d.). Prieiga per internetą:
<https://www.lba.lt/lt/statistika-1-1>
- Liu, X., Wang, F., & Wong, C. (2022). Impact of Traditional Behavior of Customers, Employees, and Social Enterprises on the Fear of Change and Resistance to Innovation. *Frontiers in Psychology*, 13, 923094–923094.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.923094>
- Luu, D. T., & Phan, H. V. (2020). The Effects of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Commitment to Organisational Change: A Three-Component Model Extension Approach. *The South East Asian Journal of Management*, 14(1).
<https://doi.org/10.21002/seam.v14i1.11585>
- McKimm, J., Redvers, N., El Omrani, O., Parkes, M. W., Elf, M., & Woollard, R. (2020). Education for sustainable healthcare: leadership to get from here to there. *Medical teacher*, 42(10), 1123–1127. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1795104>
- Men, L. R., Neill, M. S., April Yue, C., & Verghese, A. K. (2022). The Role of Channel Selection and Communication Transparency in Enhancing Employee Commitment to Change. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 10776990221100518.
<https://doi.org/10.1177/10776990221100518>
- Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y. (2020). “Vision, passion, and care:” The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46(3), 101927.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>
- Mukerjee, J., Montani, F., & Vandenberghe, C. (2021). A dual model of coping with and commitment to organizational change: the role of appraisals and resources. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1144–1161. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0027>
- Olivier, B. (2018). Psychometric validation of an Organisational Performance Questionnaire

- (OPQ) based on the Burke-Litwin model. *Journal of Psychology in Africa*, 28(1), 46-51. <https://doi.org/10.1080/14330237.2017.1409479>
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *Academy of Management Review*, 43(1), 65-86. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0335>
- Ouedraogo, N., Zaitouni, M. and Ouakouak, M.L. (2023). Leadership credibility and change success: mediating role of commitment to change. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 72 No. 1, pp. 47-65. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2021-0017>
- Oželienė, D. (2019). *Įmonės darnios plėtros veiksmų modeliavimas*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka.
- Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas, metodinė priemonė. *Vilniaus universiteto leidykla*.
- Park, S. (2013). What Causes the Death of Public Sector Organizations? Understanding Structural Changes and Continuities in Korean Quangos. *International Public Management Journal*, 16(3), 413–437. <https://doi.org/10.1080/10967494.2013.825491>
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766-1792. <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>
- Podvezko, V. (2008). Comprehensive evaluation of complex quantities. *Business: Theory and Practice*, 9(3), 160–168. <https://doi.org/10.3846/1648-0627.2008.9.160-168>
- Pukėnas, K. (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa, mokomoji knyga. *Lietuvos kūno kultūros akademija*, 93 p.
- Ramos-Maçães, M.-A., & Román-Portas, M. (2022). The effects of organizational communication, leadership, and employee commitment in organizational change in the hospitality sector. *Communication & Society*, 35(2), 89–106. <https://doi.org/10.15581/003.35.2.89-106>
- Reed, G. W., Tushman, M. L., & Kapadia, S. R. (2018). Operational efficiency and effective management in the catheterization laboratory: JACC review topic of the week. *Journal of the American College of Cardiology*, 72(20), 2507-2517. <https://doi.org/10.1016/j.jacc.2018.08.2179>

- Santhidran, S., Chandran, V. G. R., & Borromeo, J. (2013). Enabling organizational change – leadership, commitment to change and the mediating role of change readiness. *Journal of Business Economics and Management*, 14(2), 348–363. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.642083>
- Schulz-Knappe, C., Koch, T., & Beckert, J. (2019). The importance of communicating change. *Corporate Communications*, 24(4), 670–685. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2019-0039>
- Seggewiss, B. J., Straatmann, T., Hattrup, K., & Mueller, K. (2019). Testing interactive effects of commitment and perceived change advocacy on change readiness: Investigating the social dynamics of organizational change. *Journal of Change Management*, 19(2), 122–144. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1477816>.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Goldberg, C. B. (2003). *Work Attitudes and Decisions as a Function of Manager Age and Employee Age*. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 529–537. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.529>
- Shrivastava, S., Pazzaglia, F., Sonpar, K., & McLoughlin, D. (2022). Effective communication during organizational change: a cross-cultural perspective. *Cross Cultural & Strategic Management*, 29(3), 675–697. <https://doi.org/10.1108/CCSM-08-2021-0144>
- Stelmokienė A., Endriulaitienė A. (2009). Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės lietuviškosios versijos psichometriniai rodikliai. *Psichologija*, 40, 88–102. <https://doi.org/10.15388/Psichol.2009.0.2584>
- Sutcliffe, B. (2021). *Climate change and risk: 3 key challenges facing banks*. Prieiga per internetą: https://www.ey.com/en_us/banking-capital-markets-risk-regulatory-transformation/climate-change-and-risk-three-key-challenges-facing-banks
- Wang, Y. (2022). Analyzing the mechanism of strategic orientation towards digitization and organizational performance settings enduring employee resistance to innovation and performance capabilities. *Frontiers in Psychology*, 13, 1006310–1006310. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1006310>
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132–153. <https://doi.org/10.1177/1059601100252003>
- Warrick, D. D. (2022). Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.09.001>

- Watkins, M. D. & Spencer, J. (2021). *10 reasons why organizational change fails*. Prieiga per internetą: <https://www.imd.org/ibyimd/leadership/10-reasons-why-organizational-change-fails/>
- Yu, Y., & Yang, G. (2022). Zhongyong thinking, leader-member exchange, and employee innovative behavior. *Social Behavior and Personality*, 50(2), 1–8. <https://doi.org/10.2224/sbp.10986>
- Zhang, Y., Zhang, J., Forest, J., & Chen, C. (2018). The Negative and Positive Aspects of Employees' Innovative Behavior: Role of Goals of Employees and Supervisors. *Frontiers in Psychology*, 9, 1871–1871. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01871>
- Žilinskas, I., Žilinskij, G. (2020). FinTech įtaka ekonomikai. 23-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija "Ekonomika ir vadyba", 2020 m. vasario 12 d. Vilnius, 1–13. <https://doi.org/10.3846/vvf.2020.039>
- Zwick, T. (2002). Employee resistance against innovations. *International Journal of Manpower*, 23(6), 542–552. <https://doi.org/10.1108/01437720210446397>

PRIEDAI

1 priedas. Ekspertinės apklausos klausimai ir anketos.

Sveiki,

atlieku tyrimą, siekiant įvertinti, kokie organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai yra svarbiausi organizacinio pokyčio sėkmei.

Žemiau yra pateikti 22 organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai, įvertinkite juos balais nuo 1 iki 5, kur 1 – veiksnys nėra svarbus organizacinio pokyčio sėkmei, 5 – veiksnys yra labai svarbus organizacinio pokyčio sėkmei.

<i>Veiksny</i>	<i>Jūsų įvertinimas</i>
Pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija	
Organizacijos misija ir strategija	
Pokyčio įgyvendinimo veiksmų planas	
Darbuotojų įgūdžiai	
Organizacinė kultūra	
Organizacijos struktūra	
Išteklių prieinamumas	
Efektyvi pokyčio lyderystė	
Vadovavimas ir vadovavimo praktikos	
Atlygis ir pripažinimas	
Išorinė aplinka	
Darbas, užduotys (procesai)	
Darbo klimatas	
Darbuotojų poreikiai ir vertybės	
Komunikacija ir gerosios praktikos	
Greiti rezultatai	
Įsipareigoję vidiniai pokyčio rėmėjai	
Stiprūs įtraukimo procesai	
Stiprus asmeninis ryšys	
Organizacijoje svarbiu laikomas asmeninis darbo atlikimas	
Požiūris į pokyčius	
Darbuotojų ugdymas	

Sveiki,

atlieku tyrimą, siekiant įvertinti, kokie organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai yra svarbiausi darbuotojų įsipareigojimui keistis*.

**Darbuotojų įsipareigojimas keistis yra darbuotojų gebėjimas ir noras priimti, prisitaikyti ir palaikyti organizacinius pokyčius.*

Žemiau yra pateikti 22 organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai, įvertinkite juos balais nuo 1 iki 5, kur 1 – veiksnys nėra svarbus Jūsų įsipareigojimui keistis, 5 – veiksnys yra labai svarbus Jūsų įsipareigojimui keistis.

<i>Veiksny</i>	<i>Jūsų įvertinimas</i>
Pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija	
Organizacijos misija ir strategija	
Pokyčio įgyvendinimo veiksmų planas	
Darbuotojų įgūdžiai	
Organizacinė kultūra	
Organizacijos struktūra	
Išteklių prieinamumas	
Efektyvi pokyčio lyderystė	
Vadovavimas ir vadovavimo praktikos	
Atlygis ir pripažinimas	
Išorinė aplinka	
Darbas, užduotys (procesai)	
Darbo klimatas	
Darbuotojų poreikiai ir vertybės	
Komunikacija ir gerosios praktikos	
Greiti rezultatai	
Įsipareigoję vidiniai pokyčio rėmėjai	
Stiprūs įtraukimo procesai	
Stiprus asmeninis ryšys	
Organizacijoje svarbiu laikomas asmeninis darbo atlikimas	
Požiūris į pokyčius	
Darbuotojų ugdymas	

2 priedas. Gautų ekspertų – vadovų ir darbuotojų, vertinimų normalizavimas, normalizuotų reikšmių sumos ir veiksmių rangai.

