

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS**

JUSTINA RUTKOVSKA

**PERSONALO ĮTRAUKIMO Į PERMAINAS TYRIMAS
(Trijų Vilniaus viešbučių ypatumai)**

Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas
Prof. dr. V. Gražulis**

VILNIUS, 2013

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS**

**PERSONALO ĮTRAUKIMO Į PERMAINAS TYRIMAS
(Trijų Vilniaus viešbučių ypatumai)**

**Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa nr. 621N71001**

**Vadovas
Prof. dr. V. Gražulis
2013 03 12**

Recenzentas

**Atliko
ŽImis1-02 gr. stud.
Justina Rutkovska
2013 03 12**

VILNIUS, 2013

TURINYS

ĮVADAS	7
1. TEORINIAI ORGANIZACIJOS POKYČIŲ VALDYMO ASPEKTAI	10
1.1. Organizacijos samprata mokslinių diskusijų erdvėje	10
1.1.1. Organizacijos aplinka ir jos reikšmė organizacijos pokyčiams	12
1.1.2. Organizacijos vystymo(si) poreikis.....	14
1.2. Organizacinių pokyčių esmė ir atsiradimo priežastys	16
1.2.1. Pokyčių iššūkiai, kliūtys ir jų priežastys	20
1.2.2. Žmogiškųjų išteklių vaidmuo pokyčių valdymo procese.....	23
1.2.3. Sėkmingų pokyčių įgyvendinimo žingsniai įtraukiant darbuotojus.....	25
1.3. Pokyčių valdymo strateginiai modeliai ir jų įgyvendinimas	30
1.4. Pirmo skyriaus apibendrinimas	36
2. PERSONALO ĮTRAUKIMO Į PERMAINAS TYRIMO METODOLOGIJA	38
2.1. Tyrimo teorinis pagrindimas	38
2.2. Tyrimo metodų parinkimas	40
2.3. Tyrimo imtis ir atrankos būdai	40
2.4. Tyrimo instrumentarijus	41
2.5. Tyrimo organizavimas.....	43
2.6. Organizacijų charakteristika.....	44
2.7. Respondentų charakteristika	45
3. PERSONALO ĮTRAUKIMO Į PERMAINAS VERTINIMO TYRIMAS	47
3.1. UAB „Centrum“ personalo įtraukimo į permainas tyrimo rezultatų analizė	47
IŠVADOS IR SIŪLYMAI	77
LITERATŪRA	81
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS	85
SANTRAUKA	87
SUMMARY	89
PRIEDAI	91

LENTELĖS

1 lentelė. Istorijos, sužadinančios pokyčius organizacijoje.....	28
2 lentelė. Kriterijai, vertinantys asmens pasirengimą dalyvauti permainingose	38
3 lentelė. Sėkmingų pokyčių principai ir reikalavimai	39
4 lentelė. Tyrimo imties skaičiavimas.....	41
5 lentelė. Darbuotojų anketos klausimų pagrindimas	42
6 lentelė. Vadovų anketos klausimų pagrindimas	42
7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	46
8 lentelė. Dažniausiai vykdomų pokyčių tipų vertinimai priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas, (%)	48
9 lentelė. Dažniausiai vykdomų pokyčių tipų vertinimai iš darbuotojų ir vadovų pozicijų, (%).....	49
10 lentelė. Darbuotojų supratimo apie pokyčių būtinumą ir neišvengiamumo priežastis vertinimai	50
11 lentelė. Darbuotojų supratimo apie pokyčių būtinumą ir neišvengiamumo priežastis vertinimai priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas.....	51
12 lentelė. Darbuotojų supratimo apie pokyčių būtinumą ir neišvengiamumo priežastis vertinimai iš darbuotojų ir vadovų pozicijų	53
13 lentelė. Vadovybės veiklos, prieš įgyvendinant pokyčius, susijusius su darbuotojų veikla, vertinimas, priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas, (%).....	57
14 lentelė. Darbuotojų nuomonės procentinis pasiskirstymas pagal jų dalyvavimą permainingose, į(si)traukimą į permainingų įgyvendinimo procesą, (%).....	60
15 lentelė. Darbuotojų dalyvavimo permainingose, jų į(si)traukimo į permainingų įgyvendinimo procesą vertinimai, priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas, (%)	61
16 lentelė. Darbuotojų dalyvavimo permainingose, jų į(si)traukimo į permainingų įgyvendinimo procesą vertinimai iš darbuotojų ir vadovų pozicijų, (%)	62
17 lentelė. Nepakankamo į(si)traukimo į permainingas priežasčių vertinimas.....	65
18 lentelė. Vadovo pasirengimo netikėtumams vertinimai iš darbuotojų pozicijos, priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas, (%).....	74
19 lentelė. Vadovo pasirengimo netikėtumams vertinimai iš vadovų pozicijos, (%)	75

PAVEIKSLAI

1 pav. Pokyčių klasifikacija	19
2 pav. Tradicinis žmogiškųjų išteklių valdymo modelis (Hanada, 2000).....	24
3 pav. Strateginių pokyčių valdymo Lewin‘o modelis	34
4 pav. Penki strateginių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai	35
5 pav. Darbuotojų nuomonės procentinis pasiskirstymas pagal dažniausiai įmonėje vykdomus pokyčius	47
6 pav. Darbuotojų nuomonės procentinis pasiskirstymas pagal tai, kas dažniausiai įmonėje inicijuoja pokyčius	54
7 pav. Asmenų, dažniausiai inicijuojančių pokyčius, vertinimas, priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas	54
8 pav. Darbuotojų nuomonės procentinis pasiskirstymas pagal tai, kad ar visada jie yra informuojami apie planuojamas, su jų veikla susijusias permainas įmonės viduje	55
9 pav. Darbuotojų nuomonės nustatymas pagal tai, ar visada jie yra informuojami apie planuojamas, su jų veikla susijusias permainas priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas	56
10 pav. Darbuotojų nuomonės procentinis pasiskirstymas vertinant vadovybės veiklą, prieš įgyvendinant pokyčius, susijusius su darbuotojų veikla	57
11 pav. Darbuotojų nuomonės procentinis pasiskirstymas pagal tai, ar bendradarbiai ir / ar vadovai linkę atvirai keistis informacija, naujienomis, žiniomis	59
12 pav. Bendradarbių ir / ar vadovų polinkio atvirai keistis informacija, naujienomis, žiniomis vertinimas, priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas	59
13 pav. Darbuotojų nuomonės procentinis pasiskirstymas pagal tai, kas galėtų geriau motyvuoti juos dalyvauti įmonės pokyčiuose	64
14 pav. Darbuotojų motyvavimo priemonių vertinimas priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas	64
15 pav. Nepakankamo į(si)traukimo į permainas priežasčių nustatymas, priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas	66
16 pav. Darbuotojų nuomonės procentinis pasiskirstymas pagal tai, ar per pastaruosius dvejus metus įmonėje buvo keliama darbuotojų kvalifikacija, rengiami darbuotojų mokymai	67
17 pav. Darbuotojų vertinimai apie tai, ar per pastaruosius dvejus metus jūsų įmonėje buvo keliama darbuotojų kvalifikacija, rengiami darbuotojų mokymai, priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas	68
18 pav. Darbuotojų nuomonės procentinis pasiskirstymas pagal tai, kiek laiko jie planuoja dirbti įmonėje	68

19 pav. Darbuotojų ketinimo dirbti įmonėje laikas, priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas	69
20 pav. Darbuotojų nuomonės procentinis pasiskirstymas pagal ketinimo palikti įmonę priežastis	69
21 pav. Darbuotojų ketinimo palikti įmonių priežasčių vertinimas, priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas	70
22 pav. Darbuotojų nuomonės procentinis pasiskirstymas pagal priežastis, dėl kurių darbuotojai neketina palikti įmonės.....	71
23 pav. Darbuotojų neketinimo palikti įmonę priežastys, priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas	72
24 pav. Vadovo pasirengimo netikėtumams vertinimai iš darbuotojų pozicijos	73

ĮVADAS

Temos aktualumas. Jau antikos laikais pradėta kalbėti, kad nieko nėra pastovaus, išskyrus patį pastovumą. Senovės graikų filosofas *Heraklitas iš Efeso skelbė, kad visi daiktai juda ir nieko nėra pastovaus, o judėjimas - amžinas kitimo procesas, ir kad nieko nėra amžino, nes amžinas tik kitimas. Ši filosofija idealiai tinka ir šiandieninėms permainų laikotarpi išgyvenančioms verslo organizacijoms. Verslo realybė reikalauja visai kitokių organizacijos išsilaikymo rinkoje įgūdžių ir suvokimo, kad nėra nieko pastovaus. Todėl svarbūs pokyčiai neaplenkia ir verslo organizacijų. Organizacijos pokyčius skatina tiek išoriniai aplinkos veiksniai, tiek vidiniai. Išorinės aplinkos spaudimas organizacijos pokyčiams pasireiškia tokiais požymiais, kaip globalizacijos reiškiniai, ekonomikos apraiškos ir permamos, darbo jėgos struktūros pokyčiai, valstybiniai įstatymai ir normos, technologijų pasikeitimai. Vidinės jėgos, skatinančios organizacijos pokyčių inicijavimą gali būti įvairios: noras sukurti naują produktą, padidinti pardavimų apimtį, pagerinti klientų aptarnavimo kokybę, padidinti darbo efektyvumą, padidinti personalo motyvaciją ir t.t. Vidinius pokyčius skatinančius veiksnius gali kontroliuoti ir įtakoti pats vadovas arba jo organizacijos vadybininkai, suvokdami numatomų pokyčių poreikį. Todėl personalo įtraukimo į permamas klausimas turėtų išlikti itin svarbus ir aktualus kiekvienam vadovui bei jo organizacijos darbuotojams. Pokyčių bei permainų valdymo klausimais domėjosi daugelis autorių, kaip: Bennis W., 1966; Carnall C., 1990, Kotter J. P., 1995; Clemmer J., 1995, Martin G., 2006; Ginevičius R. 2006; Stoškus S, Beržinskienė D., 2005; Zakarevičius P., 2003. Greta jų galima būtų išvardinti dar bent keliasdešimt ar net keletą šimtų daugiau ar mažiau žinomų mokslininkų, nagrinėjusių pokyčių organizacijose valdymo klausimus. Reikėtų konstatuoti faktą, kad apie pokyčius, jų valdymą, priežastys, problemas kalbama išties nemažai. Tačiau šiandien tarp mokslinės literatūros gausos pakankamai sudėtinga atrasti atliktų tyrimų, susijusių su personalo įtraukimo į permamas problemomis, klausimais.

Temos ištirtumas. Organizacinių pokyčių valdymo bei vieno iš svarbiausių sėkmingų pokyčių įgyvendinimo kriterijų - personalo įtraukimo į permamas problema tampa viena iš svarbiausių tyrimo objektų vadybos erdvėje. Tam tikrų pokyčių problemų tyrimams kai kuriuos savo darbus paskyrė ne tik vadybos mokslo pradininkai (Drucker P., Argyris J., Bennis W.), bet ir taip vadinami naujosios kartos vadybos tyrinėtojai (Helms-Mils J. et al., 2008; Hatch M. J., Cunliffe A. L., 2006; Collins D., 1998; Denning S., 2008, Stoner J. A. F. ir kt., 2005; Robbins S. P., 2003, Kotter J., 1995; Kotter J., Schlesinger, L. 2008). Taip pat paminėti ir kai kurie Lietuvos mokslininkų darbai, nagrinėjantys

* **Heraklitas** (*Herakleitas*; apie 544 m. pr. m. e. Mažosios Azijos mieste Efese – 483 m. pr. m. e.) – senovės graikų filosofas. *Pantha rhei*, arba „viskas juda“, yra vienas žinomiausių posakių, priskiriamų Heraklitui. Ši teiginį suformulavo Simplicijus, bet jo esmė kyla iš Heraklito nuolatinio judėjimo teorijos. Ši Heraklito teorija – bendrinė tezė apie gamtos tikrovę ir yra paremta empiriniais paties filosofo stebėjimais. (...) Heraklitas teigė, jog pasaulis nėra statiškas ir jog juda absoliučiai viskas. (šaltinis: <http://lt.wikipedia.org/wiki/Heraklitas>)

pokyčių organizacijose problemas (Ginevičius R. ir kt., 2006; Zakarevičius P., 2003, Stoškus S. ir Beržinskienė D., 2005 ir kt.). S. P. Robbins (2003) įvardina šešias pokyčius skatinančias jėgas, kalbėdamas apie jų įtaką organizacijai bei visam permainų procesui ir taip pat nagrinėja pasipriešinimo pokyčiams šaltinius. P. Zakarevičius (2003) daug dėmesio skiria pokyčių organizacijose kliūčių bei jų priežasčių apraiškoms. A. Vasiliauskas (2004, 2006) savo darbuose daugiausia nagrinėja organizacijos strateginį valdymą, pateikdamas siūlymus, kaip sėkmingiau įgyvendinti strateginius pokyčius, kai galimas joje dirbančių žmonių pasipriešinimas tokiems pokyčiams. Aptaria strateginių pokyčių valdymo organizacijos lygmeniu ir individo lygmeniu. Autorius siūlo ne tik rengti ir įgyvendinti strateginių pokyčių programas, bet ir užtikrinti aplinką, leidžiančią žmonėms savarankiškai rengti ir įgyvendinti savivaldos programas. Žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo idėją bei žmogiškųjų išteklių koncepciją plačiai aptaria M. Armstrong (2006). J. P. Kotter ir L. Schlesinger (2008) viename iš savo darbų nustatė keturias pagrindines priežastys, kodėl žmonės priešinosi pokyčiams ir siūlo įvairių metodų, leidžiančių įveikti pasipriešinimą. Autoriai pateikia praktinį būdą galvoti apie valdymą, kuris keičiasi.

