

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

EGLĖ MATUSEVIČIŪTĖ

PERMAINŲ IŠŠŪKIAI LIETUVOS  
ORGANIZACIJOMS. ŽMOGIŠKASIS FAKTORIUS  
NUO TEORIJOS PRIE PRAKTIKOS.  
(X KOLEGIJOS ATVEJIS)  
Magistro baigiamasis darbas

Vadovas  
prof. dr. V. Gražulis

VILNIUS, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

PERMAINŲ IŠŠŪKIAI LIETUVOS  
ORGANIZACIJOMS. ŽMOGIŠKASIS FAKTORIUS  
NUO TEORIJOS PRIE PRAKTIKOS.  
(X KOLEGIJOS ATVEJIS)

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621N71001

Vadovas

..... prof. dr. V. Gražulis  
2013 03

Recenzentas:

Atliko  
ŽImns1-01 gr. stud.

2013 03

..... E. Matusevičiūtė  
2013 03 12

VILNIUS, 2013

## TURINYS

ĮVADAS .....	6
1. PERMAINŲ ORGANIZACIJOSE SAMPRATA DABARTIES VISUOMENĖJE (TEORINIS ASPEKTAS).....	9
1.1. Organizacijos sampratos kaita žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijoje.....	9
1.2. Pokyčių sąvokos teorinė apibrėžtis ir jų atsiradimo organizacijose priežastys .....	12
1.2.1. Vidinės ir išorinės jėgos, skatinančios organizacinius pokyčius .....	15
1.2.2. Pokyčių organizacijose klasifikacijos aspektai.....	17
1.3. Pokyčių organizacijose realizavimo kliūčių ir jų priežasčių analizė.....	20
1.4. Sėkmingo organizacijos dalyvavimo pokyčių įgyvendinimo procese prielaidos (vadovo vaidmens aspektas).....	28
2. TYRIMO METODOLOGIJA .....	36
3. EMPIRINIS POKYČIŲ PROCESO X KOLEGIJOJE TYRIMAS: PERSONALO IR VADOVYBĖS POŽIŪRIŲ VERTINIMAS .....	44
3.1. Anketinės apklausos rezultatai ir jų interpretacija.....	44
3.1.1. Respondentų demografinių kintamųjų analizė .....	44
3.1.2. Bendrųjų respondentų žinių apie pokyčius vertinimas.....	46
3.1.3. Darbuotojų reakcijos į pokytį (nuostatų, jausmų, veiksmų) analizė.....	49
3.1.4. Vadovybės veiksmų pokyčių procese vertinimo bei tiriamųjų lūkesčių šių veiksmų atžvilgiu analizė.....	54
3.2. Vadovybės požiūrio į kolegijoje vykstančius pokyčius analizė (vadovų ir darbuotojų nuomonių palyginimas).....	60
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	65
LITERATŪRA .....	69
ANOTACIJA.....	74
ANNOTATION.....	75
SANTRAUKA .....	76
SUMMARY .....	78

**LENTELĖS**

1 lentelė. Organizacijos koncepcijų kaita.....	10
2 lentelė. Pokyčių sąvokos apibrėžimo skirtumai.....	13
3 lentelė. Pokyčių klasifikacija.....	18
4 lentelė. Pokyčių proceso stadijos. Pavadinimų palyginimas.....	29
5 lentelė. Anketos klausimų blokai.....	40
6 lentelė. Respondentų veiksmai pokyčių proceso pradžioje.....	51
7 lentelė. X klegijos vadovybės veikslių pokyčių proceso metu vertinimas.....	56
8 lentelė. Vadovybės požiūrio į pokyčius ir jų procesą kategorijos bei pasikartojimo dažniai.....	60

## PAVEIKSLAI

1.pav. Pokyčius organizacijose skatinantys veiksniai .....	16
2 pav. Pasipriešinimo pokyčiams priežastys.....	24
3 pav. Pasipriešinimo pokyčiams formos.....	26
4 pav. Teorinis pokyčių proceso modelis.....	34
5 pav. Metodologinės tyrimo dalies schema.....	36
6 pav. Empirinis tyrimo modelis.....	39
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	44
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	45
9 pav. Respondentų nuomonių apie organizacinių pokyčių įtaką organizacijos veiklos efektyvumui pasiskirstymas.....	47
10 pav. Kolegijos įgyvendinamų pokyčių sėkmės vertinimas (proc.).....	48
11 pav. Jausmų, su kuriais susiduria respondentai pokyčių pradžioje vertinimas.....	50
12 pav. Priežasčių, sąlygojančių pasipriešinimo pokyčiams veiksmus vertinimas.....	53
13 pav. Informacijos apie kolegijoje vykstančius pokyčius gavimo būdai.....	55
14 pav. Respondentų lūkesčių vadovybės veiksmų atžvilgiu visuose pokyčio proceso etapuose vidurkiai.....	59

## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Dabarties globalizacijos bei internacionalizacijos procesas sąlygoja Lietuvos ekonominio, politinio bei socialinio gyvenimo transformacijas. Remiantis prof. P. Druckerio (2004) pastaba, kad jokia institucija – firma, universitetas ar ligoninė – negali tikėtis išgyventi, ką jau kalbėti apie sėkmę, jei nesilygiuos į pirmaujančių toje srityje standartus, nustatytus bet kurioje pasaulio vietoje, galima teigti, kad veiklos efektyvumo siekis nuolat kintančiame pasaulyje yra viena pagrindinių pokyčių poreikio organizacijose priežasčių. Tačiau vien pokyčių būtinybės suvokimas nėra sėkmės garantas. Šioje vietoje itin reikšminga laikytina JAV vadybos specialistų J.M. Kouzeso ir B.Z. Posnerio (2003) nuomonė, kad vadybos procesų globalizacijos ir vis didėjančios konkurencinės aplinkos sąlygomis pagrindine organizacijų išgyvenimo užduotimi tampa ne sprendimas priimti ar nepriimti pokyčius, bet sprendimas, kaip dalyvauti permainų procese. Lemiamas sėkmingo dalyvavimo pokyčių procese faktorius – žmogiškasis organizacijos kapitalas, nes pokyčiai lengviau vyksta tose organizacijose, kuriose pokyčių dalyviai supranta, žino ir suvokia tai, kaip ir kas vyksta pokyčių proceso metu (Ruibytė, Raubienė, 2005; A. Pundzinienė, 2004; Burnes, James, 1995; Burke et al, 1993; Drucker, 2004). Čia tampa akivaizdus vadovų vaidmens aspektas ir jų socialiniai ryšiai su kitais organizacijos nariais, nes jie privalo informuoti ir įtikinti personalą dėl pokyčių neišvengiamumo, identifikuoti ir įvertinti galimas rizikas bei jų įveikimo būdus ir priemones. (Klimas, Ruževičius, 2009; R. Jucevičius, 1998; Collins, Clark, 2003; Buchanan, Badham, 1999). Todėl galima teigti, kad analizuoti organizacijose vykstančius pokyčius, įvertinant žmogiškojo kapitalo dalyvavimo permainų kūrime ir įgyvendinime svarbą siekiama neatsitiktinai.

**Temos iširtumas ir naujumas.** Bendra organizacinių pokyčių tema yra susilaukusi didelio teoretikų ir praktikų dėmesio. Įvairių pasaulio šalių mokslininkai yra atlikę gausybę tyrinėjimų, analizuojant vienus ar kitus pokyčių organizacijose valdymo klausimus. To pasekoje buvo sukurta daugybė pokyčių sąvokos apibrėžimų, pokyčių nustatymo ir jų valdymo teorijų bei metodų. Lietuvoje daugiausiai dėmesio organizaciniams pokyčiams bei jų valdymui skyrė P. Zakarevičius (2003), sudarydamas sisteminę, kompleksinę pokyčių valdymo metodologiją bei parengdamas organizacijos veiklos atskirose sferose vykstančių pokyčių valdymo rekomendacijas. S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005) išsamiai aiškino pokyčių reikšmę tiek organizacijos, tiek išorės aplinkoje, aptarė pokyčių valdymą trijose pokyčių proceso fazėse. Atskirus organizacinių pokyčių aspektus taip pat tyrinėjo E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000), kurie pokyčius organizacijoje nagrinėjo

sisteminiu požiūriu; A. Grybienė, D. Šimbelis (2005), aprašantys, kaip valdyti pasipriešinimus pokyčiams organizacijoje; V. Gražulis (2008,2012), nuo 2001 m. su kolegomis vykdamas įvairių ūkio šakų organizacijų dalyvavimo dabarties pokyčiuose tyrimus bei per vadovo vaidmens aspektą nagrinėjantis pagrindines kliūtis, trukdančias dalyvauti pokyčių procese; F.S. Butkus (2008), aiškinęs, kaip įveikti pasipriešinimo pokyčiams kliūtis; L. Ruibytė, K. Ruibienė (2005), tyrusios pokyčių šiuolaikinėje organizacijoje suvokimo ypatumus ir daugelis kitų (R. Jucevičius, 1998; Melnikas, 2002; J. Lakis, 2003; D. Lodienė, 2005; D. Klimas, J. Ruževičius, 2009; R. Oškutienė, R. Korsakienė, 2012 ir kt.). Užsienio autoriai, didelį dėmesį skyrę pokyčiams organizacijose yra P. Drucker (2004), kuris išsamiai analizavo būdus bei metodus, kuriais vadovaudamasi organizacija galėtų tapti permainų lydere. Pokyčių numatymo, jų įgyvendinimo scenarijų sudarymo bei realizavimo būdus nagrinėja J. Duckas (1993); J. Kotteris (1995) apibūdino aštuonis pokyčių numatymo ir realizavimo etapus, kurių metu atlikti veiksmai įgalina organizaciją sėkmingai pereiti į kokybiškesnį lygmenį; pokyčių įgyvendinimo kliūtis analizavo W.W. Burke (1991,1993); C. Baden-Fuller, J. Stopford (1994); W. B. Rouse (2001); B. G. Hoag et al. (2002); darbuotojų pasipriešinimo permainingoms priežastis nagrinėjo M. Armstrongas (2002).

Tagi galima pastebėti, kad organizaciniai pokyčiai yra labai plati tyrinėjimų sritis. Kita vertus, minėtina, jog įvairūs autoriai daugiausiai dėmesio skiria bendriesiems pokyčių organizacijose turinio, valdymo, problemų ir pasekmių nustatymo nagrinėjimams. Tačiau nesibaigiančios šiuolaikinio pasaulio permainos reikalauja vis naujai vertinti organizacijų pasirengimą dalyvauti pokyčių procese per žmogiškojo faktoriaus, kuris yra organizacijos pagrindas, aspektą ne tik iš vadovų, bet kartu ir iš darbuotojų perspektyvos. Tokiems tyrimams Lietuvoje vis dar nėra skiriamas pakankamas dėmesys.

**Tyrimo objektas.** Pokyčių procesas X kolegijoje.

**Problema.** Nors ir yra plačiai pripažinta pokyčių nauda organizacijos veiklai, tačiau ne visose jose vykdomas permainas galima iš tikrųjų laikyti sėkmingomis. Bet kokios naujos iniciatyvos daugeliu atvejų organizacijoms asocijuojasi su nežinomybės, baimės jausmu, nes neaišku, ar įgyvendinti pokyčiai atneš reikiamą naudą. Jei organizacijos nariai atsiriboja nuo bet kokių pasikeitimų ir nori išlaikyti stabilią būseną, galimybės pasikeisti žlunga ir pokyčiai neįvyksta. Todėl silpniausia grandis visame pokyčių procese, galima tvirtinti, yra nepakankamas personalo pasirengimas dalyvauti permainingose. Vienavertus, logiškai mąstydami darbuotojai gali pripažinti pokyčių būtinybę, kita vertus ne visada būna tam emociškai pasiruošę. Dėl šios priežasties dažnai kyla pasipriešinimas naujovėms, kuris iškreipia pokyčių procesą, todėl praktinėje veikloje neretai tampa jos stabdžiu.

**Darbo hipotezė.** Netinkamas organizacijos vadovų pasirengimas dalyvauti pokyčių procese daro neigiamą poveikį darbuotojų požiūriui į organizacijoje vykstančius pasikeitimus.

**Darbo tikslas** – Išnagrinėti teorinius organizacinių pokyčių pagrindus ir nustatyti jų sąsajas su X kolegijos dalyvavimo permainose atveju.

**Darbo uždaviniai:**

1. Atskleisti šiuolaikinės organizacijos sampratą ir poreikį dalyvauti dabarties pokyčiuose.
2. Aptarti priežastis, trukdančias organizacijoms dalyvauti permainų procese ir įvertinti atsaką į pokyčius individo lygmeniu .
3. Išanalizuoti pokyčių proceso etapų ypatumus bei įvardinti jų sėkmės instrumentus.
4. Atlikti empirinį tyrimą X kolegijoje, leidžiantį įvertinti žmogiškųjų resursų panaudojimo pokyčių proceso metu galimybes.
5. Apibendrinti tyrimo metu gautus rezultatus ir pateikti pokyčių proceso organizavimo X kolegijoje rekomendacijas.

**Tyrimo metodai.** Užsibrėžtam tikslui ir iškeltiems uždaviniams įgyvendinti darbe naudojami tokie tyrimo metodai:

1. Teoriniai - mokslinės ir metodologinės literatūros lyginamoji analizė;
2. Empiriniai – anketinė apklausa ir pusiau struktūrizuotas interviu;
3. Statistiniai – empirinių duomenų apdorojimas ir analizė taikant MS Office Excel ir SPSS programas.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro įvadas, trys dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, anotacija ir santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis) bei priedai. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu aptartas organizacijos poreikis dalyvauti dabarties procesuose, išaiškinta pokyčių sąvokos apibrėžtis, jų įtaka organizacijos veiklai, išskirtos pagrindinės pokyčius organizacijose skatinančios priežastys, išanalizuotos kliūtys, trukdančios organizacijoms dalyvauti permainų procese, išryškintos svarbiausios sėkmingo dalyvavimo pokyčių procese prielaidos, akcentuojama žmogiškojo organizacijos kapitalo svarba. Antroje darbo dalyje pagrindžiama tyrimo metodologija, instrumentariumas, tyrimo metodų pasirinkimas, tyrimo organizavimas, imties dydis. Trečioji darbo dalis skirta tyrimo rezultatų analizei bei interpretacijai. Bendra darbo apimtis – 79 puslapiai (be priedų). Darbe pateiktos 8 lentelės, 14 paveikslų ir 3 priedai, literatūros sąrašą sudaro 61 šaltinis.



# 1. PERMAINŲ ORGANIZACIJOSE SAMPRATA DABARTIES VISUOMENĖJE (TEORINIS ASPEKTAS)

## 1.1. Organizacijos sampratos kaita žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijoje

Visais laikmečiais skirtingų šalių mokslininkai, autoriai, specialistai (Taylor, 1911; Fayol, 1916; Barnard, 1938; Drucker 1954; Parsons, 1960; I. Ansoff, 1979, Gibson ir kt., 2000; James A. F. Stoner ir kt., 2001; Stephen P. Robbins 2006; A. West, 2011 ir kt.) įvairiais aspektais bandė nagrinėti organizacijas, jų veiklą bei elgsenos orientaciją, struktūrą, reakciją į aplinką, tam kurdami daug teorijų, kurios viena kita keitė, papildė, kritikavo. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad analizuojamos temos kontekste *organizacija* bus nagrinėjama kaip socialinis institutas bei apibūdinama vadybos mokslo požiūriu.

Pirminė žodžio *organizacija* reikšmė, remiantis P. Zakarevičiaus nuomone, kildinama iš žodžio „organizmas“ (lot. *organismus*), kuris apibūdinamas kaip „savitą sandarą turinti biologinė būtybė, atliekanti tas ar kitas funkcijas“ (2003, p. 14). Tarptautinis žodžių žodynas (1985) sąvoką *organizacija* (pranc. *Organisation*) aiškina kaip kieno nors struktūrą, sandarą, sistemą; žmonių kolektyvą, suburtą ar susibūrusį kokiam nors darbui ar veiklai, paprastai turintį atskirą turtą ir vadovybę. S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005) organizaciją aiškino kaip žmonių pastangomis suburtą ar susibūrusią bendriją, kurią sieja bendras tikslas arba bendra veiksmų programa. Panašiai teigia ir Fabijonas S. Butkus, pabrėždamas, kad „organizacijos – žmonių bendrijos, susidariusios norint pasiekti bendrą tikslą“ (2008, p.29) bei P. Jucevičienė, kuri teigia, kad „organizacija galima laikyti individų grupes, tam tikrais būdais veikiančias kartu, siekiant tikslo“ (1996, p.8).

Kiek platesnę organizacijos sampratą pateikė E. Bagdonas ir L. Bagdonienė, įvardindami ją kaip „sąveikaujančią hierarchizuotą žmonių grupę, turinčią tam tikrus išteklius ir susibūrusią pasiekti bendrų tikslų“ (2000, p.12 ). Dar kitaip organizaciją apibūdino N. Paliulis, E. Chlivickas ir kt., sakydami, kad ji – tai tarpusavio santykių, teisių, pareigų, tikslų, veiklos sričių, sudarančių bendrą darbo procesą visuma (2004, p.44). B. Neverauskas ir J. Rasteinis (2000) pabrėžė, kad žmonių grupę galime vadinti organizacija net tada, kai ji susideda iš dviejų žmonių, kurie sąmoningai derina savo veiklą ir siekia bendro tikslo. Atsižvelgus į lietuvių autorių pateiktas organizacijos sampratas, pastebima, kad visi jie išskiria tuos pačius jos požymius, kuriuos galima laikyti esminiais:

1. Organizaciją sudaro ne mažiau kaip du žmonės, laikantys save jos dalimi;
2. Organizacijos nariai turi bendrus, vieningus, visiems priimtinus tikslus;
3. Organizacijos narius sieja sąmoningi, specifiniai tarpusavio santykiai.

Tačiau siekiant geriau suprasti šiuolaikinės organizacijos koncepciją bei jos gebėjimą dalyvauti dabarties procesuose, vertėtų apžvelgti organizacijos sampratos vystymosi procesą, nes V. Gražulio, A. Valicko ir kt. (2012, p. 12) manymu, „svarbiausias organizacijas apibūdinantis požymis yra istorinis požiūris“. Organizacijos koncepcijų kaitą atskleidžia 1 lentelėje pateiktos žymiausių organizacijas nagrinėjusių autorių idėjos.

1 lentelė. **Organizacijos koncepcijų kaita**

<b>Autorius, metai</b>	<b>Organizacijos apibūdinantis požymis</b>	<b>Požiūris į darbuotoją</b>
F. Taylor (1911)	Organizacija – kaip mašina, kaip darbo procesas arba atskirų operacijų visuma.	Darbdavys – savininkas, kurio klestėjimas derinamas su darbuotojo – pagalbininko- klestėjimu.
H. Fayol (1916)	Organizacija – tipiška gamybinė įmonė, beasmenis mechanizmas, turintis daug įvairių, viena šalia kitos egzistuojančių organizacinių struktūrų. Aiškus pareigų pasiskirstymas.	Darbuotojas – beasmenio organizacinio mechanimo „varžtelis“.
C.I. Barnard (1938)	Organizacija – kaip socialinė sistema.	Visi žmonės glaudžiai susieti tarpusavyje. Organizacijos veiklos efektyvumas priklauso nuo darbuotojų noro dirbti.
P.F. Drucker (1954)	Organizacija – visuomenės dalis.	Darbuotojai – kaip partneriai, kaip komanda. Jiems reikia ne įsakinėti, o juos įtikinti.
A. Etzioni (1964)	Organizacija - didelis, daugiafaktorinis, turintis ne vieną tikslą socialinis objektas, kurio viduje funkcionuoja ir veikia daug įvairių socialinių grupių.	Tarp darbuotojų, vadovų egzistuoja įvairiausio pobūdžio santykiai.
T. Parsons (1960)	Organizacija - kaip tikslinga sistema. Be jokios tikslinės orientacijos negali gyvuoti nė viena organizacija.	Kiekvienas darbuotojas turi teisę būti pripažintas. Organizacija turi orientuotis į kiekvieną žmogų.

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti iš 1 lentelėle pateiktos informacijos, supratimas, kas yra organizacija bei kokie pagrindiniai jos požymiai, laikui bėgant stipriai keitėsi. Kadangi, kaip pastebima, iki tol buvusią organizacijos – kaip beasmenio mechanizmo sampratą, palaipsniui pakeitė A. Etzioni suformuotas sudėtingos organizacijos apibūdinimas, kuomet ji – „didelis, daugiafaktorinis, turintis ne vieną tikslą socialinis objektas, kurio viduje funkcionuoja ir bendradarbiauja daug įvairių socialinių grupių“ (P. Zakarevičius, 2003, p. 19), galima išskirti du svarbiausius tyrėjų požiūrio į organizaciją ir joje veikiančius žmones kaitos etapus:

➤ Pirmasis etapas - mechaniztinės organizacijos idėja. XIX a. pabaigoje industrializacija sąlygojo tai, kad į organizaciją buvo žvelgiama „mechaninės sistemos“ aspektu, kuomet darbdavio klestėjimas priklausė nuo fizinio darbininkų darbo našumo (F. W. Taylor, 2005, p. ). Kitaip tariant, organizacija vadovui buvo mašina, skirta pasiekti jo tikslus, o darbuotojai traktuojami ne kaip asmenybės, o kaip priedas prie mašinų, kurie už gaunamą darbo užmokestį vykdo jiems patikėtas užduotis. Panašios nuomonės laikėsi ir kiti klasikinės organizacijos teorijos atstovai – H. Fayolis, H. Fordas, H. Gantt ir kt. Galima teigti, kad šios teorijos atstovų požiūris į organizacijas buvo per daug bendras todėl, jog didesnis dėmesys buvo skirtas pačiai organizacijai kaip tyrimo objektui, „nepakankamai įvertinus žmonių raiškos galimybes bei aplinkos sąlygų kaitą“ (V. Juknevičienė, 2008, p.83).

➤ Antrasis etapas – organizacijos kaip socialinės sistemos idėja. Sutinkant su P. Zakarevičiaus (2003), V. Gražulio (2012), James A.F. Stoner (2005) ir kt. autorių nuomonėmis bei vadovaujantis 1 lentelėje pateiktu C.I. Barnard'o (1938) požiūriu į darbuotojus, galima tvirtinti, kad būtent šis autorius yra socialinio vaidmens iškėlimo organizacijose pradininkas. Jis pirmasis organizaciją pradėjo traktuoti kaip tarpiais ryšiais susijusią žmonių sistemą, kurioje, siekiant organizacijos veiklos efektyvumo, jos tikslai turi būti suderinti su darbuotojų tikslais. Ypač svarbus aspektas – žmonių komandinis darbas, nes „bendradarbiavimas leidžia pasiekti didesnius rezultatus, nei kad jie gali būti pasiekti individualios veiklos metu“ (C.I. Barnard, 1938, p.110). C. I. Barnardas (1938) taip pat padarė išvadą, kad organizacija, kuri nori išgyventi, turi savo pagrindinį tikslą formuluoti taip, kad jis būtų nukreiptas ne į organizacijos vidų (darbuotojus ir vadovus), o į išorę, t.y., vartotojus. Nuostatos, kad organizacija, pirmiausiai, turi būti visuomenės dalis, taip pat laikėsi P. Druckeris (1954), A. Maslow (1998), I.K. Adizesas (2007). Visų šių autorių požiūrį apibūdina B. Everardo ir G.Morriso (1997) išsakytas teiginys, kad organizacija – didelės sistemos dalis bei ją ir kitą visuomenės dalį sieja tarpusavio priklausomybė - kitaip tariant, organizacija tarnauja visuomenei, o visuomenė tarnauja jai.

Taigi, kaip pastebime, organizacijas buvo pradėta vertinti sisteminiu požiūriu, kurio pagrindinis teiginys yra tas, kad „jos nėra nei visiškai nepriklausomos, nei visiškai uždaros“ (James

A.F. Stoner, 2005, p. 63). Vadinasi, organizaciją mes jau galime laikyti didele, tikslinga, sudėtinga, darnia, atvira sistema, susidedančia iš tarpusavyje susijusių dalių. Atkreiptinas dėmesys į organizacijos, kaip *atviros sistemos* supratimą. Juo vadovaujantis darosi akivaizdi dar viena organizacijos savybė – ji įvairiais ryšiais susieta su išorine aplinka, nes atviros sistemos ypatumas, anot L. Bartkienės, yra tas, kad „šios sistemos sąveikauja su jų išorėje esančiomis kitomis sistemomis ir ši sąveika turi du komponentus: įvestį – tai, kas įeina į sistemą iš išorės, ir išėigą – tai, kas išeina iš sistemos į aplinką.“ (2009, p. 95). Kitais žodžiais tariant, organizacijos keičiasi ištekliais su išorine aplinka, todėl yra nuo jos priklausomos. Tad vadovaujantis organizacijos kaip atviros sistemos supratimu, įvairių tyrėjų dėmesys buvo pradėtas skirti ne tik asmens vaidmeniui organizacijoje, joje vykstančių procesų bei veiklos nustatymui, bet ir organizaciją supančios aplinkos analizei.

Apžvelgus žymių specialistų nuomonių apie organizacijas istorinę kaitą, galima pirmiausiai pastebėti tai, kad organizacijų teorijos vystosi kartu su žmoniškųjų išteklių teorijomis. Remiantis G. Svirskienės (2005, p.366) nuostata, jog žmogus yra centrinė ašis, svarbiausias subjektas, turintis didelę įtaką organizacijos veiklos tikslams pasiekti, ir būtent nuo jų gebėjimų, kompetencijų, patirties ir ypač žinių daugiausiai priklauso organizacijos veiklos rezultatai, darytina išvada, jog organizacijas, visų pirma, reikia vertinti žmonių santykių aspektu. Taip pat vadovaujantis tuo, kaip skirtingi autoriai apibūdina organizacijas ir atsižvelgiant į Peter F. Drucker (2004, p.23) išsakytą nuomonę, kad tokio dalyko, kaip viena teisinga organizacija apskritai nėra, nes ji yra tik priemonė, padedanti žmonėms našiau dirbti visiems kartu, galima pateikti tokį organizacijos apibrėžimą, kuriuo ir bus vadovaujama šiame darbe: organizacija – tai atvira socialinė sistema, kurios pagrindą sudaro tam tikrais būdais veikianti ir bendro tikslo siekianti žmonių grupė, kurių veikla sąmoningai koordinuojama. Tačiau bene svarbiausias pastebėjimas yra tas, jog jau nuo F. Taylora laikų besikeičianti organizacijos samprata leidžia įžvelgti vienų ar kitų joje vykstančių pokyčių fenomeną. Tai suformavo naują, kiek sistemiškesnę ir visapusiškesnę požiūrį į šiuolaikines organizacijas, kurių veikla, pritariant J. Lakio (2003) minčiai, pasižymi intensyvumu, funkcijų, kurios vykdomos vienu metu, įvairumu bei sudėtingais ryšiais su aplinka.

## **1.2. Pokyčių sąvokos teorinė apibrėžtis ir jų atsiradimo organizacijose priežastys**

Organizacija, būdama atvira sistema, nuolat susiduria su nestabilia, dinamiška aplinka, kuri skatina organizacijas atsinaujinti taip, kad jos išliktų ir būtų konkurencingos. Remiantis B. Burnes (2004) nuomone, pabrėžtina, kad pokyčiai yra nuolatinė organizacijai gyvuoti būtina savybė, kuri,

vis labiau sudėtingėjant aplinkai, pasireiškia sudėtingėjančiu pokyčio organizacijoje suvokimu tiek operatyviniu, tiek ir strateginiu lygmeniu. Kaip pažymi Boyett (1998), kartais pokyčiai vyksta prieš organizacijos narių valią, o kartais jais džiaugiamasi ir noriai jų siekiama. Tačiau visais atvejais spaudimas, kurį organizacijos patiria iš aplinkos, yra nuolatinis ir nesibaigiantis, todėl pokyčių įtaka organizacijoms ir jų priežastys tapo dažniausiai specialistų analizuojamais klausimais.

Apie tai, kad permainos ir pasikeitimai šiuolaikinėje visuomenėje yra įprastas reiškinys, todėl jų negalima išvengti, savo moksliniuose darbuose kalba daugelis pokyčius analizavusių užsienio šalių autorių (A. Giddens, 1991; J. Clemmer, 1995; M. Fullan, 1998; G. Dessler, 2001; Stephen P. Robbins, 2003; P. Drucker, 2004; D. Anderson, L. Ackerman Anderson, 2010 ir kt.). Šios nuomonės laikosi ir Lietuvos specialistai (E. Bagdonas, L. Bagdoniene, 2000; P. Zakarevičius, 2003; S. Stoškus, D. Beržinskienė, 2005; V. Gražulis, 2008 ir kt.). Tačiau tuo pat metu dažnai pabrėžiama, kad jie yra nenuspėjami ir sunkiai prognozuojami (A. Campbell, 2004; C.M. Christensen, 2004).

Nors ir yra visuotinai pripažinta, kad pokyčiai organizacijos aplinkoje ir pačioje organizacijoje yra neišvengiami, tačiau surasti vieną, bendrai visiems pripažįstamą šios sąvokos apibrėžimą mokslinėje literatūroje sunku. Taip yra veikiausiai todėl, kad permainos, vykstančios modernėjančiose organizacijose, yra nevienareikšmės ir prieštaringos (J. Lakis, 2003, p. 65). Dėl šios priežasties, o ir todėl, kad pats pokyčių procesas, pasak M. Fullan, yra sudėtingas bei apima daug įvairių reiškinių (1998, p.37), tyrinėtojai pokyčių esmę ir turinį supranta labai skirtingai (P. Zakarevičius 2003, p.10).

Faktą, kad pokytį galima suprasti labai įvairiai bei plačiai galima patvirtinti išanalizavus skirtingų autorių pateiktus pokyčio apibrėžimus. Jų turinio skirtumai atsiskleidžia žemiau pateiktoje lentelėje (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Pokyčių sąvokos apibrėžimo skirtumai

Autorius, metai	Pokyčio sąvokos apibrėžimas
R. Greenberg, A. Baron (1997)	Planuotos ir neplanuotos organizacijos struktūros, technologijos ir žmonių transformacijos.
J. Quinn (1980)	Pakeitimai, kurie vykdomi siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos gyvensenos elementus. Šie pakeitimai nulemti organizacijos išorės aplinkos pasikeitimų arba jos viduje vykstančių procesų.
K. Lewin (1954)	Nukrypimas nuo pusiausvyros, kuri, viena vertus, skatina ją varančios jėgos (aplinkos reikalavimai, organizacijos viduje susiformavusi iniciatyva), kita vertus, stabdo trukdančios jėgos (riboti išteklių, neigiamos darbuotojų nuostatos).

M. Fullan (1998)	Nesibaigiantys pasiūlymai, atsirandantys nuolat besikeičiančiomis sąlygomis.
E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000)	Kiekvienas naujų elementų ir ryšių tarp jų atsiradimas ar išnykimas (struktūriniai pokyčiai).
D. Lodienė (2005)	Tai misijos, vizijos pokyčiai, visiškas organizacijos reorganizavimas, smulkių įmonių susijungimas, naujos technologijos ar naujos programos, organizacijos susilieėjimas arba susiskaidymas, operacijų restruktūrizavimas.
A. Giddens (1995)	Taškas, pagal kurį matuojami tam tikri pasikeitimai, nukrypimai nuo to, kas įprasta
D. Hurst (1995)	Pasikeitimai organizacijos aplinkoje ir viduje, vykstantys objektyviai ir visiškai nepriklausomai nuo jos veiklos pobūdžio.
P. Jones, J. Palmer ir kt. (1996)	Tai organizacijos pastangos atsinaujinti ir pereiti nuo tradicinės struktūros prie naujo dinaminio modelio, kuris padėtų žmonėms išreikšti savo kūrybines galias, energiją bei įžvalgą.
A. Vailiauskas, E. Laumenskaitė (2006)	Tai ne inertiška veikla, o iniciatyvi naujų būdų paieška ir jų taikymas organizacijoje.