<i>Vadovų vertinimas</i>	<i>Vert 1</i>	<i>Vert 2</i>	<i>Vert 3</i>	<i>Vert 4</i>	<i>Vert 5</i>	<i>Vert 6</i>	<i>Vert 7</i>	<i>Vert 8</i>	<i>Vert 9</i>		
<i>Svoris (w)</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>S_j</i>	<i>Rangas</i>
Pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija (1)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1
Organizacijos misija ir strategija (2)	0,60	0,60	0,60	0,60	1,00	0,80	0,80	0,80	0,80	0,73	13
Pokyčio įgyvendinimo veiksmų planas (3)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,60	1,00	1,00	1,00	0,96	2
Darbuotojų įgūdžiai (4)	0,60	0,60	0,80	0,80	0,80	0,60	0,80	0,80	0,80	0,73	13
Organizacinė kultūra (5)	0,80	0,60	0,60	1,00	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,78	11
Organizacijos struktūra (6)	0,60	0,60	0,20	0,40	0,60	0,40	0,60	0,60	0,60	0,51	21
Išteklių prieinamumas (7)	0,80	0,80	1,00	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,82	7
Efektyvi pokyčio lyderystė (8)	1,00	0,80	1,00	0,80	1,00	1,00	0,80	0,80	0,80	0,89	3
Vadovavimas ir vadovavimo praktikos (9)	0,80	0,80	0,80	0,60	0,80	0,60	0,80	1,00	1,00	0,80	9
Atlygis ir pripažinimas (10)	0,80	0,60	0,80	0,60	0,80	0,60	0,60	0,60	0,60	0,67	18
Išorinė aplinka (11)	0,60	0,40	0,40	0,60	0,40	0,20	0,40	0,40	0,40	0,42	22
Darbas, užduotys (procesai) (12)	0,60	0,40	0,80	1,00	0,80	0,40	0,80	1,00	1,00	0,76	12
Darbo klimatas (13)	0,80	1,00	0,80	0,80	0,60	0,40	0,60	0,60	0,60	0,69	17
Darbuotojų poreikiai ir vertybės (14)	0,80	0,80	0,80	0,60	0,80	1,00	1,00	1,00	1,00	0,87	4
Komunikacija ir gerosios praktikos (15)	1,00	1,00	1,00	0,40	0,80	0,40	1,00	1,00	1,00	0,84	5
Greiti rezultatai (16)	0,60	0,80	0,60	0,40	0,60	0,80	0,80	0,80	0,80	0,69	16
Įsipareigoję vidiniai pokyčio rėmėjai (17)	0,80	0,80	1,00	0,80	0,80	1,00	0,80	0,80	0,80	0,84	6
Stiprūs įtraukimo procesai (18)	1,00	0,60	0,80	0,40	0,80	1,00	0,60	0,60	0,60	0,71	15
Stiprus asmeninis ryšys (19)	1,00	0,60	0,20	0,60	0,80	0,60	0,60	0,40	0,40	0,58	19
Organizacijoje svarbiu laikomas asmeninis darbo atlikimas (20)	0,75	0,80	0,80	0,60	0,60	0,20	0,60	0,40	0,40	0,57	20
Požiūris į pokyčius (21)	1,00	1,00	0,60	0,80	1,00	0,40	1,00	0,80	0,80	0,82	8
Darbuotojų ugdymas (22)	1,00	1,00	1,00	0,80	0,80	0,80	0,60	0,80	0,40	0,80	10

<i>Darbuotojų vertinimas</i>	<i>Vert 1</i>	<i>Vert 2</i>	<i>Vert 3</i>	<i>Vert 4</i>	<i>Vert 5</i>	<i>Vert 6</i>	<i>Vert 7</i>	<i>Vert 8</i>	<i>Vert 9</i>		
<i>Svoris (w)</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>S_j</i>	<i>Rangas</i>
Pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija (1)	0,80	1,00	0,80	1,00	0,20	1,00	1,00	1,00	1,00	0,87	4
Organizacijos misija ir strategija (2)	0,60	0,60	0,60	0,40	0,20	1,00	0,80	0,40	1,00	0,62	18
Pokyčio įgyvendinimo veiksmų planas (3)	0,60	0,80	0,40	0,40	1,00	1,00	0,80	0,60	0,20	0,64	16
Darbuotojų įgūdžiai (4)	0,80	0,80	0,60	0,80	1,00	0,80	0,60	0,60	0,40	0,71	15
Organizacinė kultūra (5)	0,80	0,80	0,80	1,00	0,20	1,00	0,60	0,80	1,00	0,78	11
Organizacijos struktūra (6)	0,60	0,40	0,40	0,60	0,20	0,40	0,40	0,60	0,20	0,42	22
Išteklių prieinamumas (7)	0,80	1,00	0,60	0,80	1,00	0,80	0,80	0,80	0,60	0,80	9
Efektyvi pokyčio lyderystė (8)	1,00	1,00	0,80	1,00	0,40	1,00	1,00	1,00	1,00	0,91	1
Vadovavimas ir vadovavimo praktikos (9)	0,80	1,00	0,80	1,00	0,40	1,00	1,00	1,00	0,80	0,87	3
Atlygis ir pripažinimas (10)	1,00	0,80	0,80	1,00	1,00	0,80	0,60	1,00	0,80	0,87	5
Išorinė aplinka (11)	0,40	0,60	0,40	0,20	1,00	0,20	0,20	0,40	0,60	0,44	21
Darbas, užduotys (procesai) (12)	1,00	0,80	0,60	0,80	1,00	0,80	0,20	1,00	0,80	0,78	10
Darbo klimatas (13)	1,00	0,80	0,80	0,80	1,00	1,00	0,60	1,00	0,60	0,84	7
Darbuotojų poreikiai ir vertybės (14)	1,00	0,80	1,00	1,00	1,00	1,00	0,60	1,00	0,80	0,91	2
Komunikacija ir gerosios praktikos (15)	0,75	0,80	0,80	1,00	0,60	1,00	0,80	1,00	1,00	0,86	6
Greiti rezultatai (16)	0,75	0,60	0,40	0,60	0,60	0,40	0,40	0,60	0,60	0,55	20
Įsipareigoję vidiniai pokyčio rėmėjai (17)	0,50	1,00	0,80	0,40	0,40	0,60	0,80	0,40	0,80	0,63	17
Stiprūs įtraukimo procesai (18)	0,75	1,00	0,40	0,40	0,20	1,00	0,80	0,40	0,40	0,59	19
Stiprus asmeninis ryšys (19)	0,75	1,00	0,80	0,80	1,00	1,00	0,60	1,00	0,40	0,82	8
Organizacijoje svarbiu laikomas asmeninis darbo atlikimas (20)	1,00	1,00	0,60	0,60	1,00	0,80	0,40	0,80	0,60	0,76	13
Požiūris į pokyčius (21)	1,00	0,80	0,60	0,60	0,60	0,80	0,80	0,60	0,80	0,73	14
Darbuotojų ugdymas (22)	1,00	1,00	0,60	0,80	0,20	0,80	0,80	1,00	0,60	0,76	12

3 priedas. Respondentams pateiktas kvietimas ir apklausos klausimynas.

Sveiki,

atlieku tyrimą, siekiant įvertinti kokios yra transformacinio vadovavimo stiliaus, organizacinių pokyčių tikslų aiškumo, komunikacijos kokybės, darbuotojų suvokto neapibrėžtumo ir darbuotojų išipareigojimui keistis sąsajos.

Žemiau yra pateikti klausimai, įvertinkite juos balais nuo 1 iki 7, kur 1 – elgesys nepasireiškia / visiškai nesutinku su teiginiu / visiškai apibrėžta/aišku, 7 – elgesys pasireiškia visada / visiškai sutinku su teiginiu / visiškai neapibrėžta/neaišku.

Vertindami teiginius galvokite apie organizacinį pokytį, kuris tiesiogiai jus palietė, turėjo įtakos.

Jūsų užimam pozicija (pasirinkite):

Jūsų darbo stažas LB (pasirinkite):

Jūsų amžius metais (pasirinkite):

Jūsų lytis (pasirinkite):

1. Įvertinkite savo tiesioginio vadovo elgesį organizacinio pokyčio metu	1	2	3	4	5	6	7
Vadovas perteikia aiškia ir pozityvią ateities viziją.							
Vadovas darbuotojus vertina kaip asmenybes, paremia ir padrąsina jų tobulėjimą.							
Vadovas darbuotojus padrąsina ir pripažįsta jų pasiekimus.							
Vadovas skatina pasitikėjimą, išitraukimą ir bendradarbiavimą komandoje.							
Vadovas padrąsina analizuoti problemas naujais būdais ir kelia klausimus dėl prielaidų.							
Vadovas turi tvirtas vertybines nuostatas, kurias išsako, ir elgiasi vadovaudamasis jomis.							
Vadovas, būdamas labai kompetentingas, įkvepia mane ir skatina kitų darbuotojų didžiavimąsi bei pagarbą jam.							