Darbo naujumas. Apie organizacinių pokyčių valdymą, teorijas, poreikį, kliūtis kalbama iš tiesų nemažai. Pokyčių tematikos ištirtumą įrodo bei pagrindžia aukščiau paminėtų autorių nagrinėtos problemos. Deja, personalo įtraukimo į permainas klausimas iki šiol buvo mažai tyrinėtas. Trūksta tyrimų, kuriais būtų siekiama ištirti darbuotojų įtraukimo į permainas ypatumus ir kuriuose atsispindėtų konkrečios išvados apie tai, kaip organizacija išgyvena permainų laikotarpį, jei pokyčių procese darbuotojai tampa dalyviais. Todėl šiame darbe organizacijos pokyčių valdymas yra nagrinėjamas ne tik organizacijos vadovų, bet ir darbuotojų aspektu, analizuojami darbuotojų įtraukimo į permainas aspektai privačiame sektoriuje, atliekama trijų viešbučių lyginamoji analizė.

Darbo problematika. Šiandien vien tik gero organizacijų vadovų pasirengimo permainų laikotarpiui neužtenka, siekiant maksimalaus darbo veiklos efektyvumo bei tobulų rezultatų. Šiame procese itin svarbus personalo vaidmuo, įtraukiant juos į permainas ir taip skatinant jų dalyvavimą. Bet kokios permainos sukelia pasipriešinimą ir nepasitenkinimą. Todėl ypač svarbu mokėti įtikinti ir įtraukti patį darbuotoją į pokyčių įgyvendinimą, tiesiog leisti jam jame dalyvauti. Kiekvieno organizacijos nario dalyvavimas permainose gali padėti organizacijai išgyventi sunkų laikotarpį ir galbūt pasiekti geresnių rezultatų. Deja, kol kas daugelis atliktų tyrimų rodo, jog Lietuvos tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje darbuotojai vis dar nepakankamai yra įtraukiami į organizacijos permainų įgyvendinimo procesą bei personalo įtraukimas į permainas dažniausiai būna neefektyvus, dėl ko darbuotojai linkę priešintis pokyčiams.

Darbo tikslas – išanalizuoti kai kuriuos svarbius, su pokyčiais ir permainomis susijusius teorinius aspektus bei ištirti trijų vienai įmonei priklausančių viešbučių personalo įtraukimą į permainas. Numatytam tikslui pasiekti keliami tokie **uždaviniai**:

- Išnagrinėti bendrus organizacijos pokyčių valdymo teorinius aspektus;
- Išanalizuoti pokyčių organizacijose kliūčių bei jų priežasčių apraiškas;
- Išsiaiškinti, kokį vaidmenį pokyčių įgyvendinimo procese atlieka žmogiškieji ištekliai;
- Pateikti prielaidas, skatinančias organizacijas dalyvauti permainų procese;
- Pateikti pokyčių valdymo strateginius modelius;
- Atlikti trijų viešbučių lyginamąją analizę personalo įtraukimo į permainas aspektu.

Tyrimo objektas – personalo įtraukimo į permainas procesas.

Darbe buvo naudoti tokie informacijos **rinkimo ir tyrimo metodai**:

- Mokslinių ir metodologinių literatūros šaltinių analizė;
- Anketinė apklausa;
- Statistinė duomenų analizė;
- Lyginamoji analizė.

Darbo struktūra. Darbo loginė struktūra pagrįsta iškeltam tikslui pasiekti skirtų uždavinių sprendimo seka. Darbą sudaro: įvadas, 3 skyriai, išvados ir siūlymai, literatūros sąrašas, kurį sudaro 43 šaltiniai, anotacija (lietuvių ir anglų kalbomis), santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis) bei priedai. Pirmame skyriuje nagrinėjami teoriniai pokyčių valdymo aspektai, aptariama organizacinių pokyčių esmė ir jų atsiradimo priežastys, nagrinėjamas žmogiškųjų išteklių vaidmuo pokyčių procese bei žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo koncepcija. Antrame skyriuje pristatoma atlikto tyrimo metodologija, o trečiame skyriuje pateikiama tyrimo duomenų analizė. Duomenis iliustruoja 19 lentelių, 24 paveikslai. Prieduose pateikiamos papildomos lentelės bei kiekybinio tyrimo metu naudotos anketos. Darbo apimtis – 111 p.

1. TEORINIAI ORGANIZACIJOS POKYČIŲ VALDYMO ASPEKTAI

1.1. Organizacijos samprata mokslinių diskusijų erdvėje

Kalbant apie organizaciją, kaip apie tam tikrą reiškinį, vertėtų pradėti nuo žodžio „organizacija“ kilmės bei reikšmės išaiškinimo. Pats žodis yra kilęs iš graikų kalbos, - organizo, – kuris reiškia sutvarkau, surengiu. Daugeliui galbūt „organizacija“ asocijuojasi su žodžiu „organizmas“ ir su tuo iš esmės galima būtų sutikti, kadangi tarptautinių žodžių žodyne organizmas (lot. organizmus) apibūdinamas kaip savitą sandarą turinti biologinė būtybė, atliekanti tas ar kitas funkcijas. Galima išvelgti iš tiesų daug panašumų, apibūdinant šias dvi sąvokas, ar netgi jas sutapatinti. Organizacija kaip ir organizmas yra kieno nors struktūra, sandara, sistema. Ne paslaptis, kad jau 19-jo amžiaus antrojoje pusėje pradėta kalbėti apie organistinę visuomenės teoriją, kurioje žmonių visuomenę, jos sandarą analizavo kaip biologinio organizmo analogą, atskirus žmones, jų grupes prilygindami ląstelėms, organams. Taigi, visuomenė buvo apibūdinama kaip grupių, susietų tarpusavio santykiais, visuma. Pasak P. Zakarevičiaus (2003) žmonių, susietų kokio nors pobūdžio ryšiais grupė, galėtų būti organizacija. Tačiau žmonių grupės, kurios sudaro visuomenę, ne visuomet gali būti pavadintos organizacijomis. Autoriaus nuomone, žmonių grupė organizacija tampa tik tuomet, kai jos narius vienija sąmoningi santykiai, kurie derina visų jų pastangas siekiant bendrų tikslų (P. Zakarevičius, 2003). Neabejotinai egzistuoja prieštaravimai tarp visuomenės ir organizacijos. Galima sutikti su teiginiu, kad „organizacija – tai visuomenės ląstelė su fiksuotais tikslais, veikla, erdve ir žmonėmis (veikėjais)“ (J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2005, 97 p.). Pasak šių autorių, organizacija egzistuoja tarp „dviejų ugnių“, nes nuolat kyla prieštaravimų su makroaplinka – su ją pačią sudarančiais padaliniais ir individualiais. Todėl galima būtų daryti išvadą, kad tiek gamtoje, tiek visuomenėje kiekvienas reiškinys egzistuoja tol, kol jis yra naudingas. Prieštaravimus tarp visuomenės ir organizacijos paprastai sukelia jų ryšių prigimtis, pobūdis, specifika, o ypač tarpusavio atsakomybės ypatybės. Pavyzdžiui visuomenei yra būtinas stabilumas, patikimumas, ramybė, saugumas, o organizacijai būtini yra pokyčiai, raida, keitimasis. Vienaip ar kitaip visuomenė stengiasi reguliuoti organizacijos veiklą ir daryti jai įtaką, nors organizacija siekia savarankiškumo ir autonomijos.

Organizacijos samprata formuojasi jau daugelis metų. Atsiranda vis naujų, savitų organizacijos apibrėžimų, tačiau visi jie yra daugiau ar mažiau teisingi. Vieni apibrėžimai yra bendresnio pobūdžio, kiti – labiau susisteminti. Organizacijos, kaip socialinės sistemos sampratą pirmasis suformulavo Chesteris Barnardas (1938). Žmogiškųjų santykių teorijos atstovas organizaciją pradeda traktuoti kaip žmonių sistemą, kurioje žmonės tarpusavyje susieti glaudžiais ryšiais, o veikla sąmoningai derinama, koordinuojama. Taigi, Ch. Barnard suformuluoja organizacijos vientisumo savybę (P. Zakarevičius, 2003.). Ch. Barnardas (1938) teigimu organizacija, kaip tam tikra žmonių korporacijos rūšis, skiriasi nuo kitų socialinių grupių sąmoningumu, nuspėjamumu ir kryptingumu. Šį apibrėžimą galima būtų

interpretuoti taip: kodėl skiriasi sąmoningumu? - nes žmonių veikla yra sąmoningai valdoma, žmonių bendrija sąmoningai derina pastangas siekti bendro tikslo. Kodėl nuspėjamumu? - Nes veiksmai ir planai yra nuspėjami, kadangi vyksta nuolatinis veiklos planavimas. Ir galiausiai, kodėl kryptingumu? - nes bet tokia organizacijos veikla yra organizuojama išlaikant tam tikrą veiklos kryptį ir nuoseklumą.

Vėliau sisteminę teoriją pradėjo vystyti tyrinėtojas K. Bouldingas (1956). Jis išskyrė aštuonias sistemų klases:

- statinės sistemos, sudarytos iš nejudančių elementų (visatos geografija ir anatomija: elektronų modeliai aplink branduolį, atomų modelis molekuliniėje formulėje ir t.t.);
- nesudėtingos dinaminės sistemos, kuriose elementai turi ribotas judėjimo trajektorijas, tačiau savo vietos vienas kito atžvilgiu nekeičia (pvz. laikrodžio mechanizmas);
- Valdymo mechanizmai ir nesudėtingos kibernetinės sistemos, kurios reguliuojasi priklausomai nuo vidinių ar išorinių veiksnių;
- atviros, savarankiškai prisiderinančios sistemos, t.y. gyvosios gamtos primityvūs objektai (pvz. ląstelė);
- Augmenija (įvairūs augalai);
- Gyvūnija (gyvūnai – iš esmės naujos kokybės sistemos, turinčios aplinkos pažinimo receptorius – uoselę, ausis, akis-, o taip pat nervų sistemą);
- Žmonija (žmogus, kaip sistema, turinti savybę mąstyti, pažinti save ir aplinką, atsiminti praeitį ir t.t.);
- Socialinė organizacija (sistema, kurią sudaro keletas arba daug žmonių, susietų komunikaciniais ryšiais, turinčių savo tikslus, interesus, vaidmenis ir t.t.) (<http://www.panarchy.org/boulding/systems.1956.html>).

Nors ši klasifikacija gana supainiota, nepasirinktas vieningas klasifikavimo kriterijus, tačiau tolimesniems tyrimams ši klasifikacija buvo labai svarbi ir suvaidino teigiamą vaidmenį.