**Šaltinis:** sudaryta autorės

P. Zakarevičius (2003), S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005), apibendrinę įvairių autorių (Quinn, 1980; Magnusen, 1981; Johnson, 1987; Carnall, 1990; Hurst, 1995; Morgan, 1998 ir kt.) mintis, išskiria du požiūrius į pokyčius:

1. Pokyčiais tyrėjai vadina pakeitimus, kurie vykdomi siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos gyvensenos elementus. Šie pakeitimai yra sąlygojami pasikeitimų organizacijos išorės aplinkoje arba viduje vykstančių kaitos procesų.
2. Pokyčiais vadinami pasikeitimai organizacijos aplinkoje ir viduje. Jie vyksta objektyviai ir visiškai nepaisant jos veiklos pobūdžio, rezultatų, vadybos bei kitų aspektų. Jų neįmanoma pakeisti, pakreipti kita linkme ar kaip nors veikti. Taip apibūdinami tie pokyčiai, kurie sąlygoja pakeitimus, sąmoningai vykdomus siekiant išvengti neigiamų pasekmių ir tobulinti organizacijos veiklą.

Vadovaujantis 2 lentelėje pateiktais pokyčio apibrėžimais, būtų galima sutikti su tokiu minėtų autorių pateiktu požiūrių į pokyčius skirstymu. Pirmajam požiūriui, kuriuo remiantis pokyčiai yra tarsi išvestiniai iš kitų pokyčių, vykstančių organizacijos aplinkoje, priskirtini J. Quinn (1980), E. Bagdono, L. Bagdonienės (2000), D. Lodienės (2005) pateikti apibrėžimai. Antrajam požiūriui, kuris pokyčius apibūdina kaip tuos, kurie vyksta objektyviai ir jų neįmanoma nei pakeisti, nei kaip nors veikti, galima prilyginti D. Hursto (1995), M. Fullano (1998) mintis.

Taip pat, apibendrinus įvairių autorių pateiktus pokyčio apibrėžimus, požiūrius į juos galima būtų suskirstyti ir kitaip, nei tai padarė prieš tai minėti autoriai:

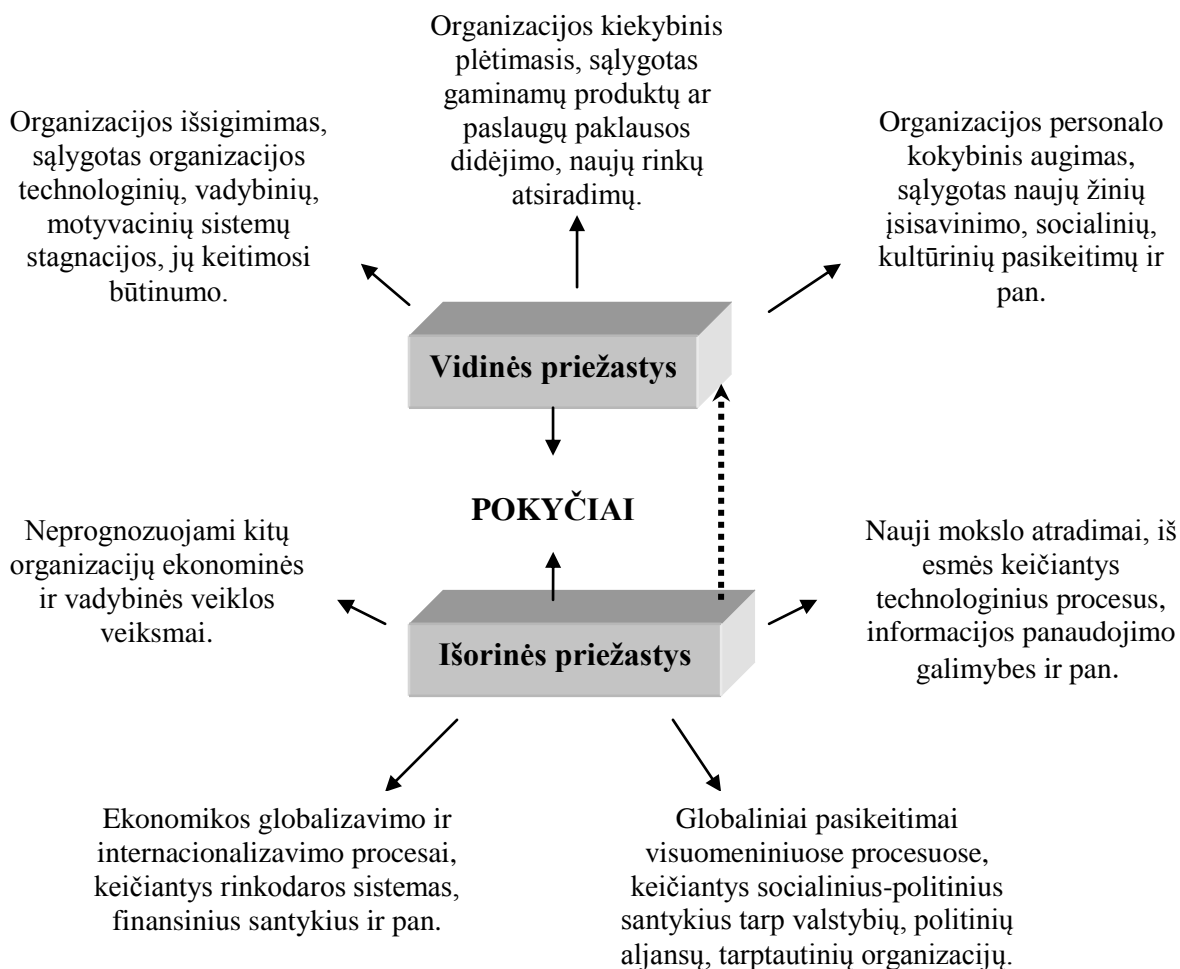
- **Pokyčiai – kaip procesas**, kuomet organizacija ar individas pereina iš vienos būsenos į kitą (M. Fullan, 1998; A. Vailiauskas, E. Laumenskaitė, 2006; P. Jones, J. Palmer ir kt., 1996).
- **Pokyčiai – kaip rezultatas**, kuomet gaunamas tokių veiksmų konkretus rodiklis (K. Lewin, 1954; E. Bagdonas, L. Bagdonienė, 2000; A. Giddens (1995)).

Taigi pokyčiai, nors ir įvardijami įvairių autorių skirtingai (pokyčiai, pasikeitimai, permainos), visais atvejais reiškia naujovių diegimą, kurių atsiradimui turi įtakos vidinėje bei išorinėje organizacijos aplinkoje vykstantys pasikeitimai. Vadovaujantis šia mintim, galima pateikti tokių organizacinių pokyčių apibrėžimą, juos laikydami nuolatiniu ir laipsniškai organizaciją keičiančiu procesu, kurio pagalba organizacija juda iš esamos padėties link norimos ateities būsenos tam, kad padidintų savo veiklos efektyvumą.

### 1.2.1. Vidinės ir išorinės jėgos, skatinančios organizacinius pokyčius

Kaip jau buvo išsiaiškinta, pokyčiai organizacijose vyksta ne be priežasties. Laikomasi nuomonių, kad tam turi įtakos organizacijos vidinė bei išorinė aplinkos ir jose vykstantys procesai. Dažniausiai pasitaikančios pokyčius skatinančios priežastys įvardintos žemiau pateiktame paveiksle (žr. 1 pav). Jame matyti, kad pokyčius organizacijoje lemiančių priežasčių gali būti įvairių. A. Andriuščenkos (2007) nuomone, svarbūs pokyčiai, darantys rimtą poveikį organizacijai, yra žinių ekonomikos apraiškos, kokybės pokyčiai. G. Dessler (2001) ir M. Colenso (1990) pažymi, kad varomąją pokyčių jėgą gali būti politinės ir teisinės tendencijos, R. Oškutienė ir R. Korsakienė (2012) bei V. Venckutė (2005) kaip akivaizdžiausią ir dinamiškiausią išorinės aplinkos priežastį akcentuoja informacinių technologijų pasikeitimus. Tuo tarpu Dubauskas (2006), laikosi nuomonės, kad organizacijos pokyčius gali paskatinti:

- Krizė, t. y. šokas, stipriai sukrečiantis ir paveikiantis organizaciją;
- Vadovo pasikeitimas, sudarantis prielaidas sukurti alternatyvias vertybes ir organizacijoje įveikti krizę;
- Organizacijos dydis, t. y. kuo organizacija mažesnė, tuo lengviau ją paveikti ar pakeisti, taip pat lengviau įdiegti naujas vertybes.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal P. Zakarevičių, 2003

### 1 pav. Pokyčius organizacijose skatinantys veiksniai

Tačiau vadovaujantis P. Druckerio (2004) nuomone, kad visos institucijos savo strateginiu tikslu turi padaryti globalinę konkurencingumą ir kad jokia organizacija neišliks, jei nesilygiuos į pirmaujančių toje srityje organizacijų standartus, galima daryti prielaidą, jog vieni svarbiausių išorinės aplinkos poveikių, skatinančių pasikeitimus organizacijoje, yra globaliniai bei internacionalizavimo procesai, o taip pat ir neprognozuojami kitų organizacijų ekonominės veiklos veiksmai, kurie keičia produktų, kapitalo, darbo rinkų struktūras ir priverčia organizacijas konkuruoti.

Verta akcentuoti, kad ne visados pasikeitimus organizacijose sąlygojantys veiksniai yra neprognozuojami ir užklumpantys staiga, kol dar nėra jiems pasiruošta. Priešingai, kai kurie pokyčius organizacijoje veikiančios veiksniai nėra visiškai neprognozuojami ir organizacijos gali iš anksto nujauti pagrindines permainų tendencijas bei joms pasiruošti. Jiems galima priskirti



organizacijos viduje kylančius veiksnus. Tai, kad vieninteliai pokyčiai, kurie gali būti bent kiek organizacijos valdomi, yra būtent tie, kurie vyksta jos viduje, pažymi D. Warrickas (2009). Apie vidinių veiksmų, sukeliančių pokyčius kontrolę kalba ir E. Smilga bei N. Pačėsa (2001).

Kaip galima pastebėti iš 1 paveiksle pateiktos informacijos, minėtų vidinių, kaip kad ir išorinių, priežasčių, yra nemažai. Pokyčių, kuriuos įtakoja vidinė organizacijos aplinka metu keisti gali reikėti labai daug ką – organizacijos dydį, struktūrą, politiką, darbo procedūras, organizacijos kultūrą, darbo intensyvumą ar pasiskirstymą, vadovavimo stilių ir daug kitų dalykų (Valickas, 2007). Taigi vidinės permainos gali apimti ne tik techninio ar technologinio pobūdžio klausimus, bet ir būti susijusios su siekimu didinti žmogiškųjų išteklių kompetencijas bei gebėjimus. Atkreiptinas dėmesys ir į tai, jog interpretuojant skirtingų autorių nuomones, tampa aišku viena - daugeliu atvejų vidinės pokyčius lemiančios priežastys būna įtakojamos vienu ar kitokių išorinių jėgų.

Įdomu ir tai, kad be šių trijų, dažniausiai mokslinėje literatūroje aptinkamų pokyčius organizacijoje skatinančių jėgų, gali būti išskiriama ir trečioji. B. Senior (1997) prie tokių jėgų priskyrė istorinį kontekstą – tai visi ilgalaikiai istoriniai pokyčiai, kurie pavadinti laikinąja aplinka. Autoriaus nuomone, ši aplinka organizaciją gali veikti ne tiesiogiai, o paveikdama, pvz., ekonomiką, kuri iššaukia pokyčių organizacijos viduje būtinumą.

Apibendrinimui galima labai svarbiu laikyti J.M. Kouzeso ir B.Z Posnerio (2003) teiginį, kad nei viena organizacija negali pasiekti geriausių rezultatų, išsaugodama esamą padėtį. Juo remiantis galima daryti prielaidą, kad nors ir kokie būtų aplinkos iššūkiai organizacijoms, tačiau tinkamai į juos sureagavus, jais galima pasinaudoti ir taip pasiekti veiklos efektyvumo bei konkurencinio pranašumo. Kiekvienas vadovas turi mokėti pasinaudoti visais organizacijos konkurencinį pranašumą lemiančiais veiksniais ir teisingai vertinti visus jos veiklą silpninančius elementus (V. Gražulis, A. Valickas ir kt., 2012, p.54), todėl organizacijos veiklos prioritetą, pirmiausiai, turėtų būti aplinkos, kurioje pokyčius veikiantys veiksniai dažniausiai būna nepavaldūs organizacijai, analizė.

### **1.2.2. Pokyčių organizacijose klasifikacijos aspektai**

Nagrinėjant įvairių mokslininkų darbus pokyčių analizės ir jų įgyvendinimo tematika, pastebėta, kad pokyčiai juose yra klasifikuojami labai įvairiais aspektais, remiantis tuo, kokie yra tų pokyčių tikslai. Gana paprastą pokyčių klasifikaciją pateikia ir ja savo darbe vadovaujasi John W. Moran (2000), kuris juos tiesiog skirsto į struktūrinius, technologinius, vadybinius, žmonių bei organizacinius pokyčius (106 p.). Panašios nuomonės laikosi ir J. Stoner (2005), išskirdamas

struktūrinius, technostruktūrinius, technologinius pokyčius bei žmonių keitimą. D. Conner (1993) teigimu, visi pokyčiai gali būti skirstomi į mikropokyčius, makropokyčius bei organizacinius pokyčius. Tačiau pastebėtina, kad tokia minėtų autorių klasifikacija yra per daug abstrakti.

Kiek detalesnį skirstymą pateikia S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005, p. 12), pagal kuriuos pokyčiai gali būti klasifikuojami turinio, vyksmo laike ir vykstančio proceso pobūdžio, pokyčių priežasčių susiformavimo vietos ir jų įgyvendinimo iniciatyvos, apimties masto bei kompleksiško požiūriais (žr. 3 lent.). Tačiau šie autoriai taip pat atkreipia dėmesį į tai, kad minėta klasifikacija yra tik teorinė abstrakcija, sudaranti galimybę išsamiau nagrinėti pasirinktą variantą, nes pokyčiai vyksta integruotai, tuo pačiu metu keičiantis įvairiems organizacijos veiklos aspektams.

3 lentelė. Pokyčių klasifikacija

<b>Turinio požiūriu</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Techniniai pokyčiai, charakterizuojantys medžiagų, žaliavų, įrengimų, technologinių procesų ir pan. pakeitimus;</li> <li>2. Ekonominiai pokyčiai, charakterizuojantys finansinių išteklių įsigijimo, paskirstymo ir panaudojimo pakeitimus;</li> <li>3. Organizaciniai – vadybiniai pokyčiai, charakterizuojantys pakeitimus valdymo ir organizavimo sferoje.</li> </ol>
<b>Apimties masto požiūriu</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mikropokyčiai (kai vyksta nedideli, profilaktiniai pakeitimai).</li> <li>2. Makropokyčiai (kai vyksta esminiai pakeitimai).</li> </ol>
<b>Kompleksiškumo požiūriu</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Daliniai (lokaliniai) pokyčiai, vykstantys tik viename ar keliuose organizacijos, kaip sistemos, elementuose.</li> <li>2. Sisteminiai pokyčiai, vienu ar kitu aspektu paliečiantys visus organizacijos elementus ir keičiantys jos, kaip sistemos, pagrindinius elementus.</li> </ol>
<b>Vyksmo laike požiūriu, vykstančio proceso pobūdžio požiūriu</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evoliuciniai pokyčiai, vykstantys pamažu, tolygiai keičiantis vieniems ar kitiems organizacijos parametrams;</li> <li>2. Revoliuciniai pokyčiai, vykstantys staigiai ir iš esmės pakeičiantys vienus ar kitus organizacijos parametrus.</li> </ol>
<b>Pokyčių priežasčių susiformavimo vietos ir jų įgyvendinimo iniciatyvos požiūriu</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pokyčiai, inicijuojami “iš apačios”, kai pokyčių reikalauja ir galimus jų variantus siūlo žemutinės organizacijos darbuotojų grandys;</li> <li>2. Pokyčiai, inicijuojami iš “viršaus”, kai pokyčius projektuoja ir įgyvendina organizacijos vadovybė.</li> </ol>

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal S.Stoškų ir D. Beržinskienę, 2005

Dar kitokį pokyčių skirstymą siūlo K. Usevičius (1998), kurio teigimu visi pokyčiai, vykstantys organizacijoje gali būti klasifikuojami pagal kiekybę arba kokybę, struktūrą ir ryšius,

procesus, permainas laike ir judėjimą, priežastis arba pasekmes, ribinius taškus, naujus sisteminius lygmenis, naujai performuluotus uždavinius, fono uždavinius, aplinkybių, laiko, erdvės, fono pasikeitimus, naujų dalykų sukūrimą, kai kurių uždavinių fragmentus, kombinacijas, uždavinių pluoštus ir grandinę (J. Bersėnaitė, G. Šaparnis, D. Šaparnienė, 2006, p. 20).

Tuo tarpu bene aiškiausiai ir esminius aspektus apimančiu galima laikyti R. Stuardo (1995) pokyčių organizacijose skirstymą:

- **Organizacinės struktūros pokyčiai** – maži, pvz. darbų turinio, atsakomybės už darbą, arba dideli, pvz. restruktūrizacija, reorganizacija, pokyčiai, liečiantys darbo specifiką.
- **Organizacijos strategijos pokyčiai** – esminių verslo sričių pokyčiai, reiškiantys strateginių tikslų, misijos, vizijos keitimą organizacijoje ir pan.
- **Organizacinės sistemos pokyčiai** – tai pokyčiai, kurie apima organizacijos valdymo sistemą – biurokratijos mažinimą, valdymo, informacinių technologijų diegimą ir kt.
- **Reikalingų gebėjimų pokyčiai** – tai pasikeitę reikalavimai darbuotojų įgūdžiams, darbo atlikimo standartų ar jų vertinimo kriterijų pokyčiai.
- **Vadovavimo stiliaus pokyčiai** – tai pokyčiai, kurie apima tai, kaip vadovai supranta savo darbą, kaip jie elgiasi su savo pavaldiniais ar kitais bendradarbiais.
- **Vertybių pokyčiai** – tai požiūrių, vertybių ir pagrindinių įsitikinimų pokyčiai. Kitaip tariant, tai – organizacinės kultūros pokyčiai.
- **Personalo pokyčiai** – apima pokyčius nuo kasdieninio darbo su personalu iki visos organizacijos personalo pokyčių planavimo ir įgyvendinimo, pasireiškiančio per karjeros planavimą. (R. Stuart, 1995, p. 64)

Remiantis aptartomis pokyčių klasifikacijomis, darytina išvada, kad pokyčiai gali apimti visas organizacijos struktūros dalis. Tačiau kad ir kokia pokyčių klasifikacija besivadovautų įvairūs autoriai, tačiau jie sutinka su tuo, kad visi organizacijose vykstantys pokyčiai, pirmiausiai, turi būti skirstomi į dvi grupes - planuotus arba neplanuotus.

L. Bagdonienės, E. Bagdono ir kt. (2004) manymu, planuoti pokyčiai yra sisteminės pastangos perprojektuoti organizaciją tokiu būdu, kuris padėtų prisitaikyti prie išorinės aplinkos pasikeitimų ar pasiekti naujus tikslus. J. Stoner (2005) planuotus pokyčius apibūdina kaip apgalvotą struktūrinių inovacijų, naujos politikos ar tikslo sukūrimą ir įdiegimą, arba kaip veikimo filosofijos, klimato ar stiliaus pokytį. Jo teigimu, planuotų pokyčių tikslas yra parengti visą organizaciją ar pagrindinę jos dalį prisitaikyti prie žymių organizacijos tikslų ir krypties pasikeitimų (J. Stoner, E. Freeman ir kt., 2005, p. 405). Tuo tarpu S. Robbins (2003) išskiria du planuotų pokyčių tikslus:

1. Pagerinti organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos pokyčių;

## 2. Pakeisti darbuotojų elgseną. (p.306)

R. Oškutienė ir R. Karsokienė (2012) pagrindiniu planuotų pokyčių tikslu išskiria visos organizacijos ar pagrindinės jos dalies parengimą prisitaikyti prie reikšmingų organizacijos tikslų ir krypčių. Tuo tarpu neplanuoti pokyčiai organizacijose yra atsitiktiniai ir ateina spontaniškai, netikėtai. Kadangi organizacijos nėra jiems iš anksto pasirengusios, darbuotojai taip pat būna nepasirengę dirbti naujomis sąlygomis, todėl permainas priima daug negatyviau. Dažnai, pasak S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005), tokios neplanuotos permainos yra susijusios su stresais ir konfliktais, netektimis, netinkamai valdomų pokyčių įgyvendinimas daugeliu atvejų užtrunka labai ilgai, galiausiai, įgyvendinti neplanuoti pokyčiai organizacijai gali duoti ne tokį rezultatą, kokio tikėtasi.

Taigi, kaip galima pastebėti, įvairūs autoriai laikosi bendros nuomonės, kad planuoti pokyčiai nuo neplanuotų skiriasi pagal mastus bei svarbą. Todėl pritariant pokyčių organizacijose tyrėjų nuomonei, galima tvirtinti, kad, siekdama efektyviai į savo organizacinę veiklą įdiegti naujovę, kiekviena organizacija privalo į ją, pirmiausiai, žvelgti kaip į planuojamą procesą, apimančią visus valdymo aspektus: tikslų nustatymą, veiksmų planus, įgyvendinimą, įgyvendinimo eigos ir rezultatų stebėjimą ir, jeigu reikia, atlikti koreguojamuosius veiksmus.

### 1.3. Pokyčių organizacijose realizavimo kliūčių ir jų priežasčių analizė

Kaip jau buvo išsiaiškinta, organizacijos, adekvačiai reaguodamos į jos viduje ir išorėje vykstančius pasikeitimus, ir pačios keičiasi. Kaip teigia A. Armstrongas (2006), šie pasikeitimai gali paliesti tokias sritis, kaip organizacijos paskirtį ir misiją, kokybę, atnaujinimą, vertybes, kurios yra susijusios su žmonėmis, vartotojų aptarnavimu ir taikomas technologijas. A. Valickas pažymi, kad organizacijos vidiniai pokyčiai gali apimti organizacijos dydžio, struktūros, politikos, darbo procedūrų, organizacijos kultūros, darbo intensyvumo ar pasiskirstymo, vadovavimo stiliaus pasikeitimus (A. Valickas, 2007). Tačiau šie pokyčiai, pasireiškiantys kaip įvairaus turinio ir tipo inovacijų organizacijose realizavimas, gali susidurti su tam tikrais sunkumais.

Pastebėta, kad įvairūs autoriai, bandydami įvardinti klaidas, lemiančias pokyčių nesėkmę, akcentuoja skirtingus dalykus. V. Gražulis (2012), nagrinėdamas organizacijos kliūtis dalyvauti permainų procese, pateikia šiuos tokią padėtį apibūdinančius veiksnius:

- **Menkas išorės aplinkos suvokimas**, dėl kurio didėja grėsmių poveikis organizacijai ir mažėja galimybės ja pasinaudoti;
- **Nesugebėjimas laiku pastebėti naujų sprendimų svarbos bei priimti tinkamą sprendimą**, dėl to organizacijos veikloje vyrauja „pradėjimo iš naujo“ procesas, ypač daug

dėmesio skiriama prasidėjusioms organizacinės erozijos pasekmėms, o ne priežastims šalinti ir kt.;

- **Nepakankamas personalo įtraukimas į permainas**, nes daugelis organizacijų nesugeba sudominti ir palaikančių, ir bijančių, ir besipriešinančių naujovėms darbuotojų, kad jie dalyvautų permainų procese.
- **Prasti pasiruošimo netikėtumams įgūdžiai**, dėl kurių daugelis organizacijų nėra iš anksto pasirengusios naujiems iššūkiams bei netikėtam jų poveikiui, todėl joms dažnai tenka pamėgdžioti kitų naudojamą praktiką. (p.58-59)

P. Zakarevičius (2003) siūlo nagrinėti tokias kliūčių, su kuriomis susiduria organizacija, grupes:

- **Ekonominio pobūdžio kliūtys**, kurios siejasi su lėšų, reikalingų pokyčių įgyvendinimui paieška, įsigyjimu ir panaudojimu;
- **Techninio – technologinio pobūdžio kliūtys**, kurios dažniausiai iškyla organizacijose, kuriose gamyba organizuojama naudojant keletą skirtingų technologinių procesų. Vieni technologiniai procesai tobulėja greičiau, kiti – gana lėtai. Lėčiau besivystantys procesai stabdo visos technologinės grandies vystymąsi;
- **Vadybinio pobūdžio kliūtys**. Organizacijos valdymo struktūra gana ilgą laiką nesikeičia, neieškodama naujų, modernių veiklos organizavimo formų, vadyba organizuojama formalių ryšių pagrindu. Ši situacija neskaitina, greičiau stabdo pokyčių paiešką, veiklos tobulinimo poreikius, inovacinius procesus.
- **Socialinio – psichologinio pobūdžio kliūtys**. Darbuotojų emocinė būsena, pasitenkinimas ar nepasitenkinimas esama situacija, pokyčių baimė. Akcentuojamas netinkamas aukščiausios grandies vadovų veiklos organizavimo ir vadovavimo stilius – organizacijoje vyrauja autoritarinis vadovavimas, vadovas „negirdi“, ką jam siūlo pavaldiniai, nesiklauso į kitų vadovų nuomonę. Tokioje atmosferoje organizacijos nariai nedrįsta siūlyti naujovių, imtis atsakomybės. (p.68-71)

Tuo tarpu W. B. Rouse (2001) pabrėžia šias sėkmingo pokyčio realizavimo kliūtis: vadovavimo stoka, išsekusi iniciatyva, slogi kultūra, neramumai vadyboje, atidėliojimas bei prastas įgyvendinimas. Panašios nuomonės yra ir B. G. Hoag (Lodienė, 2005), įvardinadamas tokias pagrindines kliūtis – silpna lyderystė (pokyčių vengimas, blokavimas, pokyčių poreikio nematymas), prastas vadovavimas (fragmentiškas požiūris, valdymo sistema, kuri atbaido inovacijas), kultūra (pokytis apibūdinamas kaip grėsmė).

D. Klimo, J. Ruževičiaus (2009) tvirtinimu, su pokyčių įgyvendinimo kliūtimis dažniausiai yra susiduriama nepakankamai įvertinus sudėtingos ir nuolat besikeičiančios aplinkos veiksnius ir rizikas. Psichologas K. Lewinas (2007) teigia, kad viena iš dažniausių pokyčių įgyvendinimo nesėkmės priežasčių yra skubotas, neparengtas pokyčių diegimas.

Tačiau, kaip pažymi F. S. Butkus (2008), atlikti įvairūs moksliniai tyrimai parodė, kad vadybos požiūriu gana profesionaliai parengti ir įgyvendinami pokyčiai dažniausiai žlugdavo dėl psichologinių priežasčių (p.143). W.H. Bovey ir A. Hede (2001), D. Klimas bei J. Rudzevičius (2009), apibendrinami pokyčių vadybos mokslinę literatūrą, padarė išvadą, kad net 1/3 pokyčių susiduria su darbuotojų prieštaravimu. Vadinasi, tie, kurie nesutinka su diegiamu pokyčiu, jam priešinasi. Tad remiantis pastaraisiais teiginiais, galima tvirtinti, kad dažniausiai pasitaikanti psichologinės kliūtis išraiškos forma – pasipriešinimas pokyčiams, kuris, bet koku atveju, trugdo organizacijai sėkmingai adaptuotis bei progresuoti.

Pasipriešinimą pokyčiams, kaip vieną pagrindinių ir dažniausiai pasitaikančių kliūčių, akcentuoja ir daug kitų pokyčius analizuojančių užsienio (Armstrong, 2002; Levicki, 2003; Olve, 2004; Peters, 2005; Lewin, 2007 ir kt.) bei Lietuvos autorių (Jucevičius, 1996; Vasiliauskas, 2002; Zakarevičius, 2003; Valackienė, 2005; Klimas, Ruževičius, 2009 ir kt.). Tačiau jo priežastys skirtinguose literatūros šaltiniuose pateikiamos taip pat labai įvairiai.