2. Įvertinkite komunikacijos kokybę organizacinio pokyčio metu	1	2	3	4	5	6	7
Oficiali informacija apie įgyvendinamą pokytį užtikrina, jog esate informuotas(-a) net ir po formalaus pokyčio paskelbimo.							
Oficiali informacija apie įgyvendinamą pokytį apėmė informaciją apie pokyčius, susijusius su organizacijos struktūra.							
Oficiali informacija apie įgyvendinamą pokytį atsakė į Jūsų asmeninius nuogastavimus, susijusius su šiuo pokyčiu.							
Oficiali informacija apie įgyvendinamą pokytį buvo tiksli.							
Oficiali informacija apie įgyvendinamą pokytį suteikti kiek įmanoma daugiau informacijos.							
Oficiali informacija apie įgyvendinamą pokytį įtraukė darbuotojus į pokyčio įgyvendinimo procesą ir priimtus sprendimus.							
Oficiali informacija apie įgyvendinamą pokytį atskleidė šio pokyčio priežastis.							

3. Įvertinkite organizacinio pokyčio tikslų aiškumą	1	2	3	4	5	6	7
Kadangi mes susiduriame su pokyčiais, būsima organizacijos kryptis yra aiškiai visiems iškomunikuojama.							
Darbuotojai gerai supranta, ko siekiama organizaciniais pokyčiais.							
Kadangi patiriame nuolatinius organizacijos pokyčius, darbuotojai vis dar stipriai jaučia, kur link organizacija eina.							
Kiekvienas čia dirbantis puikiai žino, kaip organizaciniai pokyčiai dera su ilgalaikiais organizacijos planais ir veiklos kryptimi.							
Kadangi mes susiduriame su pokyčiais, būsima organizacijos kryptis yra aiškiai visiems iškomunikuojama.							

4. Įvertinkite suvoktą neapibrėžtumą organizacinio pokyčio metu	1	2	3	4	5	6	7
Ar jums teks persikelti į kitą skyrių, departamentą.							
Įtakos, kurią turėsite savo pokyčiams savo atliekamuose darbuose, lygis.							
Ar pasikeis organizacijos kultūra.							
Ar prisitaikysite prie „naujos“ organizacijos kultūros.							
Ar galėsite dirbti su kolegomis, su kuriais susidraugavote.							
Ar tikėtinas paaukštinimas.							
Ar teks išmokyti naujų įgūdžių darbui.							

Kiek pasikeis jūsų darbo vaidmuo / užduotys.							
Ar pasikeis jūsų atlyginimas.							

5. Įvertinkite Jūsų įsipareigojimą keistis organizacinio pokyčio metu	1	2	3	4	5	6	7
Aš tikiu šio pokyčio verte.							
Šis pokytis yra gera strategija šiai organizacijai.							
Aš manau, kad vadovybė klysta įgyvendindama šį pokytį (atvr.).							
Šis pokytis tarnauja svarbiam tikslui.							
Būtų geriau, jeigu nebūtų šio pokyčio (atvr.).							
Šis pokytis nėra būtinas (atvr.).							
Aš manau, kad neturiu kito pasirinkimo tik dalyvauti įgyvendinant šį pokytį (atvr.).							
Aš jaučiu spaudimą dalyvauti šiame pokytyje (atvr.).							
Esu per daug "pastatęs ant kortos", kad priešinčiausi šiam pokyčiui.							
Jei priešinčiausi pokyčiui, tai man per daug brangiai kainuotų.							
Man būtų pernelyg rizikinga pasisakyti prieš šį pokytį.							
Priešinimasis šiam pokyčiui nėra man tinkamiausias variantas.							
Aš jaučiu pareigą dirbti tam, kad būtų įgyvendintas šis pokytis.							
Nemanau, kad būtų teisinga, iš mano pusės, prieštarauti šiam pokyčiui.							
Aš nesijausčiau blogai prieštaraudamas šiam pokyčiui (atvr.).							
Aš manau, kad būtų neatsakinga, iš mano pusės, priešintis šiam pokyčiui.							
Aš jausčiau kaltę prieštaraudamas šiam pokyčiui.							
Aš nejaučiu jokios prievolės palaikyti šį pokytį (atvr.).							

ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ VALDYMO SĖKMĖS VEIKSNIŲ SVARBOS VERTINIMAS

Vaida PETRAUSKAITĖ-JOCIENĖ*, Renata KORSAKIENĖ

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Vadybos katedra,
Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva*El. paštas vaida.petrauskaite-jociene@stud.vilniustech.lt

Gauta 2023 m. sausio 20 d.; priimta 2023 m. birželio 29 d.

Santrauka. Organizacijos ir darbuotojai nuolat susiduria ir turi prisitaikyti prie aplinkos, darbo sąlygų, technologinių pokyčių, dėl to organizacinių pokyčių valdymas tampa aktualia tema. Organizaciniai pokyčiai apima sudėtingus, daugybę skirtingų organizacijos lygių stekiančius procesus, todėl ne visuomet būna sėkmingi. Stekiant sėkmingo organizacinių pokyčių įgyvendinimo verta atsizvelgti į teorinius ir praktinius organizacinių pokyčių valdymo modelius siūlomus veiksnis, taip pat į darbuotojų įsipareigojimo keistis reiškinį, kuris yra ypač svarbus sėkmingam organizacinio pokyčio įgyvendinimui. Šiame straipsnyje nagrinėjamos organizacinių pokyčių ir darbuotojų įsipareigojimo keistis sampratos. Apžvelgti organizacinių pokyčių valdymo modeliai ir išskirti organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai. Atliekama ekspertų – darbuotojų ir vadovų – anketinė apklausa, stekiant išgryninti svarbiausius organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksnis darbuotojų įsipareigojimo keistis ir organizacinio pokyčio sėkmę. Tyrimo rezultatai rodo, kad tiek darbuotojai, tiek vadovai kaip svarbiausius vertina šiuos organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksnis: pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija, efektyvi pokyčio lyderystė, komunikacija ir gerosios praktikos, darbuotojų poreikiai ir vertybės. Daugelis organizacinių pokyčių valdymo tyrimų paprastai tiria pokyčio įgyvendinimo etapus ir atskirai darbuotojų įsipareigojimą keistis, kartu šiame straipsnyje vertinami sėkmės veiksniai ir iš dviejų ekspertų grupių perspektyvos – darbuotojų ir vadovų. Gauti tyrimo rezultatai sudaro galimybę gliau nagrinėti išskirtus svarbiausius sėkmės veiksnis organizacinių pokyčių valdymo srityje. Organizacijos įgyvendindamos pokyčius praktiškai gali atkreipti dėmesį į svarbiausius sėkmės veiksnis, stekdamos dar efektyvesnio pokyčių įgyvendinimo.

Reikšminiai žodžiai: organizacijų valdymas, organizaciniai pokyčiai, pokyčiai, organizacinių pokyčių valdymas, sėkmės veiksniai, įsipareigojimas keistis.

Įvadas

Šiandien gyvename gana neapibrėžtoje ir nuolat besikeičiančioje aplinkoje – technologiniai pokyčiai, nenutrūkstantis informacijos srautas, kintančios darbo sąlygos, sunkiai atskiriama darbo ir gyvenimo aplinka ir gyvenimo tempas diktuoja sąlygas, prie kurių turi prisitaikyti tiek žmonės, tiek organizacijos. Organizacinių pokyčių tema tampa itin aktuali. Organizaciniai pokyčiai reikalauja ne tik organizacijos pasirengimo juos įgyvendinti ir suvaldyti, bet ir darbuotojų gebėjimo suprasti, priimti ir prisitaikyti prie pokyčių. Teorinės ir praktinės organizacijų valdymo metodikos pateikia veiksnis, kurie įgalina organizacijas sėkmingai įgyvendinti pokyčius, t. y. pasiekti norimus rezultatus, strateginius tikslus ir norimą vertę. Ashkenas (2013, cit. iš Men et al., 2020) teigia, kad dauguma tyrimų, vykdomų nuo 1970 m., rodo, kad apie 60–70 % organizacinių pokyčių yra nesėkmingi.

Organizacinių pokyčių sėkmę lemia ne tik teorinės ir praktinės organizacinių pokyčių valdymo praktikos, tačiau ir darbuotojų atsakas į pokyčius. Reiškiny, kuris apibrėžia darbuotojų norą ir pasirengimą suprasti, priimti ir imtis pokyčių, yra vadinamas darbuotojų įsipareigojimu keistis. Seggewiss et al. (2019) teigia, jog būtent darbuotojų įsipareigojimas keistis yra pats svarbiausias ir labiausiai organizacinių pokyčių sėkmę lemiantis reiškinys. Organizacinių pokyčių valdymo tema svarbiais aspektais tampa ne tik organizacinių pokyčių valdymo teorijose numatytų principų ir veiksmų taikymas, bet jų įtaka darbuotojams (Men et al., 2022). Todėl kyla klausimas: kokie organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai yra svarbiausi organizacinio pokyčio sėmkei ir darbuotojų įsipareigojimui keistis?

Tyrimo objektas – organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai.

Tyrimo tikslas – ištirti organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksnių svarbą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti organizacinių pokyčių sampratą.
2. Išanalizuoti organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksnius.
3. Atskleisti darbuotojų įsipareigojimo keistis sampratą pokyčių metu.
4. Atlikti ekspertų apklausą bei įvertinti organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksnių svarbą organizacinio pokyčio sėkmei ir darbuotojų įsipareigojimui keistis.