Sisteminę organizacijų teoriją taip pat bandė vystyti T. Parson (1960) savo darbuose. Anot autoriaus, kiekviena organizacija formuojasi keturiuose lygiuose: pirmasis lygis - žemiausios tiesiogiai bendradarbiaujančių darbuotojų ar jų grupių lygis; antrasis - reguliuojantis pirmojo lygio darbuotojų veiklą; trečiasis - institucinės bendrojo vadovavimo visai organizacijai lygis; ketvirtasis - santykių su kitomis institucijomis ir visuomene lygis. Išdėstydamas šiuos lygius jis priartėja prie kompleksinės sisteminės organizacijų valdymo sampratos (P. Zakarevičius, 2003).

Daugelio knygų autoriaus, San Diego valstybinio universiteto profesorius S. P. Robbins (2003) teigimu „organizacija yra sąmoningai koordinuojamas socialinis vienetas, kurį sudaro du ar daugiau žmonių ir kuris funkcionuoja iš esmės nepertraukiamai, kad įgyvendintų bendrą tikslą ar tikslus. Organizacija turi būdingus formalius vaidmenis, apibrėžiančius jos narių elgesį“ (21 p.).

Tarptautinių žodžių žodynas pateikia pakankami „sausą“, tačiau konkretų ir trumpą organizacijos apibrėžimą: „organizacija – tai žmonių kolektyvas, susidaręs arba sudarytas tam tikrai veiklai arba darbui; dažn. turi atskirą turtą ir valdymo organus“ (<http://www.tzz.lt/o/organizacija>).

Apibendrinus, galima teigti, kad organizacija – tai socialinė-ekonominė sistema, kurią sudaro du ar daugiau žmonių, kurie sąmoningai derina savo pastangas ar veiklą, siekdami bendro tikslo ar tikslų. Organizacijos vienas iš esminių elementų yra tikslas. Organizacijos apibrėžimą galima būtų tapatinti su žmonių grupės apibrėžimu, tačiau žmonių grupė bus organizacija, kai atitiks tris sąlygas: ją sudarys bent du žmonės, kurie laiko save šios grupės nariai, kai grupė turės bent vieną bendrą ir vienodai visiems savo nariams svarbų tikslą, kai grupės nariai sąmoningai dirbs bendram tikslui pasiekti.

1.1.1. Organizacijos aplinka ir jos reikšmė organizacijos pokyčiams

Apibūdinant organizacijas, būtina susipažinti su organizacijos vidaus bei išorės aplinkomis, kadangi jos daro vieną iš didžiausių poveikių veiklos efektyvumui ir yra vienas iš pagrindinių dirgiklių, skatinančių įvairias organizacijos permainas. Galima pastebėti, kad organizacijos nėra nei visiškai nepriklausomos, nei visiškai uždaros. Todėl ypač svarbią reikšmę organizacijos, kaip atviros sistemos, gyvenime turi jos ryšys su išorės aplinka. Organizaciją supanti išorės aplinka analizuojama dviem aspektais – bendrąja ir specifine aplinka. Bendroji aplinka vadinama aplinka, kurios parametrai, pasak P. Zakarevičiaus (2003), yra vienodai aktualūs ne tik konkrečiai tyrinėjamajai organizacijai, bet ir visoms kitoms veikiančioms organizacijoms. Jau net mokyklos laikais moksleiviai yra supažindinami su bendrosios aplinkos charakteristika ir yra aiškinama, jog bendrąją aplinką apibūdina: natūralioji (gamtinė) aplinka, demografinė aplinka, ekonominė aplinka, socialinė aplinka, politinė aplinka, teisinė aplinka, kultūrinė ir technologinė aplinkos. *Specifinė aplinka – tai aplinka, kurios parametrai aktualūs tik tam tikrai organizacijai. Specifinę aplinką apibūdina šie parametrai:*

- *Gaminamo produkto;*
- *Teikiamos paslaugos paklausos lygis;*
- *Konkurencijos lygis;*
- *Specifinė infrastruktūra;*
- *Žaliavų gavimo kanalai.*

(P. Zakarevičius, 2003, p. 26)

Dalia Pileckienė (2004) pateikia tokį organizacijos išorinės aplinkos apibrėžimą: „tai visuma veiksmų, esančių už organizacijos ribų ir galinčių daryti įtaką jos veiklai vienokiu ar kitokiu būdu“ (p.14). Organizacijos išorės aplinkos atskirų elementų poveikis nėra vienodas. Išorinėje aplinkoje yra tiek tiesioginio, tiek ir netiesioginio poveikio elementų. Netiesioginio poveikio elementai tai: socialiniai-kultūriniai, ekonominiai, politiniai-teisiniai, technologiniai kintamieji. Tiesioginio poveikio

elementai – tai elementai, darantys tiesioginę įtaką organizacijos veiklai. Tiesioginio poveikio elementus, dar vadinamus įtaką darančiais asmenimis, sudaro akcininkai, profesinės sąjungos, tiekėjai ir daugelis kitų, kurie daro tiesioginę įtaką organizacijai. Nagrinėjant organizacijos išorės aplinką, pagrindiniais laikomi šie tiesioginio ir netiesioginio poveikio elementai:

- *Vartotojai (klientai);*
- *Tiekėjai;*
- *Konkurentai;*
- *Mokslo ir technikos plėtra;*
- *Socialinė-ekonominė šalies raida;*
- *Profesinės sąjungos;*
- *Žiniasklaida ir kitos komunikacijos priemonės;*
- *Įstatymai, valstybės ir savivaldybių institucijos;*
- *Šalies vidaus politinė padėtis;*
- *Šalies tarptautinė padėtis.*

(V. Gražulis, 2008, p. 24-25)

V. Gražulis (2008) pateikia kelis šaltinius, iš kurių organizacija gali gauti informacijos apie netiesioginio poveikio aplinką: savo organizacijos veiklos duomenų bazės, neoficialiais ūkio šakos kanalais, kitų organizacijų: partnerių, konsultacinių firmų ir kt., vyriausybės bei statistinių pranešimų, finansinių bei verslo leidinių ir pan. Kodėl būtina nuolatos stebėti organizacijos išorės aplinkos elementus? Atsakymas į šį klausimą yra labai paprastas, tačiau svarbus ir reikšmingas kiekvienai organizacijai. Organizacijos išorinės aplinkos analizė atlieka ypatingą vaidmenį, nes leidžia įvertinti organizacijos konkurencinę poziciją kitų konkurentų atžvilgiu bei numatyti, kokie procesai ir veiksniai darys didžiausią įtaką organizacijos veiklai bei skatins permainas artimiausioje ateityje. Vadovai, remdamiesi prognozėmis, statistikos duomenimis, stebėjimais, rengia alternatyvius ateities planus.

Kita vertus, kiekvienai organizacijai daugiau ar mažiau būdingi sudėtingos sistemos vidaus elementai. V. Gražulis šiuos elementus įvardija, kaip: valdymo struktūras, žmogiškuosius, finansinius bei materialius išteklius ir pan., ir teigia, kad jie garantuoja tos sistemos funkcionavimą ir tikslų įgyvendinimą (V. Gražulis, 2008, p. 16). Minėtų organizacijos elementų visumą priimta vadinti vidaus aplinka. Pasak V. Gražulį, vidaus aplinką formuoja šie jos vidiniai kintamieji veiksniai:

- Tikslai (perengiami planavimo metu ir iš anksto pranešami organizacijos nariams);
- Organizacinės valdymo struktūros (vienų vadovų ar padalinių pavaldumas kitiems; su ja siejasi darbo paskirstymas ir kontrolė);
- Organizacinė kultūra (tradicijos, papročiai, darbuotojų bendravimo būdas);
- Technologija (medžiagų, įrankių, įrengimų bei žinių panaudojimo būdas);

- Organizacijoje dirbantys žmonės (įgyvendina organizacijos tikslus).

Apibendrinant organizacijos aplinkos aspektus, darytina išvada, kad aplinka gali ne tik pozityviai skatinti organizacijos veiklą, plėtimąsi ir vystymąsi, ji taip pat gali neturėti jokios įtakos organizacijos gyvavimui ir veiklai, bet gali ir varžyti organizacijos veiksmus arba net ardyti, vienaip ar kitaip kenkti. Visa tai, be jokios abejonės, skatina nuolatinį organizacijos permainų procesą. Išorinė aplinka daro spaudimą organizacijai ir verčia ją keistis, nepriklausomai nuo to, nori ji to ar ne. Išorinės ir vidinės aplinkos spaudimas organizacijos pokyčių atsiradimui pasireiškia globalizacijos reiškiniais, ekonomikos permainomis, technologijų pasikeitimais, vidine restruktūrizacija, organizacinės kultūros keitimu ir pan.

1.1.2. Organizacijos vystymo(si) poreikis

Kalbant apie nuolatinį kaitos procesus, vykstančius organizacijose, būtina susipažinti su prielaidomis organizacijai priimti iššūkius, poreikiu dalyvauti tam tikruose permainų procesuose bei poreikiu vystytis. Naujomis sąlygomis organizacijoms būtina keistis, kitaip tariant, būtina keisti struktūrą, mikroklimatą, darbuotojų motyvaciją bei motyvavimą. „Kiekvienos organizacijos vadovai privalo įsisąmoninti: ar jie to nori ar nenori – teks nuolat keistis“ (J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2005, p.125). Tokioms permainoms būtina iš anksto rengtis, planuoti, įtikinti darbuotojus, kad pasikeitimai yra neišvengiami ir turėti omenyje, kad daugelis neigiamai žiūrės į naujoves ir joms priešinsis. *Jeigu organizacijos vystymo tikslas – lanksti, adaptyvi, didinanti savo efektyvumą organizacija, tai vadinasi, reikia: sukurti atvirą, į problemų sprendimą orientuotą klimatą; sukurti pasitikėjimą tarp organizacijoje dirbančių žmonių bei grupių; skatinti bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų; didinti darbuotojų savikontrolę ir savarankiškumą; didinti žmonių pritarimą organizacijos tikslams, stengtis, kad jie tuos tikslus keltų; padėti suprasti, jog autoritetas pagrįstas ne vien statusu, bet ir žiniomis, kompetencija, ir skatinti, kad tokie autoritetai būtų iškelti; kuo efektyviau panaudoti informaciją, priimant sprendimus ir sprendžiant problemas* (J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2005, p. 124-125).

Panagrinėkime pačią vystymosi sąvoką. Kalbant apie vystymąsi ir atskleidžiant vystymosi sampratą, gali būti išskiriamas trijų objektų vystymasis: miesto, žmogaus ir organizacijos. Anot autoriaus J. E. Kvedaravičiaus (2006), „vystymasis – tai istoriniame procese esančių valstybių įvairių charakteristikų kitimas laike. Vystymasis – tai ypatingas procesas ir apie tai istoriškai pradėta kalbėti jau seniai“ (p. 39). Jokia valstybė, tauta ar organizacija negalėtų vystytis, jei joje nebūtų besivystančių žmonių. „Žmogaus vystymosi resursai glūdi pačiame žmoguje, bet jis turi būti visuomenėje, kurioje yra susidariusi palanki vystymuisi terpė“ (J. E. Kvedaravičiaus, 2006, p. 40). Daugelis žmonių vystymąsi tapatina su augimu. Tačiau taip nėra, nes tai absoliučiai skirtingi dalykai. Ir tai galima argumentuotai paaiškinti. Yra objektų, kurie gali augti nesivystydami. Kiti objektai gali vystytis

neaugdami, tretį gali ir augti ir vystytis, ketvirtą – nei augti, nei vystytis. Labai panašias mintis apie vystymosi procesą pateikia ir P. Zakarevičius (2004). Jis analogiškai mėgina pabrėžti, kad vystymosi ir augimo negalima tapatinti. Jo nuomone, „vystymasis suprantamas, kaip ypatingas procesas, kaip sociokultūros sistemų, norų, siekių, lūkesčių, tikslų, susitarimų bei galimybių juos pasiekti didinimas sistemos vidinių (ne išorinių) resursų pagrindu“ (P. Zakarevičius ir kt., 2004, p. 259). Taigi, vystymosi klausimas nėra akcentuojamas į resursų pritraukimą iš išorės, sistemos fizinio kapitalo didinimą ar produkcijos apimčių didinimą. Čia akcentuojamas sistemos vidinių resursų galimybių didinimas, žmogiškosios kompetencijos augimo link.