Vienas žymiausių dabarties žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų M. Armstrongas (2002) pagrindinėmis darbuotojų pasipriešinimo permainingoms priežastimis laiko:

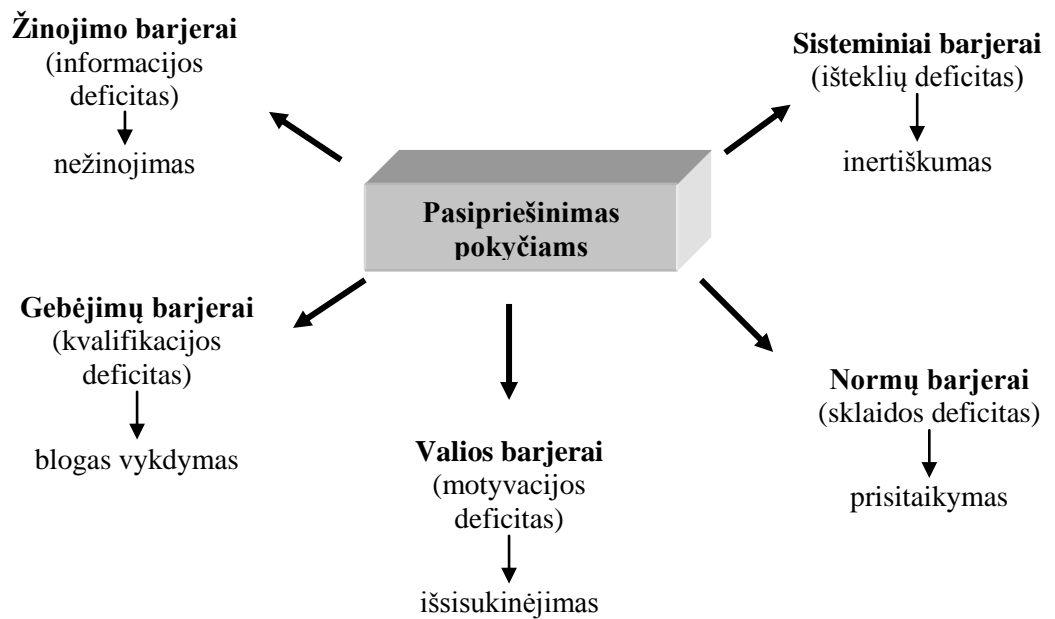
- Pokyčių baimę, kai darbuotojui atrodo, kad nauja padėtis gali neigiamai atsiliiepti jo padėčiai;
- Ekonominę baimę kaip prarasto garantuoto užimtumo pasekmę;
- Galimus nepatogumus bei gyvenimo neapibrėžtumus, nes neaiškios permainų pasekmės;
- Vertybinę baimę dėl sukurtų privilegijų netekimo;
- Tarpasmeninių santykių pablogėjimo baimę;
- Pavojaus pasiektai kompetencijai ir statusui baimę, nes gali būti sunku laikytis naujų reikalavimų, lavinti naujus įgūdžius ir pan. (V.Gražulis, A. Valickas ir kt., 2012, p.59)

Panašius psichologinius veiksnius, apibendrinami įvairių mokslininkų nuomones (Campbell, 2004; Kaplan, 2004; Hammer, 2001a; Hammer, 2001b) išskiria D. Klimas, J. Ruževičiaus (2009). Tačiau jie taip pat pažymi, kad labai svarbi priešinimosi pokyčiams priežastis yra asmeniniai konfliktai su pokyčio iniciatoriais arba įgyvendintojais. Todėl ypač svarbu pasirūpinti gerais būsimos naujovės įgyvendinimo vadovo santykiais su eiliniaus naujovės įgyvendintojais. Kaip rodo

tyrimai, tai irgi neretai būna pokyčių trukdymo priežastis, nes ir taip įtemptomis pokyčių sąlygomis žmonės tampa ypač jautrūs ne tik tam, kas yra daroma, bet ir kaip daroma bei kalbama (p.78). V. Obrazcovas (2006), išskirdamas pasipriešinimo pokyčiams priežastis, mini informacijos stygiaus veiksnį ir teigia, kad dažnai įmonės vadovai nepateikia darbuotojams informacijos „ką, kodėl, kaip“ numatoma keisti ir neaiškiai pateikia būsimojo darbo lūkesčius (p.209). Tuo tarpu N. Thom, A. Ritz (2004) visas pasipriešinimo pokyčiams priežastis suskirstė į keturis barjerus (žr. 2 pav.):

- **Žinių barjerai.** Jie atspindi informacijos, procedūrų, asmenų ir kitą „nepažinimą“ dėl darbo, ypač ketinimų keistis.
- **Gebėjimų barjerai.** Jie apibūdina „negebėjimą“, kai trūksta gebėjimų ir pasirengimo formuoti pokyčius. Darbe toks gebėjimų trūkumas kyla dėl kvalifikacijos stokos, todėl vykstant pokyčių procesams nesugebantys veikti darbuotojai turi būti tikslingai ugdomi
- **Valios barjerai.** Jie pažymi „neprivalėjimą“. Organizacijose egzistuoja tam tikros savaime suprantamos normos, kurios lemia darbuotojų veiklą. Normas ypač stipriai diegia ir įtvirtina įtikinamai veikiantys vadovai, todėl pokyčiai reikalauja naujoviškos vadovavimo sampratos.
- **Sisteminiai barjerai.** Jie pažymi išteklių deficitą ir egzistuoja tuomet, kai pavieniai asmenys arba ištisos jų grupės dėl tokių išteklių, kaip pinigai, disponuojamas laikas, trūkumo negali siekti ir įgyvendinti numatomų tikslų. Pokyčiams būtina papildoma motyvacija ir padidintos su darbu susijusios pastangos, kurios, nesuformavus tinkamų išteklių, gali būti labai greitai prarastos.
- **Normų barjerai.** Jie pasižymi „neprivalėjimą“: kiekvienoje organizacijoje egzistuoja tam tikros savaime suprantamos normos, kurios lemia darbuotojų veiklą ar galimybes. Dažnai dėl to ne iki galo išnaudojamas darbuotojų potencialas. Normas ypač stipriai diegia ir įtvirtina įtikinamai veikiantys vadovai, todėl pokyčiai reikalauja naujoviškos vadovavimo sampratos. (N. Thom, A. Ritz, 2004, p. 100). Ryšį tarp individo ir grupės normų vertės, kaip vieną pasipriešinimo pokyčiui priežasčių pateikia ir K. Lewinas (2007, p.247)

Visus 2 paveiksle pateiktus pasipriešinimo pokyčiams barjerus galima priskirti žmogiškiems veiksniams (žinių barjerai, gebėjimų barjerai, valios barjerai) ir instituciniams veiksniams (sisteminiai barjerai, normų barjerai). N. Thom ir A. Ritz (2004) manymu, kiekvieno vadovo, siekiančio parinkti konstruktyvias pasipriešinimo pokyčiams mažinimo priemones, užduotis yra atskirti, ar pasipriešinimo pokyčiams priežastys yra sąlygotos institucinių, ar žmogiškųjų veiksmų.



## 2 pav. Pasipriešinimo pokyčiams priežastys

Šaltinis: N. Thom, A. Ritz, 2004. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo matmenys.

Taigi kaip matyti, darbuotojų pasipriešinimą gali lemti daugybė įvairių priežasčių. Tačiau išanalizavus skirtingų autorių mintis, galima daryti prielaidą, kad dažniausiai darbuotojų priešinimasis pokyčiams yra grindžiamas nežinojimu. Kitaip sakant, nėra suvokiama, kaip į juos reaguoti, o ir patys pokyčiai yra interpretuojami klaidingai – dažniausiai, kaip grėsmė darbuotojų interesams. Pirmiausiai pokyčius dažnas organizacijos narys asocijuoja su baime prarasti darbo vietą, keisti tam tikrus įpročius, bijo nesėkmių bei nežinomybės jausmo, nes pokyčiai organizacijoje gali glaudžiai sietis su pokyčiais darbo komandoje bei vadovybėje. Kartais, sutinkant su A. Valicko (2007) nuomone, organizacijos darbuotojai, neturėdami pakankamos informacijos apie laukiančius pokyčius bei skirtingai suvokdami pokyčio priežastis ir pasekmes, nepritaria jo idėjai manydami, kad tai nieko neduos arba pritaria idėjai, bet nepritaria pokyčio metodams. Šis faktas leidžia daryti išvadą, kad žmonės įvertina kiekvieną numatomą pokytį vadovaudamiesi savo asmeniniais kriterijais ir niekada jiems nepritaris tol, kol iki galo nesuvoks, kuo tai jiems bus naudinga arba bent jau ne grėsminga. Todėl šioje vietoje svarbi abipusė komunikacija, kurios dėka organizacijos nariai galėtų geriau suprasti pokyčių esmę ir svarbą, o vadovai – suprasti, kokie faktoriai skatina darbuotojų priešiškus jausmus diegiamam pokyčiui. Tačiau neretai šį priešišumą atpažinti sunku, nes pasipriešinimas pokyčiams nebūtinai pasižymi standartiniais būdais (žr. 3 pav.). N. Golan (1978) teigimu, rizikingi įvykiai gali būti vertinami trejopai – kaip grėsmė, kaip praradimas, kaip



iššūkis, todėl ir asmens reakcija į tą patį dalyką, kaip parodė A. Kiaunytės (2008) atlikto tyrimo duomenys, gali svyruoti nuo neigimo, baimės ir pykčio iki kūrybingumo ir entuziazmo. Todėl priėmimo ar pasipriešinimo pokyčiams reiškinys priklauso nuo darbuotojų nuostatų ir suvokimo bei, A. Valicko (2007) manymu, įgauna skirtingas išraiškas elgesyje:

- **Priėmimas.** Išraiška elgesyje: entuziazmas, kooperacija. Kooperacija vadovybei prašant, ar spaudžiant.
- **Abejingumas.** Išraiška elgesyje: apatija ar intereso dirbti praradimas. Darymas tik to, kas nurodyta.
- **Pasyvus pasipriešinimas.** Išraiška elgesyje: naujų dalykų nesimokymas. Tylus protestavimas. Protestas įtraukiant bendradarbius. Darbas tik formaliai laikantis naujai įvestų reikalavimų ir taisyklių. Sąmoningai lėtas pokyčių įgyvendinimas savo atliekamose darbo procedūrose.
- **Aktyvus pasipriešinimas.** Išraiška elgesyje: sąmoningas klaidų ar žalos organizacijai darymas, siekiant parodyti, kad pokyčiai yra nenaudingi ir nereikalingi. (A. Valickas, 2007)

Kaip pastebima iš 3 paveiksle pateiktos informacijos, bei remiantis A. Grybienės ir D. Šimbelio (2005) nuomone, galima pateikti pastebėjimą, kad pats akivaizdžiausias yra *aktyvus pasipriešinimas*, kuris pasireiškia atviru prieštaravimu. Tokį pavaldinių nepasitenkinimą galima labai greitai pastebėti ir adekvačiai į jį sureaguoti. Daug sunkiau pastebimas yra pasipriešinimas, pasireiškiantis *pasivyiu žodiniu* būdu. Šiuo atveju pavaldiniai tiesiai nepasako, kad nesutinka su vadovu, o visais įmanomais būdais vengia aktualios temos.

Tuo tarpu sunkiausiai atpažįstamas, pasak autorių, yra *pasivyus nežodinis* pasipriešinimas, nes jo požymiai gali būti suprasti klaidingai ir netinkamai įvertinti. S. Robbins (2003) pasipriešinimo pokyčiams formas suskirstė į atvirą, paslėptą, neatidėliotinę arba uždelstą (p.309). Tačiau šis autorius taip pat laikosi nuomonės, kad sunkiausiai atpažinti yra paslėptą arba uždelstą priešiniimąsi, kuriuos galėtume prilyginti prieš tai aptartoms pasyvaus nežodinio ir pasyvaus žodinio formoms.

	Lengvai pastebima forma		
<b>Aktyvus</b>		-Prieštaravimas -Argumentai prieš -Priekaištai -Grasirimai -Problemika -Sąmoningas klaidų darymas	-Neramumai -Ginčai -Intrigos -Apkalbos -Grupotės
<b>Pasyvus</b>		-Vengimas -Tylus protestavimas -Pavertimas juokais -Sąmoningai lėtas pokyčių įgyvendinimas	-Nenoras -Nedėmesingumas -Nuovargis -Atsisakymas dalyvauti -Vidinis pasišalinimas
	Sunkiai pastebima forma	<b>Žodinis</b>	<b>Nežodinis</b>

### 3 pav. Pasipriešinimo pokyčiams formos

Šaltinis: A. Grybienė, D. Šimbelis (2005). Pokyčiai organizacijoje: pasipriešinimo pokyčiams valdymas

Tam, kad būtų galima bent kiek sumažinti pasipriešinimą naujovėms (nes, kaip tvirtina daugelis pasipriešinimo pokyčių fenomeną nagrinėjusių tyrėjų, visiškai išvėgti jo neįmanoma) vadybos teorija ir praktika rekomenduoja šias pasipriešinimo kovos naujovėms strategijas (Christensen, 2003; Duck, 2003; Kaplan, 2005; Ruževičius, 2007; Butkus, 2008):

– **lavinimas ir informavimas**. Šios strategijos tikslas – padėti organizacijos nariams suprasti gilumines pokyčio reikalingumo priežastis. Įgyvendinama pradedant asmeniniais pokalbiais, baigiant specialiais pranešimais ir publikacijomis;

– **dalyvavimas ir įtraukimas**. Tai turi pašalinti pagrįstus ir nepagrįstus nuogastavimus ir paskleisti atsakomybę už naujovės įdiegimo sėkmę kuo platesniam dalyvių ratui. Taikoma, kai trūksta informacijos ir kai pokyčio įgyvendinimo dalyviai gali turėti daugiau įtakos darbų sėkmei. Ši strategija labai gera savo skatinamuoju poveikiu, bet gali nepasisiekti, jei dėl kokių nors priežasčių dalyviai apsistos ties nepakankamai efektyviu sprendimu arba numatys nevykusį jo įgyvendinimo būdą;

– **skatinimas ir parama**. Ji taikoma, kai naujovių diegimo veikla paremia nuolatinis aukščiausios vadovybės dėmesys bei materialinės ir moralinės paskatos;

- *derybos ir susitarimas dėl galimo kompensavimo su organizacijos nariais, patiriančiais aiškius nepatogumus dėl naujovės;*
- *manipuliavimas ir kooptavimas (praktiškai naudojamas ir teoriškai pagrindžiamas, kai pokytis turi būti įgyvendintas labai sparčiai, negalint deramai pasirengti. (Klimas, Ruževičius, 2008, p.80)*

Tuo tarpu L. Holbeche (2005), kalbėdamas apie pasipriešinimo pokyčiams įveikimą, tokius faktorius:

- *Darbuotojams reikia nuspėjamumo: fizinio, psichologinio ir socialinio;*
  - *Darbuotojams reikia įvairovės: naujos patirties, augimo, pokyčių rutinoje;*
  - *Pokyčiai, kurių iniciatoriai būna patys darbuotojai, vertinami kaip geri, reikalingi ir vertingi.*
  - *Pokyčiai, kurie primetami prievarta, sulaukia pasipriešinimo;*
  - *Kuo didesnis pokytis, tuo daugiau pasipriešinimo galima sulaukti;*
  - *Pokytis nelaikomas pavojingu, jei darbuotojai, kuriuos jis liečia, laiko jį naudingą;*
  - *Informacija apie pokyčius yra naudingesnė jei ji pateikiama grupei žmonių, o ne pavieniams individams;*
  - *Kai tie, kurie skatina pokyčius, ir tie, kuriuos tie pokyčiai tiesiogiai liečia, jaučiasi esantys vienos grupės dalimi, pasipriešinimas pokyčiams gerokai sumažėja;*
  - *Kai darbuotojai įtraukiami į pokyčių kūrimo procesą, jie vertina tai, ką sukūrė.*
- (Holbeche, 2005, p.125).

Nors mokslinėje literatūroje plačiai pripažįstama, kad pasipriešinimas pokyčiams -neigiamą reikšmę sėkmingam pokyčių procesui turintis konstruktas, kurį svarbu įveikti, tačiau privalu akcentuoti, jog į jį svabu žvelgti ir pozityviai. Pasipriešinimas pokyčiams gali būti viena efektyviausių reakcijų į permainas, padedančių išryškinti klaidas pokyčių metu bei išvengti chaotiškų organizacijos veiksmų laisvės (L. Ruibytė, K. Raubienė, 2005; A. Kiaunytė, 2008). Kitais žodžiais tariant, darbuotojų pasipriešinimas gali būti tas šaltinis, kuris padeda organizacijos vadovams išvengti nereikalingų pokyčių arba priimti svaresnius argumentus dėl jų įgyvendinimo.

Apibendrinant tai, kas pasakyta, galima konstatuoti, kad nepaisant to, kurias kliūtis autoriai įvardina kaip svarbiausias, trukdančias pokyčių realizavimui, visi jų laikosi vieningos nuomonės – būtent organizacijų vadovai, vadybininkai užima itin svarbią vietą organizacijos pokyčių procese. Ir tik nuo nuo jų veiksmų, sugebėjimų bei teorinių žinių priklauso tai, kaip bus suvokiamas šis procesas ir kokia bus jo baigtis. Tačiau, cituojant L. Ruibytę ir K. Raubienę (2005, 336 p.), greičiausiai vertėtų sutikti su vieno ryškiausių ir labiausiai nusipelnusių organizacijos pokyčių tyrinėjimo srityje W. W. Burke teigimu, kad viena pagrindinių pokyčių vykdymo problemų yra ta,

kad vadybininkai, pokyčių vykdytojai neturi pakankamai žinių apie organizacijos pokyčių procesą, nežino, kaip elgtis susidūrus su tipiškais pokyčių įgyvendinimo kliuviniais, kuriuos valdyti yra vienas svarbiausių sėkmingų pokyčių įgyvendinimo uždavinių. Nes tik tuomet, kai vadovai iš anksto numatys, kokios yra kliūtys, trukdančios atsirasti ir įgyvendinti pokyčius, bei kaip jas pašalinti, bus galima kalbėti apie sėkmingą pokyčių valdymą. Tam kiekvienas vadovas, pirmiausiai, turi mokėti išvelgti tai, kas slepiasi už atitinkamo darbuotojo elgesio, siekti suburti aplink save palaikančiųjų koaliciją bei paversti darbuotojų abejingumą priėmimu ir aktyviu idėjos palaikymu.

#### **1.4. Sėkmingo organizacijos dalyvavimo pokyčių įgyvendinimo procese prielaidos (vadovo vaidmens aspektas)**

Kaip jau buvo kalbėta anksčiau, įvairūs organizacijos vidiniai ir aplinkos išoriniai faktoriai daro rimtą poveikį visoms organizacijoms ir juose dirbantiems žmonėms, todėl kiekvienas pokytis, vykstantis organizacinėje aplinkoje, reikalauja adekvačios reakcijos į juos. Organizacijos reakcija į pokyčius, pasak L. Baronienės (2005) - veiksmai, skatinantys nuolatinį tobulėjimą prisitaikant prie kintančių aplinkos sąlygų bei kintančių vartotojų poreikių (p.2).

Į pokyčius organizacijoje reaguoja, nors ir skirtingai, visi tiekimo grandinės dalyviai bei suinteresuotosios šalys (vadovai, darbuotojai, partneriai, tiekėjai, bankai ir kt.). Todėl kompanijos vadovybė, siekdama organizacijos išlikimo ar tobulėjimo, turi derinti veiklos tikslus ir procesus su aplinka plačiąja prasme ir, priklausomai nuo situacijos, savalaikiai juos keisti, koreguoti bei atitinkamai komunikuoti (D. Klimas, J. Ruževičius, 2006, p.76). Nors kiekviena organizacija į pokyčius reaguoja skirtingai, tačiau, kaip pažymi J. Stoner (2005), D. Lodienė (2005), E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000), P. Zakarevičius (2003) ir kt., ši reakcija yra ganėtinai sudėtingas procesas ir dažnai pokyčiai įvyksta visai ne taip, kaip buvo suplanuota arba iš viso neįvyksta.

L. Ruibytės, K. Raubienės (2005) manymu, norint, kad pokyčių įgyvendinimas organizacijoje būtų sėkmingas, visi organizacijos veiksmai pirmiausiai turi būti pagrįsti dviem pagrindiniais dalykais:

- **Esminių pokyčių aspektų išmanymu**, kuris reiškia bendrosios pokyčių prigimties ir individualaus atsako į pokyčius supratimą bei suvokimą (individualių reakcijų supratimas, anot autorių, apima žinojimą, kad darbuotojai priešinasi dėl pažįstamos aplinkos praradimo ir dėl pasirinkimo galimybių neturėjimo);

- **Pokyčių proceso supratimu**, kuris reiškia pokyčių proceso valdymo akcentavimą suvokiant, kad paprastai žmonėms nepavyksta elgtis taip, kaip buvo suplanuota. (L. Ruibytė, K. Raubienė, 2005, p.336 ).

Pokyčio proceso supratimą, kaip vieną iš pagrindinių pokyčių varomųjų jėgų, įvardino ir M. Fullan (2005, p. 55). Šioms nuomonėms galima priskirti ir K. Lewin (2007) teiginį, kad viena pagrindinių pokyčių įgyvendinimo nesėkmės priežasčių yra skubotas ir neparengtas pokyčių diegimas. Tad remiantis tuo, kas pasakyta, galima tvirtinti, kad norint suprasti, kaip sėkmingai įgyvendinti pokyčius, privalu išsiaiškinti patį pokyčių procesą bei veiksmus, kurie jame turi būti atliekami.

Tam, kad permainos vyktų sėkmingai, organizacijų plėtros metodika numato tris pokyčio rengimo ir įgyvendinimo stadijas – atšildymą (angl. *unfreezing*), įsikišimą (angl. *intervention*) ir užšaldymą (angl. *refreezing*) (F.S. Butkus, 2008, p.145). Užsienio mokslinėje literatūroje šios stadijos yra įvardijamos gana įvairiai. Minėti pavadinimų skirtumai atskleisti žemiau esančioje lentelėje (žr. 4 lent.).

4 lentelė. **Pokyčių proceso stadijos. Pavadinimų palyginimas.**

<b>Autorius, metai</b>	<b>Pokyčių proceso stadijos</b>
Lewin (1952)	Atšildymas. Perėjimas į naują būvį. Užšaldymas.
Beckhard, Harris (1987)	Dabartinė padėtis. Pereinamasis laikotarpis. Ateities būseną.
Kanter (1983)	Pasitraukimas iš esamos padėties. Strateginiai sprendimai. Veiksmų priemonės ir institucionalizavimas.
Bullock ir Batten (1985)	Analizė. Planavimas. Veikla. Integracija.
Tichy, Devanna (1986)	Supratimas. Susitelkimas. Įtvirtinimas.
Fullan (1991)	Inicijavimas. Įgyvendinimas. Institucionalizavimas. Rezultatai.
Schley (1998)	Suvokimas. Analizė. Konceptualizavimas. Įdiegimas. Įvertinimas.
Warrick (2005)	Pasirengimas. Įgyvendinimas. Išlaidavimas.

**Šaltinis:** sudaryta autorės pagal D.D. Warrick (2009), p.16

Vadovaujantis pokyčių procesą tyrinėjusių autorių (D.D. Warrick, 2009; B. Everard, G. Morris 1997 ir kt.) mokslinių publikacijų analize bei atsižvelgiant į S. Stoškaus, D.

Beržinskienės (2005), F.S. Butkaus (2008), M. Fullan, S. Stiegelbauer (1991), F.S Stoner et. al. (2005) mintis, galima pateikti tokį pastebėjimą: nors apibūdinant pokyčių proceso stadijas autoriai naudoja skirtingą terminologiją, visą šį procesą tikslinga būtų suskirstyti į tris pagrindinius etapus:

1. **Inicijavimas** (veiksmai prieš pokytį). Tai procesas, kai nusprendžiama pradėti pokyčius. Kai kurie autoriai (Thom et al, 2001; O' Reilly, Tushman, 1997; Vonlanthen,1995) šią stadiją dar įvardina kaip idėjų generavimo procesą. Inicijavimas, pasak M. Fullan, S. Stiegelbauer (1991), priklauso nuo trijų pagrindinių veiksnių:

- a) būtinybės atnaujinti procesą poreikio, kokybės, praktiškumo, aiškumo ir sudėtingumo prasme;
- b) darbuotojų pasirengimo dalyvauti šiame procese;
- c) prieinamų išteklių ir paramos (p.43).

Remiantis visų minėtų autorių mintimis, pabrėžtina, kad šiame proceso etape itin reikšmingi yra diegiamo pokyčio planavimo veiksmai, pokyčio analizė, apimanti pokyčio poreikio būtinybės išryškirimą, aplinkos veiksnių, kurie reikalauja pokyčio įgyvendinimo, išaiškinimą bei ribojančių sąlygų nustatymą ir įvertinimą. Taip pat vadovybė prieš imdamasi bet kokių veiksmų pokyčio diegimo atžvilgiu, turi išsiaiškinti ir įvardinti problemas, dėl kurių kyla kaitos būtinybė, tik taip bus galima tinkamai nustatyti, kurioms problemiškos sritims reikia skirti ypatingą dėmesį įgyvendinant pokyčius ir tikslingai numatyti galimą pokyčių rezultatą.

Kaip teigia Klimas ir Ruževičius (2009), šiame etape ypač svarbu kuo objektyviau įvertinti ne tik realią situaciją, bet ir atlikti sisteminio pobūdžio veiksmus, apimančius žmoniškųjų išteklių įvertinimo klausimus, ypatingą dėmesį skiriant organizacijos darbuotojų psichologinio ir emocinio nusiteikimo įžvalgoms. Ir jeigu šiuo momentu yra diagnozuotas pozityvus daugumos darbuotojų nusiteikimas naujoviškoms idėjoms ir pokyčiams, šiuo atveju belieka įvertinti tik ateities rizikas ir apgalvoti tai, kas bus, kai organizacijos bendruomenė pavargs nuo naujovių ir pokyčių, kokiomis ypatingomis priemonėmis bus galima ją „uždegti“ ateityje, kas ir kaip greitai tai galėtų padaryti, kaip tai atsilieptų naujo pokyčio projekto įgyvendinimo trukmei ir kainai (Klimas, Ruževičius,2009, p.82).

Dar svarbiau, kaip mano P. Fiskas (2013), pasirinkti žmones, kurie padės įgyvendinti pokyčius, todėl sudarant pokyčius galinčią įgyvendinti grupę, reikia rasti tokius žmones, kurie yra patikimi, turi tvirtas pozicijas, didelę kompetenciją, ypač gerus vadovavimo, taip pat ir valdymo įgūdžius. Jo nuomone, „, aktyviai dalyvauti pokyčių realizavime reikėtų uoliausiems, daugiausiai

gebėjimų turintiems vadovams. Nebūti įtraukti į pokyčių programą, tačiau gauti konkretų darbą turėtų tie darbuotojai, kurie nėra tokie uolūs, bet turintys tam tikrų gebėjimų. Uolūs, bet dar neturintys gebėjimų „jaunikliai“ turėtų būti ugdomi. Tuo tarpu tų, kurie yra gali būti didžiausia kliūtis pokyčių įgyvendinimo stadijoje reikia kuo greičiau atsikratyti“ (P. Fisk, 2013).

Taigi apibendrinant galima teigti, kad šioje stadijoje idėjų generavimo metodu būsimas pokytis rengiamas psichologiniu ir informaciniu požiūriu, didelę reikšmę skiriant įsitikinimui, ar į pokyčius įtraukiami organizacijos nariai yra pasirengę juos priimti ir įgyvendinti.

2. Antrasis etapas – **įgyvendinimas**. Tai praktinis reformos vykdymas, kuriame atliekami veiksmai, suplanuoti pirmame etape ir kuris, anot J. Stoner, E. Freeman (2005), apima naujų požiūrių, taisyklių, procedūrų, vertybių, elgsenos suformavimo atradimą (p.410). Įgyvendinimą lemia kaitos charakteristikos, organizacijos ir jos aplinkos veiksniai. Svarbiausi, anot S.Stoškaus, D. Beržinskienės (2005) yra šie: aiškiai pasidalyta atsakomybė; pasidalyta reformos įgyvendinimo kontrolė; spaudimo ir paramos dermė; nuolatinis personalo ugdymas; greitas darbuotojų pastangų įvertinimas (p.15-16). Pabrėžtina, kad pats efektyviausias pokyčių įgyvendinimo būdas yra bendras - vadovų ir darbuotojų - sprendimų priėmimas. Tačiau svarbu paminėti ir tai, kad būtent įgyvendinimo stadijoje pokytis susiduria su didžiausia rizika ir problemomis, nes, kaip teigia P. Fiskas (2013), pradžioje atsirandans nauji procesai, kitaip tariant naujovės, kai kuriems darbuotojams neatrodo patrauklios, todėl jie pasinaudoja tai kaip argumentu grįžti prie ankstesnių procesų bei darbo atlikimo būdų. Todėl šioje stadijoje, pirmiausiai, suformuotos problemos sprendimo grupės nariai apmokomi novatoriškai ją spręsti: čia taikomi ir tiksliniai kursai, ir seminarai, ir lankymasis panašiose organizacijose, ir diskusijos, ir grupinio problemų sprendimo sesijos. (F.S. Butkus, 2008, p. 145 ).

Tad remiantis tuo, kas pasakyta ir vadovaujantis P. Fisku (2013), galima teigti, kad įgyvendinimo, kaip ir inicijavimo stadijoje, svarbiausias vaidmuo tenka vadovams, kurių viena pagrindinių funkcijų įgyvendinant permainas – bendraudamas su darbuotojais. Svarbu, kad jis savo veiksmais ne tik parodytų, kad organizacija sugebės įveikti iššūkius ir tapti stipresne, bet ir užtikrintų, kad permainos būtų įgyvendintos tiksliai pagal viziją bei nuosekliai pagal susikurtą programą.

3. Trečiasis etapas – **institucionalizavimas** (veiksmai po pokyčio). ). Jis rodo, ar naujovės, įdiegtos į kasdienę praktiką tampa ne naujovėmis, o įprastine organizacijos gyvavimo dalimi (Stoškus, Beržinskienė, 2005; Butkus, 2008; Stoner et al. 2005). Kitais žodžiais sakant ir sutinkant su M. Fullan (1991) nuomone, būtent šioje stadijoje pokytis tampa organizacijos, kurioje

jis diegiamas, nuosavybe. Tačiau kaip teigia S.P. Robbins (2003), vien permainų įdiegimas neužtikrina, kad jos išsilaikys (p.307). Tokios nuomonės laikosi ir P. Fiskas (2013), sakydamas, kad kai kuriems darbuotojams vis dar gali norėtis grįžti prie senosios tvarkos, nors ir atrodo, kad pokyčiai jau yra įgyvendinti. Minėtų autorių teiginiams pritaria M. Fullan (1991), akcentuodamas, kad būtent šioje fazėje įgyvendintas pokytis gali būti atmetas ir netapti įprastinės veiklos dalimi. Jis atkreipia dėmesį ir į tai, jog įgyvendinant pokyčius motyvacija didėja (arba ne). Jei pokyčių procesas yra kokybiškas, motyvacija didėja, nei nekokybiškas – priešingai. (M. Fullan et al., 2005, p.58). Kad būtų galima išvengti minėtų neigiamų pasekmių ir naujovės taptų įprasta elgesio norma, autoriai siūlo atlikti pokyčio įgyvendinimo apžvalgą. F.S. Butkus (2008) pabrėžia, kad norint įsitikinti, ar sprendimas veikia efektyviai, svarbu išnagrinėti pokyčio įgyvendinimo rezultatus, ypač atkreipiant dėmesį į nenumatytas šalutines pasekmes, numatant jų koregavimo veiksmus (p. 145). Daugiausiai dėmesio skirti patobulinimo laipsnio, jo duotos naudos nustatymui, analizuojant barjerus, kurie nedavė norimo efekto taip pat siūlo ir S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005). Taip pat labai svarbu nustatytus organizacijos funkcionavimo naujomis sąlygomis pagrindus įteisinti atitinkamais veiklą reglamentuojančiais dokumentais, jiems pritaikyti darbuotojų skatinimo programas bei apmokyti visus darbuotojus, kurių veiklą naujovė paliečia (F.S. Butkus, 2008, p. 145). Tuo tarpu P. Fiskas (2013), kalbėdamas apie pokyčių įgyvendinimo apžvalgą, pabrėžia tai, kad ji turi būti organizuojama taip, kad jos metu ne tik būtų pranešta, kad pokyčiai baigėsi bei apžvelgta tai, kas buvo pasiekta, tačiau itin svarbu, kad joje galėtų dalyvauti kiek įmanoma daugiau organizacijos narių.