Tyrimo metodai: Lietuvos, užsienio šalių mokslinės ir teorinės literatūros palyginamoji ir aprašomoji analizė, sisteminimas, apibendrinimas, ekspertų apklausa, daugiakriteris vertinimo metodas SAW (angl. *Simple Additive Weighting*).

1. Organizacinių pokyčių samprata

Organizaciniai pokyčiai yra plačiai nagrinėjama tema įvairiuose moksliniuose straipsniuose. Levonnik ir Gerbec (2018) organizacinį pokytį apibrėžia kaip bet kokios srities organizacijoje pakitimą / permainą ar pakitimo / permainos rezultatą. Hussain et al. (2018) organizacinį pokytį apibrėžia kaip organizacijos judėjimą iš žinomos (dabartinės) būsenos į nežinomą (pageidaujamą) būseną. Peržvelgus kitų autorių vartojamus organizacinių pokyčių apibrėžimus, pateiktus 1 lentelėje, galima išskirti

1 lentelė. Organizacinių pokyčių sąvoka (sudaryta autorės*)

Autorius	Organizacinių pokyčių samprata
Shin et al. (2012), cit. iš Bagga et al. (2022)	Senos darbo tvarkos, procesų ir strategijų pasikeitimas, turintis įtakos visai organizacijai.
Agote et al. (2016), cit. iš Bagga et al. (2022)	Organizacijos transformacija iš dabartinės būsenos į kitą, norimą būseną, norint pasiekti ilgalaikius organizacijos tikslus.
Herold et al. (2008), cit. iš Li et al. (2021)	Procesas, kurio metu organizacija keičia esamą struktūrą, darbo tvarką, strategijas ar kultūrą ir kuris gali reikšmingai paveikti organizaciją.
Van der Ven (2011), cit. iš Petrou et al. (2018)	Pastangos, kurios pokyčių iniciatoriai, daugiausia vadovai, deda siekdami pakeisti darbuotojų elgesį, kuris naudingas organizacijai.
Men et al. (2020)	Procesas, kurio metu organizacijos perėina iš dabartinės būsenos į kokią nors norimą būseną, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai.
Seeger et al. (2005), cit. iš Men et al. (2022)	Strateginis procesas, įgalinantis organizaciją elgtis kitaip, kad prisitaikytų prie naujų nenumatytų atvejų, aptimančių technologijų, vertybių, procesų ir žmogiškųjų išteklių sritis.

kelis daugumai nagrinėtų organizacinių pokyčių apibrėžimų būdingus bruožus. Pirmiausia, visuose nagrinėtuose apibrėžimuose pokytis yra suprantamas kaip procesas, judėjimas ar transformacija, tai gali reikšti, jog pokytis truks tam tikrą laiką ir apims tam tikrus etapus. Antra, pokyčio metu pereinama iš vienos būsenos į kitą, siekiant norimo rezultato. Iš apibrėžimų galima matyti, kad siekiamas rezultatas yra siejamas su organizacijos strategija ir vertės organizacijai kūrimu. Taip pat svarbu pastebėti, kad pokytis apima plačią organizacijos dalį ar visą organizaciją ir įvairius organizacijos lygmenis – nuo konkrečių darbo tvarkų, darbuotojų elgesio iki organizacijos strategijos.

Organizacinių pokyčių sąvoka yra gana plati ir kai kurie autoriai skirsto organizacinius pokyčius į tam tikrus tipus. Pavyzdžiui, Huy (2001, cit. iš Ford et al., 2021) organizacinius pokyčius skirsto į keturis tipus pagal pokyčio veikimo sritį, t. y.: formalių struktūrų (vadovavimo), darbo procesų (inžineriją), įsitikinimų (mokymo) ir socialinės sąveikos (socializavimo) pokyčiai. Malopinsky ir Osman (2006, cit. iš Li et al., 2021) teigia, kad organizaciniai pokyčiai gali būti suplanuoti ir neplanuoti. Edwards et al. (2020) skirsto organizacinius pokyčius pagal inicijavimo kilmę – iš viršaus žemyn ir iš apačios į viršų. Daugelis nagrinėtų pokyčių sąvokų (1 lentelė) apibrėžia pokytį kaip procesą, o gebėjimas valdyti organizacinius pokyčius yra laikomas ypač svarbia dalimi, kai yra kalbama apie pokyčio sėkmingumą (Ali et al., 2019). Todėl svarbu yra kalbėti ne tik apie organizacinio pokyčio apibrėžimus ir tipus, bet ir apie organizacinio pokyčio valdymo etapus ir sėkmės veiksnius.

Pagrindinius pokyčio valdymo etapus ir sėkmės veiksnius apibrėžia organizacinių pokyčių valdymo modeliai. Errida ir Lotfi (2021) organizacinių pokyčių valdymo modelius skirsto į procesinius (apibrėžia pokyčio įgyvendinimo ir valdymo etapus) ir aprašomuosius (nurodo pagrindinius kintamuosius ir veiksnius, turinčius įtakos organizacijos veiklai ir organizacijos pokyčių sėkmei).

Išanalizavus organizacinių pokyčių sampratą galima matyti, jog organizaciniai pokyčiai yra gana sudėtingas, skirtingus organizacijos lygmenis apimantis procesas, kuriuo pereinama iš vienos būsenos į kitą, norint pasiekti rezultatą. Tam, kad organizacinis pokytis būtų sėkmingas, galima remtis teoriniais organizacinių pokyčių valdymo modeliais, kurie nurodo veiksnius, turinčius įtakos organizacinių pokyčių sėkmei.

2. Organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai

Aprašomieji pokyčių valdymo modeliai nurodo pagrindinius veiksnius, kurie turi įtakos pokyčių sėkmei. Errida ir Lotfi (2021) nurodo gana daug skirtingų aprašomųjų

modelių, iš kurių apžvelgsime šiuos: Knosterio pokyčių modelį (angl. *Knoster's change model*), Burko ir Litvino organizacinių pokyčių modelį (angl. *Burke and Litwin's model of organizational change*), Nadlerio ir Tushmano atitikimo modelį (angl. *Nadler and Tushman's congruence model*), Kanterio pokyčių rato modelį (angl. *Kanter Change Wheel*) ir pirmojo pasikeitimo modelis (angl. *The Change First methodology*).

Knosterio pokyčių modelį sudaro penki veiksniai, kurie turi būti aktyvuoti visi tam, kad organizaciniai pokyčiai būtų įgyvendinti sėkmingai. Šie penki sėkmingumo veiksniai yra: pokyčio vizija (1), išteklių prieinamumas (2), darbuotojų įgūdžiai (3), veiksmų planas (4) ir paskatos motyvacijai (5) (Errida & Lofti, 2021). Svarbiausias šio modelio akcentas yra tai, jog sėkmingam pokyčio įgyvendinimui yra svarbūs visi penki veiksniai. Nagrinėjant literatūrą, galima matyti, jog, neįgyvendinus kažkurio vieno veiksmo, atitinkamai atsiranda kitoks nei siekiamas rezultatas (McKimm et al., 2020).

Burko ir Litvino organizacinių pokyčių modelį sudaro dešimt veiksnių, turinčių įtaką pokyčio efektyvumui, ir modelis apibrėžia, kaip šie veiksniai sąveikauja tarpusavyje. Šis modelis nustato priežastinius ryšius tarp 10 veiksnių, lemiančių organizacinių pokyčių sėkmę. Veiksniai yra šie: išorinė aplinka (1), lyderystė (2), organizacijos misija ir strategija (3), organizacinė kultūra (4), vadovavimas ir vadovavimo praktikos (5), organizacijos

struktūra (6), sistemos (politikos ir procedūros) (7), darbo klimatas (8), reikalavimai užduotims ir darbuotojų įgūdžiai / gebėjimai (9), darbuotojų poreikiai ir vertybės (10) (Olivier, 2018).

Nadlerio ir Tushmano atitikimo modelyje daugiausia dėmesio skiriama transformacijos procesui ir pabrėžiamas atitikimo vaidmuo tarp organizacinių komponentų, siekiant veiksmingų elgesio modelių. Šiuo modeliu siekiama paaiškinti, kaip pokyčio strategija ir lyderystė bei keturių organizacijos transformacijos veiksnių atitikimas ir suderinamumas tarpusavyje turi įtakos organizaciniam elgesiui, veiklai ir pokyčio sėkmei (Errida & Lofti, 2021). Išskiriami keturi veiksniai yra: formali organizacija (struktūra) (1), neformali organizacija (kultūra) (2), žmonės (kompetencijos, įgūdžiai) (3) ir darbas, užduotys (procesai) (4) (Reed et al., 2018).

Kanterio pokyčių modelis dar vadinamas pokyčių rato modeliu. Modelis apima dešimt svarbiausių faktorių, kurie leidžia užtikrinti sėkmingą pokytį: pasidalinimas pokyčio vizija (1), atlygis ir pripažinimas (2), priemonės, etapai ir grįžtamasis ryšys (3), gairės, valdymo struktūra ir procesas (4), komunikacija ir gerosios praktikos (5), greiti rezultatai (6), pokyčio rėmėjai (7), ugdymas (8), požiūris į pokyčius (9), organizacijoje naudojami simboliai ir signalai (10) (Errida & Lofti, 2021).