Analizuojant J. E. Kvedaravičiaus (2006) mintis apie vystymąsi ir augimą, galima pastebėti, kad tai neabejotinai siejasi su organizacija. Paanalizuokime organizacijos gyvavimo ciklą. Juk organizacija, kaip ir bet kuri kita sistema, negali gyvuoti amžinai ir pernelyg ilgai. Ji pergyvena keletą egzistavimo etapų. Lygiai taip pat, kaip ir žmogus: iš pradžių gimsta, auga ir tobulėja, praeidamas vaikystės ir paauglystės etapus – bręsta. Vėliau, tam tikrą laiko tarpą – gyvena stabilų gyvenimą, ir galiausiai miršta. Žodį „mirtis“ galima tapatinti su organizacijos išnykimu ar likvidavimu. Taigi, yra skiriami keturi organizacijos gyvavimo ciklo etapai:

- Atsiradimas (steigimasis ir organizavimasis);
- **Augimas** (plėtimasis, kiekybinis didėjimas);
- Stabilus funkcionavimas;
- Išnykimas (nuosmukis, likvidavimasis).

Remiantis šiuo gyvavimo ciklu, galima teigti, jog mes nuolat vystomės, mokomės. Šiandien vis labiau populiarėjantis teiginys: „Mokymasis visą gyvenimą“ reiškia, kad mokaisi, vystaisi, tobulėji tol, kol gyveni. Kalbant apie žmogų ir organizaciją gyvavimo ciklo kontekste yra vienas skirtumas, kuris pasireiškia augimo etape. Organizacijos augimo, plėtimosi etapo procesai dažniausiai apima: fizinio kapitalo didinimą, gaminamos produkcijos tobulinimą ir apimčių didinimą, naujų rinkų užvaldymą (P. Zakarevičius ir kt., 2004). Sakoma, kad organizacija auga. Kaip gi yra su žmogumi? Žmogus augimo etape, ne tik auga ir bręsta fiziškai, bet taip pat vysto dvasinius bei moralinius principus. Žmogaus augimo (brendimo) stadijoje vyksta dvasinių ir moralinių savybių vystymasis. Išskyla klausimas: kada yra įmanomas organizacijos vystymasis ir su kuo jis gali būti susietas? Nagrinėjant kai kurių autorių (P. Zakarevičius ir kt. 2004, J. E. Kvedaravičius 2006) darbus galima tokia atsakymo formuluotė: vystymasis įmanomas tik suvokus patį vystymosi procesą, kai suorganizuotos ir sukurtos tam tikros kryptingos pastangos. Neabejotina, kad pats vystymasis yra susietas su pokyčiais organizacijoje. Tai, ko gero, pagrindinis vystymosi požymis.

Pažymėtina, kad tik tie pokyčiai, kurie leidžia didinti organizacijos siekius ir poreikius, yra susiję su vystymusi. Kitaip tariant, organizacijos vystymąsi galima atpažinti jos siekių ir susietų su jais susijusių galimybių didėjimu. Tačiau vien tik galimybių didinimas yra nepakankama sąlyga

vystymuisi. Anot P. Zakarevičių ir kt. (2004), „vystymasis yra susietas su aukštesnių siekių ir didesnių galimybių realizavimu“ (p. 261). Galima teigti, jog iš esmės organizacijos vystymasis prasideda nuo vystymosi žingsnių suformavimo, paruošimo ir realizavimo, sudėjus nepaprastas idėjų ir realizacinės veiklos pastangas.

S. P. Robbins (2003) pažymi, kad organizacijos vystymo paradigma vertina žmogiškąjį ir organizacinį tobulėjimą, bendradarbiavimo ir dalyvavimo procesą bei smalsumo dvasią. Autorius išskiria vertybes, kuriomis turėtų būti grindžiamas organizacijos vystymas:

1. *Pagarba žmonėms*. Žmonės laikomi atsakingais, stropiais ir dėmesingais. Tad su jais turi būti elgiamasi oriai ir pagarbiai.
2. *Pasitikėjimas ir parama*. Efektyviai ir sveikai organizacijai būdingas pasitikėjimo, tikrumo, atvirumo ir paramos klimatas.
3. *Galios sulyginimas*. Efektyviose organizacijose menkinama hierarchija ir kontrolė.
4. *Konfrontavimas*. Problemų nepatartina sušluoti po kilimu. Su jomis reikėtų atvirai konfrontuoti.
5. *Dalyvavimas*. Juo daugiau žmonių, kuriuos paveiks permainos, bus įtraukti į šias permainas sąlygojančių sprendimų priėmimą, juo labiau jie bus įsipareigoję įgyvendinti šiuos sprendimus.

Apibendrinus, galima teigti, kad kiekviena organizacija visada turės poreikį vystytis ir keistis. Tik svarbu yra suvokti ir valdyti tuos vystymosi procesus, vykstančius įvairiuose organizacijos socialinės sistemos lygiuose (individualiame, tarpasmeniniame, grupiniame/komandiniame, tarpgrupiniame ir organizaciniame), remiantis tam tikromis vertybėmis. Organizacijos vystymas(sis) nėra lengvai apibrėžiama viena koncepcija. Organizacijos vystymo(si) terminas vartojamas aprėpti visam rinkiniui planingų pokyčių ar veiksmų, kurių tikslas - pagerinti organizacijos efektyvumą ir darbuotojų gerovę. Neabejotinai šiame vystymosi procese teks atpažinti ir valdyti pasipriešinimus organizaciniams pokyčiams įvairiuose organizacijos socialinės sistemos lygiuose. Todėl kitame poskyryje aptarsime organizacinių pokyčių esmę bei jų atsiradimo priežastis.

1.2. Organizacinių pokyčių esmė ir atsiradimo priežastys

Pastaruoju metu viena iš dažniausiai gvildinamų vadybinių tyrinėjamų sričių yra pokyčių valdymas ir su juo susijusios problemos. P. Zakarevičius (2003) pabrėžia, kad ankstesniais laikais pokyčiai ir permainų įtaka organizacijų veiklos valdymui ir rezultatams nebuvo labai svarbi, nes pasikeitimai buvo gana lėti. Tačiau jau keliasdešimt metų pasikeitimai tampa vis labiau dinamiški, daugelis veiklos parametrų intensyviai keičiasi. Todėl nenuostabu, kad pokyčių valdymas darosi labai svarbia organizacijų sudėtine dalimi. Autorius teigia, kad pokyčių valdymas – tai pokyčių numatymas, jų galimų neigiamų pasekmių eliminavimas bei teigiamų privalumų panaudojimas. Atskirų pokyčių

problemų tyrimams kai kuriuos savo darbus paskyrė žymūs ankstesnių laikų vadybos mokslo veikėjai (P. Drucker, C. Argyris, W. Bennis, H. Mintzberg), ir naujosios kartos vadybos tyrinėtojai (J. Clemmer, J. Kotter, K. Weick). Greta jų būtų galima išvardinti dar bent keletą šimtų daugiau ar mažiau žinomų mokslininkų, nagrinėjusių pokyčių organizacijose valdymo klausimus. Konstatuotina, kad pokyčių esmę ir turinį tyrinėtojai supranta labai skirtingai. Lygiai taip pat skirtingai suprantamos ir traktuojamos pokyčių atsiradimo sąlygos bei priežastys.

Laikantis nuoseklumo, svarbu panagrinėti pačią pokyčių sampratą ir išsiaiškinti jų esmę. Mokslinėje literatūroje organizaciniai pokyčiai analizuojami gana plačiai. Anot B. Burnes (2004), **pokyčiai** yra nuolatinė organizacijai gyvuoti būtina savybė, pasireiškianti tiek operatyviniu, tiek strateginiu lygmeniu. Pakankamai siaurai, tačiau aiškiai pokyčių sampratą pateikia S. P. Robbins (2003). Jis **pokyčius** organizacijoje apibrėžia, kaip sąmoningą ir tikslingą vadovų ir darbuotojų veiklą, kuria siekiama pagerinti organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos pokyčių bei pakeisti darbuotojų elgseną. Kitaip tariant, bendrąja prasme pokyčius galima būtų vadinti reakcija į pasikeitimus, vykstančius tam tikroje organizaciją supančioje aplinkoje. Tačiau autorius kalba apie vidinius organizacijos pokyčius, kuriuos pats vadovas ar verslininkas gali įtakoti, kontroliuoti, valdyti, nukreipti, planuoti, suvokdamas numatomų pokyčių poreikį. O pokyčių, kuriuos sąlygoja išoriniai veiksniai, de ja, kontroliuoti negalime. Tai patvirtina daugelio mokslininkų pamėgtos ir dažnai naudojamos jų darbuose J. Clemmerio (1995) išsakytos mintys, jog išorinių pokyčių visiškai kontroliuoti ir juos valdyti negalima. Jiems galima priešintis, juos ignoruoti, į juos reaguoti. Jų taip pat negalima pakreipti norima kryptimi. Taigi, viskas priklauso nuo mūsų pasirengimo reaguoti į juos ir keistis bei transformuotis. Su šia nuomone sutinka ir Peteris Druckeris (2003) teigdamas, kad „valdyti permainas neįmanoma. Jas galima tik aplenkti“ (91 p.). Autorius laikosi nuomonės, kad greitų struktūrinių pasikeitimų laikotarpiu išlieka tik permainingų lyderiai, kurie permainas traktuoja kaip galimybes.

Mary Jo Hatch ir Ann L. Cunliffe (2006) kalbėti apie organizacinių pokyčių esmę pradeda nuo seniausių pokyčių valdymo teorijų paaiškinimo - pirmiausia pristatomas Kurto Lewino organizacinių pokyčių modelį – atšaldymo/keitimo/užšaldymo modelį. Tai yra vienas iš pirmųjų planuojamų organizacinių pokyčių modelių, kuris ir šiandien yra vis dar naudojamas daugelių organizacijų. Autorė taip pat išskiria Maxo Weberio charizmos „rutinizacijos“ teoriją, kuri apibūdina lyderio sukeltų organizacinių pokyčių aspektus. M. Weberio teorija yra ypatinga tuo, jog joje yra pabrėžiama kultūrinių pokyčių dinamika. Pagal Weberį, visos kultūros kaita kyla iš naujų idėjų, įvestų charizmatiško lyderio, bet kasdienio gyvenimo lygio kaita seka charizma sukeltu „rutinizacijos“ keliu, t. y. charizmos paveldimo inkorporavimo į šeimas, įstaigas, kastas, rases ir bendruomenes). Autorės akcentuoja žinių valdymo ir organizacinio mokymosi svarbą ir įtaką organizaciniams pokyčiams. Apibendrinus autorės mintis galima teigti, jog kaita yra neišvengiama organizacinio gyvenimo dalis,

kuri atsiranda ne tik per aukščiausiosios vadovybės intervenciją. Sėkmingas pokytis dažnai priklauso nuo organizacijos narių, pripažįstančių poreikį keisti ir dalyvaujančių jų įgyvendinime. Įgyvendintus pokyčius reikia užšaldyti arba „rutinizuoti“ organizacinėje praktikoje - tuo pačiu metu išlaikant lankstumo ir atvirumo laipsnį tolesniems pokyčiams (M. Jo Hatch, Ann L. Cunliffe, 2006, p. 308-322).

Norint sėkmingai reaguoti į pokyčius, svarbu suvokti jų atsiradimo priežastis. Anot G. Dubausko (2006), organizacinius pokyčius gali paskatinti: krizė, vadovo pasikeitimas, organizacijos dydis. P. Zakarevičius (2003) pateikia tokias pagrindines išorines priežastis, kurios skatina pokyčių atsiradimą:

- Nauji mokslo atradimai, iš esmės keičiantys produktų ir paslaugų gamyboje naudojamą medžiagą, įrengimus, aparatūrą ir pan.;
- Globaliniai pasikeitimai visuomeniniuose pasaulio vystymosi procesuose;
- Neprognozuojami kitų organizacijų ekonominės ir vadybinės veiklos veiksmas (pvz., netikėtas organizacijų susijungimas);
- Ekonomikos globalizavimo ir internacionalizavimo procesai (pvz., multinacionalinių korporacijų plėtra, strateginių aljansų kūrimasis) (p. 38-39).