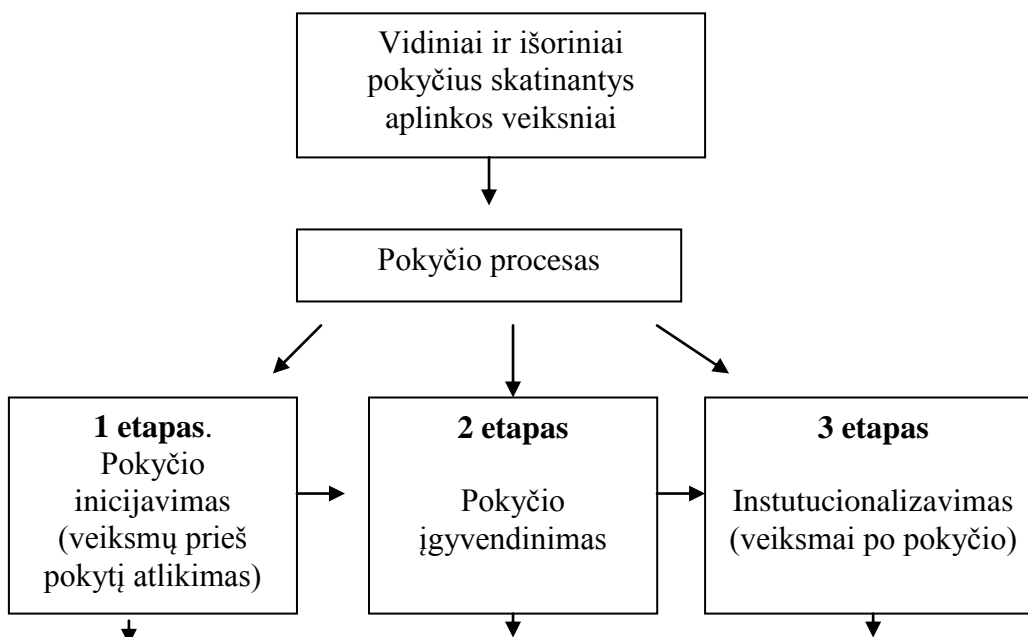
Kalbant apie sėkmingas pokyčių įgyvendinimo prielaidas, minėtina, kad J. Kotter (2005), vienas verslo pokyčių guru, yra išgryninęs sėkmingų pokyčių principus ir reikalavimus, leidžiančius ne tik juos valdyti, bet ir suprasti. (Klimas, Ruževičius, 2009). Autorius susieja žmonių atsakomybių roles ir jų požiūrį į pokyčius, pagal kuriuos žmonės mato, jaučia ir keičia procesus bei keičiasi patys. Remiantis šio autoriaus pateiktais pokyčių įgyvendinimo modelio etapais bei atsižvelgiant į D. Klimo ir J. Ruževičiaus išskirtus pokyčių ir jų sąlygojamų pertvarkytų procesų įgyvendinimo sėkmę lemiančios sistemos „pokyčiai – vadovybė – organizacijos bendruomenė“ darnos užtikrinimo imperatyvus, pateikiami tokie pokyčių proceso sėkmę lemiantys faktoriai:

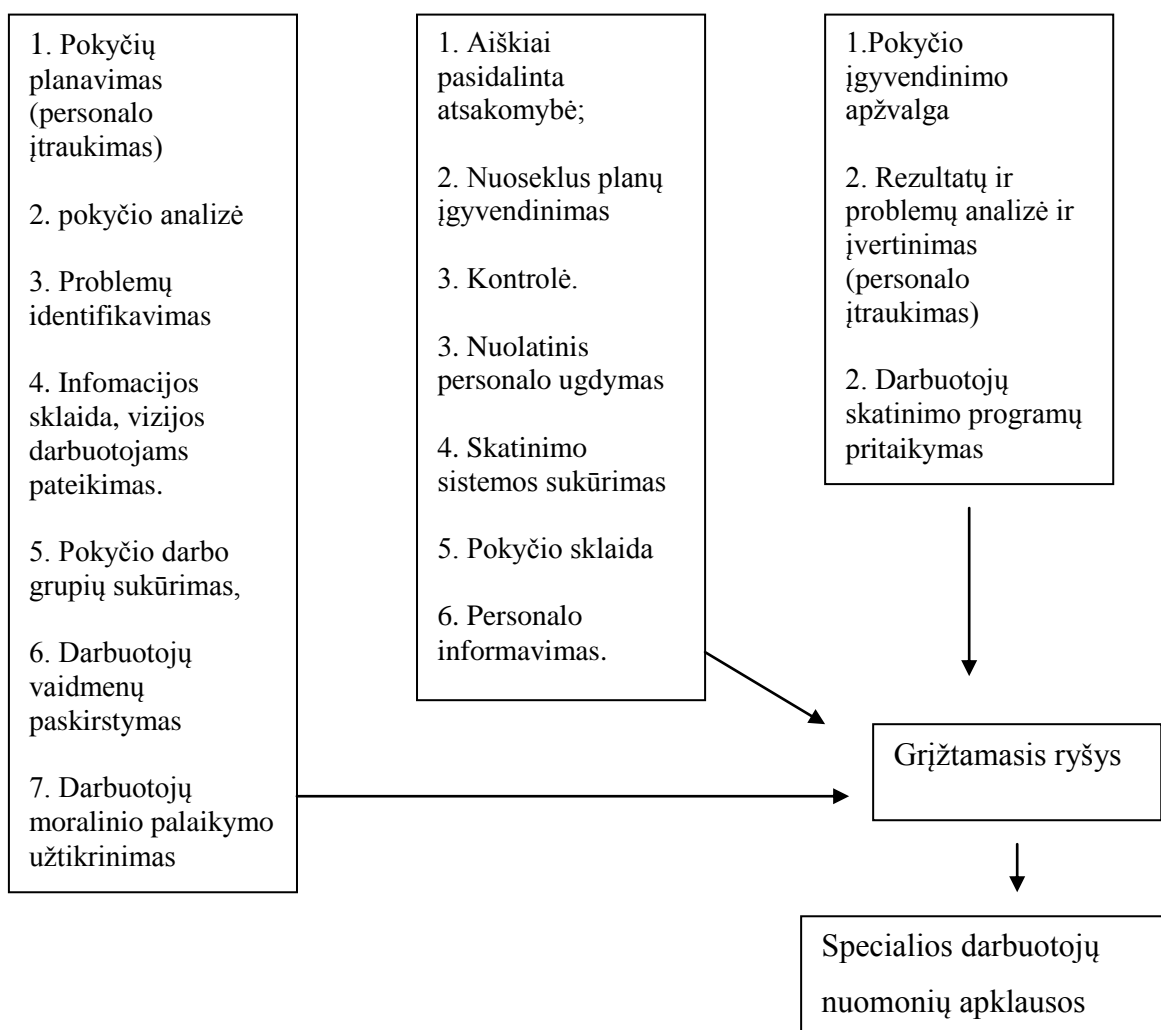
- *•Operatyvus ir sistemingas visų be išimties bendruomenės narių informavimas apie pokyčių ir procesų tobulinimo tikslus ir priežastis, priemones, einamuosius ir būsimus pokyčius, problemas, krizines situacijas ir jų įveikimo būdus. Privalu įtraukti tiek žmonių, kiek tik įmanoma, komunikuoti esminius dalykus paprastai, apeliuoti į žmonių poreikius ir atsakomybes.*



- Tik organizacijos darbuotojų daugumai pozityviai priėmus vadovybės sprendimus ir pritarus siūlomiems veiksams bei priemonėms galima tikėtis ir permainų veiksmingumo. Todėl reikia įkvėpti žmones judėti daryti realius ir svarbius pokyčių dalykus.
- Turi būti sistemingai organizuojami visuotiniai organizacijos narių susirinkimai, kurių metu analizuojama, kaip tenkinami darbuotojų poreikiai bei įgyvendinami pageidavimai ir siūlymai susiję su pokyčių „suvaldymu“ ir gyvenimo darbe kokybe. Svarbu puoselėti ir padrasinti tebevykstančio pokyčio diegimo ryžtingumą ir atkaklumą;
- Pateikti teisingą viziją – komandai pateikti stabilią ir paprastą viziją bei strategiją, sufokusuotą į emocinius ir kūrybiškumo aspektus, būtinus tobulinant produktus ir procesus ir didinant efektyvumą. Visi darbuotojai privalo gerai suvokti ne tik asmeniškai savo, savo skyriaus pokyčių tikslus ir uždavinius (ir jų įtaką viso „produkto“ pridėtinės vertės kūrimo grandinėje), bet ir gerai žinoti gretutinių skyrių poreikius ir veiklos specifiką bei „matyti“ visos organizacijos pokyčių ir procesų pertvarkos tikslą ir sistemą;
- Kiekvienas naujas ar pertvarkytas procesas turi turėti konkretų „šeimininką“ – valdytoją. (J. Kotter, 2005; D. Klimas, J. Ruževičius, 2009).

Vadovaujantis įvairių autorių išsakytais teiginiais bei apžvelgus pokyčio proceso sėkmės indikatorius, galima pateikti tokį teorinį pokyčių proceso modelį (žr.4 pav.), kurį bus galima taikyti tyrimo metodikos pagrindimui bei kuris, manytina, padės analitinėje darbo dalyje analizuoti atliktų tyrimų metu gautus rezultatus.





4 pav. Teorinis pokyčių proceso modelis

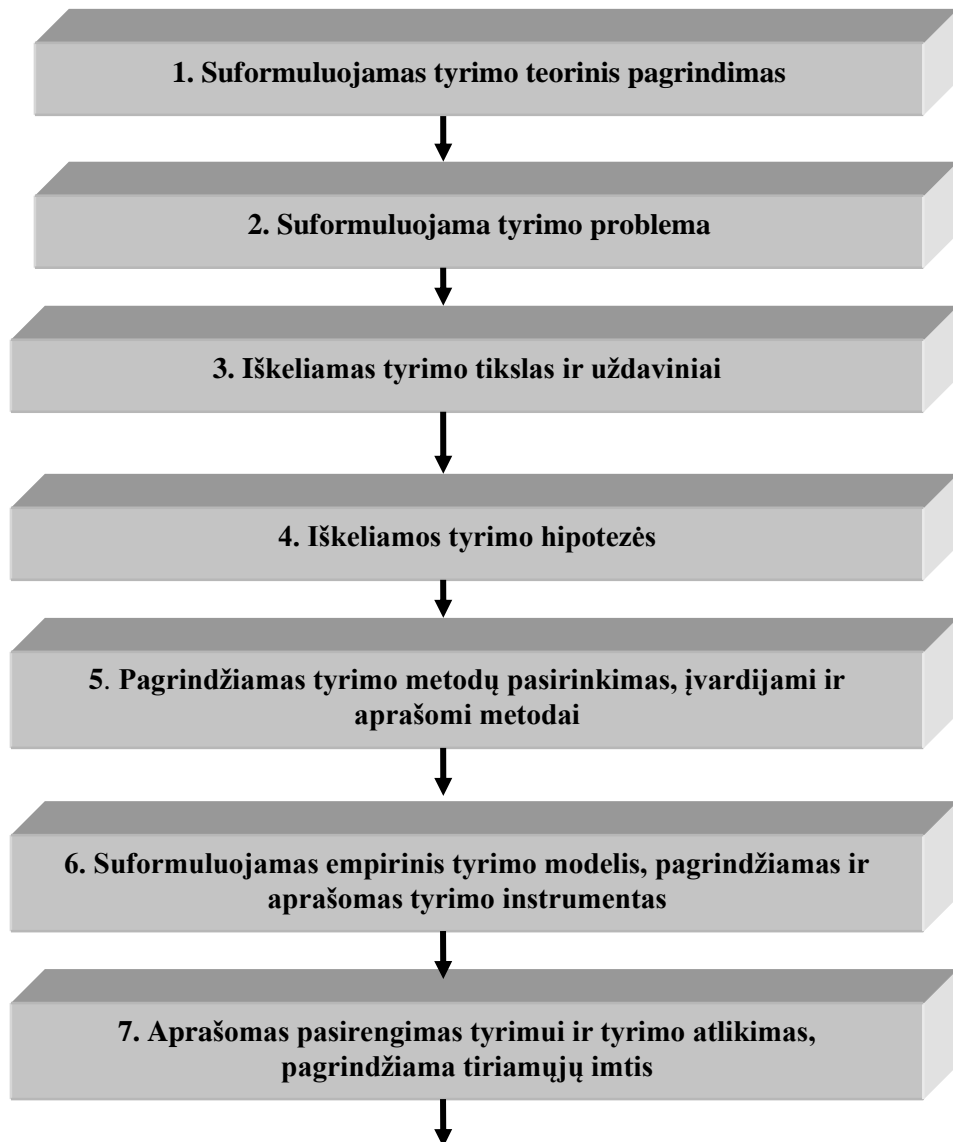
Šaltinis: Sudaryta autorės

Apžvelgus pateiktą teorinį pokyčio proceso modelį, bei sutinkant su L. Baronienės (2005) nuomone, galima daryti išvargą, kad pokyčio sėkmė priklauso ne tiek nuo techninių galimybių, kiek nuo sąlygų, susijusių su darbuotojų elgesiu, kultūra bei vadovavimu. Ir tik vadovų supratimas, kad įmonės veiklos efektyvumo didinimo subjektu yra ne tik jie, bet ir visas personalas, sustiprina organizacijos dalyvavimo permainose sėkmę. Todėl tam, kad pasirinktas įgyvendinimo pobūdis būtų tinkamas organizacijai, kiekvieno vadovo užduotis viso šio laikotarpio eigoje yra suprasti, kokie veiksmai privalomi atlikti tam tikroje pokyčio proceso stadijoje, įvertinant organizacijos vertybes, įgūdžius, elgseną bei struktūrą. Ypatingai svarbu atkreipti dėmesį į kliūtis, trukdančias siekti užsibrėžtų tikslų, pabrėžiant pagrindinius komunikavimo su darbuotojais bei

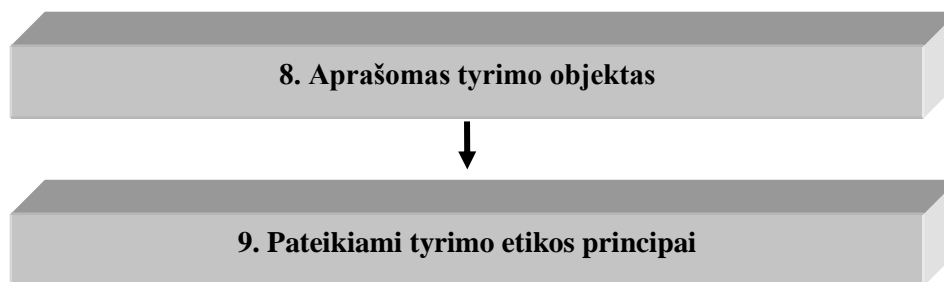
moralinio darbuotojų palaikymo principus, bei suvokti, kad problemos, kurios yra identifikuojamos pokyčių planavimo metu, gali sustiprėti prasidėjus pokyčių progresui. Kita vertus, kad ir koks sudėtingas atrodytų pokyčių įgyvendinimo procesas, svarbu tikėti, kad pokytis duos naudos ir jiems, ir visai organizacijai, nenustoti siekti užsibrėžto tikslo, atidžiai stebėti pokyčių situaciją ir, svarbiausiai, suteikti grįžtamąjį ryšį darbuotojams apie menkiausią pažangą.

## TYRIMO METODOLOGIJA

Anot Kardelio (2005), tyrimo metodologija yra labai svarbi kiekvieno mokslinio darbo dalis, todėl nuo to, kaip tiksliai ji nusakyta, priklauso atliekamo tyrimo mokslinis validumas bei reikšmingumas. Atsižvelgiant į minėto autoriaus rekomendacijas ir siekiant, kad tyrimo metodologijoje kuo geriau atsispindėtų tyrimo pagrįstumas bei gautų rezultatų patikimumas, ji buvo sudaryta vadovaujantis 5 paveiksle pateikta tyrimo metodologinės dalies schema (žr. 5 pav.).



5 pav. tęsinys kitame puslapyje



5 pav. Metodologinės tyrimo dalies schema

**Šaltinis:** sudaryta autorės pagal R. Dačiulytės paskaitų medžiagą

**Tyrimo teorinis pagrindimas.** Siekiant konceptualiai pagrįsti tyrimą, teorinėje darbo dalyje buvo nagrinėjama mokslinė literatūra, susijusi su įvairiais organizacinių pokyčių klausimais. Vadybos specialistų nuomonės leidžia teigti, kad šiais permainingais laikais darosi vis sunkiau suvaldyti aplinką ir joje vykstančius procesus, kurie sąlygoja pasikeitimus organizacijų viduje. Tačiau sutinkant su V. Gražuliu (2008, p. 81), svarbu akcentuoti, kad šių dienų pokyčiai - tai ne vien techninio ir technologinio, bet, pirmiausiai, žmogiškojo potencialo tinkamo panaudojimo organizacijose klausimai. Ši teiginį papildo ir Burnes, James, 1995; Burke, Church, Waclawski, 1993; Bovey, Hede, 2001, kurių manymu pasikeitimai lengviau vyksta tose organizacijose, kuriose pokyčių dalyviai supranta, žino ir suvokia kaitos procesus, tai, kaip ir kas vyksta pokyčių metu (L. Ruibytė, K. Raubienė, 2005). Jei pokyčio proceso suvokimas yra nepakankamas ir žmogiškasis organizacijos kapitalas panaudojamas netinkamai, atsiranda neigiama asmens reakcija į pokyčius ir šie organizacijose įvyksta ne taip, kaip suplanuota, arba iš viso neįvyksta. Kitais žodžiais tariant, pokyčius galima lengvai įgyvendinti, jei žmonės dalyvauja, supranta ir palaiko diegiamas naujoves, o pokyčių procesas pasižymi bendru darbuotojų ir vadovų sprendimų priėmimu. Asmens reakcija į pokytį bei pokyčio priėmimo sudėtingumas tyrime analizuojamas per tris M. Fullan (1991) pasiūlytus pokyčių proceso etapus - 1. Pokyčių inicijavimą (veiksmus prieš pokytį) 2. Pokyčių įgyvendinimą 3. Institucionalizavimą (veiksmus po pokyčio- rezultatų įvertinimą). Remiantis L. Holbeche (2005), D. Klimo, J. Ruževičiaus (2009) išskirtais pokyčio proceso sėkmę užtikrinančiais faktoriais, J. Kotter (2005) pokyčių įgyvendinimo modeliu, teorinėje darbo dalyje buvo sukurtas pokyčių proceso modelis. Juo vadovaujantis tyrime analizuojama, su kokių veiksmų stoka susiduria tiriamos įstaigos darbuotojai, diegdami pokyčius.

Tyrimui atlikti buvo pasirinkta X kolegija, kuri per gana trumpą laiką yra įgyvendinusi keletą svarbių ir jos veiklai įtakos turėjusių pokyčių – 2008 m. buvo pakeistas kolegijos pavadinimas, ko

pasekoje buvo vykdomi didelės apimties organizacinės struktūros, strategijos pasikeitimai, kas taip pat sąlygojo organizacinės kultūros bei personalo pokyčius. Tuo tarpu 2011 m. pabaigoje buvo pakeistas ir įstaigos statusas - iš biudžetinės kolegija tapo viešąja įstaiga. Todėl tikėtina, kad tokius radikalius pokyčius įgyvendinusi kolegija gerai suvokia pokyčių esmę bei visą pokyčių procesą. Minėtina ir tai, jog tokio pobūdžio tyrimas X kolegijoje dar nebuvo atliktas.

**Problema.** Silpniausia grandis visame pokyčių procese yra nepakankamas personalo pasirengimas dalyvauti permainose. Vienavertus, logiškai mąstydami darbuotojai gali pripažinti pokyčių būtinybę, kita vertus ne visada būna tam emociškai pasiruošę. Dėl šios priežasties dažnai kyla pasipriešinimas naujovėms, kuris iškreipia pokyčių procesą, todėl praktinėje veikloje neretai tampa jos stabdžiu.

**Tyrimo tiklas.** Ištirti darbuotojų bei vadovybės požiūrį į pokyčius X kolegijoje bei įvertinti, kaip jie suvokia pokyčių metu vykstančius procesus.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išsiaiškinti X kolegijos darbuotojų nuomonę apie vadovybės veiksmus permainų sąlygomis.
2. Išanalizuoti ir įvertinti X kolegijos personalo įtraukimą į pokyčių procesą.
3. Susieti X kolegijos vadovybės pokyčių proceso interpretaciją su teoriniu pokyčių proceso modeliu.
4. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, pateikti pokyčių proceso organizavimo X kolegijoje išvadas bei rekomendacijas.

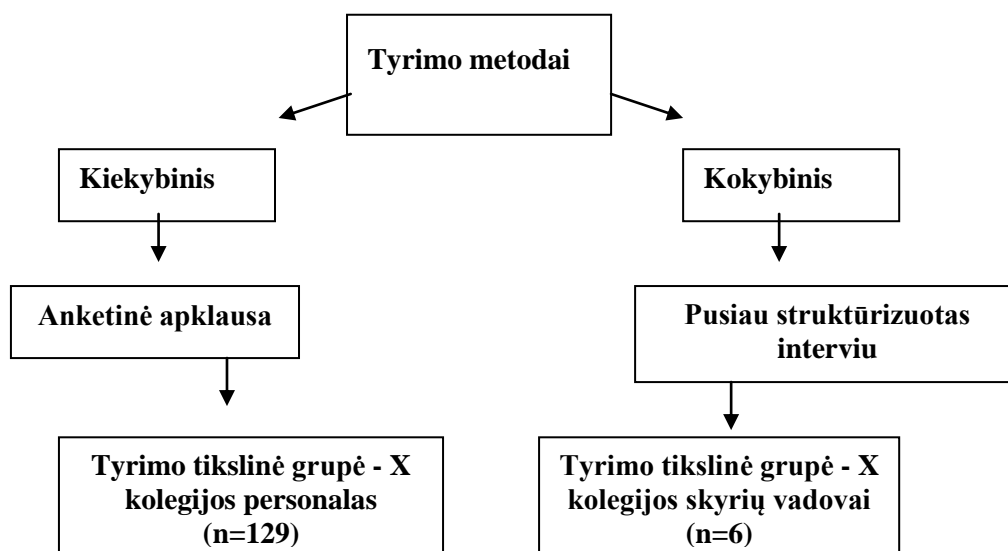
**Tyrimo objektas** - pokyčių procesas X kolegijoje.

**Tyrimo hipotezė Nr. 1.** Pokyčių procesas X kolegijoje pasižymi bendru darbuotojų ir vadovų sprendimų priėmimu.

**Tyrimo hipotezė Nr. 2.** Pokyčiai X kolegijoje yra vienas iš darbuotojų patiriamų neigiamų emocinių išgyvenimo veiksnių, sukiantis pasipriešinimo pokyčiams veiksmus.

**Tyrimo metodai.** Pokyčių proceso X kolegijoje situacijos analizėje buvo taikytas kompleksinis tyrimų modelis, derinant **kiekybinį** (kolegijos darbuotojų anketinė apklausa) ir **kokybinį** (pusiau struktūrizuotas interviu su padalinių vadovais) tyrimų metodus. Anot Kardelio (2005), kiekybinių ir kokybinių tyrimų metodologija grindžiama dvejomis skirtingomis filosofinėmis paradigmomis. Viena jų, labiau būdinga kiekybiniam tyrimui, – pozityvistinė (arba normatyvinė) socialinę realybę aiškina objektyvistiniu, o kita, būdinga kokybiniam tyrimui, – fenomenologinė (arba interpretacinė) – subjektyvistiniu požiūriu. Taigi toks dviejų tyrimo metodų

derinimas įgalina tyrimo uždavinių analizę iš skirtingų perspektyvų (trianguliacija), leidžia gauti patikimesnius duomenis bei geriau atskleisti tyrimo rezultatus. Kompleksinis tyrimo modelis, kurį sudaro dvi tikslinės grupės – darbuotojų ir vadovų požiūris į pokyčius atsispindi žemiau pateiktame paveiksle (žr. 6 pav.).



6 pav. Empirinis tyrimo modelis, čia n- imties dydis

Šaltinis: Sudaryta autorės

**Tyrimo instrumentų pagrindimas.** Kadangi išsikeltam tikslui pasiekti buvo taikoma kiekybinio ir kokybinio metodų trianguliacija, tyrimui atlikti buvo naudojami atskiri instrumentai – X kolegijos personalui skirta anoniminė anketa bei interviu su X kolegijos skyrių vadovais.

*Kiekybinio tyrimo instrumentas* – anketos klausimynas - buvo sudarytas siekiant išsiaiškinti, kaip pokyčių procesą X kolegijoje vertina joje dirbantis personalas. Siekiant atsakymų į klausimus vertingumo bei objektyvumo, buvo pasirinkta uždara anketos forma – respondentams buvo pateikti 16 klausimų, iš kurių 14 buvo uždarojo tipo, suteikiant galimybę pasirinkti vieną ar kelis labiausiai tinkamus atsakymų variantus, likę du, kuriais siekiama išsiaiškinti respondentų amžių bei jų darbo stažą – atvirojo tipo klausimai. Uždari anketos klausimai, kaip teigia R. Tidikis (2003), leidžia tiksliau interpretuoti atsakymus, o atsakymų siaurumas sudaro daugiau galimybių juos klasifikuoti, sudaryti skales, lyginti gautus duomenis su kitais tyrimo metodais gautais rezultatais, geriau išsiaiškinti atsakymų turinį, jų intensyvumą. Klausimyne buvo pateikti klausimai su ranginės (įvertinant atsakymų variantus nuo 1 iki 5) bei nominalinės (leidžia respondentams pasirinkti vieną ar keletą atsakymų iš pateikiamų sąrašo arba įrašyti savąjį variantą) skalės atsakymų formatais. Iširti X kolegijos darbuotojų nuomonę vienu ar kitu klausimu buvo naudojama Likert'o skalė,

leidžianti įvertinti respondentų nuostatas, įsitikinimus. Ji sudaryta iš 5 pakopų atsakymų vertinimo formato, kur 1 balas reiškia visišką nesutikimą, 5 balai – visišką sutikimą su pateikiamu teiginiu. Pabrėžtina, kad anketos klausimai ir atsakymų variantai buvo sudaryti tik gerai išanalizavus mokslinę literatūrą bei suformuluoti taip, kad gauti duomenų rezultatai kuo objektyviau atspindėtų nagrinėjamą problemą.

Minėtina ir tai, jog anketą sudaro dvi dalys. Pirmoji – įžanginė, kurioje respondentai supažindinami su tyrimo tikslu, paaiškinama tai, kam bus naudojami duomenų rezultatai, pabrėžiant respondentų anonimišką. Antrąją – pagrindinę – anketos dalį sudaro klausimai, kuriuos galima suskirstyti į penkis klausimų blokus (žr. 5 lent.), kurie padeda analizuoti tam tikrus rodiklius. Pirmasis klausimų blokas apima demografinius klausimus (lytis, amžius, darbo stažas ir kt.), kurie įgalina gauti daugiau informacijos apie pačius respondentus bei įvertinti, ar nuo tam tikro demografinio kintamojo priklauso asmens požiūris į pokyčius. Antrąjį klausimų bloką sudaro bendro pobūdžio klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti, ką darbuotojai žino apie organizacinius pokyčius, kaip jie supranta jų reikšmę. Remiantis A. Kiaunytės (2008) mokslo darbu, kuriame buvo analizuojamos supervizijos taikymo galimybės socialiniams darbuotojams, patiriantiems pokyčius bei teorinėje darbo dalyje išnagrinėtomis pasipriešinimo pokyčiams priežastimis bei formomis, kuriomis jis pasireiškia, buvo sudarytas trečiasis klausimų blokas, kuriam priklauso klausimai, susiję su asmens reakcija į pokyčius. Ketvirtasis klausimų blokas apima vadovybės veiksmų diegiant pokyčius X kolegijoje vertinimą. Šio bloko klausimai sudaryti vadovaujantis teorinėje darbo dalyje pateiktomis sėkmingo pokyčių įgyvendinimo prielaidomis bei pokyčių proceso modeliu. Į minėtą bloką taip pat patenka klausimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti svarbiausius darbuotojų lūkesčius vadovybės veiksmų atžvilgiu kiekviename pokyčių proceso etape.

5 lentelė. Anketos klausimų blokai

<b>Klausimų blokai</b>	<b>Klausimų blokų apibūdinimas</b>	<b>Klausimų Nr.</b>
Demografiniai kintamieji	Koks darbuotojų amžius, lytis, darbo stažas? Kaip nuo šių demografinių kintamųjų priklauso atsakymai į pirmųjų 4 blokų klausimus?	12,13,14,15,16
Bendras pokyčių supratimas	Ką darbuotojai žino apie organizacinius pokyčius, kaip jie supranta jų reikšmę, ar galvoja, jog kolegijoje tokie pokyčiai yra įgyvendinami.	1,2,3
Asmens reakcija į pokytį (nuostatos,	Siekiama išsiaiškinti asmens atvirumą patirčiai, suprasti, kaip X kolegijos personalas reaguoja į vykdomus pokyčius, ar dažnai	4,5,6,7



jausmai, veiksmai)	bei kokiais būdais jiems priešinasi.	
Vadovybės veiksmų, diegiant pokyčius, vertinimas.	Kaip, personalo nuomone, kolegijos vadovybė elgiasi pokyčių proceso metu? Ar į pokyčių procesą yra įtraukiami darbuotojai? Ar jie nuolatos informuojami apie kolegijoje vykstančius pokyčius? Ar užtikrinamos moralinio palaikymo bei motyvavimo pokyčiams sąlygos? Kokių veiksmų iš vadovybės personalas pasigenda labiausiai? Analizuojama informavimo, procesų suvokimo aiškumo, moralinio palaikymo stoka visuose trijuose pokyčių proceso etapuose.	8,9,10,11

**Šaltinis:** Sudaryta autorės

Kadangi *kokybiniam tyrimui* buvo pasirinktas kryptingas pusiau struktūruotas interviu metodas ir respondentams buvo užtikrinta galimybė neriboti turinio ir formos (tai leidžia sukurti laisvesnę bendravimo atmosferą bei gauti papildomos informacijos, kas užtikrina išsamesnių tyrimo rezultatų gavimą), jo instrumentas – klausimynas – buvo parengtas iš anksto numatant būtinus (su nustatytais atsakymų kategorijomis) bei galimus klausimus (žr. 2 priedą). Būtinai klausimai buvo parengti atsižvelgiant į teorinėje dalyje išanalizuotą mokslinę literatūrą bei suformuluoti taip, kad atspindėtų vadovybės požiūrio į pokyčius, jų svarbos suvokimo, pokyčių proceso supratimo, personalo vertinimo, įtraukiant jį į pokyčių planavimą bei įgyvendinimą X kolegijoje situaciją.

**Tyrimo organizavimas.** Atliekant kiekybinį tyrimą X kolegijoje buvo naudota atsitiktinė atranka, užtikrinanti galimybę įvairią patirtį turintiems (skirtingo amžiaus, lyties, darbo stažo, išsilavinimo) darbuotojams (išskyrus padalinių vadovus, aptarnaujantįjį personalą – sargus, valytojas, vairuotojus, budinčiuosius) patekti į atranką. Siekiant gauti statistiškai reikšmingas išvadas, kekybinis tyrimas X kolegijoje buvo organizuojamas taip, kad respondentų pasirinkimas reprezentatyviai atspindėtų visų kolegijos darbuotojų nuomonę (reprezentatyvioji imtis). A. Valackienė (2004) siūlo tyrimo objekto imtį apskaičiuoti pagal V.I. Paniott formulę, kuri yra:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Čia: **n** – imties dydis (reikiamas apklausti respondentų skaičius).

$\Delta$  – leidžiamas paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartine paklaida laikoma 5 proc., kurią gauname su 0.95 tikimybe).

N – tiriamos visumos dydis (bendras visų X kolegijos darbuotojų skaičius) = 296

Naudojant minėtą formulę, buvo išsiaiškinta, kad siekiant tyrimo validumo, pakanka apklausti 120 kolegijos darbuotojų. Turint omenyje, kad ne visada galima užtikrinti šimtaprocentinį anketų grįžtamumą, iš viso buvo išdalinta bei elektroniniu būdu išsiųsta 150 anketų, iš kurių grįžo 129.

Kiekybinio tyrimo duomenų statistinė analizei atlikti buvo naudojama kompiuterinė programa SPSS Statistics (19.0 versija), tyrimų rezultatų analizės grafiniam vaizdavimui - programinis paketas EXEL. Gauti duomenys buvo aprašomi, interpretuojami, lyginami tarpusavyje bei su mokslininkų pateiktomis teorinėmis prielaidomis. Skaičiuojami aritmetiniai vidurkiai (Mean), Modos (dažniausiai sutinkamos reikšmės imtyje), Medianos (taškas matavimo skalėje, abipus kurio išsidėstęs vienodas reikšmių skaičius), atlikta Spearmeno koreliacijos analizė, tikrinant nagrinėjamųjų konstrukto statistinius ryšius (kai:  $0 < r \leq 0.2$  – labai silpna koreliacija;  $0.2 < r \leq 0.5$  – silpna koreliacija;  $0.5 < r \leq 0.7$  – vidutiniška koreliacija;  $0.7 < r \leq 0.9$  – stipri koreliacija;  $0.9 < r \leq 1$  – labai stipri koreliacija; kai viena \* =  $p < 0,05$ , kai dvi \*\* =  $p < 0,01$ ) bei Chi-kvadrato ( $\chi^2$ ) testas, kuris parodo, ar kintamosios viena nuo kitos priklauso (taikant reikšmingumo lygmenį  $p \leq 0,05$ ).