Pirmojo pasikeitimo modelis apibrėžia 6 veiksniai, kurie leidžia užtikrinti sėkmingą pokyčio įgyvendinimą:

2 lentelė. Organizacinių pokyčių valdymo modelių sėkmės veiksniai (sudaryta autorės*)

Knosterio pokyčių modelis	Burko ir Litvino organizacinių pokyčių modelis	Nadlerio ir Tushmano atitikimo modelis	Kanterio pokyčių modelis	Pirmojo pasikeitimo modelis
Veiksniai				
pokyčio vizija	išorinė aplinka	formali organizacija (struktūra)	pasidalinimas pokyčio vizija	pasidalintas pokyčio tikslas
išteklių prieinamumas	lyderystė	neformali organizacija (kultūra)	atlygis ir pripažinimas	efektyvi pokyčio lyderystė
darbuotojų įgūdžiai	organizacijos misija ir strategija	žmonės (kompetencijos, įgūdžiai)	priemonės, etapai ir grįžtamasis ryšys	stiprus įtraukimo procesas
pokyčio įgyvendinimo veiksmų planas	organizacinė kultūra	darbas, užduotys (procesai)	gairės, valdymo struktūra ir procesas	įsipareigoję vidiniai pokyčio rėmėjai
paskatos motyvacijai	vadovavimas ir vadovavimo praktikos		komunikacija ir gerosios praktikos	stiprus asmeninis ryšys
	organizacijos struktūra		greiti rezultatai	organizacijoje svarbi laikomas asmeninis darbo atlikimas
	sistemos (politikos ir procedūros)		pokyčio rėmėjai	
	darbo klimatas		ugdymas	
	reikalavimai užduotims ir darbuotojų įgūdžiai / gebėjimai		požiūris į pokyčius	
	darbuotojų poreikiai ir vertybės		organizacijoje naudojami simboliai ir signalai	

pasidalintas pokyčio tikslas (1), efektyvi pokyčio lyderystė (2), stiprūs įtraukimo procesai (3), įsipareigoję vidiniai rėmėjai (4), stiprus asmeninis ryšys (5), organizacijoje svarbiu laikomas asmeninis darbo atlikimas (6) (Errida ir Lofti, 2021).

Penkiuose nagrinėtuose modeliuose minimi veiksniai pateikiami 2 lentelėje.

Apžvelgus organizacinių pokyčių valdymo modelius, galima matyti, jog juos sudaro veiksniai, apimantys skirtingus lygmenis: organizacijos (pvz.: struktūra, išorinė aplinka, organizacijos misija, vizija), vadovavimo ir lyderystės (pvz.: vadovavimo praktikos, lyderystė), darbuotojų (pvz.: darbuotojų poreikiai ir vertybės, darbuotojų įgūdžiai ir gebėjimai) bei sąveikos tarp jų (pvz.: komunikacija, procesai).

3. Darbuotojų įsipareigojimo keistis pokyčių metu samprata

Darbuotojų įsipareigojimas keistis moksliniuose straipsniuose apie organizacinius pokyčius yra dažnai kartu nagrinėjamas reiškinys. Venus et al. (2019, cit. iš Men et al., 2022) teigia, kad organizacinių pokyčių iniciatyvų sėkmė priklauso nuo to, kiek darbuotojai priima pokytį. Atlikti tyrimai papildė šį teiginį pokyčių paramos sąvoka ir nurodo, jog organizacinių pokyčių sėkmė priklauso nuo to, kiek darbuotojai pokytį remia (Berneth, 2004; McNabb & Sepic, 1995; Oreg, 2003; Oreg et al., 2011, cit. iš Seggewiss et al., 2019). Men et al. (2020) dar giliau pažvelgia į darbuotojų elgesį ir pokyčio paramos bei palaikymo sąvokas praplečia ir teigia, kad kuo labiau darbuotojai tiki organizaciniais pokyčiais ir yra emociskai bei psichologiškai įsipareigoję, tuo labiau jie bus linkę demonstruoti pokyčius palaikantį elgesį. Taigi, darbuotojų reakcija į organizacinius pokyčius yra analizuojama įvairiais pjūviais, tiek elgesio, tiek emociniais ir psichologiniais. Reiškiny, kuris apima platesnę darbuotojų reakcijos į pokytį sampratą, vadinamas darbuotojų įsipareigojimu keistis. Wang et al. (2020, cit. iš Alqudah et al., 2022) darbuotojų įsipareigojimą keistis apibrėžia kaip individo kognityvinę (pažinimo) ir emocinę tendenciją priimti ir prisitaikyti prie konkretaus pokyčio, t. y. esamos situacijos pasikeitimo, ir judėti toliau. Herscovitch ir Meyer (2002, cit. iš Men et al., 2022) apibrėžia įsipareigojimą keistis kaip jėgą (mąstymą), surišančią asmenį su veiksmu, kurie yra būtini sėkmingam pokyčių įgyvendinimui. Luu ir Phan (2020) teigia, kad įsipareigojimas yra darbuotojo suvaržymas, susijęs su besikeičiančiais organizacijos tikslais, įskaitant tris formas:

1. Emocinis įsipareigojimas (angl. *Affective commitment*) pokyčiams sutelktas į norą palaikyti pokyčius.

2. Norminis įsipareigojimas (angl. *Normative commitment*) pokyčiams pasireiškia pareiga palaikyti pokyčius.

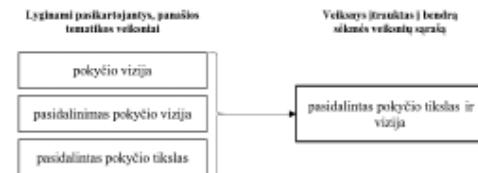
3. Tęstinis įsipareigojimas (angl. *Continuance commitment*) pokyčiams grindžiamas suvokiama kaina, susijusia su pasipriešinimu pokyčiams (Luu & Phan, 2020).

Galime matyti, jog nagrinėtuose įsipareigojimo keistis apibrėžimuose atsispindi trys pagrindiniai įsipareigojimo keistis aspektai – moralinis arba pareigos, emocinis bei kainos arba gaunamos naudos.

4. Tyrimo metodologija

Tyrimas skaidomas į du etapus:

1. *Pirmas etapas – pasiruošimas tyrimui.* Šiame etape apžvelgti organizacinių pokyčių valdymo modelių veiksniai buvo sudėti į bendrą sėkmės veiksnių sąrašą, sujungus tuos, kurie yra panašios tematikos, ir atmetus tuos, kurie kartojasi. Pasikartojančių teiginių palyginimo ir atmetimo pavyzdys pateiktas 1 paveiksle.



1 paveikslas. Pasikartojančių, panašios tematikos teiginių palyginimo ir atmetimo pavyzdinė shema (sudaryta autorės*)

Tokiu būdu gauti 22 skirtingi organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai, kurie gali turėti įtakos organizacinių pokyčių sėkmei: pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija (1), organizacijos misija ir strategija (2), pokyčio įgyvendinimo veiksmų planas (3), darbuotojų įgūdžiai (4), organizacinė kultūra (5), organizacijos struktūra (6), išteklių prieinamumas (7), efektyvi pokyčio lyderystė (8), vadovavimas ir vadovavimo praktikos (9), atlygis ir pripažinimas (10), išorinė aplinka (11), darbas, užduotys (procesai) (12), darbo klimatas (13), darbuotojų poreikiai ir vertybės (14), komunikacija ir gerosios praktikos (15), greiti rezultatai (16), įsipareigoję vidiniai pokyčio rėmėjai (17), stiprūs įtraukimo procesai (18), stiprus asmeninis ryšys (19), organizacijoje svarbiu laikomas asmeninis darbo atlikimas (20), požiūris į pokyčius (21), darbuotojų ugdymas (22). Veiksnių palyginimas ir išskirti veiksniai, kurie toliau bus naudojami tyrime, pateikiami 3 lentelėje pasviruoju (*Italic*) šriftu.

3 lentelė. Organizacinių pokyčių valdymo modelių veiksmų lyginimas (sudaryta autorės*)

Knosterio pokyčių modelis	Burko ir Litvino organizacinių pokyčių modelis	Nadlerio ir Tuchmano atitikimo modelis	Kanterio pokyčių modelis	Pirmojo pasikeitimo modelis
Veiksniai				
pokyčio vizija	išorinė aplinka	formali organizacija (struktūra)	pasidalintas pokyčio vizija	pasidalintas pokyčio tikslas
išteklų prieinamumas	lyderystė	neformali organizacija (kultūra)	atlygis ir pripažinimas	efektyvi pokyčio lyderystė
darbuotojų įgūdžiai	organizacijos mistija ir strategija	žmonės (kompetencijos, įgūdžiai)	priemonės, etapai ir grįžtamasis ryšys	stiprus įtraukimo procesas
pokyčio įgyvendinimo veiksmų planas	organizacinė kultūra	darbas, užduotys (procesai)	gairės, valdymo struktūra ir procesas	įsipareigoję vidiniai pokyčio rėmėjai
paskatos motyvacija	vadovavimas ir vadovavimo praktikos		komunikacija ir gerastos praktikos	stiprus asmeninis ryšys
	organizacijos struktūra		greiti rezultatai	organizacijoje svarbi laikomas asmeninis darbo atlikimas
	sistemos (politikos ir procedūros)		pokyčio rėmėjai	
	darbo klimatas		ugdymas	
	retkalavimai užduotims ir darbuotojų įgūdžiai / gebėjimai		požiūris į pokyčius	
	darbuotojų poreikiai ir vertybės		organizacijoje naudojami simboliai ir signalai	

2. *Antras etapas – ekspertų apklausa.* Ekspertai skaidomi į dvi grupes:

- pirmoji grupė – vadovai, kurių buvo prašoma įvertinti organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksnių svarbą organizaciniam pokyčiui;
- antroji grupė – darbuotojai, kurių buvo prašoma įvertinti organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksnių svarbą jų įsipareigojimui keistis.