Galima pastebėti, kad S. P. Robbins (2003) pateiktos organizacinius pokyčius sąlygojančios jėgos mažai kuo skiriasi nuo P. Zakarevičiaus:

- *Darbo jėgos prigimtis (didesnė kultūrinė įvairovė, daugiau specialistų, daug naujų narių, neturinčių reikiamų įgūdžių);*
- *Technologija (greitesni ir pigesni kompiuteriai, naujos mobilios ryšio priemonės, procesų pertvarkymo programos);*
- *Ekonominiai sukrėtimai (naftos kainų pokyčiai, euro vertės mažėjimas);*
- *Konkurencija (pasauliniai konkurentai, susiliejimai ir susijungimai);*
- *Socialinės tendencijos (interneto pokalbių svetainės, paauglių tatuiruotės ir gausūs auskarai);*
- *Pasaulinė politika (Juodieji valdo PAR, atsivėrusios Kinijos rinkos, karas prieš terorizmą)* (p. 304).

Dauguma mokslininkų, nagrinėjančių pokyčius sąlygojančias jėgas, vieną iš jėgų arba priežasčių įvardina krizę arba ekonominius sukrėtimus. Verta pažymėti, kad tai yra viena iš pagrindinių ir svarbiausių priežasčių. Iš tiesų, rinkos nuosmukio laikotarpiu organizacijos gali imti įgyvendinti pokyčius, siekdamas išsilaikyti rinkoje (N. Beck, J. W. Bruderl 2008). Tokie organizaciniai pokyčiai padeda organizacijai išlikti ir net klestėti.

Greta išorinių priežasčių išvardinamos ir pagrindinės vidinės priežastys:

- *Organizacijos personalo kokybinis augimas, sąlygotas naujų žinių įsisavinimo, bendrojo visuomenės išsivystymo lygio didėjimo, socialinių, politinių ir kultūrinių pasikeitimų ir pan.;*
- *Organizacijos kiekybinis plėtimasis, sąlygotas objektyvaus gaminamų produktų ar paslaugų paklausos didėjimo;*

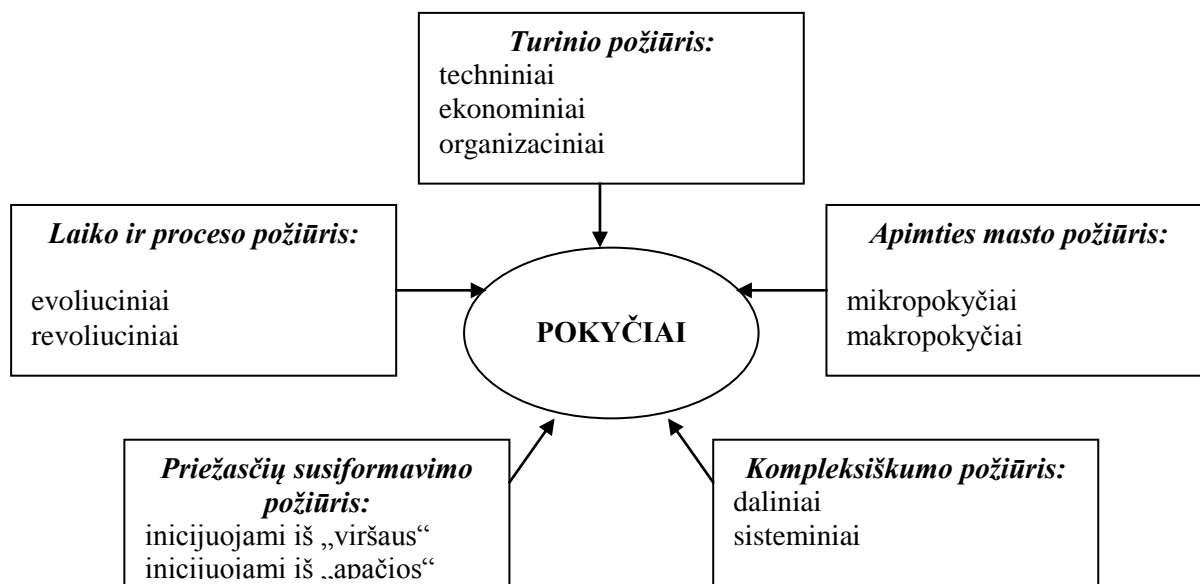
- *Organizacijos išsigimimas (revitalizacija), sąlygotas organizacijos technologinių, organizacinių, vadybinių, motyvacinių sistemų stagnacija, jų objektyvaus keitimosi būtinumu. (P. Zakarevičius, 2003, p. 39)*

P. Zakarevičius (2003) kalbėdamas apie išorines ir vidines priežastis, sąlygojančias objektyvius pokyčius, pateikia keletą savybių, kurios, jo manymu, trukdo visapusiškai įvertinti šių pokyčių įtaka organizacijai. Pagrindinės savybės yra šios:

- *Netikėtumas ir neapibrėžtumas, analogų praeityje nebuvimas;*
- *Labai greitai priežastinių procesų vystymosi tempai, kartais viršijantys reagavimo į juos galimybes;*
- *Daugeliu atvejų priežastys nuspėjamos tik pagal šalutinius požymius, tiesioginių požymių nėra;*
- *Priežastį apibūdinantys faktoriai savo turiniu ir esme labai skirtingi, o taip pat labai nevienodo intensyvumo (p. 39).*

Analizuojant aukščiau pateiktas organizacinius pokyčius sąlygojančias priežastis bei priežastingumo savybes, darosi akivaizdu, jog norint tinkamai nustatyti, įvertinti ir reaguoti į pokyčius reikia išminties, įžvalgumo ir patirties, dalyvaujant šiame sudėtingame procese.

Vienų ar kitų organizacijos sandaros elementų pakeitimai ar transformacijos, dažnai vadinami pokyčiais, suteikiant jiems reagavimo į objektyvius pasikeitimus prasmę. Pokyčių analizė, įvertinimas, jų įgyvendinimo ir valdymo organizavimas būtų gana problemiški neapibūdinus jų turinio ir pagrindinių charakteristikų. Siūlomų pokyčių klasifikacija pateikta 1 pav.



1 pav. Pokyčių klasifikacija

Iš pateikto paveikslo matyti, kad pokyčiai skirstomi į penkias grupes pagal tam tikrą požiūrį: techninį, laiko ir proceso, priežasčių susiformavimo, apimties masto, kompleksiskumo. *Evoliuciniai laiko ir proceso* požiūrio pokyčiai vyksta pamažu, tolygiai keičiantys vienus ar kitus organizacinius parametrus. Atvirkščiai negu evoliuciniai, revoliuciniai pokyčiai vyksta staigiai ir iš esmės pakeičiantys vienus ar kitus organizacinius parametrus. *Mikropokyčiai* vadinami nedideliais, profilaktiniais pakeitimais, *makropokyčiai* – esminiais, fundamentaliais pakeitimais. Pokyčius galima inicijuoti iš „apačios“, kai pokyčių reikalauja ir galimus jų variantus siūlo žemutinės organizacijos darbuotojų grandys. Pokyčiai inicijuojami iš „viršaus“ tada, kai pokyčius projektuoja ir įgyvendina organizacijos vadovybė. Neretai organizacijose taikomi *daliniai ir sisteminiai* pokyčiai. Daliniai pokyčiai paprastai vyksta tik viename ar keliuose organizacijos, kaip sistemos, elementuose. Sisteminiai pokyčiai vienu ar kitu aspektu paliečia visus organizacijos elementus ir keičia jos, kaip sistemos, pagrindinius parametrus. Bendriausio pobūdžio pokyčiai yra turinio požiūrio. Jie skirstomi į 3 grupes:

1. Techniniai technologiniai pokyčiai, charakterizuojantys medžiagų, žaliavų, įrengimų, aparatūros, technologinių procesų ir pan. pakeitimus.
2. Ekonominiai pokyčiai, charakterizuojantys finansinių išteklių įsigijimo, paskirstymo ir panaudojimo pakeitimus.
3. Organizaciniai vadybiniai pokyčiai, charakterizuojantys valdymo organizavimo sferos pakeitimus (S. Stoškus, D. Beržinskienė, 2005, 12-13 p.).

Kadangi turinio požiūrio pokyčiai yra bendriausio pobūdžio ir juos apibūdinant išsamiau galima išskirti į tam tikras sritis (organizacijos strategijos pokyčiai, veiklos funkcijų ir procesų pokyčiai, organizacijos personalo pokyčiai ir kt.), būtent šiems pokyčiams nagrinėti skiriamas tolesnis darbo tekstas bei tyrimas.

Pokyčių poreikis apima beveik visas organizacinės elgsenos koncepcijas: organizacijos struktūrą, komandas, nuostatas, vadovavimą, motyvavimą ir pan. Šiandien nuolat galvoti apie pokyčius ir permainas tiesiog būtina. Tačiau norint įgyvendinti organizacinius pokyčius neabejotinai teks susidurti su tam tikrais iššūkiais ir sunkumais – pasipriešinimu pokyčiams.

1.2.1. Pokyčių iššūkiai, kliūtys ir jų priežastys

Kiekviena organizacija anksčiau ar vėliau susiduria su pokyčių realizavimo iššūkiais. Pirmiausia tai didelis iššūkis organizacijai, bet dar didesnis iššūkis jos nariams – vadovams bei pavaldiniams. Pabandykime atsakyti ir paanalizuoti, kodėl pokyčių įgyvendinimas įvardijamas kaip tam tikras iššūkis. Įvairaus turinio ir tipo pokyčių realizavimas organizacijose paprastai sutinka kliūtis ir pasipriešinimą. Tai iš tikrųjų bene didžiausia problema, su kuria susiduria vadovai inicijuodami bet

kokias permainas organizacijoje. Pokyčių realizavimo kliūčių skalė yra pakankamai plati ir gali apimti tokias kliūčių grupes: vadybinio pobūdžio, socialinio-psichologinio pobūdžio, ekonominio pobūdžio, technologinio pobūdžio kliūtis. Tačiau šiame darbe pagrindinis dėmesys bus skiriamas sociopsichologiniams ir iš dalies vadybiniais aspektams.

Daugelis įpratę manyti, kad pasipriešinimas pokyčiams yra neigiamas ir gali sukelti neigiamų pasekmių. Tačiau anot S. P. Robbins (2003) tam tikra prasme šis priešinimasis gali būti teigiamas. *Jis suteikia tam tikrą elgsenos stabilumo ir nuspėjamumo laipsnį. Jei nebūtų jokio priešinimosi, organizacinė elgsena įgytų chaotiško atsitiktinumo bruožų. Priešinimasis pokyčiams taip pat gali būti funkcinio konflikto šaltinis. Pavyzdžiui, priešinimasis reorganizavimo planui ar gaminamos prekių grupės pakeitimui gali sukelti debatus dėl šios idėjos privalumų ir padėti priimti geresnį sprendimą. Tačiau priešinimasis pokyčiams turi ir neabejotiną trūkumą. Jis trukdo adaptuotis ir progresuoti* (p. 309).

Remiantis P. Zakarevičiaus šaltiniais, išskiriamos kelios vadybinio pobūdžio kliūtys, kurių eliminavimas, gali užtikrinti pokyčių įgyvendinimo sėkmę. Viena iš kliūčių gali būti **pasenusi organizacijos valdymo struktūra**. Dažniausiai organizacijos valdymo struktūra ilgą laiką nesikeičia. Joje dominuoja didžiulė struktūrinės hierarchijos įtaka ir vyrauja formalizuotas sprendimų priėmimo procesas. Tokia situacija stabdo bet kokius inovacinius procesus, pokyčių paiešką. Kita kliūtis gali būti susijusiu su **netinkamu vadovų veiklos organizavimu ir vadovavimo stiliumi**, kai organizacijoje vyrauja autoritarinis vadovavimas, darbuotojai neturi galimybės pareikšti savo nuomonės, nedrįsta siūlyti naujovių ar imtis bet kokios atsakomybės. Dar viena kliūtis, kuri gali stabdyti sėkmingą pokyčių realizavimą – **nepakankama organizacijos personalo kvalifikacija**. Darbuotojai neįsisavinę naujausių darbo metodų ir technologinių procesų, gali nesugebėti greitai prisitaikyti prie naujų įrenginių. Jie sugeba atlikti tik formalizuotas funkcijas.