Kokybinio tyrimo metu buvo apklausiami 6 skyrių vadovai – personalo skyriaus vedėja, strateginės plėtros skyriaus vedėja, kokybės valdymo skyriaus vedėja, direktoriaus pavaduotoja akademinėi veiklai, informacinių technologijų centro vadovas bei studijų tarnybos vadovas. Kokybinio tyrimo duomenys analizuoti remiantis aprašomosios kokybinės turinio (content) analizės metodu (Žydžiūnaitė, 2006). Ekspertinio interviu metu pokalbiai buvo įrašinėjami į diktofoną, vėliau visi duomenys perrašyti į kompiuterį. Interviu tekstas buvo skaitomas keletą kartų, ieškant semantiškai artimų atsakymų. Pagal tai buvo išskiriami analitiniai turinio vienetai bei pagal juos konstruojamos kategorijos ir subkategorijos (žr. 3 priedą). Formuojant analitinį tekstą suformuotos kategorijos ir subkategorijos buvo interpretuojamos, pateikiamos pasisakymų citatos, lyginama su kitų autorių duomenimis. Atsižvelgiant į Bitino ir kt. (2008) pastabą, pabrėžtina, jog visas minėtas procesas atliekamas neišvengiamai remiantis asmenine tyrėjo patirtimi.

Abu tyrimai X kolegijoje buvo atlikti nuo 2012 m. gruodžio mėn. iki 2013 m. sausio mėn., vadovaujantis **etikos principais**, kurie vykdant socialinius tyrimus yra labai svarbūs:

- X kolegijos direktoriaus leidimo vykdyti tyrimą gavimas.
- Tiriamieji tyrime dalyvauja laisvanoriškai – interviu metu pokalbis į diktofoną buvo įrašomas tik respondentui sutikus; kiekybinio tyrimo metu tiriamieji anketas pildė savanoriškai.

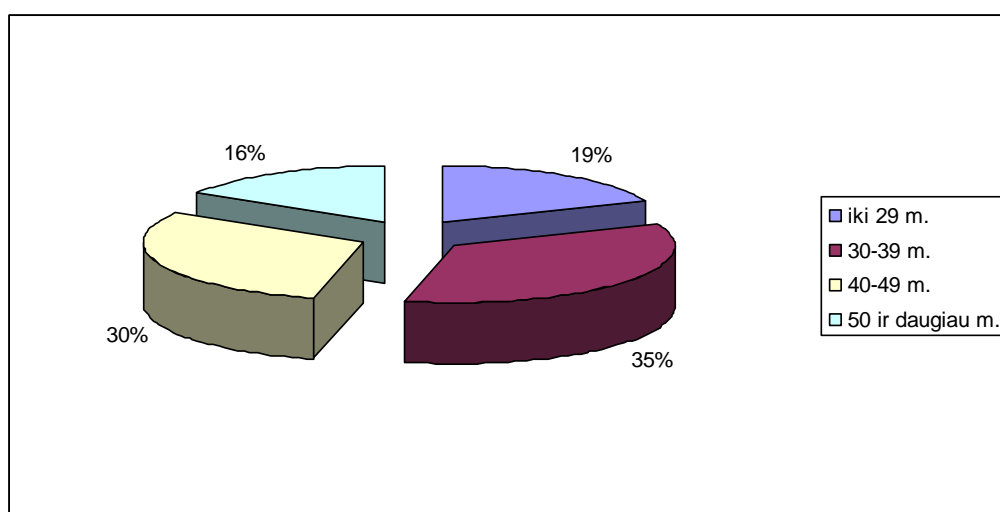
- Respondentai buvo supažindinami su tyrimų tikslu, paaiškinama, kam naudojami duomenys.
- Tiriamiesiems buvo garantuojamas informacijos konfidencialumas.
- Visi tyrimo metu gauti duomenys pateikiami tokie, kokie buvo gauti (be jokių iškreipymų).

### 3. EMPIRINIS POKYČIŲ PROCESO X KOLEGIJOJE TYRIMAS: PERSONALO IR VADOVYBĖS POŽIŪRIŲ VERTINIMAS

#### 3.1. Anketinės apklausos rezultatai ir jų interpretacija

##### 3.1.1. Respondentų demografinių kintamųjų analizė

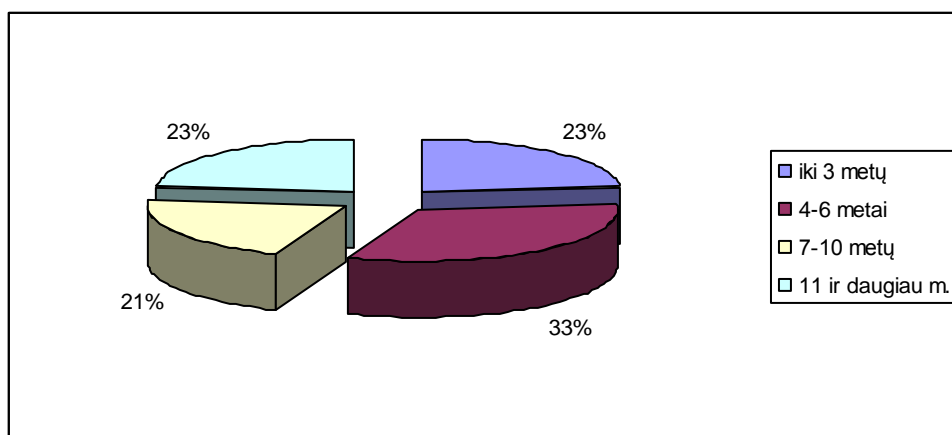
Siekiant konstruktyviai išsiaiškinti, kaip pokyčių procesą X kolegijoje vertina joje dirbantis personalas, pirmiausiai svarbu išanalizuoti demografinius apklaustųjų rodiklius, įvertinant X kolegijos personalo pasiskirstymą pagal lytį, darbo stažą bei užimamas pareigas. Analizuojant visų 129 tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymą pagal lytį pastebėta, kad didžiąją dalį tiriamųjų sudarė moterys (73,8 proc.). Tuo tarpu vyrai sudarė kiek mažiau nei ketvirtadalį visų apklaustųjų (26,2 proc.). Toks rezultatų pasiskirstymas, tikėtina, yra todėl, kad didesnę kolegijos darbuotojų dalį apskritai sudaro moterys. Atliekant tyrimą taip pat svarbu buvo išsiaiškinti tiriamųjų pasiskirstymą pagal amžių, nes atsižvelgiant į šį faktorių gali keistis respondentų supratimas ir reakcija į kolegijos vykdomus pokyčius. Kadangi klausimas apie amžių buvo atvirojo tipo, norint gauti panašias respondentų grupes visi tyrime dalyvavę apklaustieji pagal pateiktus atsakymus buvo suskirstyti į 4 amžiaus kategorijas – iki 29 m., 30-39 m., 40-49 m., 50 ir daugiau m. Respondentų pasiskirstymas pagal minėtą kriterijų atsispindi žemiau pateiktame paveiksle (žr. 7 pav.)



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Iš paveiksle pateiktų duomenų paaiškėjo, kad daugiausiai tiriamųjų priklauso 30-39 m. bei 40-49 m. amžiaus grupėms. Kiek mažiau tiriamųjų buvo iki 29 m. (19 proc.) bei 50 ir daugiau m. (16 proc.). Tokie rezultatai parodo, kad kolegijos kolektyvą sudaro vidutinio brandos amžiaus žmonės. Kaip teigia psichologas G. Vaillant (R. Žukauskienė, 1996), vyresni kaip 35 m. amžiaus žmonės yra patikimesni, produktyvesni, nenaudoja fantazijų, neneigia, kad problemos egzistuoja. Šis faktas leidžia daryti prielaidą, kad tiriamieji gerai suvokia kolegijoje egzistuojančias problemas ir pateikė patikimus atsakymus į klausimus nagrinėjamos tyrimo problemos kontekste.

Tyrimo dalyviai buvo paprašyti nurodyti ir savo darbo kolegijoje stažą. Šis demografinis kintamasis yra labai svarbus, nes kuo ilgiau respondentas yra kolegijos narys, tuo labiau pažįsta savo organizaciją bei geriau suvokia joje vykstančius procesus. Klausimas apie darbo stažą buvo taip pat atvirojo tipo. Todėl sugrupavus visų tiriamųjų atsakymus apie darbo stažą į keturias grupes buvo gauti tokie rezultatai (žr. 8 pav.):



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Apibendrinant pateikto paveikslo duomenis, galima teigti, jog tiriamoje kolegijoje respondentai pagal išdirbį kolegijoje pasiskirstė gana tolygiai. Visgi daugiausiai anketas užpildė asmenys, kurių darbo stažas 4-6 metai. Asmenų, kurie kolegijoje dirba 7-10 metų yra 21 proc. visų apklaustųjų. Vienodai pasiskirstė tiriamieji, kurie priklauso šiai įstaigai iki 3 m. bei 11 ir daugiau metų (po 23 proc.). Tačiau tuo pačiu pabrėžtina, kad susumavus pateiktus rezultatus bendras tiriamųjų išdirbio laikas kolegijoje nėra labai trumpas– kiek mažiau nei pusės visų respondentų darbo stažas viršija 7 metus. Tokie duomenys leidžia manyti, jog respondentai gana neblogai pažįsta savo darbo įstaigą ir jų atsakymai tiksliau atspindi realią pokyčių proceso X kolegijoje situaciją.

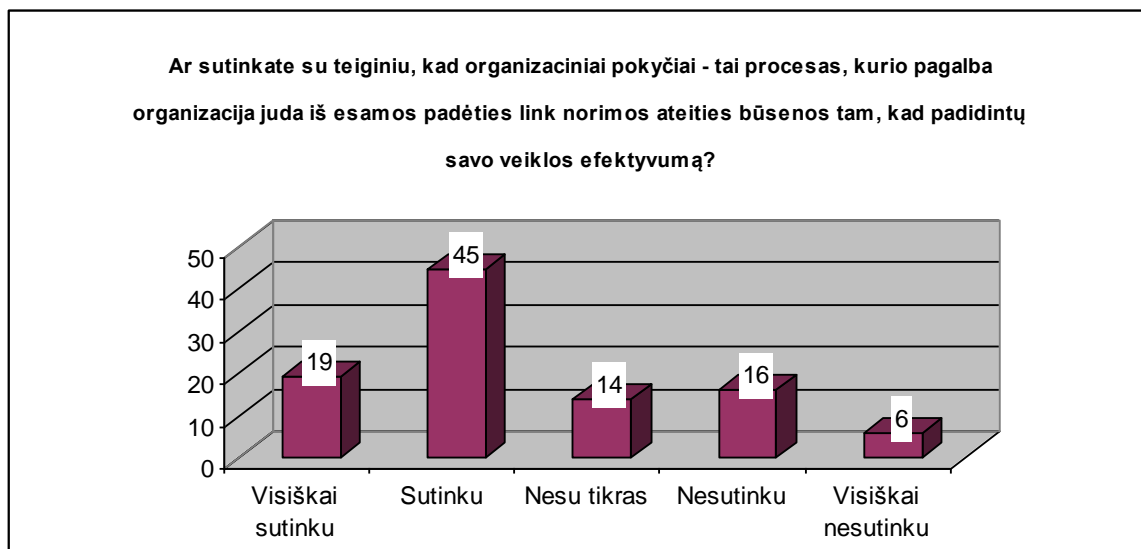
Prie demografinių kintamųjų buvo priskirtas taip pat klausimas, kurio metu respondentai turėjo save priskirti prie besidominčių naujovėmis arba linkusių išsaugoti senąją tvarką asmens tipo.

Atsakymai į šį klausimą, tikėtina, padės geriau paaiškinti tai, kodėl pokytį tiriamasis priima arba atvirksčiai – jį ignoruoja. Taigi buvo išsiaiškinta, jog nors ir ne ženkliai, bet visgi didesnė dalis tiriamųjų yra besidomintys naujovėms (60,3 proc.). Prie linkusių išsaugoti senąją tvarką save priskyrė 39,7 proc. vių atsakiusių, kurių didesnę dalį sudarė moterys (65,8 proc. ), priklausančios 40-49 m. amžiaus kategorijai.

Siekiant išsiaiškinti kolegijos personalo įtraukimo į pokyčių procesą lygį, buvo svarbu sužinoti, kaip respondentai pasiskirstė pagal užimamas pareigas. Iš gautų anketinės apklausos duomenų paaiškėjo, jog daugiau nei pusė į klausimus atsakiusių tiriamųjų priklauso administracijos personalui (62 proc.). Pedagoginiame personale dirba trečdalis visų anketas užpildžiusių. Toks respondentų pasiskirstymas pagal pareigas, iš vienos pusės, leidžia tiksliau nustatyti pokyčių diegimo kolegijoje situaciją, nes administracijoje dirbantys asmenys turi glaudesnę ryšį su kolegijos vadovybe ir, tikėtina, yra labiau susipažinę su įstaigoje vykstančiais procesais. Iš kitos pusės, nedidelis pedagoginio personalo, dalyvavusio tyrime procentas gali ne visiškai tiksliai atspindėti pedagogų įtraukimo į pokyčių procesą lygį.

### **3.1.2. Bendrųjų respondentų žinių apie pokyčius vertinimas**

Pirmasis anketos klausimas tiriamiesiems buvo užduotas siekiant išsiaiškinti respondentų suvokimą apie organizacinių pokyčių esmę ir įtaką organizacijos veiklai. Nuo to, kaip kolegijos darbuotojai vertina pokyčių reikalingumą (jei pokyčių tikslai ir įgyvendinimo būdai iš esmės atitinka pačių darbuotojų įsitikinimus), galima labiau tikėtis respondentų palaikymo, o ne pasipriešinimo pokyčiams reakcijos. Kadangi teorinėje darbo dalyje buvo akcentuojama, kad tinkamai reaguodama į aplinkos pasikeitimus ir efektyviai organizuodama pokyčius savo viduje kiekviena įstaiga gali pasiekti veiklos efektyvumo, respondentų buvo klausama, ar jie sutinka su teiginiu, kad organizaciniai pokyčiai – tai procesas, kurio pagalba organizacija juda iš esamos padėties link norimos ateities būsenos tam, kad padidintų savo veiklos efektyvumą. Minėtą teiginį apklaustieji turėjo įvertinti pagal penkiabalę Likert'o skalę nuo visiško respondento sutikimo iki visiško nesutikimo su tokiu pokyčių apibūdinimu.

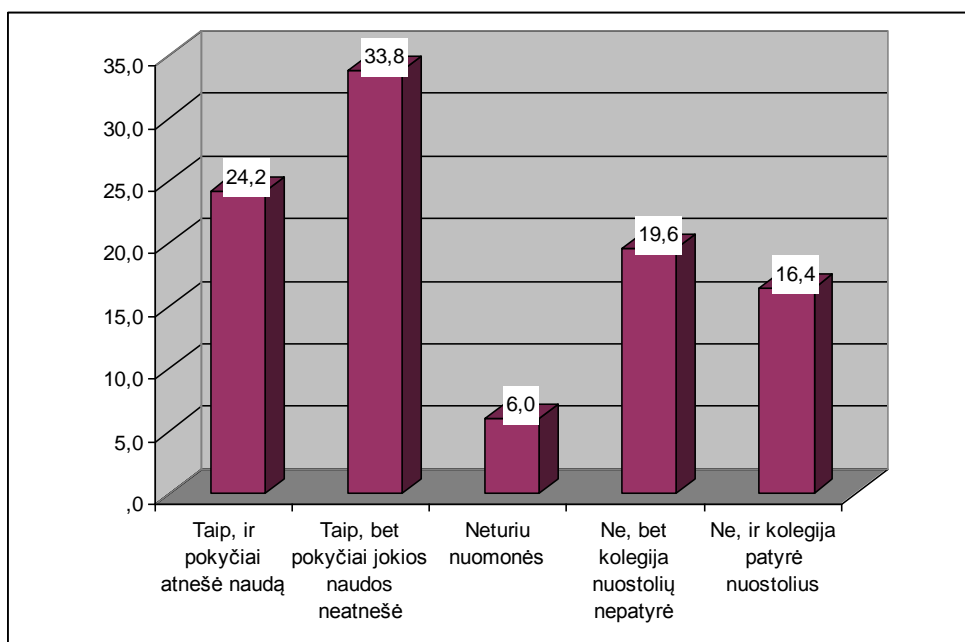


**9 pav. Respondentų nuomonių apie organizacinių pokyčių įtaką organizacijos veiklos efektyvumui pasiskirstymas (proc.)**

Analizuojant pateikto 9 paveikslo duomenis matyti, kad su minėtuju teiginiu sutiko beveik pusė (45 proc.) respondentų. Tuo pačiu įdomu ir tai, kad toks vertinimas nepasižymėjo visišku sutikimu. Šį atsakymų variantą pasirinko tik 19 proc. visų atsakiusiųjų. Kad pokyčiai nebūtina užtikrina veiklos efektyvumą ateityje mano trečdalis respondentų (16 proc. apklaustųjų, nesutinkančių bei 6 proc. visiškai nesutinkančių su pateiktu teiginiu). Taigi susumavus visus pateiktus rezultatus galima teigti, jog daugiau nei pusė tiriamųjų suvokia pokyčių svarbą ir vertina juos kaip galimybę, padedančią užtikrinti sėkmingą organizacijos ateities veiklą. Todėl, tikėtina, tokie asmenys palaiko kolegijoje vykdomus pokyčius. Reikia taip pat pabrėžti, kad amžiaus, darbo stažo bei lyties aspektai reikšmingos įtakos respondentų atsakymams neturėjo (statistiškai reikšmingos priklausomybės nuo šių faktorių negauta), nes su pateiktu teiginiu visiškai sutiko arba sutiko tiek jaunesnio, tiek ir vyresnio amžiaus grupėms priklausantys vyrai bei moterys, dirbantys ir pakankamai ilgai, ir turintys trumpesnę darbo stažą. Kita vertus, atlikus Chi kvadrato testą buvo nustatyta, jog respondentai, kurie save priskyrė besidominčių naujovėms asmens tipui visiškai sutiko su teiginiu, kad organizaciniai pokyčiai yra būtina organizacijos veiklos efektyvumo sąlyga (chi kv. 17,405; df 3;  $p < 0,001 < 0,05$ ).

Respondentų taip pat buvo prašoma atsakyti į tai, ar, jų nuomone, kolegijoje yra vykdomi vieni ar kiti pokyčiai. Paaiškėjo, kad praktiškai visi (93 proc.) tiriamieji mano, kad kolegija dalyvauja pokyčių procese. Neigiamą atsakymą pasirinko 2,3 proc. apklaustųjų. Tuo tarpu 4,7 proc. respondentų neturėjo nuomonės apie tai, ar jų įstaiga susiduria su pokyčių įgyvendinimu. Išsiaiškinus, kad, apklaustųjų nuomone, kolegija dalyvauja permainingame procese, buvo siekiama sužinoti, kaip respondentai vertina šios įstaigos įgyvendinamus pokyčius galutinėje jų stadijoje –

t.y., ar jie mano, kad įgyvendinti pokyčiai buvo sėkmingi. Atsakymų rezultatų pasiskirstymas pateiktas 10 paveiksle.



10 pav. Kolegijos įgyvendinamų pokyčių sėkmės vertinimas (proc.)

Iš 10 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad daugiausiai (34 proc.) tiriamųjų mano, kad kolegijos suplanuoti pokyčiai buvo įgyvendinti, tačiau jokios naudos jie neatnešė. Tai, kad pokyčiai buvo įgyvendinti sėkmingai ir atnešė tam tikrą naudą, pažymėjo 24,2 proc. respondentų. Kadangi šiuos du atsakymų variantus pasirinko daugiau tiriamųjų, nei tai padarė neigiamus atsakymus pažymėję asmenys (atitinkamai 19,6 proc. bei 16,4 proc.), galima daryti prielaidą, kad X kolegija ne tik dalyvauja pokyčių procese, bet ir juos sėkmingai įgyvendina. Tačiau tuo pačiu pabrėžtina, kad ne visada įgyvendintų pokyčių naudą jaučia kolegijos kolektyvas. Pažymėtina ir tai, kad buvo nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp to, kaip respondentai vertina kolegijos įgyvendinamų pokyčių sėkmę su jų (ne) pritarimu teiginiui, kad organizaciniai pokyčiai padidina ortganizacijos veiklos efektyvumą ( $\chi^2$  kv 22,714; df 4;  $p < 0,000 < 0,05$ ). Tie respondentai, kurie mano, kad kolegijai nepavyko sėkmingai įgyvendinti pokyčių ir šio proceso metu buvo patirti tam tikri nuostoliai nesutiko ir su pateiktu teiginiu, kad organizacija įgyvendina pokyčius tam, kad padidintų savo veiklos efektyvumą. Vadinasi, toks asmuo, kuriam praityje įdiegti pokyčiai neatnešė apčiuopiamos naudos, tikėtina, nematys ir pagrindo pritarti tolimesniems organizacijos planams dalyvauti pokyčių procese, ko pasekoje gali atsirasti darbuotojų pasipriešinimo bet kokioms permainoms veiksmai.

Apibendrinant antroje klausimų grupėje gautus rezultatus galima teigti, jog didesnę dalis tiriamųjų suvokia pokyčių esmę, vertina jų reikalingumą ir sieja organizacines permainas su tam

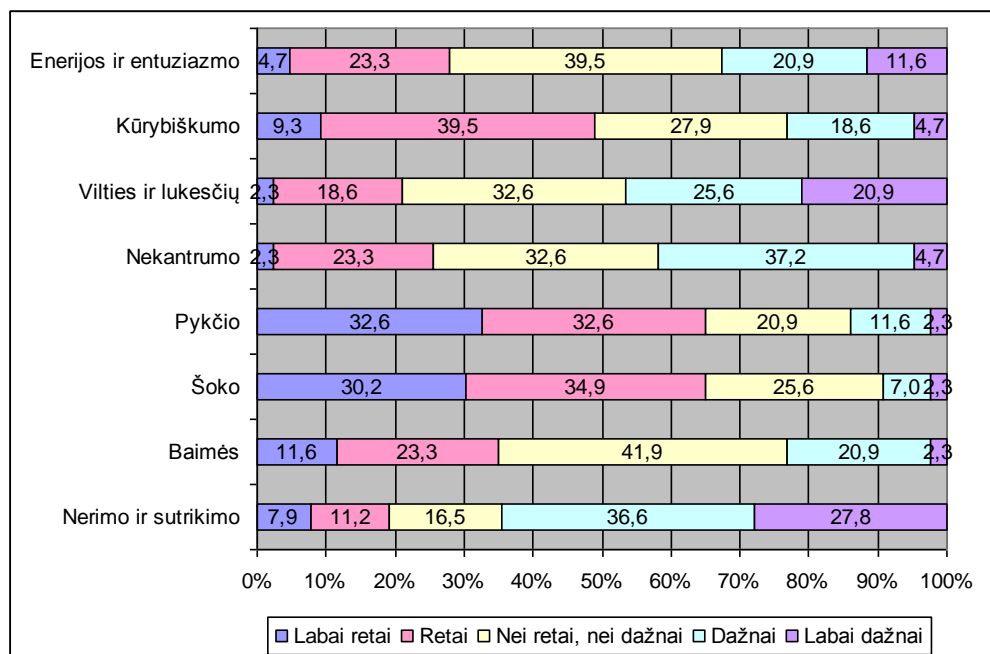


tikrų darbinių sąlygų pagerėjimu ateityje. Tačiau ankstesnė neigiama pokyčių patirtis susilpnina X kolegijos personalo tikėjimą svarbiausia permainų savybe – būti svarbia efektyvaus organizacijos gyvavimo sąlyga ir atsiranda realus pavojus, jog tokie darbuotojai praras veiklos pokyčių diegimo metu prasmės suvokimą.

### **3.1.3. Darbuotojų reakcijos į pokytį (nuostatų, jausmų, veiksmų) analizė**

Visos naujos iniciatyvos, vykstančios organizacijoje yra tam tikras stresorius, sukeliantis vienokią ar kitokią emocinę asmens reakciją į jas. N. Golan (1978) teigimu, rizikingi įvykiai gali būti vertinami trejopai – kaip grėsmė, kaip praradimas, kaip iššūkis, todėl ir asmens reakcija į tą patį dalyką, kaip parodė A. Kiaunytės (2008) atlikto tyrimo duomenys, gali svyruoti nuo neigimo, baimės ir pykčio iki kūrybingumo ir entuziazmo. Pokyčių metu išgyvenamos teigiamos emocijos, tikėtina, palengvina pokyčių procesą, tuo tarpu neigiamos – priešingai, gali suaktyvinti gynybinius mechanizmus bei sukelti pasipriešinimą permainoms. Todėl trečioji klausimų grupė yra skirta išsiaiškinti, su kokiais jausmais susiduria X kolegijos personalas, pajutęs pasikeitimus darbe bei kokią įtaką šie jausmai daro tiriamųjų elgiasio išraiškai pokyčių metu.

Pirmiausiai respondentų buvo prašoma penkiabalėje sistemoje (kuomet 1 reiškia labai retai patiriamą būseną, 5 – labia dažnai patiriamą būseną) įvertinti kiekvieną pateiktą emocinę reakciją, pagal tai, kaip dažnai jie ją išgyvena susidūrus su tam tikrais pokyčiais darbe. Išanalizavus tiriamųjų atsakymus (žr. 10 pav.) paaiškėjo, jog dažniausiai respondentai, sužinoję apie planuojamus vykdyti pokyčius patiria nerimo bei sutrikimo jausmus (27,8 proc.), taip pat apklaustieji pažymėjo, kad dažnai jie susiduria su išgyvenimais, pasireiškiančiais baime (20,9 proc). Tačiau labai retai tiriamieji susiduria su pykčio bei šoko jausmais (atitinkamai po 32,6 proc. bei 30,2 proc.). Faktą, kad respondentai, pajutę vienus ar kitus pasikeitimus darbe dažnai patiria baimės, nerimo bei sutrikimo jausmus, remiantis kitų mokslininkų atliktais tyrimais (S. Baliutavičiaus, K. Choromanskienės, 2003; A. Kiaunytės, 2008, G. Svirskienės, 2005), galima laikyti normaliu emociniu asmens atsaku į pokyčius, kuris, tikėtina, pasireiškia dėl to, jog darbuotojas, nėra tikras, kaip jį vykdomi pokyčiai palies ir ar šie iš viso bus sėkmingi. Kita vertus, įsigilinus į 11 paveikslu duomenis matyti, jog apklaustieji dažnai patiria ir teigiamas emocijas – nekantrumą (37,2 proc.), kūrybiškumą (18,6 proc.) energiją ir entuziazmą (20,9 proc), labai dažnai yra susiduriama su vilties ir lūkesčių emocija (20,9 proc.).



11 pav. Jausmų, su kuriais susiduria respondentai pokyčių pradžioje vertinimas

Tokius tyrimo rezultatus galima paaiškinti tuo, jog, viena vertus, įtampa, pasireiškianti nerimu ir sutrikimu, tikėtina, yra patiriama nežinant, kas laukia ateityje, kita vertus, kolegijos darbuotojai į tai, kas nauja žvelgia nekantriai bei viltingai, tikėdamiesi, kad ateinančios permainos pagerins tam tikras profesinio darbo sąlygas. Dėl minėtos priežasties teigiamų emocijų patyrimas sužinojus apie planuojamus pokyčius bendroje sumoje yra kur kas dažnesnis negu kad neigiamų.

Taikant chi kvadrato kriterijų, buvo nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp respondentų lyties ir emocijų, kurios yra išgyvenamos pokyčių proceso pradžioje. Išsiaiškinta, kad moterys dažniau negu vyrai patiria nerimo bei sutrikimo jausmus (chi kv. 20,533; d 4;  $p-0,000 < 0,05$ ), bet tuo pačiu joms labiau nei vyrams būdinga kūrybiškumo (chi kv. 28,733; d 4;  $p-0,000 < 0,05$ ) bei nekantrumo (chi kv. 13,850; d 4;  $p-0,008 < 0,05$ ) emocija.

Sekančiu klausimu buvo svarbu sužinoti ne tik tai, su kokiais jausmais susiduria tiriamieji, bet ir kokia yra jų veiksmų išraiška pokyčių proceso pradinėje stadijoje. Apklaustos metu gauti rezultatai pateikti 6 lentelėje.

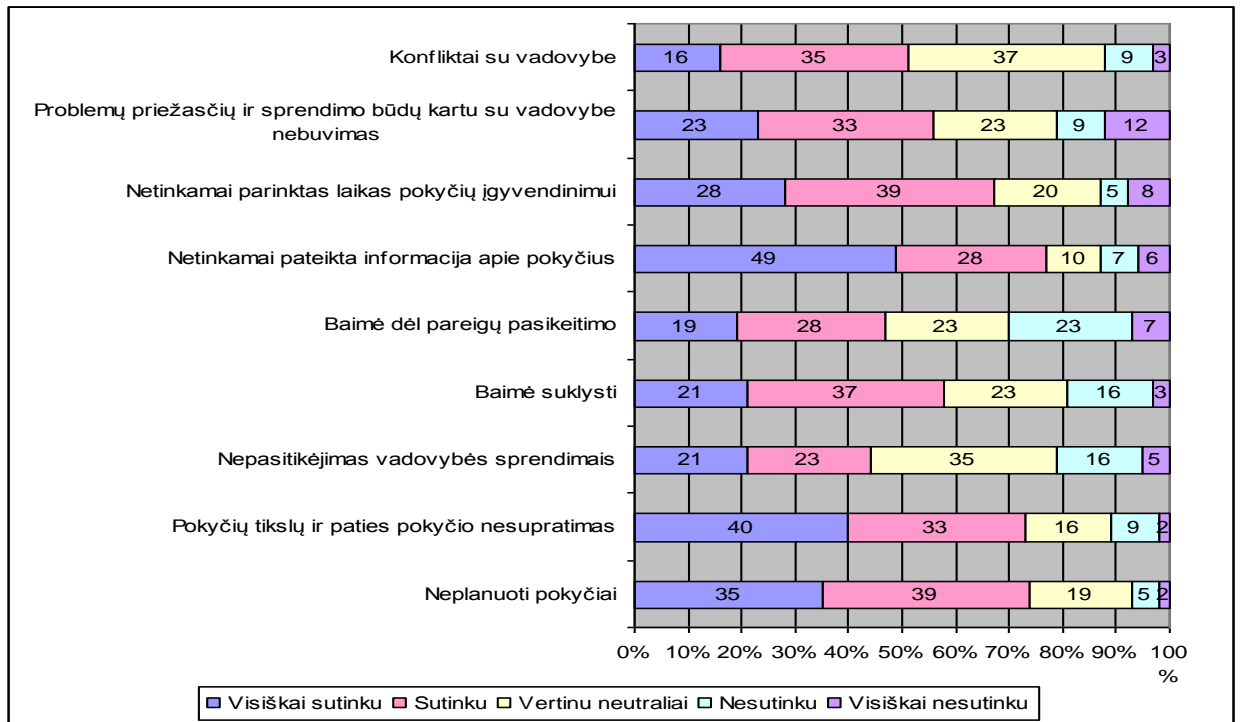
6 lentelė. Respondentų veiksmai pokyčių proceso pradžioje

Nr.	Apibūdinkite savo elgesį, kuomet sužinote apie kolegijos planuojamus įgyvendinti pokyčius.	Vidurkis	Mediana	Moda	X kolegijos darbuotojų vertinimai				
					1 Visai nebū- dinga	2 Labiau nebūdi- nga nei būding a	3 Neutra- lus vertini- mas	4 Labiau būding a nei nebūdi- nga	5 Laba i būdi- nga
1.	Aš aktyviai ir atvirai priešinuosi visiems pokyčiams	2,23	2,00	2	41,9%	27,9 %	14,3%	9,2%	6,7%
2.	Aš priešinuosi pokyčiams tada, kai jie man atrodo nepagrįsti.	2,95	3,00	3	9,3 %	22,6 %	27,9 %	28,6 %	11,6 %
3.	Paprastai aš linkęs stebėti iš šono vykstančius pokyčius	2,93	3,00	2	14,3%	11,9%	7,1%	30,3%	36,4 %
4.	Paprastai aš vengiu vykstančių pokyčių, jeigu tam yra galimybė	2,60	3,00	3	25,6%	30,2%	20,9%	18,6%	4,7%
5.	Paprastai aš inicijuojau pokyčius	3,09	3,00	4	14%	27,9%	19%	27,6%	11,5 %
6.	Paprastai aš linkęs pritarti planuojamiems pokyčiams	3,40	3,00	3	4,7%	9,3%	44,2%	25,6%	16,3 %
7.	Paprastai aš bendradarbiauju įgyvendinant pokyčius	3,61	4,00	3	4,7%	18,5%	35,3%	29,3%	12,2 %

Apibendrinant minėto klausimo metu gautus duomenis, galima pastebėti, jog respondentams yra visiškai nebūdinga aktyvaus bei atviro priešinimosi pokyčiams išraiška elgesyje (beveik 42 proc.). Tačiau akcentuotina tai, jog 28,6 proc. visų apklaustųjų tvirtino, jog jie priešinasi pokyčiams tada, kai, jų manymu, jie atrodo nepagrįsti. Tuo tarpu daugiausiai respondentų pažymėjo, jog paprastai yra linkę vykstančius pokyčius stebėti iš šono (36,4 proc.), taip pat nemaža dalis asmenų atsakė, jog pritarimas ir bendradarbiavimas pokyčių metu jiems yra nei būdingas, nei nebūdingas elgesys (neutralus vertinimas). Kadangi susumavus visus pateiktoje statistikoje esančius duomenis paaiškėjo, jog kur kas daugiau nei pusei tiriamųjų būdingas pokyčių stebėjimo iš šono elgesys, darytina išvada, jog X kolegijoje labiau egzistuoja pasipriešinimo, o ne pokyčių priėmimo reiškinys. Tačiau atkreiptinas dėmesys į tai, jog minėtas pasipriešinimas, kaip byloja tiriamųjų pateikti atsakymai, kolegijoje yra paslėptas bei dažniausiai pasireiškia pasyviu nežodiniu būdu (pokyčių stebėjimas iš šono reiškia asmens vidinį pasišalinimą). Akcentuotina, kad ši pasyvi nežodinė pasipriešinimo forma yra labai pavojinga kolegijos pokyčių procesui, nes vadovams yra sunku suprasti ir įvertinti jos požymius bei priimti sprendimus, reikalingus išspręsti kilusias problemas bei užtikrinti darnų bendros vadovybės bei kolegijos personalo veiklos koordinavimą.