Kiekvieną grupę sudarė po 9 respondentus, kurie atliko šiuos kriterijus:

- darbo stažas (metais) organizacijoje – bent 1 m.;
- susidūrė (pokyti turėjo įtakos, dalyvavo pokyčio įgyvendinimo procese) bent su vienu organizaciniu pokyčiu tiesiogiai.

Ekspertų buvo prašoma užpildyti anketą, kurioje pateikti 22 organizacinių pokyčių valdymo veiksniai bei prašoma juos įvertinti nuo 1 iki 5, kur 1 – veiksnys nėra svarbus organizacinio pokyčio sėkmei / mano įsipareigojimui keistis, 5 – veiksnys yra labai svarbus organizacinio pokyčio sėkmei / mano įsipareigojimui keistis. Apklauskos anketos pateiktos pirmame priede (1 priedas).

5. Organizacinių pokyčių sėkmės veiksnių svarbos vertinimas daugiakriteriu vertinimo metodu SAW

Organizacinių pokyčių sėkmės veiksnių svarbai vertinti buvo taikomas daugiakriteris paprastasis adityvus svorių metodas (angl. *Simple Additive Weighting*) (SAW), kuriuo buvo apskaičiuoti kiekvieno organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksnio svarbos įverčiai, ir sėkmės veiksniai suranguoti pagal jų svarbą įsitraukimui pokyčio metu (darbuotojų vertinimas) bei organizacinio pokyčio sėkmei (vadovų vertinimas).

SAW metodu pirmiausia yra normalizuojami gauti pirminiai duomenys – organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksnių svarbos įverčiai. Kadangi organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai lemia, kiek organizacinis pokytis bus sėkmingas (Errida & Lotfi, 2021), visus juos laikysime maksimizuojančiais. Maksimizuojančių rodiklių reikšmės pertvarkomos taip, kad didžiausia rodiklio reikšmė įgytų didžiausią vertę, lygią vienetui, normalizuojama pagal formulę (Podvezko, 2008):

$$\tilde{r}_{ij} = \frac{r_{ij}}{\max_j r_{ij}}, \quad (1)$$

čia $\max_j r_{ij}$ – didžiausia i -tojo rodiklio reikšmė; i – ekspertų skaičius; j – veiksmų skaičius.

Normalizavus reikšmes, skaičiuojama visų veiksnių pasvertų normalizuotų reikšmių suma (S_j) kiekvienam j -ajam rodikliui pagal formulę (Oželienė, 2019):

$$S_j = \sum_{i=1}^m w_i \bar{r}_{ij}, \quad (2)$$

čia $\bar{r}_{ij}$ – i -tojo rodiklio normalizuota reikšmė j -ajam objektui, w_i – i -tojo rodiklio svoris, kuris šiuo atveju yra vienodas visiems rodikliams.

Gavus normalizuotų reikšmių sumą kiekvienam rodikliui, jie yra ranguojami. Gautų ekspertų – vadovų ir darbuotojų – vertinimų skaičiavimai pagal (1), (2) formules ir rangavimo rezultatai yra pateikiami 2 priede.

6. Organizacinių pokyčių sėkmės veiksnių svarbos vertinimo daugiakriteriu vertinimo metodu SAW rezultatai

Darbuotojų ir vadovų vertintų organizacinių pokyčių sėkmės veiksnių rangai pagal svarbą yra pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė. Organizacinių pokyčių sėkmės veiksnių svarba, darbuotojų ir vadovų vertinimu

Organizacinių pokyčių sėkmės veiksniai	Darbuotojų vertinimas	Vadovų vertinimas
Efektyvi pokyčio lyderystė	1	3
Darbuotojų poreikiai ir vertybės	2	4
Vadovavimas ir vadovavimo praktikos	3	9
Pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija	4	1
Atlygis ir pripažinimas	5	18
Komunikacija ir gerosios praktikos	6	5
Darbo klimatas	7	17
Stiprus asmeninis ryšys	8	19
Išteklių prieinamumas	9	7
Darbas, užduotys (procesai)	10	12
Organizacinė kultūra	11	11
Darbuotojų ugdymas	12	10
Organizacijoje svarbiu laikomas asmeninis darbo atlikimas	13	20
Požiūris į pokyčius	14	8
Darbuotojų įgūdžiai	15	13
Pokyčio įgyvendinimo veiksnių planas	16	2
Įsipareigoję vidiniai pokyčio rėmėjai	17	6
Organizacijos misija ir strategija	18	13
Stiprus įtraukimo procesai	19	15
Greiti rezultatai	20	16
Išorinė aplinka	21	22
Organizacijos struktūra	22	21

Darbuotojų paprašius įvertinti organizacinio pokyčio sėkmės veiksniai, kurie, jų manymu, yra svarbiausi jų įsipareigojimui keistis, svarbiausius išskyrė šiuos organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai: efektyvi pokyčio lyderystė (1), darbuotojų poreikiai ir vertybės (2), vadovavimas ir vadovavimo praktikos (3), pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija (4), atlygis ir pripažinimas (5), komunikacija ir gerosios praktikos (6). Galime matyti, jog svarbiausi išskirti sėkmės veiksniai yra susiję su tiesioginiu vadovu (1, 3), tiesiogiai su pačiais darbuotojais (2, 5) ir su pokyčio informacija bei aiškumu (4, 6).

Vadovų paprašius įvertinti organizacinio pokyčio sėkmės veiksniai, kurie, jų manymu, yra svarbiausi organizacinio pokyčio sėkmei, svarbiausius išskyrė šiuos veiksniai: pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija (1), pokyčio įgyvendinimo veiksnių planas (2), efektyvi pokyčio lyderystė (3), darbuotojų poreikiai ir vertybės (4), komunikacija ir gerosios praktikos (5), įsipareigoję vidiniai pokyčio rėmėjai (6). Galime matyti, jog vadovams svarbūs atrodo veiksniai, kurie tiesiogiai susiję su pokyčio įgyvendinimu (2, 3, 6), su pokyčio informacija ir aiškumu (1, 5) ir su darbuotojų gerove (4).

Tiek darbuotojai, tiek vadovai kaip svarbiausius organizacinio pokyčio sėkmės veiksniai įvardija: pasidalintą pokyčio tikslą ir viziją, efektyvią pokyčio lyderystę, komunikaciją ir gerasias praktikas, darbuotojų poreikius ir vertybes.

Pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija bei komunikacija gali būti siejama su organizacinio pokyčio aiškumu, nežinomybės mažinimu. Brown ir Cregan (2008, cit. iš Islam et al., 2021) pažymi, kad dėl organizacinių pokyčių sukeliamos nežinomybės ir kompleksiskumo tiek darbuotojai, tiek vadovai jaučia baimę, cinizmą, demonstruoja perdegimą, mažesnę įsitraukimą ir nenorą įsitraukti į organizacinio pokyčio procesą. Bordia et al. (2004, cit. iš Men et al., 2022) teigia, kad tyrimais yra įrodyta, jog nežinomybę vykstant pokyčiams gali sumažinti savalaikė ir patikima informacija. Chebbi et al. (2020) teigia, kad pokyčio vizijos komunikacija sudaro galimybę paaiškinti organizacinio pokyčio būtinumą ir suteikia galimybę įvertinti, kas laukia ateityje. Warrick (2022) teigia, kad organizacinis pokytis darbuotojų gali būti atmestas dėl nežinojimo, ką pokytis reiškia, informacijos trūkumo ar prieštaringos informacijos. Kiti autoriai stipriai pabrėžia, jog vizijos kaip informacijos savalaikiškumas, konkretumas, nuoseklumas ir atskleidimas, kas laukia, turi tiesioginę įtaką darbuotojų įsipareigojimui keistis ir pokyčio sėkmei (Albrecht et al., 2020; Oreg et al., 2018). Yue et al. (2019, cit. iš Men et al., 2022) teigia, kad organizacinio pokyčio vizijos komunikavimas ir aiškumas padeda vadovams suvaldyti darbuotojų tikėjimą pokyčiu ir organizacinio pokyčio kuriamos vertės supratimą, dėl ko darbuotojai bus linkę labiau įsipareigoti keistis.

Apibendrinus, galima matyti, jog pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija bei komunikacija yra svarbūs veiksnys tiek vadovams, kurie pokytį įgyvendina, tiek darbuotojams, kuriuos organizacinis pokytis liečia.