Vis dėlto, didžiausią įtaką pokyčių realizavimui turi sociopsichologinio pobūdžio kliūtys. Taip jau sutapo, kad ir daugiausia darbuotojų pasipriešinimo priežasčių yra būtent sociopsichologinio pobūdžio. Tęsiant mintį apie sociopsichologinio pobūdžio kliūtis, reikėtų jas įvardinti ir trumpai aptarti. **Psichologinis mikroklimatas** gali teigiamai arba neigiamai veikti darbuotojų reakciją į galimus pokyčius. Psichologinį mikroklimatą sukuria darbuotojų nuotaikos, emocinė būseną, tarpusavio santykiai, pasitenkinimas ar nepasitenkinimas esama situacija ir kt. **Pokyčių baimė**. Daugumai žmonių bet kokios permainos reiškia stabilumo ir esamos būsenos garantijos praradimą. Tokios baimės priežastys gali būti įvairios: baiminamasi, kad įvykus pokyčiams ir pasikeitus struktūroms, kai kurie darbuotojai gali būti atleisti; vykstant pertvarkymams gali laikinai pablogėti organizacijos veiklos rezultatai. Darbuotojai negarantuoti, kad įvykdžius pokyčius, situacija pagerės, todėl žmonės nelinkę rizikuoti. Taip pat viena iš priežasčių yra nesėkminga pokyčių patirtis. Jei prieš tai buvę pokyčiai buvo nesėkmingi, abejojama kad būsiami bus sėkmingi.

Grįžtant prie pasipriešinimo pokyčiams, yra išskiriami darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams šaltiniai. S. P. Robbins (2003) pateikia individualų ir organizacijos pasipriešinimo šaltinius. *Individualus priešinimasis*, autoriaus teigimu, slypi tokiose pagrindinėse žmogaus savybėse kaip suvokimas, asmenybė ir poreikiai. Apibendrinamos penkios priežastys, dėl kurių žmonės gali priešintis permainoms: įprotis, saugumas (naujovės kelia pavojų saugumo jausmui), ekonominiai veiksniai (kad dėl permainos sumažės pajamos), nežinomybės baimė, selektyvus (atrenkamasis) informacijos apdorojimas. *Organizacijos priešinimasis*. Organizacijos pačia savo esme yra konservatyvios. Jos aktyviai priešinasi permainoms. Mokslininkas toli neieško šio reiškinio įrodymų ir pateikia šešis pagrindinius organizacijų priešinimosi šaltinius: struktūrinė inercija; ribotas permainų dėmesio centras; grupinė inercija; grėsmė patyrimui; grėsmė susiformavusiems valdžios santykiams; grėsmė nusistovėjusiam išteklių paskirstymui (S.P. Robbins, 2003, p. 309-311).

Greta autorių (P. Zakarevičiaus ir S. P. Robbins) pateiktų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių, galima būtų pateikti dar keletą. Pavyzdžiui, J. P. Kotter ir L. A. Schlesinger (2008) pirmiausia apibūdina įvairias pasipriešinimo pokyčiams priežastis, o tik po to pasirenka strategiją ir konkrečių metodų rinkinį organizacinių pokyčių įgyvendinimui. Pasak šių autorių pasipriešinimo priežastys yra šios:

- *Parapinis savanaudiškumas*. Viena iš pagrindinių priežasčių, dėl kurios žmonės priešinasi organizaciniams pokyčiams yra ta, kad jie galvoja prarandą kažkokią vertę, kaip rezultatą. Šiuo atveju žmonės sutelkia dėmesį į savo interesus, o ne į visos organizacijos interesus.
- *Nesusipratimas ir pasitikėjimo stoka*. Žmonės taip pat priešinasi pokyčiams, kai jie nesupranta jų poveikio ir yra įsitikinę, kad jie gali jiems kainuoti daug daugiau, negu jie gali gauti. Tokios situacijos pasitaiko, kai dingsta pasitikėjimas tarp inicijavusio pokyčius asmens ir darbuotojo.
- *Įvairūs vertinimai*. Kita dažna priežastis, kodėl žmonės priešinasi organizaciniams pokyčiams yra ta, kad jie vertina situaciją skirtingai nei jų vadovai arba tie, kurie inicijuoja pokyčius, ir mato daugiau žalos negu naudos jiems ir jų organizacijai.
- *Pokyčių netoleravimas*. Žmonės taip pat priešinasi pokyčiams, nes jie bijo, kad negalės vystyti naujų įgūdžių ir kad privalės elgtis taip, kaip bus iš jų reikalaujama. Visi žmonės turi ribotą gebėjimą keistis. O organizaciniai pokyčiai gali žmones keisti per daug ir pernelyg greitai. Jei pakeitimai yra reikšmingi ir individo tolerancija pokyčiams yra maža, jis gali aktyviai pradėti priešintis pokyčiams net dėl priežasčių, kurių pats nesupranta.

Iš tiesų, yra tikriausiai begalinis skaičius priežasčių, kodėl žmonės priešinasi pokyčiams, tačiau tinkamai nediagnozavus jų pasipriešinimo galimybių, pasekmės gali būti labai skaudžios ir liūdnos. Todėl surasti tinkamų būdų, kaip sumažinti pasipriešinimą arba jo išvengti, yra pakankamai sudėtinga, tačiau įmanoma. Suradus tokius būdus, galima pradėti žengti pirmuosius pokyčių įgyvendinimo žingsnius, kuriuose ypatingą vaidmenį vaidina organizacijos darbuotojai.

1.2.2. Žmogiškųjų išteklių vaidmuo pokyčių valdymo procese

Šiame darbe jau aptarti kai kurie pokyčių valdymo aspektai: pokyčių įgyvendinimo kliūtys ir priežastys, pokyčių esmė. Žmogiškųjų išteklių vaidmuo pokyčių valdymo procese šiame darbe iki šiol buvo paliestas nedaug. Žmogiškiesiems ištekliams reiktų skirti didžiausią dėmesį, nes vargu ar be organizacijoje dirbančių žmonių vyktų kokie nors organizaciniai pokyčiai. „Nūdienos sąlygomis, vykstant globalizacijos ir tarptautinės integracijos procesams, sparčiai formuojantis žinių visuomenei, vis didesnės reikšmės įgauna žmogiškųjų išteklių vadyba. Ši aplinkybė ypač svarbi toms šalims, kurios disponuoja ribotais gamtos turtais bei materialiniais ištekliais ir kurių socialinę ir ekonominę raidą lemia žmogiškųjų išteklių potencialą“ (R. Ginevičius ir kt., 2006, 9 p.). Todėl siekiant įgyvendinti bet kokias permainas organizacijoje, svarbus yra vadovų ir darbuotojų santykio lygis. Darbuotojai – tai didžiausias organizacijos turtas. Tad, išlaikyti šį turtą yra pakankamai sunku, sudėtinga ir be abejo brangu.

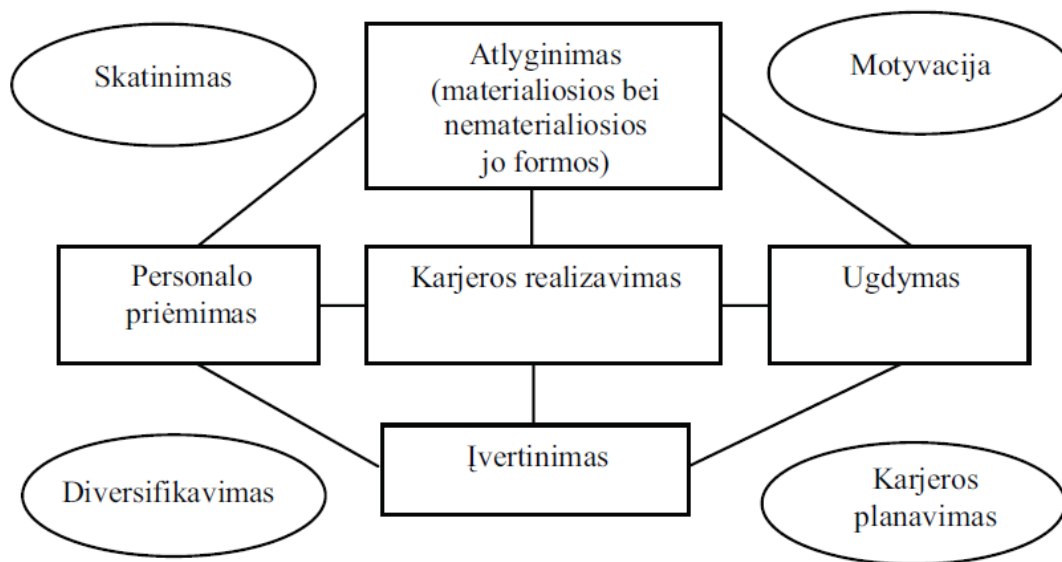
Žmogiškųjų išteklių koncepciją ir strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą plačiai nagrinėja M. Armstrong (2006). Jo teigimu, mes turime susitaikyti su tuo, kad terminas „žmogiškieji ištekliai“ tapo valdymo žargonu, palaiapsniui pakeičiant terminą „personalo valdymas“. Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoka yra pagrindinė jo filosofijos sąvoka, kuri akcentuoja strateginį žmogiškųjų išteklių pobūdžio ir darbo jėgos organizacinių strategijų integracijos poreikį. Tačiau, pasak autoriaus, nepaisant aiškios ir tikslios formuluotės, šios koncepcijos esmė nėra dažnai tokia akivaizdi. Žmogiškųjų išteklių valdymas - tai strateginis ir nuoseklus požiūris į vertingiausią organizacijos turtą, t.y. žmonės, kurie individualiai ir kolektyviai prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo (M. Armstrong, 2006). Autorius remdamasis Storey (1989), išskiria „kietąjį“ ir „minkštąjį“ požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą:

- „Kietasis“ požiūris – remiasi kiekybinio matavimo ir strateginiais darbo jėgos valdymo aspektais, kurie įgyvendinami tokiais pačiais racionaliais metodais, kaip ir bet kurie kiti ekonominiai veiksniai.
- „Minkštasis“ požiūris – remiasi žmogiškųjų santykių mokyklos teorija, kuri grindžiama komunikacijos, motyvacijos ir lyderystės aspektais.

Nors vieni autoriai laikosi vieno požiūrio, kiti – kito, tačiau dauguma sutinka, kad žmogiškųjų išteklių valdyme abu požiūriai tarpusavyje persipina.

Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai taip pat procesas, reikalaujantis specialių žinių ir kompetencijų (įgūdžių, gebėjimų), kūrybiškumo, pakantumo bei laiko. Organizacijų vadovai nuolatos turi stengtis, kad kiekvienas darbuotojas maksimaliai atskleistų savo potencialą ir asmenines bei profesines kompetencijas, efektyviai jas panaudotų organizacijos tikslams pasiekti. Tik tinkamai motyvuotas ir galėdamas patenkinti savo interesus darbuotojas siekia geresnių darbo rezultatų. Tokiu

koordinuotu požiūriu į žmonių valdymą siekiama integruoti ir suderinti įvairias personalo funkcijas. Taigi iš to seka, kad visos organizacijos veiklos turi jungiamąją grandį – darbuotoją arba, kitaip tariant, žmogiškuosius išteklius su jiems priskirtomis funkcijomis. Bendruoju požiūriu, žmogiškųjų išteklių valdymas – tai besitęsiantis procesas, kuriuo siekiama integruoti ir suderinti įvairias personalo veiklas. Šį procesą galima suskaidyti į tam tikras sudėtines dalis. Tradicinis personalo valdymo modelis būtent šias dalis ir išskiria (žr. 2 pav.).



2 pav. Tradicinis žmogiškųjų išteklių valdymo modelis (Hanada, 2000)

Šaltinis: E. Chlivickas ir kt., 2009, *Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai*

2 paveiksle pavaizduotos sudėtines dalis, atitinkančios svarbiausias šio proceso funkcijas: personalo priėmimą, atlyginimą, karjeros realizavimą, ugdymą, vertinimą, karjeros planavimą, *diversifikavimą, skatinimą ir motyvaciją. Analizuojant šį modelį galima išskirti keturis elementus, per kuriuos gali vykti įvairūs organizacijos pokyčiai ir permainos. Pokyčiai prasideda inicijuojant žmogiškųjų išteklių skatinimo ar ugdymo programą, karjeros planavimą, motyvacijos sistemą, bei taikant diversifikavimą.