Atlikus Spearmano koreliacijos koeficientų analizę nustatyta statistiškai reikšminga vidutinė teigiama koreliacija tarp respondentų elgesio, pasireiškiančio pokyčių stebėjimu iš šono ir baimės jausmo ( $r = 0,516$ ,  $p < 0,01$ ) bei vidutinė neigiama koreliacija tarp bendradarbiavimo ir šoko jausmo ( $r = - 0,604$ ,  $p < 0,01$ ), kuri išgyvena tiriamieji, pajutę pasikeitimus darbe. Vadinasi, galima daryti prielaidą, jog apklaustieji, kurie bijo pokyčių, stengiasi likti nuošalyje ir atlikti stebėtojo „kas įvyks“ vaidmenį, o tie, kuriems bet kokie pokyčiai asocijuojasi su šoko emocija, nėra linkę ir bendradarbiauti juos įgyvendinant. Tuo tarpu su kitais kolegom ar vadovybe labiau linkę bendradarbiauti asmenys, kurie pokyčius sieja su viltimi bei lūkesčiais ( $r = 0,690$ ,  $p < 0,01$ ) ir yra dažniau išgyvenantys nekantrumo jausmą ( $r = 0,596$ ,  $p < 0,01$ ,- tarp minėtų veiksnių egzistuoja vidutinis teigiamas ryšys. Taip pat paaiškėjo, jog respondentams vyrams (30,2 proc.) priešingai nei moterims (12,6 proc.) labai būdingas pasipriešinimas pokyčiams, kai šie jiems atrodo nepagrįsti (Chi kv. 42,731; df 4;  $p < 0,000 < 0,05$ ). Statistiškai reikšmingų skirtumų buvo rasta ir tarp respondentų, kurie inicijuoja pokyčius bei savęs priskyrimo prie besidominčių naujovėmis asmenų tipo (Chi kv. 17,871; df 4;  $p < 0,001 < 0,05$ ). Tad tiriamieji, kurie yra besidomintys naujovėmis, labiau linkę būti ir pokyčių iniciatoriais.

Analizuojant X kolegijos darbuotojų reakcijos į pokyčius ypatumus, buvo užduoti dar du klausimai. Pirmame tiriamieji turėjo nurodyti, į kokius pokyčius jie reaguotų palankiausiai. Apžvelgus minėto klausimo rezultatus paaiškėjo, jog daugiausiai apklaustųjų (58,1 proc.) labiausiai pritartų laipsniškai įgyvendinamiems pokyčiams bei tiems, kurių iniciatoriais yra ne kolegijos vadovybė, bet patys darbuotojai (34,9 proc.). Tuo tarpu į staigius pokyčius palankiausiai reaguoja tik 4,7 proc. atsakiusiųjų, kurių visi yra vyrai, priklausantys 30-39 m. amžiaus kategorijai bei turintys 4-6 m. darbo stažą. Sekančiu klausimu penkiabalėje sistemoje respondentai turėjo įvertinti pateiktas priežastis, kurios turi daugiausiai įtakos jų neigiamai reakcijai į pokyčius bei taip iššaukia priešinosi permainoms veiksnius. Gautų rezultatų statistika matoma žemiau esančiame 12 paveiksle.



12 pav. Priežasčių, sąlygojančių pasipriešinimo pokyčiams veiksmus vertinimas

Apžvelgus gautus rezultatus paaiškėjo, kad X kolegijos darbuotojų pasipriešinimą labiausiai provokuoja netinkamai pateikta informacija (49 proc.) ir pokyčių tikslų bei paties pokyčio nesupratimas (40 proc.). Siekiant išsiaiškinti, kokių vidutinių balų buvo įvertintos minėtos priešinosi pokyčiams priežastys, buvo apskaičiuoti aritmetiniai vidurkiai, kurie atskleidė, jog teiginio „netinkamai pateikta informacija apie pokyčius“ įvertinimo vidurkis yra aukščiausias ir siekia 4,19 balo, tuo tarpu „pokyčių tikslų ir paties pokyčio nesupratimas“ teiginio vidutinis įvertinimo balas yra 4. Pabrėžtina ir tai, jog nemažai respondentų (35 proc.) visiškai sutinka su tuo, kad būtent neplanuoti pokyčiai yra svarbus darbuotojų sutikimo su pokyčio įgyvendinimu trugdis. Pokyčių procesui kolegijoje gali trugdyti ir netinkamai pasirinktas pokyčiams įgyvendinti laikas. Su minėtu teiginiu visiškai sutiko 28 proc., sutiko – 39 proc. visų apklaustųjų. Žemiausiais balais kolegijos darbuotojai įvertino baimę dėl pareigų pasikeitimo (vidurkis 3,28), baimę suklysti (vidurkis 3,35), konfliktų su vadovybe faktorių (vidurkis 3,40) bei pasitikėjimo jos sprendimais trūkumą (3,58). Pabrėžtina, kad amžiaus, darbo stažo, lyties bei užimamų pareigų aspektai reikšmingos įtakos respondentų atsakymams neturėjo (statistiškai reikšmingos priklausomybės nuo šių faktorių negauta).

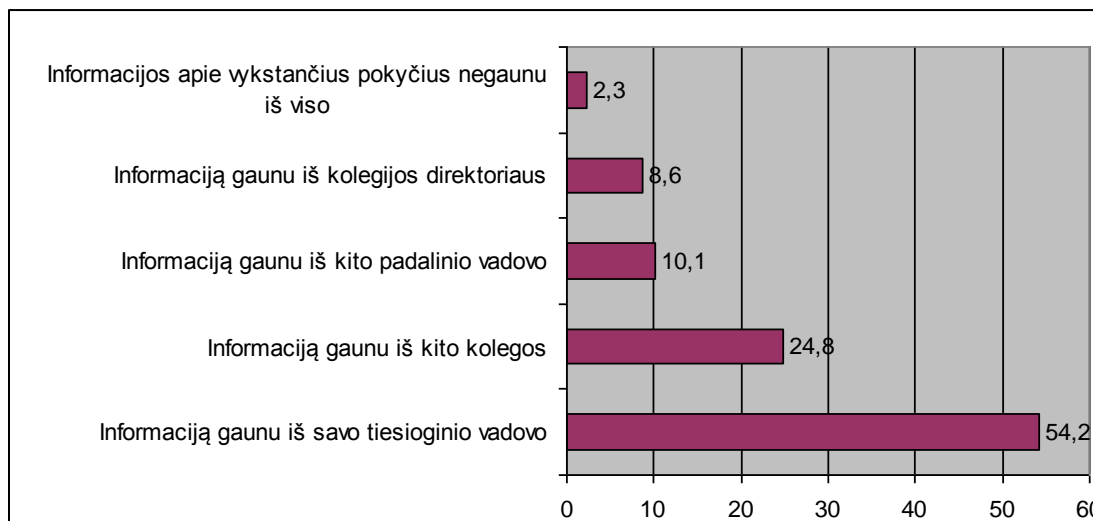
Apibendrinant visus trečiojo klausimų bloko rezultatus galima teigti, jog X kolegijos vadovybė turi itin atsižvelgti į tai, kad šioje mokymosi įstaigoje vyrauja paslėptas darbuotojų pasipriešinimas naujovėms, pasireiškiantis pokyčių stebėjimu iš šono, kas gali sukelti didelį pavojų

pokyčių proceso kolegijoje sėkmei. Žinant, kad didesnė dalis darbuotojų, pajutę planuojamus pokyčius išgyvena nerimo ir sutrikimo jausmus, dėl kurių, tikėtina, ir kyla šis asmens vidinis pasišalinimas, privalu visam personalui išaiškinti, kaip asmeniškai juos palies pokytis, akcentuojant naudą, kuri bus gauta bei išsklaidyti klaidingas prielaidas apie jo žalą. Kitais žodžiais tariant, svarbu sukurti lūkesčius, kad pokyčiai bus teigiama patirtis. Kadangi nemažai daliai tiriamųjų būdingas vilties ir lūkesčių emocijos išgyvenimas, galima daryti prielaidą, jog geriau supratę pokyčių tikslus kolegijos darbuotojai bus linkę labiau jems pritarti ir, tikėtina, bendradarbiaus juos įgyvendinant. Todėl labai svarbu tinkamai atlikti pokyčių komunikacijos kolegijoje funkciją, kuri leistų padidinti pokyčių palaikymo tikimybę. Be viso to, atsižvelgiant į faktą, kad X kolegijos darbuotojai palankiausiai žiūri į laipsniškus pokyčius ir neplanuotus pasikeitimus vertina kaip svarbią priežastį, sąlygojančią jų priešišumą, vadovybė turėtų iš anksto planuoti pokyčius ir juos įgyvendinti palaipsniui. Taigi visi šie paminėti aspektai, tikėtina, galėtų į teigiamą pusę pakeisti kolegijos darbuotojų jausmus situacijos atžvilgiu.

#### **3.1.4. Vadovybės veiksmų pokyčių procese vertinimo bei tiriamųjų lūkesčių šių veiksmų atžvilgiu analizė**

Pokyčius kiekvienoje organizacijoje galima lengvai įgyvendinti ne tik tada, kai jos nariai supranta ir palaiko diegiamas naujoves, bet, ypač, kai patys šiame procese dalyvauja. Apie tai, kad pokytis gali įvykti tik tuomet, kai yra užtikrintas daugumos darbuotojų įtraukimo į pokyčius imperatyvas, plačiai kalbama įvairiuose mokslinės literatūros šaltiniuose. Todėl atsakymų į ketvirtojo klausimų bloko, kurio metu tiriamieji vertina vadovybės elgesį pokyčių proceso metu bei nurodo, kokių veiksmų jie iš jos pasigenda, pagalba yra siekiama nustatyti personalo įtraukimo į pokyčių procesą X kolegijoje laipsnį.

Pirmiausiai respondentų buvo prašoma atsakyti, koku būdu jie dažniausiai sužino apie kolegijoje vykstančius pokyčius. Atsakymai į šį klausimą pateikti žemiau esančiame 13 paveiksle. Duomenys byloja, kad daugiausiai respondentų apie pasikeitimus darbe sužino iš savo tiesioginio (54,2 proc.) arba kito padalinio (10,1 proc.) vadovų. Teiginį, kad informacija apie pokyčius dažniausiai yra gaunama iš kito kolegos pasirinko 24,8 proc. atsakiusiųjų. Tačiau tik nedidelei visų apklaustųjų daliai (8,6 proc.) tokią informaciją suteikia pats kolegijos vadovas.



13 pav. Informacijos apie kolegijoje vykstančius pokyčius gavimo būdai (proc.)

Nepaisant to, gauti rezultatai atskleidė, kad praktiškai visi tiriamieji vienokiu ar kitokiu būdu yra informuojami apie kolegijoje vykstančias permainas (teiginį, kad „informacijos apie pokyčius negaunu iš viso“ pasirinko vos 2,3 proc. apklaustųjų) ir ši informacijos sklaida paprastai vyksta per kolegijos vadovybę. Kita vertus, atlikus chi kvadrato testą buvo rasti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp informacijos apie pokyčius gavimo iš kitų kolegų būdo bei respondentų užimamų pareigų (Chi kv. 9,640; df 3;  $p=0,002 < 0,05$ ). Tiriamieji, kurie priklauso pedagoginiam personalui, priešingai nei tie, kurie yra administracijos personalo nariai, informaciją apie kolegijoje vykdomus pokyčius dažniau gauna ne iš kolegijos vadovybės, bet iš kitų kolegų (net 53 proc. visų pedagoginio personalo atstovų). Šis faktas byloja apie komunikavimo sklaidos tarp pedagoginio personalo trūkumą, dėl kurio, tikėtina, tarp šių darbuotojų gali egzistuoti gandų apie permainas plitimo problema.

Sekančiu klausimu respondentai buvo prašomi penkiabalėje skalėje įvertinti, kaip dažnai kolegijos vadovybės veiksmuose atsispindi pateiktieji teiginiai, kurie buvo suformuluoti atšvelgiant į vadybos teorijos ir praktikos rekomenduojamas darbuotojų pasipriešinimo naujovėms įveikimo strategijas (Christensen, 2003; Duck, 2003; Kaplan, 2005; Klimas, Ruževičius, 2009). Klausimo rezultatai atsispindi 7 lentelėje.

7 lentelė. X kolegijos vadovybės veiksmų pokyčių proceso metu vertinimas

Nr.	Kai kolegijos vadovybė ketina įvesti kokius nors pokyčius, ji:	Vidurkis	Mediana	Moda	darbuotojų vertinimai				
					1 Labai retai	2 Retai	3 Nei dažnai, nei retai	4 Dažnai	5 Labai dažnai
1.	Išsamiai paaiškina pokyčių būtinybę bei pateikia racionalias priežastis, dėl kurių jie vyksta.	3,43	3,00	4	8,8%	19,9%	12,1%	37,4%	21,8%
2.	Pristato aiškią ateities veiklos viziją	3,86	3,00	3	7,4%	11,7%	20,9%	31,8%	28,2%
3.	Išsamiai informuoja apie vykstančių pokyčių eigą ir rezultatus	3,00	3,00	3	18,6%	23,3%	31,9%	16,5%	9,7%
4.	Įtraukia visų lygių darbuotojus į pokyčių planavimo procesą	2,72	3,00	3	32,6%	39,2%	10,3%	10,9%	7,0%
5.	Kviečia darbuotojus bendradarbiauti įgyvendinant pokyčius	4,02	3,00	2	2,3%	4,7%	20,9%	34,9%	37,2%
6.	Organizuoja mokymus apie pokyčius	2,84	3,00	3	25,6%	37,2%	23,3%	11,6%	2,3%
7.	Naudoja specialią informaciją, kuria palaiko, apramina darbuotojus	2,42	2,00	3	37,9%	46,5%	4,00%	2,3%	9,3%

Apžvelgus 7 lentelėje pateiktus rezultatus bei apskaičiavus kiekvieno teiginio įvertinimo aritmetinius vidurkius, paaiškėjo, kad aukščiausius balus respondantai skyrė šiems teiginiams, apibūdinantiems kolegijos vadovų veiksmus: kviečia darbuotojus bendradarbiauti įgyvendinant pokyčius (vidurkis 4,02), pristato aiškią ateities viziją (vidurkis 3,86), išsamiai paaiškina pokyčių būtinybę bei pateikia racionalias priežastis, dėl kurių jie vyksta (vidurkis 3,43). Žemiausi įvertinimai skirti vadovybės veiksams, apimantiems specialios informacijos, kuria yra palaikomi bei apraminami darbuotojai naudojimą (vidurkis 2,42), visų lygių darbuotojų į pokyčių planavimo procesą įtraukimą (vidurkis 2,72), mokymų apie pokyčius organizavimą (vidurkis 2,84) bei išsamų informavimą apie vykstančių pokyčių eigą (vidurkis 3). Atsižvelgiant į pateiktus vertinimus, galima daryti išvadą, jog dažniausiai X kolegijoje darbuotojai yra supažindinami su planuojamais įgyvendinti pokyčiais, priežastimis, kodėl kilo būtinybė keistis, išsamiai paaiškinama būsimos ateities veiklos vizija, prašoma tarpusavio bendradarbiavimo. Minėtieji vadovybės veiksmai atspindi daugelį pirmojo pokyčio proceso etapo (pokyčių inicijavimas) bruožų. Tačiau pastebėta, jog kolegijos vadovybė stokoja labai svarbios šiame etape atliekamos funkcijos – visų lygių



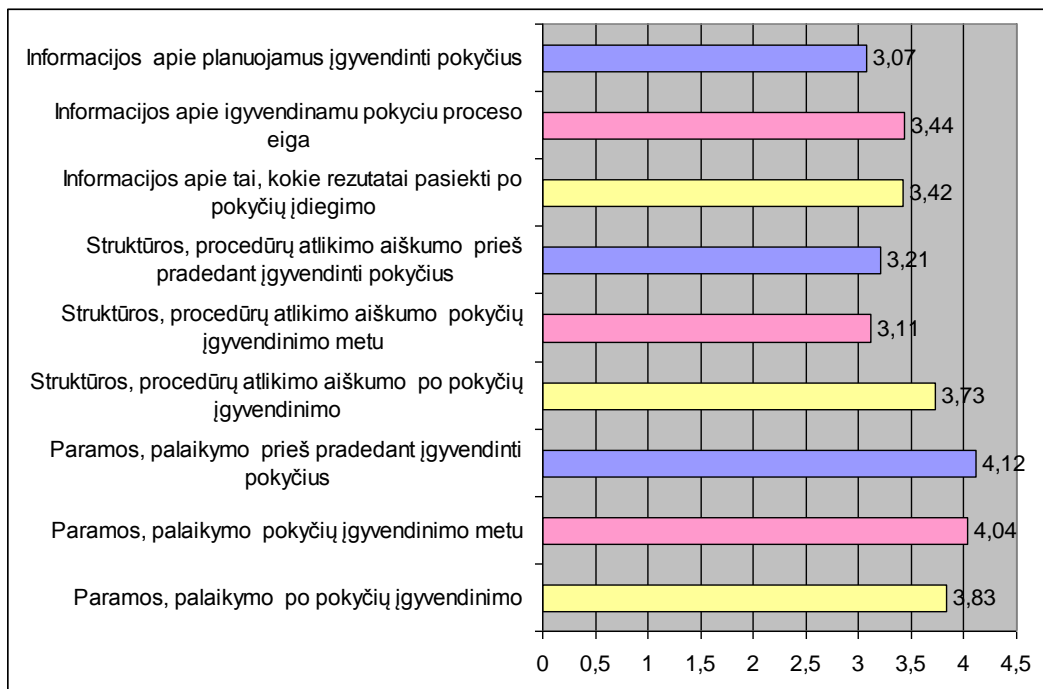
darbuotojų įtraukimo į pokyčių planavimą. Dėmesys atkreiptinas ir į tai, jog vadovybė, paaiškinusi pokyčių priežastis bei tikslus, tolimesniuose savo veiksmuose stokoja išsamaus informavimo apie pokyčių eigą. Itin galima pasigesti moralinio darbuotojų palaikymo bei mokymų apie pokyčius organizavimo.

Siekiant išsiaiškinti, kurių vadovybės veiksmų trūkumas gali tapti esminėmis, pokyčius kolegijoje ribojančiomis ir jas komplikuojančiomis sąlygomis, tiriamųjų buvo klausama, ar jie sutinka, kad visi prieš tai minėti teiginiai, atspindintys vadovų veiksmus, turi įtakos jų įsitraukimui į pokyčių įgyvendinimą. Savo (ne) pritarimą kiekvienam teiginiui respondentai turėjo išreikšti penkiabalėje skalėje (5- visiškai sutinku, 1- visiškai nesutinku). Analizuojant gautus respondentų atsakymus į šį klausimą, nustatyta, jog kolegijos darbuotojai labiausiai pritartų vykdomiems pokyčiams tada, jei vadovybė pristatytų aiškia ateities veiklos viziją (teiginio įvertinimo vidurkis 4,44), išsamiai paaiškintų apie pokyčių būtinybę (4,33), užtikrintų moralinį darbuotojų palaikymą – motyvuotų juos pokyčiams (įvertinimo vidurkis 4,21) ir pateiktų visą svarbiausią informaciją apie pokyčių įgyvendinimo eigą bei rezultatus (įvertinimo vidurkis 3,85).

Gautus rezultatus apie vadovybės veiksmus, kurie labiausiai įkvėptų respondentus įsitraukti į pokyčių procesą palyginus su realiu jų atlikimo dažnumu, paaiškėjo, jog vadovybės veiksmų, tokių kaip moralinio darbuotojų palaikymo ir motyvavimo, svarbios informacijos apie pokyčių įgyvendinimo eigą ir rezultatus stoka, tikėtina, kelia nemažą pavojų pokyčių kolegijoje procesui ir gali tapti pagrindiniu jo stabdžiu, nes visi minėtieji veiksmai tiriamųjų yra pažymėti kaip labiausiai darantys įtaką jų sėkmingam įsitraukimui į diegiamų naujovių įgyvendinimą. Tuo tarpu retas visų lygio personalo darbuotojų įtraukimas į pokyčių planavimą nėra tas veiksnys, kuris labiausiai iššaukia kolegijos darbuotojų priešinimosi permainingoms veiksmams.

Verta akcentuoti ir tai, jog atlikus chi kvadrato testą, buvo nustatyti reikšmingi skirtumai tarp visų lygių darbuotojų į pokyčių planavimo procesą įtraukimo poreikio svarbos bei respondentų amžiaus (chi kv. 31,454; df 12; p- 0,002 < 0,05) bei turimo darbo stažo (chi kv. 47,906; df 12; p- 0,000 < 0,05). Visiškai su teiginiu, jog darbuotojų į pokyčių planavimo procesą įtraukimas lemia tiriamųjų efektyvų įsitraukimą į jų įgyvendinimą sutiko asmenys, priklausantys amžiaus kategorijai iki 29 m. bei turintys trumpą – iki 3 m. darbo stažą. Vadinasi, darytina išvada, jog jaunesni respondentai labiau nei vyresni nori dalyvauti tiek pokyčių įgyvendinime, tiek ir planavime ne tik dėl savo jaunatviško entuziazmo bei maksimalizmo, bet, tikėtina, ir dėl to, jog trumpas jų darbo stažas kolegijoje, priešingai nei kad ilgą laiką šioje įstaigoje dirbančių respondentų įsisenėjusios nuostatos, leidžia vis dar tikėtis nusistovėjusių organizacijos kultūros taisyklų bei vadovavimo stiliaus pokyčių.

Paskutiniu metu ketvirtojo bloko klausimu norima išsiaiškinti, kokių vadovybės veiksmų tiriamiesiems labiausiai trūksta kiekviename pokyčių proceso (pokyčių inicijavimo, pokyčių įgyvendinimo bei pokyčių institucionalizavimo) etape, vadovaujantis doc. dr. A. Kiaunytės (2008) tyrime analizuotais veiksmais, kurie yra būtini, siekiant sėkmingai pereiti visą pokyčio procesą (tai komunikaciniai veiksmai, suteikiantys darbuotojams informacijos, atliekamų procedūrų aiškumo, paramos, palaikymo veiksmai, teikiantys saugumo, pasitikėjimo jausmą.). Kiekvieną pateiktą teiginį respondentai turėjo įvertinti penkiabalėje skalėje nuo 5 iki 1, kai 5- tokių vadovybės veiksmų labai trūksta, 1- tokių vadovybės veiksmų visai netrūksta. Suskaičiavus kiekvieno veiksmo įvertinimo vidurkius, gauti tokie rezultatai (žr. 14 pav.):



14 pav. Respondentų lūkesčių vadovybės veiksmų atžvilgiu visuose pokyčio proceso etapuose vidurkiai

Analizuojant pateiktą teiginių vidurkius, pastebėta, jog respondentai kiekvieną veiksmą įvertino gana aukštais balais, kas rodo, informacijos, struktūros ir procedūrų aiškumo, paramos, palaikymo stokojimą visuose trijose pokyčių proceso etapuose. Visgi labiausiai tiriamiesiems trūksta paramos ir palaikymo prieš pradant įgyvendinti pokyčius (įvertinimų vidurkis siekia net 4,12), permąstymų įgyvendinimo metu (4,04) bei po pokyčių įdiegimo (3,83). Mažiausiai pasigendama yra struktūros, procedūrų atlikimo aiškumo pokyčių įgyvendinimo metu bei informacijos apie planuojamus įgyvendinti pokyčius (3,07). Darytina išvada, jog minėtų dviejų veiksmų nepasigendama todėl, kad, kaip jau buvo išsiaiškinta anksčiau, vadovybė dažnai darbuotojams išsamiai paaiškina planuojamų pokyčių būtinybę, tikslus bei, tikėtina išaiškina kokius

veiksmai turėtų būti atliekami (šių veiksmų atlikimas priskirtinas pirmojo pokyčių etapo stadijai). Kadangi komunikavimas su visu kolegijos kolektyvu dažniausiai tuo ir užsibaigia, nenuostabu, jog informacijos, struktūros bei procedūrų aiškumo itin trūksta tolimesniuose (itin paskutiniame) pokyčių proceso etapuose.

Atlikus Spearmano koreliacijos koeficientų analizę nustatyta, jog respondentai, kurie labiausiai stokoja informacijos apie planuojamus įgyvendinti pokyčius ( $r = 0,530$ ,  $p < 0,01$ ) bei visą pokyčių įgyvendinimo eigą ( $r = 0,505$ ,  $p < 0,01$ ) labai dažnai išgyvena baimės, susidūrus su pokyčiais, jausmus. Tarp šių konstruktyvų egzistuoja statistiškai reikšmingos vidutinės teigiamos koreliacijos. Tie respondentai, kurie labiausiai pasigenda struktūros, procedūrų atlikimo aiškumo pirmame pokyčių proceso etape (prieš pradėdant įgyvendinti pokyčius) rečiau susiduria su energijos bei entuziazmo emocija ( $r = -0,619$ ,  $p < 0,01$ , - vidutinė neigiama koreliacija) bei dažniau atvirai ir aktyviai priešinasi pokyčiams ( $r = -0,650$ ,  $p < 0,05$ , - vidutinė teigiama koreliacija).

Apibendrinant ketvirtojo klausimų bloko rezultatus, galima pagrįstai teigti, kad vadovų veiksmai pokyčių proceso metu X kolegijoje nėra tinkamai organizuojami, o pokyčių planavimas dažniausiai pasireiškia vienašališku sprendimų priėmimu. Nors, kaip buvo nustatyta, vadovybė stengiasi suteikti visą informaciją apie jau suplanuotus įgyvendinti pokyčius, pristatyti aiškiai ateities veiksmų viziją bei kviečia darbuotojus bendradarbiauti, visgi minėtoji komunikacija tuo ir užsibaigia. Darbuotojai stokoja ne tik tolimesnių žinių apie pokyčių įgyvendinimo eigą bei rezultatus pateikimo, bet, ypatingai, moralinio palaikymo bei motyvavimo veiksmų. Informacija apie planuojamus arba jau vykstančius pokyčius taip pat teikiama diferencijuotai pagal pareigybes - administracijos darbuotojai apie kolegijoje laukiamas permainas dažniausiai sužino iš vadovybės, kai tuo tarpu pedagoginio personalo nariai – iš kitų kolegų, kas gali sąlygoti gandų gavimą bei išprovokuoti šių darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams veiksmus. Kadangi tyrimas byloja tai, kad komunikacijos stoka yra viena pagrindinių pokyčių proceso X kolegijoje problemų, o žinios apie pokyčio eigą, sėkmę bei galutinius rezultatus yra aktualios tiek į pokyčius įsitraukusiems kolegijos darbuotojams, tiek ir jų priešininkams, teigtina, jog savalaikis ir tikslus informavimas apie visą pokyčių eigą turi būti kartojamas ir tai daroma kur kas dažniau, negu vyksta šiuo metu. Esant minėtų veiksmų stokai, kaip byloja tyrimas, darbuotojų nerimas gali padidėti ir virsti baime, entuziazmas - sumažėti bei tapti apatija, ko pasekoje gali atsirasti grėsmė, jog kolegijos darbuotojai visiškai atsiribos nuo bet kokių permainų.

### 3.2. Vadovybės požiūrio į kolegijoje vykstančius pokyčius analizė (vadovų ir darbuotojų nuomonių palyginimas)

Analizuojant interviu metu gautus vadovų atsakymus į įvairaus pobūdžio klausimus apie pokyčius ir jų procesą tiriamojoje įstaigoje bei juos lyginant su anketinės apklausos rezultatais, buvo tikėtasi tikslesnio pokyčių proceso situacijos X kolegijoje išryškavimo, kuris įgalintų atrasti pagrindinius dviejų-darbuotojų ir vadovybės- požiūrių bendrumus, jų skirtumus, išskirti pagrindines problemas, su kuriomis yra susiduriama ir taip leistų patvirtinti arba paneigti prieš tyrimą išsikeltą hipotezę, kad „Pokyčių procesas X kolegijoje pasižymi bendru darbuotojų ir vadovų sprendimų priėmimu“.

Interviu metu buvo apklausti 6 kolegijos skyrių vadovai, iš kurių 5 buvo moterys ir tik 1 vyras. Tiriamųjų darbo stažas svyruoja nuo 4 iki 15 metų, vidurkis lygus 8,31 metams. Iš gautų duomenų buvo išskirtos penkios kategorijos, šios suskirstytos į smulkesnius vienetus (subkategorijas). Minėtas suskirtymas kartu su respondentų pasisakymų pasikartojimų dažniais pateiktas 8 lentelėje.

8 lentelė. Vadovybės požiūrio į pokyčius ir jų procesą kategorijos bei pasikartojimo dažniai

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b><i>Pasikartojimų dažnis</i></b>
1. Pokyčių paskirtis	1.1. Efektyvumo užtikrinimas	3
	1.2. Organizacinis vystymasis	2
2. Veiksmų prieš pokytį atlikimas	2.1. Problemų diagnozavimas	2
	2.2. Planavimas	6
	2.3. Vizijos pateikimas	5
	2.4. Užduočių ir darbų paskyrimas	4

8 lentelės tęsinys kitame puslapyje

8 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Pasikartojimų dažnis
3. Veiksmai po pokyčio įgyvendinimo	3.1. Rezultatų įvertinimas	5
4. Pokyčio trukdžiai	4.1. Darbuotojai	6
	4.2. Vadovai	3
5. Pokyčio sėkmės veiksniai	5.1. Bendradarbiavimas	3
	5.2. Komunikavimas	6
	6.3. Pokyčio lyderystė	2

**Pokyčių paskirtis.** Pirmaisiais dviem klausimais buvo norima gauti informaciją apie tai, kaip vadovai vertina pokyčius, jų tikslus, kaip kolegijoje yra suprantamas dalyvavimas permainingose. Pusė (n=3) respondentų išskyrė efektyvumo faktorių, kuris, jų nuomone, yra vienas svarbiausių organizacijos, kuri dalyvauja permainų procese, tikslų: „*Manau, pokyčiai yra vienas iš efektyviausių būdų, padedančių mums konkuruoti su kitomis aukštosiomis mokyklomis.*“, „*<...> siekiant našesnio darbo, geresnių kokybės rezultatų*“. Kai kurie vadovai (n=2), apibūdindami pokyčius, akcentavo, kad jie yra „*nuolatinis įstaigos vystymas*“. Tai rodo, kad kolegijos vadovai suvokia pokyčių reikšmę organizacijos veiklai, juos vertindami kaip galimybę, padedančią ne tik išlikti sudėtingame permainų pasaulyje, bet ir tobulėti bei augti. Lyginant kolegijos vadovų bei darbuotojų pokyčių svarbos suvokimą, galima teigti, jog jis sutampa.