Efektyvi pokyčio lyderystė gali būti siejama su vadovavimu ir vadovavimo praktikomis, tai literatūroje ir tyrimuose dažnai yra išskiriama kaip itin svarbūs veiksniai organizacinio pokyčio sėkmei ir darbuotojų įsipareigojimui keistis. Albrecht et al. (2020) teigia, kad kai vadovas aktyviai atstovauja organizaciniam pokyčiui ir jį remia, jis tiesiogiai ir netiesiogiai turi įtakos organizacijos gebėjimui įgyvendinti pokytį, organizacijos kultūrai, pokyčio klimatui ir darbuotojų įsipareigojimui keistis. Men et al. (2020) teigia, kad vadovo veiksmai yra kritiniai, siekiant pokyčio ir didinant darbuotojų įsitraukimą į pokyčius, per tokius veiksmus, kaip vizijos ir strategijos suteikimas, pokyčio kultūros skatinimas ir darbuotojų motyvavimas. Wanous et al. (2000) kalba apie tai, jog darbuotojų nepasitenkinimas ir neįsitraukimas į pokyčius gali būti mažinamas per vadovo veiksmus, ir teigia, kad kuo labiau darbuotojai pasitiki vadovu ir jo komunikuojamu pokyčiu, tuo labiau jie bus linkę įsipareigoti keistis. Cummings ir Worley (2003) išskiria penkias pagrindines vadovo veiklas organizacinio pokyčio metu: skatinti pokyčius, kurti viziją, ugdyti darbuotojų paramą, valdyti pasikeitimą ir palaikyti pagreitį, būtent šios veiklos mažina darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams ir didina jų įsipareigojimą keistis (Hussain et al., 2018). Errida ir Lotfi (2021) taip pat išskiria šešias vadovo veiklas, kurios didina darbuotojų įsitraukimą: aiškios vizijos komunikacija, strategija, vertybių skatinimas, įgalinimas, motyvacija ir įkvėpimas. Galima matyti, jog pokyčio lyderystė yra svarbus sėkmės veiksnys organizacinių pokyčių valdymo procese.

Kalbant apie sėkmės veiksnys, kurie tiesiogiai yra susiję su pačiais darbuotojais, galima matyti, jog jie kuria tiesioginę naudą darbuotojams. Oreg et al. (2008) pabrėžia, kad jei darbuotojas priima pokytį kaip sutampantį su jo asmeniniais lūkesčiais, poreikiais, jis pokytyje matys vertę ir labiau norės jo imtis. Errida ir Lotfi (2021) teigia, kad pokyčių sukuriama nauda, artima darbuotojui, skatina jį labiau tikėti ir įsitraukti į pokytį.

Kaip mažiausiai svarbūs organizacinių pokyčių sėkmės veiksniai tiek darbuotojų, tiek vadovų yra įvardijami: organizacijos struktūra ir išorinė aplinka. Vadovai kaip vieną iš mažiausiai svarbių veiksnių vertina atlygį ir pripažinimą, o darbuotojų vertinimu šis veiksnys patenka yra 6 svarbiausius veiksnys.

Išvados

Organizacinis pokytis gali būti apibrėžiamas kaip procesas, judėjimas ar transformacija, trunkanti tam tikrą laiką ir apimanti tam tikrus etapus, visą organizaciją ar dalį

jos. Organizacinio pokyčio metu pereinama iš esamos būsenos į norimą būseną, siekiant rezultatų, susijusių su organizacijos strategija ir kuriančių vertę organizacijai.

Organizacinių pokyčių valdymo modeliai apibrėžia sėkmės veiksnys, kurie apima skirtingus lygmenis: organizacijos, vadovavimo, darbuotojų bei sąveikos tarp jų.

Darbuotojų įsipareigojimas keistis yra darbuotojų gebėjimas ir noras priimti, prisitaikyti ir palaikyti organizacinius pokyčius. Darbuotojų įsipareigojimas keistis yra nagrinėjamas per šiuos aspektus – moralinis arba pareigos, emocinis ir suvoktos naudos įsipareigojimas keistis.

Svarbiausi organizacinių pokyčių sėkmės veiksniai, darbuotojų ir vadovų vertinimu, yra: pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija, efektyvi pokyčio lyderystė, komunikacija ir gerosios praktikos, darbuotojų poreikiai ir vertybės. Ekspertai sutarė, jog mažiausiai svarbūs yra šie sėkmės veiksniai: organizacijos struktūra ir išorinė aplinka.

Literatūra

- Albrecht, S. L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S., & Yeow, C. J. L. (2020). Change engagement, change resources, and change demands: A model for positive employee orientations to organizational change. *Frontiers in Psychology*, 11, 531944. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.531944>
- Ali, H. M. Al, Ajmal, M. M., Gunasekaran, A., & Helo, P. T. (2019). Managing change in constant evolving sustainable energy market: An exploratory study of motivators, enablers, and barriers. *Sustainable Production and Consumption*, 20, 84–97. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2019.05.005>
- Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartin, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>
- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2022). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Chebhi, H., Yahtiaoui, D., Sellami, M., Papasolomou, I., & Melanthiou, Y. (2020). Focusing on internal stakeholders to enable the implementation of organizational change towards corporate entrepreneurship: A case study from France. *Journal of Business Research*, 119, 209–217. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.003>
- 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>
- 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>

- Ford, J. K., Lauricella, T. K., Van Fossen, J. A., & Riley, S. J. (2021). Creating energy for change: The role of changes in perceived leadership support on commitment to an organizational change initiative. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(2), 153–173. <https://doi.org/10.1177/0021886320907423>
- Hussain, S. T., Let, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95–102. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.09.002>
- Levovnik, D., & Gerbec, M. (2018). Operational readiness for the integrated management of changes in the industrial organizations – Assessment approach and results. *Safety Science*, 107, 119–129. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.04.006>
- Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Luu, D. T., & Phan, H. V. (2020). The effects of transformational leadership and job satisfaction on commitment to organisational change: A three-component model extension approach. *The South East Asian Journal of Management*, 14(1), 6. <https://doi.org/10.21002/seam.v14i1.11585>
- McKimm, J., Redvers, N., El Omrani, O., Parkes, M. W., Elf, M., & Woollard, R. (2020). Education for sustainable healthcare: Leadership to get from here to there. *Medical Teacher*, 42(10), 1123–1127. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1795104>
- Men, L. R., Neill, M. S., April Yue, C., & Verghese, A. K. (2022). The role of channel selection and communication transparency in enhancing employee commitment to change. *Journalism & Mass Communication Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/10776990221100518>
- Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y. (2020). "Vision, passion, and care": The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46(3), 101927. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>
- Olivier, B. (2018). Psychometric validation of an Organisational Performance Questionnaire (OPQ) based on the Burke-Litwin model. *Journal of Psychology in Africa*, 28(1), 46–51. <https://doi.org/10.1080/14330237.2017.1409479>
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *Academy of Management Review*, 43(1), 65–86. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0335>
- Oželiene, D. (2019). Įmonės darbotvarkės plėtros veiksmų modelavimas. Technika. <https://doi.org/10.20334/2019-052-M>
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766–1792. <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>
- Podvezko, V. (2008). Comprehensive evaluation of complex quantities. *Business: Theory and Practice*, 9(3), 160–168. <https://doi.org/10.3846/1648-0627.2008.9.160-168>
- Reed, G. W., Tushman, M. L., & Kapadia, S. R. (2018). Operational efficiency and effective management in the catheterization laboratory: JACC review topic of the week. *Journal of the American College of Cardiology*, 72(20), 2507–2517. <https://doi.org/10.1016/j.jacc.2018.08.2179>
- Seggewiss, B. J., Straatmann, T., Hattrup, K., & Mueller, K. (2019). Testing interactive effects of commitment and perceived change advocacy on change readiness: Investigating the social dynamics of organizational change. *Journal of Change Management*, 19(2), 122–144. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1477816>
- Wanous, J. P., Rethers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132–153. <https://doi.org/10.1177/1059601100252003>
- Warrick, D. D. (2022). Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.09.001>

ASSESSMENT OF THE IMPORTANCE OF SUCCESS FACTORS IN ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT

Vaida PETRAUSKAITĖ-JOCIENĖ,
Renata KORSAKIENĖ

Abstract. Organizations and employees constantly face and have to adapt to environmental, working conditions, technological changes, which makes the management of organizational changes a relevant topic. Organizational changes involve complex processes reaching different levels of organizations and therefore are not always successful. In order to successfully implement organizational changes, it is worth considering the factors proposed by organizational change management models. Also, the concept of employees' commitment to change, which is particularly important for the successful implementation of organizational changes. This article examines the concepts of organizational changes and employees' commitment to change. Organizational change management models are reviewed and success factors of organizational change management are distinguished. A questionnaire survey of experts – employees and managers – is conducted in order to refine the most important success factors of organizational change management. The results of the study show that both employees and managers value the following success factors of organizational change management as the most important: shared change goal and vision, effective change leadership, communication and good practices, employee needs and values. The obtained results of the study make it possible to examine more deeply the singled out most important success factors in the field of organizational change management.

Keywords: organizational management, organizational change, change, organizational change management, success factors, commitment to change.

Priedai

1 priedas. Anketinės apklausos klausimai

Sveiki,

atlieku tyrimą, siekiant įvertinti, kokie organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai yra svarbiausi organizacinio pokyčio sėkmei.

Žemiau yra pateikti 22 organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai, įvertinkite juos balais nuo 1 iki 5, kur 1 – veiksnys nėra svarbus organizacinio pokyčio sėkmei, 5 – veiksnys yra labai svarbus organizacinio pokyčio sėkmei.