Kalbant apie darbuotojų vaidmenį inicijuojant organizacijos pokyčius ar permainas, svarbu paminėti, kad šiame kontekste svarbų vaidmenį vaidina žmogiškųjų išteklių strateginis valdymas, kuris dažniausiai yra nukreiptas į konkurencinio pranašumo kūrimą ir išlaikymą. Pastaraisiais metais išryškėja požiūris, kad esminį vaidmenį kuriant konkurencinį pranašumą vaidina ne konkurencinė

* Diversifikavimas – a) tai investicijų portfelio valdymo strategija mažinti riziką vienu metu investuojant į skirtingą turtą, t. y. akcijas, obligacijas, nekilnojamąjį turtą, kurio vertės kitimas ta pačia kryptimi mažai tikėtinas (šaltinis: <https://www.manofinansai.lt/lt/biblioteka/19>) b) diversifikacija [lot. diversificatio — įvairinimas]: 1. įvairi raida; įvairėjimas; 2. įmonių, susivienijimų gaminamų prekių nomenklatūros plėtimas, įvairinimas. (šaltinis: Tarptautinių žodžių žodynas, © Vyriausioji enciklopedijų redakcija, 1985)

pozicija rinkoje, o organizacijos ištekliai ir gebėjimai, t. y. žmogiškieji ištekliai sunkiai konkurentų identifikuojami ir nukopijuojami (R. Kazlauskaitė, I. Bučiūnienė 2008). Šis teiginys paaiškina, kodėl būtent darbuotojai yra didžiausias organizacijos turtas ir kad jų vaidmuo valdant pokyčius yra labai reikšmingas. Manoma, kad strateginę žmogiškųjų išteklių valdymo koncepciją pirmą kartą suformulavo C. J. Fombrun, N. M. Tichy ir M. A. Devanna (1984), kurie rašė, kad esminiai elementai, būtini organizacijos efektyviam funkcionavimui yra šie: misija ir strategija, organizacijos struktūra ir žmogiškųjų išteklių vadyba (M. Armstrong, 2006).

Strateginiai organizacijos tikslai, darbuotojų vertė bei unikalumas kinta. Tačiau jie kinta įtakojami išorinių veiksnių, technologinės pažangos bei laiko tekmės. Kartu su kitimo procesu atsiranda tam tikros permainos ir pokyčiai. Jų sustabdyti neįmanoma, juos galima ir netgi būtina numatyti ir prognozuoti, tačiau tik to nepakanka, norint sėkmingai juos įgyvendinti ir valdyti. Būtina ne tik organizacijos vadovams dalyvauti permainų procese, bet ir įtraukti savo personalą į šį procesą. Šiam tikslui pasiekti reikėtų remtis žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo idėja. Taigi, kiekviena permaina turėtų būti strategiškai apgalvota ir tinkamai suplanuoti jos įgyvendinimo žingsniai. Organizacijos vadovai dažniausiai sukuria jiems priimtina strateginių pokyčių valdymo modelį, kuriuo remiantis gali planuoti, organizuoti, įgyvendinti ar įdiegti vieną ar kitą naujovę, permainą, siekiant geresnių organizacijos rezultatų. Veikdama strategiškai, organizacija siekia aktyvaus poveikio aplinkai formuodama paklausą, naujoves, permainas ir kt. Taigi, organizacijos ir žmogiškųjų išteklių strategijos turi sudaryti nedalomą visumą, nes žmonės yra lemiamas organizacijos klestėjimo veiksnys.

1.2.3. Sėkmingų pokyčių įgyvendinimo žingsniai įtraukiant darbuotojus

Siekiant, kad pokyčiai būtų realizuojami sėkmingai ir duotų naudą organizacijai bei užtikrintų jos vystymąsi, kliūtis būtina analizuoti ir jas šalinti. P. Zakarevičius (2004) teigia, kad yra dvi pagrindinės šalinimo būdų grupės: *formalūs būdai ir neformalūs būdai*. Autorius pokyčių svarbos ir objektyvaus neišvengiamumo aiškinimą įvardina kaip vieną iš svarbiausių formaliai organizuotų priemonių, argumentuodamas tuo, jog darbuotojai lanksčiau priimtų pokyčius, jei pokyčių realizavimui būtų suformuota pozityvi atmosfera ir būtų naudojamos įvairiausios kvalifikacijos tobulinimo formos bei metodai. Darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimo ir kitus organizacijos valdymo darbus procesas yra taip pat neatsiejama kita svarbi vadybinė priemonė, kuri leistų „sušvelninti“ visą pokyčių procesą. Šioje situacijoje svarbų vaidmenį atlieka vadovas, kuris savo pastangomis turi įtraukti į permainas visus darbuotojus, kaip besipriešinančius naujovėms, taip ir palaikančius naujoves darbuotojus. Vadovo siekis - paversti organizaciją antrepreneriška, atvira, iniciatyvoms ir pakeitimams.

Pirmiausia, darbuotojai turėtų suprasti, kad nuo jų požiūrio, sampratos, elgesio labai priklauso pokyčių efektyvumas. Tai suprasdami, pasak P. Zakarevičiaus (2004), jie pradeda jungtis į draugijas, klubus, kuriuose keičiasi informacija, naujomis žiniomis ir tokiu būdu tobulinasi ir rengiasi pasikeitimams (p. 74).

Pokyčių laikyti sėkmingu galima tik tada, kai jis atnešė lauktų rezultatų su suvaldytais kaštais ir reikiamu laiku. Kaip teigia autoriai D. Klimas ir J. Ruževičius (2009), ne mažiau yra svarbus ir pokyčio įgyvendinimas į kasdienę ir permanentinę veiklą, kad jis netaptų tik „vienadiene akcija“. Todėl ypatingas dėmesys turi būti skiriamas „pokyčiams darbuotojų širdyse“ įgyvendinimą. Vienas verslo pokyčių žinovas, žymus profesorius ir daugelių knygų autorius John Kotter, yra išgryninęs sėkmingų pokyčių principus ir reikalavimus, leidžiančius ne tik juos valdyti, bet ir suprasti. J. Kotterio (2007) pokyčių įgyvendinimo modelis susideda iš 8 etapų:

1. Įkvėpti žmones judėti daryti realius ir svarbius pokyčių dalykus;
2. Sudaryti pokyčių komandą – su reikiamu emociniu nusiteikimu ir reikiamų bei skirtingų kompetencijų ir lygių savybėmis;
3. 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;
4. Propaguoti naują ateities koncepciją (įtraukti tiek žmonių, kiek tik įmanoma, komunikuoti esminius dalykus paprastai, apeliuoti į žmonių poreikius ir atsakomybes);
5. Suteikti galią veiksmui – pašalinti kliūtis, sukurti konstruktyvius grįžtamuosius ryšius ir užsitikrinti didelį ir nuolatinį lyderių palaikymą;
6. Kurti trumpalaikes pergales (siekiant ilgalaikių tikslų);
7. Puoselėti ir padrasinti tebevykstančio pokyčio diegimo ryžtingumą ir atkaklumą;
8. Pokyčių sklaida ir jų integravimas į organizacijos veiklą bei kultūrą (30 p.).

Kovai su pasipriešinimu J. P. Kotter ir L. A. Schlesinger (2008) taip pat pateikia kelias strategijas (žr.1 priedą), kuriomis remiantis įmanoma įveikti pasipriešinimą pokyčiams:

- **Lavinimo ir informavimo** procesas gali įtraukti žmones į diskusijas, grupių pristatymus. Tačiau šis metodas turi ir trūkumų. Švietimo ir bendravimo procese sugaištama daug laiko, jei jame dalyvauja pernelyg daug žmonių.
- **Dalyvavimas bei įtraukimas.** Jei iniciatoriai įtraukia besipriešinančius į pokyčių įgyvendinimą, jie gali dažnai užbėgti pasipriešinimui už akių. Šiuo metodu iniciatoriai klausydamiesi žmonių, įtrauktų į pokyčių procesą, gali pasisemti naujų idėjų ir pasitelkti jų patarimus, kaip tuos pokyčius galima būtų įgyvendinti.
- **Skatinimas ir parama.** Kitas būdas, kad vadovai galėtų susidoroti su potencialiu pasipriešinimu pokyčiams, remiasi parama. Į šį procesą galėtų būti įtrauktas naujų įgūdžių

tobulinimas arba darbuotojams laisvo laiko suteikimas po įtempto darbo, arba tiesiog klausymasis ir emocinės paramos suteikimas. Ši strategija taikoma, kai naujovių diegimo veikla paremia nuolatinis aukščiausios vadovybės dėmesys bei materialinės ir moralinės paskatos.

- **Derybos ir susitarimas.** Šiuo metodu siūloma skatinti labiausiai besipriešinančius permainoms. Pavyzdžiui, vadovybė galėtų padidinti darbo užmokesčio tarifą mainais už naujos darbo taisyklės sukūrimo. Tačiau šis metodas daugeliu atveju gali būti per brangus, jei jis įspėja kitus laikytis derybų.
- **Manipuliavimas ir kooptavimas.** Kai kuriais atvejais vadovai imasi slaptai paveikti kitus. Manipuliacija, šiame kontekste, paprastai apima labai selektyvios (atrinktos) informacijos naudojimą ir sąmoningą įvykių sistemimą. Viena iš manipuliavimo formų yra kooptavimas (naujo nario įtraukimas be rinkimų). Individualus kooptavimas paprastai apima pageidautino vaidmens suteikimą individui, kuriant ar įgyvendinant tam tikrą pasikeitimą. Grupės kooptavimas apima vieno iš grupės lyderio pagrindinio vaidmens suteikimas permamos įgyvendinime. Tam tikromis aplinkybėmis kooptavimas gali būti santykinai nebrangus ir paprastas būdas gauti asmens ar grupės paramą (pigiau, pavyzdžiui, nei derybos ir greičiau, nei dalyvavimas). Nepaisant to, šis metodas turi savo trūkumų. Jei žmonės pajustų, kad jie yra apgauti ir jiems nėra taikomos vienodos sąlygos, jie gali sureaguoti labai neigiamai.
- **Tiesioginė ir netiesioginė prievarta.** Galiausiai, vadovų kova su pasipriešinimu gali remtis prievarta. Jie iš esmės priverčia žmones priimti pakeitimą, tiesiogiai ar netiesiogiai grasina (darbo vietų praradimo galimybės ir tt). Prievartos naudojimas yra rizikingas procesas, nes žmonės neišvengiamai stipriai piktinsis, kad buvo priversti kažką keisti. Tačiau tais atvejais, kai greitis yra labai svarbus, nepriklausomai nuo to, kaip pokyčiai buvo pristatyti, prievartą gali būti vienintelė išeitis vadovybei.

Analizuojant šias strategijas galima teigti, kad vienas iš labiausiai paplitusių būdų įveikti pasipriešinimą pokyčiams yra informuoti ir šviesti žmones apie tai iš anksto. Bendravimas ir dalijimasis idėjomis padeda žmonėms suprasti pokyčių logiką ir svarbą. Nepaisant daugybės pateiktų metodų, sėkmingos pastangos įveikti organizacinius pokyčius visada priklauso nuo įvairios pateiktų metodų kombinacijos taikymo.