**Veiksmų prieš pokytį atlikimas.** Vėliau buvo prašoma, kad vadovai apibūdintų, kaip pokyčių procesas vyksta kolegijoje, kaip į jį yra įtraukiamas personalas. Kai kurie (n=2) vadovai acentuoja, jog bet koks pokytis, pirmiausiai, turi būti orientuotas į problemos diagnostavimą ir jos sprendimą: „*Jei nežinosim problemos, nebus aišku ir ką bei kaip keisti*“, „*Problemiškoms sritims reikia skirti ypatingą dėmesį*“. Minėtina ir tai, jog vadovai, kalbėdami apie permainų diegimą, itin pabrėžė faktą, jog pokyčiai, atsižvelgiant į jų kompleksiskumą, turi būti atidžiai planuojami ir nuosekliai įgyvendinami: „*Svarbiausiai turėti gerą veiksmų planą*“, „*Analizuojam, kad pasirinktas pokyčio įgyvendinimo pobūdis būtų tinkamas*“. Nors ir absoliuti dauguma (n=6) respondentų akcentavo planavimą, kaip itin svarbų pokyčių proceso etapą, tačiau iš pasisakymų pobūdžio pastebėta, kad planavimo procesas vadovų yra apibūdinamas kiek skirtingai. Pora apklaustųjų nurodė, kad pokyčių planavime dalyvauja tik vadovybė („*Pokyčio įgyvendinimo planas svarstomas*

*direktorato posėdžių metu*”, „*Mes (autorės pastaba- vadovai) apsvarstom situaciją*), vienas respondentas tvirtino, kad planavimas vyksta tarp vadovų ir darbuotojų: „*Planuojam, tariamės su kitais darbuotojais, ką čia geriau padarius*”. Atsižvelgiant į pateiktus vadovų pasisakymus ir vadovaujantis darbuotojų apklausos metu gautais rezultatais, bylojančiais, jog, pastarieji retai kada gali įnešti savo indėlį į pokyčių planų rengimą, galima konstatuoti, kad X kolegijoje egzistuoja vienašališkas sprendimų priėmimas. Kita vertus, kaip buvo išsiaiškinta kiekybinio tyrimo metu, įtraukimo į pokyčių planavimą stoka, prišingai negu kad teigiama daugelio autorių darbuose, nėra tas faktorius, kuris itin nulemtų X kolegijos darbuotojų priešinimosi pokyčiams didėjimą.

Nepaisant to, kad vadovybė stokoja darbuotojų integravimo į permainų planavimo procesą veiksmų, visgi didesnis akcentas praktiškai visų (n=5), kalbėjusių apie veiksmus, atliekamus prieš įgyvendinant bet kokius pokyčius, tenka pokyčių vizijos darbuotojams pateikimui: „*Rengiamų posėdžių metu aiškinama, kas pasikeis*”, *Kad visi darbuotojai žinotų, ko galima tikėtis*”. Vadovų pasisakymų apie pokyčių tikslų išaiškinimą, jų vizijos darbuotojams pateikimą dažnis sutampa su darbuotojų išreikšta nuomone, kad vadovybė, planuodama pokyčius dažnai pristato aiškia ateities viziją, išsamiai paaiškina pokyčių būtinybę bei kviečia bendradarbiauti. Vadinasi, darytina išvada, jog tiek informacijos pateikimas, tiek ir struktūros, procedūrų atlikimo aiškumas pirmajame pokyčių proco etape kolegijoje yra gana neblogai užtikrinamas.

Pastebėta ir tai, kad daugiau nei pusė (n=4) apklaustųjų teigia, kad prieš pradėdant įgyvendinti pokyčius vyksta darbų, užduočių bei atsakomybės paskirstymas: „*Sutariam, kas kokius veiksmus atlieka*“, „*Suformuojama darbo grupė, kurios užduotis - visapusiškai išanalizuoti situaciją, įvertinti galimas alternatyvas, pasiūlyti tinkamiausią sprendimą*“.

Taigi išanalizavus visas vadovų mintis, teigtina, jog minėti problemų diagnozavimo, pokyčių planavimo, vizijos darbuotojams pateikimo, užduočių ir darbų paskyrimo veiksmai, atliekami prieš pradėdant diegti pokyčius kolegijoje, sutampa su teoriniame pokyčių proceso modelyje išskirtomis pagrindinėmis procedūromis, kurios, siekiant pokyčio sėkmės, ir turi būti atliktos pačioje pirmoje permainų proceso stadijoje.

Apžvelgus vadovų pasisakymus vienu ar kitu klausimu, susijusiu su pokyčių proceso kolegijoje suvokimu, buvo išskirta dar viena kategorija - **Veiksmai po pokyčio įgyvendinimo**. Beveik visi (n=5) apklaustieji tvirtino, kad po to, kai yra įtvirtintas pokytis, kolegija imasi rezultatų vertinimo veiksmų: „*Po visko neišvengiamai diskutuojama apie pasiektus tikslus*“, „*Veiklos ataskaitas ruošiam*“, „*Yra apžvelgiami kaip pakito svarbiausi kokybės rodikliai*“. Du vadovai tiksliai įvardino, kad tai daroma susirinkimų su darbuotojais metu: „*Susirinkimų metu aptariam, kas padaryta, kas nepavyko*“, „*pokyčių programos rezultatus įvertinam posėdžių metu*“. Rezultatų

aptarimas su darbuotojais yra labai svarbus trečiojo pokyčių proceso etapo veiksnys, kuris padeda užtikrinti pokyčio tęstinumą įtvirtinant naujas tradicijas ir įpročius.

**Pokyčio trukdžiai.** Siekiant išsiaiškinti, kaip vadovai suvokia priešinimosi pokyčiams problemą, buvo prašoma išvardinti svarbiausiais, jų manymu, priežastis, dėl kurių dažniausiai gali žlugti pokyčiai, nepasiekę savo tikslų. Daugiausiai vadovai kalbėjo apie darbuotojus (n=6) bei pačius vadovus (n=3), kaip svarbiausias kliūtis, su kuriomis susiduriama permainų metu. Kalbėdami apie darbuotojus, respondentai pažymėjo, kad: pokyčiai „*Žlunga dėl darbuotojų kritinio vertinimo*“, „*Ne visi darbuotojai sugeba priimti pokyčius kaip normalų darbo reiškinį*“, taip pat „*Kartais sunku pakeisti jų požiūrį, elgseną, įgūdžius.*“ Tie, kurie akcentavo vadovybę kaip svarbų trukdį pokyčių procese teigė, jog: „*Apskritai, ne visada vadovai pripažįsta pokyčių reikalingumą*“, tap pat „*Problemu gali kilti dėl to, kad sprendimai arba nepriimami, arba priimami per vėlai, arba priimami netinkami sprendimai*“. Kaip byloja pateikti pasisakymai, vadovai suvokia ne tik tai, kad darbuotojų neigiamas nusiteikimas diegiamos naujovės atžvilgiu yra labai aktuali problema, daranti neigiamą įtaką pokyčių procesui, bet kaip ribojantį veiksnį išskiria ir savo, kaip vadovų, kompetencijos tam tikrais aspektais trūkumą („*Galbūt iš vadovybės gauna nepakankamą informaciją?*“).

**Pokyčio sėkmės veiksniai.** Analizuojant respondentų pasisakymus apie pokyčius, buvo siekiama išskirti pagrindinius jų sėkmę lemiančius veiksnius, juos palyginant su mokslinėje literatūroje akcentuojamomis prielaidomis. Apsoliuti dauguma vadovų pabrėžė, kad pagrindinis pokyčio sėkmės garantas yra komunikavimas („*Natūralu, kad kiekvienas žmogus turi poreikį jausti saugumą, stabilumą, aiškumą dėl ateities. Todėl stengiamės, kad visus darbuotojus pasiektų žinios apie svarbesnius pasikeitimus*“, „*Komunikavimas, komunikavimas ir dar kartą komunikavimas*“). Tačiau tik vienas vadovas, kalbėdamas apie komunikavimo konstrukta teigė, jog bendravimo su darbuotojais funkcija yra atliekama nuolat: „*Mes su mano skyriaus darbuotojas visados aptariam vykstančio pokyčio eigą, sėkmę ar nesėkmę.*“. Tuo tarpu kiti nuolatinės ir savalaikės komunikacijos aspekto nepaminėjo.

Primintina tai, kad darbuotojų apklausos metu buvo nustatytas faktas, jog apklaustieji iš vadovybės veiksmų labai pasigenda informacijos būtent apie įgyvendinamų pokyčių eigą. Kadangi visi interviuojamieji kalbėjo apie komunikavimo svarbą bei žinant, kad darbuotojai kolegijoje yra itin aiškiai informuojami apie planuojamus vykdyti pokyčius pirmoje pokyčių proceso stadijoje, darytina prielaida, kad kolegijos vadovams svarbiausiai yra supažindinti darbuotojus su laukiamais pasikeitimais ir toks informacijos sklaidos kiekis, kaip ir labai aiškios vadovams atrodančios žinios, vadovybės manymu, turėtų būti pakankamos ir darbuotojams. Kalbant apie pokyčio sėkmės veiksnius, du interviuojamieji paminėjo pokyčio lyderystės svarbą:

„Svarbu turėti lyderį, kuris prisiima atsakomybę už pokytį ir jam vadovauja“, nes „Vadovas-lyderis gali lengviau įkalbėti darbuotojus, kad jie priimtų pokytį“.

Apibendrinus interviu metu gautus rezultatus bei vadovaujantis teoriniu pokyčių proceso modeliu, darytina išvalga, kad X kolegijos vadovybė pakankamai gerai atlieka veiksmus pirmajame pokyčių proceso etape, kuomet visiems darbuotojams pateikia aiškią informaciją apie vykdomus pokyčius, atlieka pokyčių planavimo, būsimos veiklos apžvalgos bei problemų identifikavimo veiksmus. Tačiau analizuojant respondentų pasisakymus, buvo pasigesta grįžtamojo ryšio suteikimo darbuotojams apie pokyčių įgyvendinimo eigą bei pasiektus rezultatus. Pastebėta ir tai, jog vadovai, kalbėdami apie pokyčių diegimą X kolegijoje neužsiminė apie darbuotojų moralinio palaikymo, motyvavimo bei skatinimo sistemos taikymą, taip pat buvo pasigesta vadovų minčių apie vykdomus darbuotojų apmokymus, kurie padėtų darbuotojui pokytį priimti kaip normą. Kadangi šiuos faktorius anketinės apklausos metu darbuotojai išskyrė kaip didelę įtaką turinčius jų pritarimui diegiamoms naujovėms, galima manyti, jog šios išvardintos problemos ir yra pagrindinės, kurios lemia tai, jog X kolegijoje egzistuoja pasyvi nežodinė darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams forma, kuri yra viena sunkiausiai identifikuojamų ir išsprendžiamų.

Taigi atlikus pokyčių proceso X kolegijoje tyrimą, galima *paneigti* pirmąją tyrimo pradžioje iškeltą hipotezę ir teigti, jog pokyčių procesas X kolegijoje *nepasižymi* bendru darbuotojų ir vadovų sprendimų priėmimu. Tačiau galima patvirtinti antrąją išsikeltą hipotezę ir tvirtinti, kad pokyčiai X kolegijoje yra vienas iš darbuotojų patiriamų neigiamų emocinių išgyvenimo veiksnių, sukeliantis pasipriešinimo pokyčiams veiksmus.



## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir atlikus kiekybinio ir kokybinio tyrimo metu gautų duomenų analizę, galima daryti tokias išvadas: Išanalizavus mokslinę literatūrą ir atlikus kiekybinio ir kokybinio tyrimo metu gautų duomenų analizę, galima daryti tokias išvadas:

1. Atskleidus jau nuo F. Taylora laikų besikeičią šiuolaikinės organizacijos sampratą, buvo pastebėtas ir vienu ar kitu joje vykstančių pokyčių fenomenas. Tai suformavo naują, kiek sistemiškesnį ir visapusiškesnį požiūrį į šiuolaikines organizacijas, kurių veikla pasižymi intensyvumu, funkcijų, kurios vykdomos vienu metu, įvairumu bei sudėtingais ryšiais su aplinka. Dėl nuolat kintančios išorinės ir vidinės aplinkos dabarties organizacija neišvengiamai susiduria su įvairaus pobūdžio pokyčiais, kurie jau tapo įprastas šiuolaikinėje visuomenėje reiškinys. Dėl to, kad sugebėtų išlikti kintančiomis sąlygomis, kiekviena organizacija, ir pati privalo keistis. Todėl jos poreikis dalyvauti dabarties pokyčiuose turėtų būti teisingai suvokiamas.
2. Vien tik pokyčių būtinybės suvokimas negarantuoja jų įgyvendinimo sėkmės, nes pokyčiai, pasireiškiantys kaip įvairaus turinio ir tipo inovacijų organizacijose realizavimas, gali susidurti su tam tikrais sunkumais. Kliūčių, trukdančių sėkmingam pokyčių diegimui gali būti daugybė (menkas išorinės aplinkos suvokimas, nesugebėjimas laiku pastebėti naujų sprendimų svarbos bei priimti tinkamą sprendimą, prasti pasiruošimo netikėtumams įgūdžiai), tačiau atlikti įvairūs moksliniai tyrimai parodė, kad vadybos požiūriu gana profesionaliai parengti ir įgyvendinami pokyčiai dažniausiai žlunga dėl psichologinių priežasčių, kurios sąlygoja pasipriešinimo pokyčiams atsiradimą.
3. Darbuotojų pasipriešinimą gali lemti daugybė įvairių priežasčių. Tačiau išanalizavus skirtingų autorių mintis, galima daryti išvadą, kad dažniausiai darbuotojų priešinimasis pokyčiams yra grindžiamas nežinojimu bei nesuvokimu, kaip į juos reaguoti, o ir patys pokyčiai yra interpretuojami kaip grėsmė darbuotojų interesams. Todėl šioje vietoje svarbi abipusė komunikacija, kurios dėka organizacijos nariai galėtų geriau suprasti pokyčių esmę ir svarbą, o vadovai – suprasti, kokie faktoriai skatina darbuotojų priešiškus jausmus diegiamam pokyčiui. Nors mokslinėje literatūroje plačiai pripažįstama, kad pasipriešinimas pokyčiams -neigiamą reikšmę sėkmingam pokyčių procesui turintis konstruktas, kurį svarbu įveikti, tuo pačiu jis gali būti viena efektyviausių reakcijų į permainas, padedančių išryškinti klaidas pokyčių metu bei išvengti chaotiškų organizacijos veiksmų laisvės.

4. Apžvelgus pateiktą teorinį pokyčio proceso modelį, galima daryti išvadą, kad pokyčio sėkmė priklauso ne tiek nuo techninių galimybių, kiek nuo sąlygų, susijusių su darbuotojų elgesiu, kultūra bei vadovavimu. Ir tik vadovų supratimas, kad įmonės veiklos efektyvumo didinimo subjektu yra ne tik jie, bet ir visas personalas, sustiprina organizacijos dalyvavimo permainingose sėkmė. Todėl tam, kad pasirinktas įgyvendinimo pobūdis būtų tinkamas organizacijai, kiekvieno vadovo užduotis viso šio laikotarpio eigoje yra suprasti, kokie veiksmai privalomi atlikti tam tikroje pokyčio proceso stadijoje, įvertinant organizacijos vertybes, įgūdžius, elgseną bei struktūrą. Ypatingai svarbu atkreipti dėmesį į kliūtis, trukdančias siekti užsibrėžtų tikslų, pabrėžiant pagrindinius komunikavimo su darbuotojais bei moralinio darbuotojų palaikymo principus, bei suvokti, kad problemos, kurios yra identifikuojamos pokyčių planavimo metu, gali sustiprėti prasidėjus pokyčių progresui. Kita vertus, kad ir koks sudėtingas atrodytų pokyčių įgyvendinimo procesas, svarbu tikėti, kad pokytis duos naudos ir jiems, ir visai organizacijai, nenustoti siekti užsibrėžto tikslo, atidžiai stebėti pokyčių situaciją ir, svarbiausiai, suteikti grįžtamąjį ryšį darbuotojams apie menkiausią pažangą.
5. Atlikus anketinę X kolegijos darbuotojų apklausą, paaiškėjo, kad:
- Didesnė dalis tiriamųjų suvokia pokyčių esmę, vertina jų reikalingumą ir sieja organizacines permainas su tam tikrų darbinių sąlygų pagerėjimu ateityje. Tačiau ankstesnė neigiama pokyčių patirtis susilpnina X kolegijos personalo tikėjimą svarbiausia permainų savybe – būti svarbia efektyvaus organizacijos gyvavimo sąlyga ir atsiranda realus pavojus, jog tokie darbuotojai praras veiklos pokyčių diegimo metu prasmės suvokimą.
  - X kolegijoje vyrauja paslėptas darbuotojų pasipriešinimas naujovėms, pasireiškiantis pokyčių stebėjimu iš šono, kas gali sukelti didelį pavojų pokyčių proceso kolegijoje sėkmei. Šį darbuotojų pasipriešinimą labiausiai lemia netinkamai pateikta informacija ir pokyčių tikslų bei paties pokyčio nesupratimas .
  - Gauti rezultatai atskleidė, kad praktiškai visi tiriamieji vienokiu ar kitokiu būdu yra informuojami apie kolegijoje vykstančias permainas ir ši informacijos sklaida paprastai vyksta per kolegijos vadovybę. Nors ir vadovybė stengiasi suteikti visą informaciją apie jau suplanuotus įgyvendinti pokyčius, pristatyti aiškią ateities veiksmų viziją bei kviečia darbuotojus bendradarbiauti, visgi minėtoji komunikacija tuo ir užsibaigia. Darbuotojai stokoja ne tik tolimesnių žinių apie pokyčių įgyvendinimo eigą bei rezultatus pateikimo, bet, ypač, moralinio palaikymo bei motyvavimo veiksmų.

6. Atlikus interviu su vadovais, paaiškėjo, kad:

- Kolegijos vadovai suvokia pokyčių reikšmę organizacijos veiklai, juos vertindami kaip galimybę, padedančią ne tik išlikti sudėtingame permainų pasaulyje, bet ir tobulėti bei augti. Lyginant kolegijos vadovų bei darbuotojų pokyčių svarbos suvokimą, galima teigti, jog jis sutampa. Apibendrinus interviu metu gautus rezultatus bei vadovaujantis teoriniu pokyčių proceso modeliu, darytina išvalga, kad X kolegijos vadovybė pakankamai gerai atlieka veiksmus pirmajame pokyčių proceso etape, kuomet visiems darbuotojams pateikia aiškią informaciją apie vykdomus pokyčius, atlieka pokyčių planavimo, būsimos veiklos apžvalgos bei problemų identifikavimo veiksmus. Tačiau analizuojant respondentų pasisakymus, buvo pasigesta grįžtamojo ryšio suteikimo darbuotojams apie pokyčių įgyvendinimo eigą bei pasiektus rezultatus. Pastebėta ir tai, jog vadovai, kalbėdami apie pokyčių diegimą X kolegijoje neužsiminė apie darbuotojų moralinio palaikymo, motyvavimo bei skatinimo sistemos taikymą, taip pat buvo pasigesta vadovų minčių apie vykdomus darbuotojų apmokymus, kurie padėtų darbuotojui pokytį priimti kaip normą. Kadangi šiuos faktorius anketinės apklausos metu darbuotojai išskyrė kaip didelę įtaką turinčius jų pritarimui diegiamoms naujovėms, galima manyti, jog šios išvardintos problemos ir yra pagrindinės, kurios lemia tai, jog X kolegijoje egzistuoja pasyvi nežodinė darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams forma, kuri yra viena sunkiausiai identifikuojamų ir išsprendžiamų.

Vadovaujantis gautomis išvadomis galima būtų pateikti tokias rekomendacijas:

1. Žinant, kad didesnė dalis darbuotojų, pajutę planuojamus pokyčius išgyvena nerimo ir sutrikimo jausmus, dėl kurių, tikėtina, ir kyla šis asmens vidinis pasišalinimas, privalu visam personalui išaiškinti, kaip asmeniškai juos palies pokytis, akcentuojant naudą, kuri bus gauta bei išsklaidyti klaidingas prielaidas apie jo žalą. Kadangi nemažai daliai tiriamųjų būdingas vilties ir lūkesčių emocijos išgyvenimas, galima daryti prielaidą, jog geriau supratę pokyčių tikslus kolegijos darbuotojai bus linkę labiau jems pritarti ir, tikėtina, bendradarbiaus juos įgyvendinant. Todėl labai svarbu tinkamai atlikti pokyčių komunikacijos kolegijoje funkciją, kuri leistų padidinti pokyčių palaikymo tikimybę. Be viso to, atsižvelgiant į faktą, kad X kolegijos darbuotojai palankiausiai žiūri į laipsniškus pokyčius ir neplanuotus pasikeitimus vertina kaip svarbią priežastį, sąlygojančią jų priešišumą, vadovybė turėtų iš anksto planuoti pokyčius ir juos įgyvendinti palaipsniui. Taigi visi šie paminėti aspektai, tikėtina, galėtų į teigiamą pusę pakeisti kolegijos darbuotojų jausmus situacijos atžvilgiu.
2. Tam, kad būtų galima į savo pusę patraukti tuos, kurie priešinasi pokyčiams, ir išlaikyti darbuotojų, kurie jaučia entuziazmą palaikymą, reikia nuolat skleisti informaciją

apie pokyčio eigą. Tam gali būti naudojami įvairūs darbuotojams pasiekiami komunikacijos kanalai, o prioritetas teikiamas asmeninio pobūdžio susitikimams su sutrikusiais ir priešišškai nusiteikusiais. Pastariesiems dažnai pokytis kelia nesaugumą, todėl labai svarbu išaiškinti, kaip asmeniškai juos palies pokytis, ir išsklaidyti klaidingas prielaidas apie pokyčio žalą, parodyti, kokią naudą jiems atneš pokytis. Tokius pokalbius turi vesti darbuotojų tiesioginiai vadovai, jei reikia, su personalo darbuotojų pagalba.

3. Kadangi X kolegijos kritinis pokyčių proceso veiksnys yra grįžtamasis ryšys, vykdomos specialios darbuotojų nuomonės apklausos padėtų surinkti grįžtamąją informaciją iš darbuotojų ir būtų vertingas vadovams tuo, kad leistų nustatyti, kiek efektyviai vyksta pokytis kolegijoje.

## LITERATŪRA

1. **Andriuščenka J.** Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai. Lietuvos žemės ūkio universitetas, 2007 -p. 12-23. Prieiga per internetą <http://vadyba.asu.lt/12/12.pdf> [žiūrėta 2013-02-19]
2. **Armstrong M.**, A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th ed. London: Kogan Page. 2006. - 982 p. - ISBN-13: 978-0749446314.
3. **Bagdonienė L, Bagdonas E, Kazlauskienė E, Zemblytė J.** Organizacijų vadyba. Kauno Technologijos Universitetas; 2004. ISBN 9955-09-071-5
4. **Bagdonienė L., Bagdonas E.** Administravimo principai. Vadovėlis. Kaunas. Technologija, 2000- p.228- ISBN 9986-13-814-0
5. **Baliutavičius S., Choromanskienė K.** Psichologiniai pokyčių policijoje valdymo veiksniai. Jurisprudencija, t. 48(40); 2003 - p.17–26. Prieiga per internetą [https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:XbEup2f9RIAJ:www.mruni.eu/lt/mokslo\\_da\\_rbai/jurisprudencija/archyvas/dwn.php%3Fid%3D309550+&hl=en&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEEShrBfKHFWhxCS3RkdR6g-3Vqyp2Ag1dZc6s8seNRKTm2qQ-D8WCKeYG1jXIQDg0jpiEubNpu\\_RWD-1yhC8hhXj-EINpkofgu2h5rhB2qo\\_WZHsw60MipZTXzRDKLGTYNXrKq\\_Ni&sig=AHIEtbROPer9oDh3mlKFRBuLi8XL95aKyg](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:XbEup2f9RIAJ:www.mruni.eu/lt/mokslo_da_rbai/jurisprudencija/archyvas/dwn.php%3Fid%3D309550+&hl=en&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEEShrBfKHFWhxCS3RkdR6g-3Vqyp2Ag1dZc6s8seNRKTm2qQ-D8WCKeYG1jXIQDg0jpiEubNpu_RWD-1yhC8hhXj-EINpkofgu2h5rhB2qo_WZHsw60MipZTXzRDKLGTYNXrKq_Ni&sig=AHIEtbROPer9oDh3mlKFRBuLi8XL95aKyg) [žiūrėta 2013-02-19]
6. **Barnard C.I.** The Functions of the Executive. Cambridge, M.A.: Harvard University Press.,1938.
7. **Baroniene L.** Kokybės vadybos įtaka didinant organizacijų konkurencingumą. Kauno technologijos universitetas, 2005. Prieiga per internetą [http://www.ebiblioteka.eu/resursai/Konferencijos/VLVK\\_051028/4%20sekcija/IV05\\_Baroniene.pdf](http://www.ebiblioteka.eu/resursai/Konferencijos/VLVK_051028/4%20sekcija/IV05_Baroniene.pdf) [žiūrėta 2012-12-15]
8. **Bersėnaitė J., Saparnis G., Šaparnienė D.** Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. Socialiniai tyrimai. 2006. Nr. 1 (7), -p. 19-28 – ISSN 1392-3110. Prieiga per internetą <http://archive.minfolit.lt/arch/4001/4120.pdf> [žiūrėta 2012-11-15]
9. **Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V.** Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams / Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė, 2008. – ISBN 978-9986-31-260-4.

10. **Boyet JH, Boyet JT.** The Best Ideas of the Top Management Thinkers. John Wiley and Sons.Inc.; 1998. –p.400- ISBN 978-0471380542.
11. **Burnes, B.** Managing Changes: a Strategic Approach to Organisational Dynamics. Harlow: Prentice Hall. 2004. - P.640 – ISBN 9780273711742.
12. **Butkus F. S.** Vadyba kiekvienam. Leidykla Eugrimas. Vilnius. 2008. – p.165- ISBN 978-9955-790-17-4
13. **Colenso M.** Kaizen strategies for successful organization change. Financial Times, Prentice Hall, 1990. - p.37-48 – ISBN 978-0273639855.
14. **Collins, C.J., Clark, K.D.** Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resources in creating organizational competitive advantage. Academy of Management Journal. Volume 46. No.6, 2003. p.740-751. Prieiga per internetą <http://www87.homepage.villanova.edu/kevin.d.clark/CollinsClark%20SHRM%20networks%20and%20performance%20AMJ%202003.pdf> [žiūrėta 2013-01-05]
15. **Conner D.** Managing At The Speed of Change. New York: Villard Books; 1993. – p.320 – ISBN 978-0679406846.
16. **Drucker P. F.** Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. - Vilnius: D. Radkevičiaus PĮ Rgrupė, Tallinn, Goldratt Baltic Network, 2004. – p. 230. – ISBN 9949-10-533-1
17. **Dubauskas G.** Organizacijos elgsena. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2006. – p. 162. ISBN 9955-423-45-5.
18. **Everard B., .Morris G.** Efektyvus mokyklos valdymas. Kaunas: Poligrafija ir informatika. Vilnius. 1997. –ISBN 9986-16-102-9.
19. **Fayol. H.** Administravimas teorija ir praktika. Eugrimas, Vilnius. 2005. – p.135- ISBN 9955-501-91-X
20. **Fullan M.** Pokyčių jėgos. Vilnius: Tyto alba; 1998 – p. 213 – ISBN 9986-16-102-9
21. **Fullan M., Cuttress C, Kilcher A.** 8 Forces for leaders of change. Vol. 26, No. 4, 2005.- p.54-64. Prieiga per internetą <http://www.michaelfullan.com/media/13396067650.pdf> [žiūrėta 2013-01-15]
22. **Fullan M., Stiegelbauer S.,** The New Meaning of Educational Change, London, Cassell, 1991. - ISBN 0807730610
23. **Golan N.** Treatment in Crisis Situations. New York. Free Press, 1978.- p.266 –ISBN 9780029120606.
24. **Gražulis V.** Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokame veikti? Mokomasis leidinys, Vilnius. 2008 –p.161 – ISBN 978-9955-19-096-7

25. **Gražulis V., Jagminas J.** Personalo vadybos galimybių paieška dabarties iššūkių aplinkoje. Viešoji politika ir administravimas. Vilnius. 2008. Nr. 24. –p. 79-91 – ISSN 1648-2603
26. **Gražulis V., Valickas A., Dačiulytė R., Sudnickas T.** Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo kapitalo vystymo perspektyvos. Mokslo studija, Vilnius, 2012 – p. 407. – ISBN 978-9955-19-452-1
27. **Grybienė A., Šimbelis D.** Pokyčiai organizacijoje: pasipriešinimo pokyčiams valdymas. KTU Panevėžio institutas. 2005, p. 68-71. Prieiga per internetą [http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Konferencijos/KTU\\_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Vadybos/Grybiene.%20Simbelis.pdf](http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Vadybos/Grybiene.%20Simbelis.pdf) [žiūrėta 2012-12-10]
28. **Holbeche L.** The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success. – Amsterdam; London: Elsevier: Butterworth Heinemann, 2005, p. 452. – ISBN 978-1-295-99382-1
29. **John W. Moran, Baird K. Brightman.** “Leading organizational change”, Journal of workplace learning, Vol.12, Number 2, p. 66-74, 2000.- ISSN 1366-5626 Prieiga per internetą <ftp://donnees.admmt.usherbrooke.ca/Db4830/session456/Leadingchange.pdf> [žiūrėta 2012-11-19]
30. **Jucevičienė, P.** Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija. 1996. ISBN 9789955888123
31. **Juknevičienė V.** Neoklasikinių organizacijų teorijų reikšmė viešojo administravimo raidai. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Šiauliai, 2008.1 (10). P. 82-91- ISSN 1648-9098. Prieiga per internetą <http://www.su.lt/filemanager/download/6175/Juknevicienne.pdf> [žiūrėta 2012-12-15]
32. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai (edukologija ir kiti socialiniai mokslai). – Šiauliai: leidykla Lucilijus, 2005, p. 371. – ISBN 9955-655-35-6.
33. **Kiaunytė A.** Pokyčius patiriantys socialiniai darbuotojai: supervizijos taikymo galimybės. Klapėdos universitetas. Mokslo darbai. 2008. – p.119-130 prieiga per internetą [https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:8NnJt7He1LwJ:www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/sd/archyvas/dwn.php%3Fid%3D274395+&hl=en&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESjB3hutgGe65nyK3VSdwwuHJaEElOcXf2NJsYBqXOBGIFuecXWgRW5ZtLyyNblGWAlibX6SJXOdhSa6anZa0raCfLFhXD5c6rKIY99mTOgivy8k\\_LwW3yvNxiewL1kHUjNIy3ig&sig=AHIEtbRICl0UcgARz71CyN\\_-rBB7mw9v0w](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:8NnJt7He1LwJ:www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/sd/archyvas/dwn.php%3Fid%3D274395+&hl=en&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESjB3hutgGe65nyK3VSdwwuHJaEElOcXf2NJsYBqXOBGIFuecXWgRW5ZtLyyNblGWAlibX6SJXOdhSa6anZa0raCfLFhXD5c6rKIY99mTOgivy8k_LwW3yvNxiewL1kHUjNIy3ig&sig=AHIEtbRICl0UcgARz71CyN_-rBB7mw9v0w) [žiūrėta 2012-12-18]
34. **Klimas D., Ruževičius J.** Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. Verslo ir teisės aktualijos, Vilnius. 2009- p.72-87. - ISSN 1822-9530