Veiksnys	Jūsų įvertinimas
Pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija	
Organizacijos misija ir strategija	
Pokyčio įgyvendinimo veiksmų planas	
Darbuotojų įgūdžiai	
Organizacinė kultūra	
Organizacijos struktūra	
Išteklų prieinamumas	
Efektyvi pokyčio lyderystė	
Vadovavimas ir vadovavimo praktikos	
Atlygis ir pripažinimas	
Išorinė aplinka	
Darbas, užduotys (procesai)	
Darbo klimatas	
Darbuotojų poreikiai ir vertybės	
Komunikacija ir gerosios praktikos	
Greiti rezultatai	
Įsipareigoję vidiniai pokyčio rėmėjai	
Stiprūs įtraukimo procesai	
Stiprus asmeninis ryšys	
Organizacijoje svarbiu laikomas asmeninis darbo atlikimas	
Požiūris į pokyčius	
Darbuotojų ugdymas	

Sveiki,

atlieku tyrimą, siekiant įvertinti, kokie organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai yra svarbiausi darbuotojų įsipareigojimui keistis*.

*Darbuotojų įsipareigojimas keistis yra darbuotojų gebėjimas ir noras priimti, prisitaikyti ir palaikyti organizacinius pokyčius.

Žemiau yra pateikti 22 organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai, įvertinkite juos balais nuo 1 iki 5, kur 1 – veiksnys nėra svarbus Jūsų įsipareigojimui keistis, 5 – veiksnys yra labai svarbus Jūsų įsipareigojimui keistis.

Veiksnys	Jūsų įvertinimas
Pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija	
Organizacijos misija ir strategija	
Pokyčio įgyvendinimo veiksmų planas	
Darbuotojų įgūdžiai	
Organizacinė kultūra	
Organizacijos struktūra	
Išteklų prieinamumas	
Efektyvi pokyčio lyderystė	
Vadovavimas ir vadovavimo praktikos	
Atlygis ir pripažinimas	
Išorinė aplinka	
Darbas, užduotys (procesai)	
Darbo klimatas	
Darbuotojų poreikiai ir vertybės	
Komunikacija ir gerosios praktikos	
Greiti rezultatai	
Įsipareigoję vidiniai pokyčio rėmėjai	
Stiprūs įtraukimo procesai	
Stiprus asmeninis ryšys	
Organizacijoje svarbiu laikomas asmeninis darbo atlikimas	
Požiūris į pokyčius	
Darbuotojų ugdymas	

2 priedas. Gautų ekspertų – vadovų ir darbuotojų – vertinimų normalizavimas, normalizuotų reikšmių sumos ir veiksnų rangai

<i>Vadovų vertinimas</i>	<i>Vert 1</i>	<i>Vert 2</i>	<i>Vert 3</i>	<i>Vert 4</i>	<i>Vert 5</i>	<i>Vert 6</i>	<i>Vert 7</i>	<i>Vert 8</i>	<i>Vert 9</i>		
<i>Svoris (w)</i>	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	<i>S_j</i>	<i>Rangas</i>
Pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija (1)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1
Organizacijos misija ir strategija (2)	0,60	0,60	0,60	0,60	1,00	0,80	0,80	0,80	0,80	0,73	13
Pokyčio įgyvendinimo veiksmų planas (3)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,60	1,00	1,00	1,00	0,96	2
Darbuotojų įgūdžiai (4)	0,60	0,60	0,80	0,80	0,80	0,60	0,80	0,80	0,80	0,73	13
Organizacinė kultūra (5)	0,80	0,60	0,60	1,00	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,78	11
Organizacijos struktūra (6)	0,60	0,60	0,20	0,40	0,60	0,40	0,60	0,60	0,60	0,51	21
Išteklių prieinamumas (7)	0,80	0,80	1,00	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,82	7
Efektyvi pokyčio lyderystė (8)	1,00	0,80	1,00	0,80	1,00	1,00	0,80	0,80	0,80	0,89	3
Vadovavimas ir vadovavimo praktikos (9)	0,80	0,80	0,80	0,60	0,80	0,60	0,80	1,00	1,00	0,80	9
Atlygis ir pripažinimas (10)	0,80	0,60	0,80	0,60	0,80	0,60	0,60	0,60	0,60	0,67	18
Išorinė aplinka (11)	0,60	0,40	0,40	0,60	0,40	0,20	0,40	0,40	0,40	0,42	22
Darbas, užduotys (procesai) (12)	0,60	0,40	0,80	1,00	0,80	0,40	0,80	1,00	1,00	0,76	12
Darbo klimatas (13)	0,80	1,00	0,80	0,80	0,60	0,40	0,60	0,60	0,60	0,69	17
Darbuotojų poreikiai ir vertybės (14)	0,80	0,80	0,80	0,60	0,80	1,00	1,00	1,00	1,00	0,87	4
Komunikacija ir gerosios praktikos (15)	1,00	1,00	1,00	0,40	0,80	0,40	1,00	1,00	1,00	0,84	5
Greiti rezultatai (16)	0,60	0,80	0,60	0,40	0,60	0,80	0,80	0,80	0,80	0,69	16
Įsipareigoję vidiniai pokyčio rėmėjai (17)	0,80	0,80	1,00	0,80	0,80	1,00	0,80	0,80	0,80	0,84	6
Stiprūs įtraukimo procesai (18)	1,00	0,60	0,80	0,40	0,80	1,00	0,60	0,60	0,60	0,71	15
Stiprus asmeninis ryšys (19)	1,00	0,60	0,20	0,60	0,80	0,60	0,60	0,40	0,40	0,58	19
Organizacijoje svarbiu laikomas asmeninis darbo atlikimas (20)	0,75	0,80	0,80	0,60	0,60	0,20	0,60	0,40	0,40	0,57	20
Požiūris į pokyčius (21)	1,00	1,00	0,60	0,80	1,00	0,40	1,00	0,80	0,80	0,82	8
Darbuotojų ugdymas (22)	1,00	1,00	1,00	0,80	0,80	0,80	0,60	0,80	0,40	0,80	10

<i>Darbuotojų vertinimas</i>	<i>Vert 1</i>	<i>Vert 2</i>	<i>Vert 3</i>	<i>Vert 4</i>	<i>Vert 5</i>	<i>Vert 6</i>	<i>Vert 7</i>	<i>Vert 8</i>	<i>Vert 9</i>		
<i>Svoris (w)</i>	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	<i>S_j</i>	<i>Rangas</i>
Pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija (1)	0,80	1,00	0,80	1,00	0,20	1,00	1,00	1,00	1,00	0,87	4
Organizacijos misija ir strategija (2)	0,60	0,60	0,60	0,40	0,20	1,00	0,80	0,40	1,00	0,62	18
Pokyčio įgyvendinimo veiksmų planas (3)	0,60	0,80	0,40	0,40	1,00	1,00	0,80	0,60	0,20	0,64	16
Darbuotojų įgūdžiai (4)	0,80	0,80	0,60	0,80	1,00	0,80	0,60	0,60	0,40	0,71	15
Organizacinė kultūra (5)	0,80	0,80	0,80	1,00	0,20	1,00	0,60	0,80	1,00	0,78	11
Organizacijos struktūra (6)	0,60	0,40	0,40	0,60	0,20	0,40	0,40	0,60	0,20	0,42	22
Išteklių prieinamumas (7)	0,80	1,00	0,60	0,80	1,00	0,80	0,80	0,80	0,60	0,80	9
Efektyvi pokyčio lyderystė (8)	1,00	1,00	0,80	1,00	0,40	1,00	1,00	1,00	1,00	0,91	1
Vadovavimas ir vadovavimo praktikos (9)	0,80	1,00	0,80	1,00	0,40	1,00	1,00	1,00	0,80	0,87	3
Atlygis ir pripažinimas (10)	1,00	0,80	0,80	1,00	1,00	0,80	0,60	1,00	0,80	0,87	5
Išorinė aplinka (11)	0,40	0,60	0,40	0,20	1,00	0,20	0,20	0,40	0,60	0,44	21
Darbas, užduotys (procesai) (12)	1,00	0,80	0,60	0,80	1,00	0,80	0,20	1,00	0,80	0,78	10
Darbo klimatas (13)	1,00	0,80	0,80	0,80	1,00	1,00	0,60	1,00	0,60	0,84	7
Darbuotojų poreikiai ir vertybės (14)	1,00	0,80	1,00	1,00	1,00	1,00	0,60	1,00	0,80	0,91	2
Komunikacija ir gerosios praktikos (15)	0,75	0,80	0,80	1,00	0,60	1,00	0,80	1,00	1,00	0,86	6
Greiti rezultatai (16)	0,75	0,60	0,40	0,60	0,60	0,40	0,40	0,60	0,60	0,55	20
Įsipareigoję vidiniai pokyčio rėmėjai (17)	0,50	1,00	0,80	0,40	0,40	0,60	0,80	0,40	0,80	0,63	17
Stiprūs įtraukimo procesai (18)	0,75	1,00	0,40	0,40	0,20	1,00	0,80	0,40	0,40	0,59	19
Stiprus asmeninis ryšys (19)	0,75	1,00	0,80	0,80	1,00	1,00	0,60	1,00	0,40	0,82	8
Organizacijoje svarbiu laikomas asmeninis darbo atlikimas (20)	1,00	1,00	0,60	0,60	1,00	0,80	0,40	0,80	0,60	0,76	13
Požiūris į pokyčius (21)	1,00	0,80	0,60	0,60	0,60	0,80	0,80	0,60	0,80	0,73	14
Darbuotojų ugdymas (22)	1,00	1,00	0,60	0,80	0,20	0,80	0,80	1,00	0,60	0,76	12