35. **Kouzes, J.M., Posner, B.Z.** Iššūkis vadybai. Kaunas:Smaltija, 2003. – p.426 - ISBN 9955-551-11-9.
36. **Laumenskaitė E., Vasiliauskas A.** Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje. Ekonomikos teorija ir praktika, 2006 Nr. 1. – p. 23-35. ISSN 1142-1299. [http://www.ebiblioteka.lt/resursai/DB/LB/LB\\_pinigu\\_studijos/Pinigu\\_studijos\\_2006\\_01\\_02.pdf](http://www.ebiblioteka.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2006_01_02.pdf) [žiūrėta 2012 11 14]
37. **Lewin, K.,** Lauko teorija socialiniuose moksluose. Riktiniai teoriniai straipsniai.VU Specialiosios psichologijos laboratorija, Vilnius 2007. – p.375- ISBN 978-9955-636-05-2.
38. **Lodienė, D.** (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 33, p. 99-109.
39. **Neverauskas B., Rastenis J.** Vadybos pagrindai. Mokomoji knyga. Kaunas, technologija, 2000.
40. **Oškutienė R., Korsakienė R.** Organizacinių pokyčių vertinimas: informacinių technologijų diegimo atvejis. Vilnius, 2012 4(3): – p. 197-204.- ISSN 2029-2252 online. Prieiga per internetą [www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/...33/pdf](http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/...33/pdf) [žiūrėta 2013-01-15]
41. **Paliulis N., Chlivickas E., Pabedinskaitė A.** Valdymas ir informacija. Vilnius: Technika, 2004, psl. 44-48.- ISBN 9986-05-743-4.
42. **Robbins S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. - Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2003. – p. 374. – ISBN 9949-10-912-1
43. **Rouse W.B.** Essential Challenges of Strategic Management. New York: John & Sons, Inc. 2001.- p.272. – ISBN 978-0471389248.
44. **Ruibytė, L., Raubienė, K.** Pokyčių šiuolaikinėje organizacijoje suvokimo ypatumai. 2005. Prieiga per internetą: [http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Ruibyte\\_Raubiene.pdf](http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Ruibyte_Raubiene.pdf) [žiūrėta 2012-11-07]
45. **Senior B, Swailes S.** Organizational change. Financial Times, Prentic Hall; 1997- p.397. - ISBN 978-0-273- 71620-4.
46. **Smilga E. , Pačėsa N.** Mokslinio potencialo panaudojimas Lietuvos valstybės konkurencingumui didinti globalios ekonomikos sąlygomis. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2001 -p. 20.
47. **Stoner J. A. F., Freeman, R. E. Gilbert, D. R.:** Vadyba. Kaunas. Poligrafijai ir informatika. 2001- ISBN 9986-850-28-2.
48. **Stoškus St., Beržinskienė, D.** Pokyčių valdymas. Šiauliai: VŠI Šiauliu universiteto leidykla. 2005. – p. 232 – ISBN 9986-38-624-1



49. **Stuart R.** Experiencing Organizational Change: triggers, processes and outcomes of change journeys // Personal Review. Vol.24, Issue2. 1995; - p. 3-88. ISSN 0048-3486.
50. **Svirskienė G.** Naujosios žinių ekonomikos iššūkiai ir organizacinis pasipriešinimas naujovėms. Šiaulių universitetas. 2005. – p. 365-372. Prieiga per internetą <http://smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Svirskiene.pdf> [žiūrėta 2012-11-19]
51. **Taylor F. W.** Moksliniai valdymo principai. Eugrimas, Vilnius 2005. – p. 110- ISBN 9955-501-83-9.
52. **Thom N., Ritz A.** Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo matmenys: monografija. Vilnius. Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004.- p.336
53. **Tidikis R.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis. –Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003. -628p. – ISBN 9955-563-26-5
54. **Usevičius, K.** Įmonės veiklos analizė ir verslo plano pagrindai. Vilnius: KF „Pokytis“. 1998. – p.244
55. **Valackienė A.** Sociologinis tyrimas: vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2004. ISBN 9955-09-763-9.
56. **Valickas A.** Kaip organizacijai padėti pergyventi permainas. 2007. Prieiga per internetą <http://www.teisescentras.lt/forumas/viewtopic.php?p=6091&sid=e78f7bbc3933af00f092db5f953a8613> [žiūrėta 2012- 10-27].
57. **Vencutė V.** XXI amžiaus pokyčių įtaka valdymui. Tiltai, 2005(1). Prieiga per internetą: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2005~ISSN\\_13923137.N\\_1\\_30.PG\\_21-28/DS.002.0.02.ARTIC](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2005~ISSN_13923137.N_1_30.PG_21-28/DS.002.0.02.ARTIC) žiūrėta 2013-02-18]
58. **Warrick D.D.** Developing Organization Change Champions. Vol. 41 No. 1. 2009- p.14-19 Prieiga per internetą: <http://www.polytechnic.edu.na/centres/docs/coll/ODChange/ContentServer2.pdf> [žiūrėta 2013-02-19]
59. **Zakarevičius P.** Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Monografija. - Kaunas, VDU, 2003. – p. 175. – ISBN 9955-12-143-8
60. **Žydžiūnaitė V.** Taikomųjų tyrimų metodologijos charakteristikos: mokomoji knyga. Vilnius : Ciklonas, 2006. ISBN 9955-695-36-6.
61. **Žukauskienė R.** Raidos psichologija. Vilnius: Valstybinis leidybos centras. 1996. –ISBN 9789986090922.

**Matusevičiūtė E.** (2013) Permainų iššūkiai Lietuvos organizacijoms. Žmogiškasis faktorius nuo teorijos prie praktikos. (X kolegijos atvejis) / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vaovas prof. dr. V. Gražulis.- Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas.

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotas X kolegijos darbuotojų bei vadovybės požiūris į pokyčių metu vykstančius procesus, įvertintas personalo įtraukimas į pokyčių procesą, išryškintos pagrindinės problemos, su kuriomis susiduria X kolegija diegiant naujoves, pateiktos išvados ir rekomendacijos, kaip šias problemas spręsti. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu aptartas organizacijos poreikis dalyvauti dabarties procesuose, išaiškinta pokyčių sąvokos apibrėžtis, jų įtaka organizacijos veiklai, išskirtos pagrindinės pokyčius organizacijose skatinančios priežastys, išanalizuotos kliūtys, trukdančios organizacijoms dalyvauti permainų procese, išryškintos svarbiausios sėkmingo dalyvavimo pokyčių procese prielaidos, akcentuojama žmogiškojo organizacijos kapitalo svarba. Antrojoje darbo dalyje pagrindžiama tyrimo metodologija. Trečioji dalis skirta tyrimo rezultatų analizei bei interpretacijai.

**Pagrindiniai žodžiai:** organizacija, pokyčiai, pokyčių procesas, žmogiškasis potencialas, pokyčių nauda, kliūtys sėkmingam pokyčių įgyvendinimui.

**Matusevičiūtė E.** (2013) Challenges of effecting change in Lithuanian organizations. The human factor – covering theory and practice. (Example of X College)/ Human resource management Master's final thesis. Supervisor: Prof. V. Gražulis, Ph.D., Institute of Management, Faculty of Politics and Management. Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania.

## **ANNOTATION**

The Masters thesis contains the analysis of views expressed by the staff and governing body of X College, regarding processes in effect during organizational changes, evaluation of staff integration into the processes of change, notification of the main problems encountered by X College during implementation of new developments, conclusions and recommendations to solving the problems encountered. First section discusses the theoretical aspects of the necessity of involving the organization in modern processes, explains the definition of the concept of change and the influence of change to the organization's operation, showcases main motivators for change within organizations, analyzes main obstacles that prevent organizations from taking in the process of change, notes the important factors of a successful participation in the process of change, emphasizes the relevance of Human capital. The second section of the thesis is based on the methodology of investigation and study. Third section is dedicated to the analysis and interpretation of gathered results.

**Keywords:** Organization, change, the process of change, human potential, benefits of change, obstacles in effecting change.

**Matusevičiūtė E.** (2013) Permainų iššūkiai Lietuvos organizacijoms. Žmogiškasis faktorius nuo teorijos prie praktikos. (X kolegijos atvejis) / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vaovas prof. dr. V. Gražulis.- Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas.

## SANTRAUKA

Magistro baigiamojo darbo tema yra **aktuali**, nes šiais permainų laikais darosi vis sunkiau suvaldyti aplinką ir joje vykstančius procesus, kurie sąlygoja pasikeitimus organizacijų viduje. Tačiau šių dienų pokyčiai - tai ne vien techninio ir technologinio, bet, pirmiausiai, žmogiškojo potencialo tinkamo panaudojimo organizacijose klausimai, nes pasikeitimai lengviau vyksta tose organizacijose, kuriose pokyčių dalyviai supranta, žino ir suvokia kaitos procesus, tai, kaip ir kas vyksta pokyčių metu. Šis darbas yra **naujas** tuo, kad nesibaigiančios šiuolaikinio pasaulio permainos reikalauja vis naujai vertinti organizacijų pasirengimą dalyvauti pokyčių procese per žmogiškojo faktoriaus, kuris yra organizacijos pagrindas (ne tik vadovybės, bet ir darbuotojų), aspektą ir kurio tyrimams vis dar nėra skiriamas pakankamas dėmesys. Tokio pobūdžio tyrimas X kolegijoje nebuvo atliktas. **Tyrimo objektas:** pokyčių procesas X kolegijoje. **Tyrimo problema:** silpniausia grandis visame pokyčių procese yra nepakankamas personalo pasirengimas dalyvauti permainose. Vienavertus, logiškai mąstydami darbuotojai gali pripažinti pokyčių būtinybę, kita vertus ne visada būna tam emociškai pasiruošę. Dėl šios priežasties dažnai kyla pasipriešinimas naujovėms, kuris iškreipia pokyčių procesą, todėl praktinėje veikloje neretai tampa jos stabdžiu. **Tyrimo tikslas:** Ištirti darbuotojų bei vadovybės požiūrį į pokyčius X kolegijoje bei įvertinti, kaip jie suvokia pokyčių metu vykstančius procesus. **Tyrimo uždaviniai:** 1. Išsiaiškinti X kolegijos darbuotojų nuomonę apie vadovybės veiksmus permainų sąlygomis. 2. Išanalizuoti ir įvertinti X kolegijos personalo įtraukimą į pokyčių procesą. 3. Susieti X kolegijos vadovybės pokyčių proceso interpretaciją su teoriniu pokyčių proceso modeliu. 4. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, pateikti pokyčių proceso organizavimo X kolegijoje išvadas bei rekomendacijas. **Tyrimo hipotezės:** 1. Pokyčių procesas X kolegijoje pasižymi bendru darbuotojų ir vadovų sprendimų priėmimu. 2. Pokyčiai X kolegijoje yra vienas iš darbuotojų patiriamų neigiamų emocinių išgyvenimo veiksnių, sukeltis pasipriešinimo pokyčiams veiksmus. **Naudoti tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė; **kiekybinio** ir **kokybinio** tyrimo metodų trianguliacija - kiekybiniam tyrimui atlikti buvo naudota anketinė apklausa ir statistinė duomenų analizė SPSS programa; kokybiniam tyrimui atlikti buvo naudotas pusiau struktūrizuotas interviu ir *content* analizė. Tyrimo metu gauti rezultatai atskleidė, jog pokyčių planavimas ir įgyvendinimas X kolegijoje dažniausiai

yra vienašališkas (svarbiausias akventas - vadovybė), todėl galima *atmesti* pirmąją hipotezę bei teigti, jog pokyčių procesas X kolegijoje nepasižymi bendru darbuotojų ir vadovų sprendimų priėmimu. Tyrimas atskleidė, jog X kolegijos darbuotojai, sužinoję apie planuojamus pokyčius dažniausiai išgyvena neigiamas emocijas, dėl kurių kyla pasipriešinimas, pasireiškiantis pasireiškia pasyviu nežodiniu būdu. Todėl galima *patvirtinti* antrąją tyrimo hipotezę, kad pokyčiai X kolegijoje yra vienas iš darbuotojų patiriamų neigiamų emocijų išgyvenimo veiksnių, sukeltis pasipriešinimo pokyčiams veiksmus.

**Darba sudaro:** įvadas, trys dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, anotacija, santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis) bei priedai. Bendra darbo apimtis –79 puslapis (be priedų).Darbe pateiktos 8 lentelės, 14 paveikslų ir 3 priedai. Panaudota šaltinių -61.

**Matusevičiūtė E.** (2013) Challenges of effecting change in Lithuanian organizations. The human factor – covering theory and practice. (Example of X College)/ Human resource management Master's final thesis. Supervisor: Prof. dr. V. Gražulis, Institute of Management, Faculty of Politics and Management. Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania.

## SUMMARY

The theme in question of the Master's thesis is **relevant**, due to the importance of effective control and moderation of processes which condition inter-organizational changes. The thesis attempts to bring to attention that changes of today are, primarily, a question of effective use of human potential, rather than that of technical and technological advancement, for change is more rapid and implemented more smoothly in organizations where those participants in the process know, understand and clearly perceive the effects of the changes in effect. The innovative aspect of this thesis is that it tries to cover the importance of surveying the human aspect, which makes up the ground of the organization (both, staff and management), in evaluating the organization's readiness to participate in the process of change and ability to adapt to the rapidly advancing world of today. Such survey has not been conducted in X College before. **Object of Study:** Process of change in X College. **Problem in question:** The weakest link in the whole process of change is the lack of preparedness of those participating in the process. On one hand, personnel can rationally acknowledge the necessity for change, but are often unprepared emotionally. Due to the aforementioned reason, resistance to change arises, distorting the process and thus impeding or halting it completely. **Main research objective:** Survey the views and opinions of, both, staff and governing body, on changes in X College and evaluate their understanding of the processes in effect. **Research tasks:** **1.** Find out the opinions of the staff in X College regarding the actions of the governing body during a period of change. **2.** Analyze and evaluate the involvement of personnel in the change process in X College. **3.** Compare the interpretation of processes of change expressed by the government body of X College to the theoretical model of the process of change. **4.** Based on the results of the survey, present conclusions and recommendations of the organizational processes in effecting change in X College. **Research hypothesis:** **1.** The processes of change in X College are governed by decisions made collectively by the staff and governing body. **2.** Changes in X College are one of the causes of negative emotional factors and tends to cause resistance to processes of change.

**Research methods used:** Analysis of relevant scientific literature; Triangulation of quantitative and qualitative research methods – quantitative research was done by conducting a questionnaire survey and statistical analysis using the SPSS computer program; qualitative research was conducted by using semi-structured interviews and content analysis. The results of this research uncovered, that planning and execution of processes of change in X College is usually one-sided, (principal accent – governing body), so it is possible to dismiss the first hypothesis and claim that changes are not governed by collective decisions by staff and government body. This research also uncovered, that the staff, upon learning of the coming changes, usually react negatively and, experience negative emotions, which further their resistance to innovation, which is expressed in a passive, non-vocal way. Thus we can confirm the second hypothesis, which states, that changes in X College are one of the reasons of negative emotions experienced by the staff, which cause resistant actions to changes.

**Contents:** Introduction, three sections, conclusions and recommendations, literature list, annotation and summary (Lithuanian and English languages), and appendix section. Main page count – 79 pages (sans appendix). Thesis contains 8 charts, 14 illustrations/photographs and 3 appendix items. Sources used – 61.

## Pokyčių proceso vertinimo X kolegijoje tyrimas

**Gerb. Respondente,**

*Maloniai kviečiu atsakyti į šios anketos klausimus ir taip dalyvauti Mykolo Romerio universiteto žmogiškųjų išteklių vadybos studentės organizuojamame tyrime. Tyrimas atliekamas siekiant iširti darbuotojų bei vadovybės požiūrį į pokyčius X kolegijoje bei įvertinti, kaip jie suvokia pokyčių metu vykstančius procesus.*

*Norėčiau atkreipti Jūsų dėmesį į tai, jog anketa yra visiškai anoniminė, gauti duomenys bus panaudojami tik moksliniams tikslams. Atsakydami į klausimus pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą (jį apibraudami), o jei tokio atsakymo nėra, įrašykite savąjį.*

***Dėkoju užbendradarbiavimą ir nuoširdžius bei sąžiningus atsakymus.***

1. **Ar sutinkate su teiginiu, kad organizaciniai pokyčiai – tai procesas, kurio pagalba organizacija juda iš esamos padėties link norimos ateities būsenos tam, kad padidintų savo veiklos efektyvumą?**
  - Visiškai sutinku
  - Sutinku
  - Nesu tikras
  - Nesutinku
  - Visiškai nesutinku
  
2. **Ar, Jūsų manymu, kolegijoje buvo įgyvendinami organizaciniai pokyčiai?**
  - Taip
  - Ne
  - Neturiu nuomonės
  
3. **Kaip manote, ar jie buvo sėkmingi?**
  - Taip, ir pokyčiai atnešė naudą
  - Taip, bet pokyčiai jokios naudos neatnešė
  - Neturiu nuomonės



- Ne, bet kolegija nuostolių nepatyrė
- Ne, ir kolegija patyrė nuostolius

4. **Su kokiais jausmais jūs dažniausiai susiduriate, pajutę pasikeitimus darbe?** (įvertinkite skalėje nuo 5 iki 1, kai 5-labai dažnai, 4-dažnai, 3-nei dažnai, nei retai, 2-retai, 1-labai retai)

a) Nerimo ir sutrikimo	5	4	3	2	1
b) Baimės	5	4	3	2	1
c) Šoko	5	4	3	2	1
d) Pykčio	5	4	3	2	1
e) Kūrybiškumo	5	4	3	2	1
f) Nekantrumo	5	4	3	2	1
g) Vilties ir lūkesčių	5	4	3	2	1
h) Enerijos ir entuziazmo	5	4	3	2	1

5. **Apibūdinkite savo elgesį, kuomet sužinote apie kolegijos planuojamus įgyvendinti pokyčius.** (atsakymų variantus įvertinkite skalėje nuo 5 iki 1, kuomet 5 – toks elgesys Jums visiškai būdingas, 4 – labiau būdingas, nei nebūdingas 3 –nei būdingas, nei nebūdingas, 2 – labiau nebūdingas, nei būdingas, 1 – visiškai nebūdingas)

a) Aš aktyviai ir atvirai priešinuosi visiems pokyčiams	5	4	3	2	1
b) Aš priešinuosi pokyčiams tada, kai jie man atrodo nepagrįsti.	5	4	3	2	1
c) Paprastai aš linkęs stebėti iš šono vykstančius pokyčius	5	4	3	2	1
d) Paprastai aš vengiu vykstančių pokyčių, jeigu tam yra galimybė	5	4	3	2	1
e) Paprastai aš inicijuojau pokyčius	5	4	3	2	1
f) Paprastai aš linkęs pritarti planuojamiems pokyčiams	5	4	3	2	1
g) Paprastai aš bendradarbiauju įgyvendinant pokyčius	5	4	3	2	1

6. **Į kokius pokyčius reaguotumėte palankiausiai?**

- Staigus
- Laipsniškus
- Darbuotojų (ne vadovybės) inicijuotus
- Į bet kokius pokyčius reaguojau neigiamai

7. **Ar sutinkate, kad šios priežastys sąlygoja darbuotojų nepritarimą pokyčiams?**

(įvertinkite skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – vertinu neutraliai, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku).

a) Neplanuoti pokyčiai	5	4	3	2	1
------------------------	---	---	---	---	---

d) Pokyčio tikslų ir paties pokyčio nesupratimas	5	4	3	2	1
e) Nepasitikėjimas vadovybės sprendimais	5	4	3	2	1
f) Baimė suklysti	5	4	3	2	1
g) Baimė dėl pareigų pasikeitimo	5	4	3	2	1
h) Konfliktai su vadovybe	5	4	3	2	1
i) Netinkamai pateikta informacija apie pokyčius	5	4	3	2	1
j) Netinkamai parinktas laikas pokyčių įgyvendinimui	5	4	3	2	1
k) Problemų priežasčių ir sprendimo būdų ieškojimo kartu su vadovybe nebuvimas	5	4	3	2	1

**8. Koku būdu dažniausiai sužinote apie kolegijoje vykstančius pokyčius? (galite pasirinkti kelis atsakymų variantus)**

- Informaciją gaunu iš kolegijos direktoriaus
- Informaciją gaunu iš savo tiesioginio vadovo
- Informaciją gaunu iš kito padalinio vadovo
- Informaciją gaunu iš kito kolegos
- Informacijos apie vykstančius pokyčius negaunu iš viso

Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

**9. Kai kolegijos vadovybė ketina įvesti kokius nors pokyčius, ji:** (įvertinkite skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – labai dažnai, 4 – dažnai, 3 – nei dažnai, nei retai, 2 – retai, 1 – labai retai)

a) Išsamiai paaiškina pokyčių būtinybę bei pateikia racionalias priežastis, dėl kurių jie vyksta.	5	4	3	2	1
b) Pristato aiškią ateities veiklos viziją	5	4	3	2	1
c) Išsamiai informuoja apie vykstančių pokyčių eigą ir rezultatus	5	4	3	2	1
d) Įtraukia visų lygių darbuotojus į pokyčių planavimo procesą	5	4	3	2	1
e) Kviečia darbuotojus bendradarbiauti, įgyvendinant pokyčius	5	4	3	2	1
f) Organizuoja mokymus apie pokyčius	5	4	3	2	1
g) Naudoja specialią informaciją, kuria palaiko, apramina darbuotojus	5	4	3	2	1

**10. Ar sutinkate, kad šie vadovybės veiksmai lemia jūsų pritarimą pokyčiams bei efektyvų įsitraukimą į jų įgyvendinimą?** (įvertinkite skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – vertinu neutraliai, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku)

a) Išsamus pokyčių būtinybės paaiškinimas bei racionalių priežasčių, dėl kurių jie vyksta pateikimas.	5	4	3	2	1
b) Aiškios ateities veiklos vizijos pristatymas	5	4	3	2	1
c) Išsamus informavimas apie vykstančių pokyčių eigą bei rezultatus	5	4	3	2	1
d) Visų lygių darbuotojų į pokyčių planavimo procesą įtraukimas	5	4	3	2	1

e) Darbuotojų kvietimas bendradarbiauti, įgyvendinant pokyčius	5	4	3	2	1
f) Mokymų apie pokyčius organizavimas	5	4	3	2	1
g) Moralinio darbuotojų palaikymo bei motyvacijos užtikrinimas	5	4	3	2	1

**11. Kokių veiksmų iš vadovybės jūs labiausiai pasigendate pokyčių procese nuo pokyčių inicijavimo, iki pokyčių užbaigimo bei įtvirtinimo?** (kiekvieną atsakymų variantą įvertinkite skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – labai trūksta, 4 – labiau trūksta, nei netrūksta, 3 – vertinu neutraliai, 2 – labiau netrūksta nei trūksta, 1 – visiškai netrūksta)

a) Informacijos apie planuojamus įgyvendinti pokyčius	5	4	3	2	1
b) Informacijos apie įgyvendinamų pokyčių proceso eigą	5	4	3	2	1
c) Informacijos apie tai, kokie rezultatai pasiekti po pokyčių įdiegimo	5	4	3	2	1
d) Struktūros, procedūrų atlikimo aiškumo prieš pradant įgyvendinti pokyčius	5	4	3	2	1
e) Struktūros, procedūrų atlikimo aiškumo pokyčių įgyvendinimo metu	5	4	3	2	1
f) Struktūros, procedūrų atlikimo aiškumo po pokyčių įgyvendinimo	5	4	3	2	1
g) Paramos, palaikymo prieš pradant įgyvendinti pokyčius	5	4	3	2	1
h) Paramos, palaikymo pokyčių įgyvendinimo metu	5	4	3	2	1
i) Paramos, palaikymo po pokyčių įgyvendinimo	5	4	3	2	1

**12. Pažymėkite, kuris iš šių dviejų teiginių Jus labiau atspindi:**

- Esu besidomintis naujovėmis
- Esu linkęs labiau išsaugoti senąją tvarką

**13. Jūsų amžius? (įrašykite) \_\_\_\_\_**

**14. Jūsų lytis?**

- Vyras
- Moteris

**15. Kiek laiko dirbate kolegijoje? (įrašykite) \_\_\_\_\_**

**16. Jūs esate:**

- Administracinio personalo narys
- Pedagoginio personalo narys

**INTERVIU KLAUSIMYNAS (pavyzdys)**

1. Kas, Jūsų manymu, yra pokyčiai ir kokių tikslų jie yra įgyvendinami organizacijose?
2. Kaip Jūsų kolegijoje suprantamas dalyvavimas permanose?
3. *Kokias išskirtumėte priežastis, kurios verčia kolegiją keistis?(papildomas klausimas)*
4. Kaip apibūdintumėte pokyčių procesą kolegijoje?
5. *Kaip į pokyčių procesą įtraukiate personalą?(papildomas klausimas)*
6. Kaip manote, kas lemia sėkmingą pokyčių įgyvendinimą?
7. Kokias išskirtumėte priežastis, dėl kurių pokyčiai gali žlungti, nepasiekę savo tikslų?
8. *Kaip manote, kas labiausiai gali sąlygoti tai, kad jūsų darbuotojai ne visada pritaria pokyčiams ir jiems priešinasi?(papildomas klausimas)*
9. *Kaip jūsų kolegijos vadovybė elgiasi, kuomet iškyla tokia situacija?(papildomas klausimas)*
10. Koks yra Jūsų, kaip vadovų, vaidmuo pokyčių procese?

Keletas klausimų apie Jus:

- Jūsų lytis?
- Koks jūsų darbo kolegijoje stažas?

## Kokybinio tyrimo analitiniai turinio vienetai ir pasikartojimų dažnis

Kategorija	Subkategorija	Analitiniai turinio vienetai (Respondentų pasisakymai)
1. Pokyčių paskirtis	1.1. Efektyvumo užtikrinimas	-„Manau, pokyčiai yra vienas iš efektyviausių būdų, padedančių mums konkuruoti su kitomis aukštosiomis mokyklomis.” - „Suteikia galimybę studijų kokybės gerinimui” .-, ...siekiant našesnio darbo, geresnių kokybės rezultatų.”
	1.2. Organizacinis vystymasis	-Tai nuolatinis įstaigos vystymas .-Suteikia galimybę kolegijai „augti“
2. Veiksmų prieš pokytį atlikimas	2.1. Problemų diagnozavimas	.-Jei nežinosim problemos, nebus aišku ir ką bei kaip keisti. -Problemiškoms sritims reikia skirti ypatingą dėmesį.
	2.2. Planavimas	. -Mes (vadovai) apsvaistom situaciją Pokyčio įgyvendinimo planas svarstomas direktorato posėdžių metu. - Planuojam, tariamės su kitais darbuotojais, ką čia geriau padarius. -Svarbiausiai turėti gerą veiksmų planą. .-Analizuojam, kad pasirinktas pokyčio įgyvendinimo pobūdis būtų tinkamas. -Atsižvelgiam į kitų organizacijų, diegusių panašų pokytį patirtį.
	2.3. Vizijos pateikimas	-Pateikiama planuojamo pokyčio vizija darbuotojams - Rengiamų posėdžių metu aiškinama, kas pasikeis. .- Dažnai kalbama, ko tikėtis iš pokyčių. -Pasitarimuose akcentuojama, kodėl to reikia. .- Kad visi darbuotojai žinotų, ko galima tikėtis.
	2.4. Užduočių ir darbų paskyrimas	-Formuojama pokyčio vykdymo komanda -Vyksta darbų paskirstymas - Sutariam, kas kokius veiksmus atlieka - Suformuojama darbo grupė, kurios užduotis - visapusiškai išanalizuoti situaciją, įvertinti galimas alternatyvas, pasiūlyti tinkamiausią sprendimą.
3. Pokyčio trukdžiai	3.1. Darbuotojai	-Gal tai, kad yra nemažai tokių darbuotojų, kuriems yra vis vien, kas kolegijoje vyksta. -Nesupranta jie ( <i>darbuotojai</i> ) pokyčio naudos - Ne visi darbuotojai sugeba priimti pokyčius kaip normalų darbo reiškinį -Kartais sunku pakeisti jų požiūrį, elgseną, įgūdžius. -Žlunga dėl darbuotojų kritinio vertinimo -Darbuotojų nepajėgumas augti ir tobulėti
	3.2. Vadovai	-Apskritai, ne visada vadovai pripažįsta pokyčių reikalingumą.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Problemų gali kilti dėl to, kad sprendimai arba nepriimami, arba priimami per vėlai, arba priimami netinkami sprendimai.</li> <li>-Galbūt iš vadovybės gauna nepakankamą informaciją.</li> </ul>
4. Pokyčio sėkmės veiksniai	4.1. Bendradarbiavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Be tarpusavio bendradarbiavimo nieko nebus.</li> <li>-Juk pokyčio negali įgyvendinti vienas asmuo, netgi jei jis būtų organizacijos vadovas. Todėl itin reikšmingas sakyčiau yra komandinis darbas.</li> <li>-Pokyčio sėkmė priklauso nuo to, kaip kartu bendradarbiauja vadovai ir darbuotojai.</li> </ul>
	4.2. Komunikavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Privaloma, kad darbuotojai žinotų diegiamo pokyčio naudą kolegijai.</li> <li>-Mes su mano skyriaus darbuotojas visados aptariam vykstančio pokyčio eigą, sėkmę ar nesėkmę.</li> <li>-Kiekvienas vadovas turi būti informatoriumi.</li> <li>-Jei yra matoma tokia situacija, kalbama su tuo darbuotoju asmeniškai.</li> <li>-Natūralu, kad kiekvienas žmogus turi poreikį jausti saugumą, stabilumą, aiškumą dėl ateities. Todėl stengiamės, kad visus darbuotojus pasiektų žinios apie svarbesnius pasikeitimus.</li> <li>-Komunikavimas, komunikavimas ir dar kartą komunikavimas.</li> </ul>
	4.3. Pokyčio lyderystė	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Svarbu turėti lyderį, kuris prisiima atsakomybę už pokytį ir jam vadovauja.</li> <li>-Vadovas-lyderis gali lengviau įkalbėti darbuotojus, kad jie priimtų pokytį.</li> </ul>
5. Veiksmai po pokyčio įgyvendinimo	5.1. Rezultatų įvertinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Susirinkimų metu aptariam, kas padaryta, kas nepavyko.</li> <li>-Po visko neišvengiamai diskutuojama apie pasiektus tikslus.</li> <li>-pokyčių programos rezultatus įvertinam posėdžių metu .</li> <li>-Veiklos ataskaitas ruošiam</li> <li>-Yra apžvelgiami kaip pakito svarbiausi kokybės rodikliai</li> </ul>

Magistro baigiamasis darbas „Permainų iššūkiai Lietuvos organizacijoms. Žmogiškasis faktorius nuo teorijos prie praktikos. (X kolegijos atvejis)“ atliktas savarankiškai ir nėra plagiatas.

Eglė Matusėvičiūtė

Darbo pabaiga: 2013 m. kovo 02 d.

El. pašto adresas: [e.matusėviciute@gmail.com](mailto:e.matusėviciute@gmail.com)

Mob. +37066268902