Stephen Denning (2008) yra priešingos nuomonės apie tai, jog esmines permaitas galima sukelti paaiškinant žmonėms priežastį, kodėl reikėtų keisti. Autoriaus teigimu, šis tradicinis požiūris neretai yra klaidinantis. Tuo metu, kai dauguma organizacijų susiduria su būtinybe daryti ardančias senąją tvarką permaitas, lyderiams paprastai būna sunku pasiekti, kad tie, kurie turėtų tas permaitas vykdyti, ne tik suprastų naujas idėjas, bet ir pradėtų jas greitai ir entuziastingai įgyvendinti. Todėl S. Denning pateikia netradicinį būdą, kaip galima sužadinti pokyčius organizacijoje. Šis būdas – pasakojimai. Kaip

susidoroti su svarbiausiais iššūkiais, šiandien iškylančiais visiems lyderiams: kaip įtikinti žmones keistis? Kaip pasiekti, kad žmonės dirbtų išvien? Kaip dalytis žiniomis su kitais? Kaip slopinti gandas? Kaip pranešti kitiems, kas jūs esate? Kaip perduoti vertybes? Kaip žmones vesti į ateitį? Apie vadovavimą, lyderiavimą prirašyta tūkstančiai knygų, bet tik keliose iš jų yra užuominų apie jo ryšį su istorijų pasakojimu. S. Denningas buvo pirmasis, kuris taip sistemingai ir kruopščiai aprašė netradicinę priemonę, skatinančią pokyčius - įvairius pasakojimo aspektus ir metodus. Autorius pateikia septynias istorijas, iš kurių keletą būtų naudinga trumpai aptarti (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Istorijos, sužadinančios pokyčius organizacijoje

Istorija	Poveikis
Tramplininė - kaip sukurti istoriją, organizacinėms permainoms įžiebt	Ji daro poveikį ne tiek turimos informacijos gausumu, kiek tuo, kad katalizuoja supratimą. Tramplininė istorija leidžia klausytojams iš istorijos apie permainas viename kontekste įsivaizduoti idėjas ir veiksmus, kurių reikėtų įgyvendinant tokias pat permainas kitame analogišrame kontekste. Šitaip permaina tampa pačių klausytojų idėja
Identiteto - kaip istorijų pasakojimu atskleisti, kas toks esate ir sukurti pasitikėjimą.	Pasitikėjimo sukūrimas. Identiteto istorijos tikslas yra suteikti organizacijos vadovui žmogišką veidą, parodyti, kad pagrindinis istorijos veikėjas turi širdį
Kaip istorijų pasakojimu kurti ateitį	Žmonių paskatinimas eiti į ateitį. Galima tikėtis, jog sėkmingi vadovai kurs ir pasakos istorijas apie ateitį, kad padėtų žmonėms atitrūkti nuo pažįstamos dabarties ir drąsiai veržtis pirmyn kitokios, geresnės ateities kurti

Šaltinis: sudaryta pagal S. Denning, 2008

Taigi autorius siūlo sukurti tramplininę istoriją, kuri leistų auditorijai taip padidinti suvokimo gebėjimus, kad ji galėtų suprasti, kaip bendruomenė ar organizacija galėtų pasikeisti.

Identiteto istorija siekiama pasitikėjimo ir nenuasmeninto komunikavimo organizacijoje sukūrimo.

Vadovavimas, lyderiavimas apima ir žmonių grupės vedimą iš ten, kur ji dabar yra, į ten, kur ji turėtų būti. Iš principo geriausias būdas paskatinti žmones eiti į ateitį – supažindinti juos su ta ateitimi ir padaryti ją trokštamu tikslu, perkeliant juos į ateitį iš pradžių savo vaizduotėje, tam pasitelkus atitinkamą istoriją.

Tokių panašių istorijų S. Denning pateikia daugiau, tačiau šiam darbui atrinktos yra aktualiausios. Autorius pateikdamas vis naują istoriją, kiekvieną kartą sieja ją su organizacijos permainomis. Jo teigimu, kai išgyvenanti nuosmukį organizacija susiduria su drąsiu ligtolinę tvarką griaušančiu pasiūlymu keistis, galinčiu pakeisti jos ateitį, tai galimi keli rezultatai, kitaip tariant keturi tipiški scenarijai:

1. *Organizacija niekada oficialiai neatmeta pasiūlymo keistis. Ji nesugeba priimti aiškaus sprendimo priimti ar atmesti tą pasiūlymą. Ji ir toliau geriau kapanojasi tame nuosmukio cikle, nei nuoširdžiai priimdama naują idėją, nei visiškai ją atmesdama ir vis giliau grimzdama į rutiną, kurioje įstrigo.*
2. *Organizacija įgyvendina permainos idėją, bet paaiškėja, kad ta idėja neveiksminga. Tada organizacija atsiduria į pražūtį vedančiame kelyje, dar blogesniame už tą, kuriame buvo iki tol.*
3. *Organizacija laipsniškai pereina prie naujos strategijos. Tai ne ryžtingas, bet lėtas kankinantis procesas. Svarbiausi darbuotojai netekę kantrybės dėl tokių lėtų permainų tempų, palieka firmą ir įkuria savo organizaciją, kuri tampa tiesiogine motininės kompanijos konkurente.*
4. *Vadovybė sėkmingai įvykdo radikalų pertvarkymą, naudodama tokias priemones, kaip naujos strategijos skelbimas ir jos įgyvendinimo veiksmų organizavimas, pasiekimas, kad darbuotojai dirbtų išvien, gaudų neutralizavimas, dalijimasis žiniomis apie naują technologiją, siekiant įgyvendinti permainas, informavimas, kokie iš tikrųjų yra organizacijos vadovai, įmonės prekės ženklo propagavimas. Visose srityse istorijų pasakojimas gali suvaidinti savo vaidmenį, nes psichologinis pertvarkymas turi įvykti prieš pradėdant faktines permainas (S. Denning, 2008, p. 128-129).*

Anot S. Denning istorijų pasakojimas įkūnija metodą, kuris gerai pritaikytas pasitikti gilesnius lyderiavimo iššūkius. Jei lyderis pasirinks tinkamą istoriją konkrečiam uždaviniui, tai ta istorija gali jam padėti sėkmingai užsiimti bet kuo – įtikinėti organizaciją priimti nepažįstamą naują idėją / permainą ar nubrėžti organizacijos ateities kursą, pritraukti geriausius talentus ar įdiegti organizacijoje drausmę ir entuziazmą, siekti, kad individai dirbtų išvien ar stengtis, kad jie ir toliau pasitikėtų savo lyderiu per visus organizacijos gyvenimo pakilimus ir nuosmukius. S. Denning susidorojimą su bet kokiais organizacijos pokyčiais pateikia visiškai kitame kontekste negu kiti iki šiol pokyčių problemas nagrinėję mokslininkai. Tuo naujas ir žavus yra jo indėlis į organizacijos pokyčių valdymo mokslą.

Kaip S. Denning taip ir P. F. Drucker ypatingą dėmesį savo darbuose skiria vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykių gerinimo aspektams, vidiniam komunikavimui bei informacijos sklaidimui. Kalbant apie sėkmingą permainų įgyvendinimą, reikia pripažinti, jog norint patiems dalyvauti permainų įgyvendinimo procese ir į jį įtraukti kitus, pirmiausia reikėtų stiprinti santykius įmonės viduje. Šie santykiai turėtų tapti labiau partnerystėmis – su organizacijos darbuotojais. Kaip teigia P. F. Druckeris (2004) tuos santykius permainų procese vis didesniu mastu reikia organizuoti kaip ilgalaikes partnerystes. „Žmonių nereikia „valdyti“. Uždavinys yra vadovauti žmonėms, vesti juos. O tikslas yra panaudoti kiekvieno individo konkrečias stipriąsias puses bei žinias“ (P. F. Drucker, 2004, 35 p.). Kalbėdamas apie santykius su darbuotojais autorius pabrėžia įmonės pasitikėjimą žmonėmis, kurie dirba vieną darbą. Anot autoriaus, norint subalansuoti permainas ir jų tęstinumą, reikia nuolat dirbti su informacija. Kitaip tariant, įvykus bet kokiai permainai, apie ją reikėtų informuoti kitus žmones.

Žinoma svarbus yra informacijos teisingumas, nes niekas taip negadina santykių, kaip bloga, nepatikima ir klaidinga informacija. Įmonės turi užtikrinti, kad jų darbuotojai bus gerai informuoti.

V. Gražulio ir J. Jagmino (2008) nuomone, sėkmingi pokyčiai neįmanomi be tinkamo pasirengimo jiems. Tuomet turėtų kilti klausimas: „Ar aš esu pasirengęs dalyvauti permainose“? Autoriai pateikia penkis kriterijus, pagal kuriuos galima vertinti individo pasirengimą dalyvauti permainose:

1. Strateginio mąstymo lygis, parodantis požiūrį į iššūkius, gebėjimą nustatyti tikslus ir prioritetus;
2. Poreikis plėsti įmonės (organizacijos) veiklą, parodantis vadovo įgūdžius vertinti aplinką, mažinti grėsmių poveikį organizacijai bei didinti jos pranašumus;
3. Pasirinkimo galimybių didinimas, rodantis vadovo mokėjimą pasirinkti kelis sprendimo variantus, nes tik vienas ar du variantai didina tikimybę priimti prastą sprendimą.
4. Personalo įtraukimas į permainų įgyvendinimą. Įtraukimas parodo vadovo pastangas įtraukti į permainas ir palaikančius, ir bijančius darbuotojus. Vadovo gebėjimas suburti naujoves priimančią kolektyvą padeda sukurti lankstumo ir strateginio požiūrio į organizacijos ateitį aplinką;
5. Pasirengimas netikėtumams, o tai reiškia asmens gebėjimą iš anksto ruoštis naujiems iššūkiams, nes netikėtumų poveikio galima išvengti arba bent jį sumažinti tik veikiant pagal strateginio vystymo planus, taip pat nukreipiant išteklius ten, kur jų labiausiai reikia.

Apibendrinant šį skyrelį, susidaro įspūdis, kad priemonių mažinančių pasipriešinimą pokyčių realizavimui gali būti daug ir įvairių, tradicinių ir netradicinių. O Pokyčių realizavimo kliūčių nustatymas, jų atsiradimo priežasčių analizė ir priemonių joms šalinti įgyvendinimas – ypač svarbi pokyčių valdymo organizacijose sritis. Tačiau ši sritis sėkmingai nefunkcionuotų, jeigu pokyčių valdymo procese nedalyvautų patys darbuotojai. Taigi, siekiant tinkamai pasiruošti permainoms ar net jas aplenksti, šiandienos vadovų užduotis yra ieškoti tinkamų permainų, žinoti, kaip jas rasti ir kaip padaryti, kad jos būtų efektyvios tiek už organizacijos ribų, tiek jos viduje. Tai pat vertėtų nepamiršti, jog kiekviena permaina turėtų būti strategiškai apgalvota.

1.3. Pokyčių valdymo strateginiai modeliai ir jų įgyvendinimas

Strategija, kaip veiksmų planas, siejasi su organizacijos progresu, kitaip tariant - judėjimu pirmyn. Deja, šis judėjimas neišvengiamai sukelia pokyčius. Pirmiausia reikėtų skirti strateginius pokyčius nuo organizacinių pokyčių. Aleksandras Vasiliauskas (2004) pažymi, jog organizaciniai pokyčiai vyksta nuolat ir yra įprasti kiekvienoje organizacijoje. Strateginiai pokyčiai yra iniciatyvus organizacijos pokyčių valdymas, siekiant įgyvendinti aiškiai apibrėžtus strateginius tikslus.

„Strateginiai pokyčiai skatina organizacijos narius pakeisti savo nusistovėjusius veiksmų šablonus, vertybių ar net įsitikinimų skales“ (A. Vasiliauskas, 2004, p. 354). Strateginiai pokyčiai pirmiausia paliečia organizacijoje dirbančius žmones ir jų užduotis. Kadangi savo darbo funkcijas ir užduotis žmonės atlieka per formalias ir neformalias struktūras, organizacijoje gali susidaryti formalios ir neformalios grupės, kurios parodo organizacijos vadovybei būdus, kaip ji gali paveikti strateginius pokyčius. Tos grupės savo kalbomis gali daryti įtaką organizacijos vadovybei. Norint įvertinti formalių ir neformalių grupių įtaką strateginiams pokyčiams, tokias grupes verta tirti ir atlikti tam tikras analizes. Tačiau tai nėra šio darbo tikslas.

Apie pokyčius sukeliančias priežastis jau buvo kalbėta anksčiau, tačiau norint efektyviai valdyti strateginius pokyčius, svarbu suprasti, kokios yra būdingiausios būtent strateginių pokyčių priežastys (A. Vasiliauskas, 2004, p. 356).:

- Aplinkos pokyčiai;
- Politinės galios pokyčiai pačioje organizacijoje;
- Verslo santykių pokyčiai;
- Pokyčiai technologijose;
- Žmonės.

Strateginius pokyčius gali skatinti naujos rinkos, įstatymų leidimo tendencijos. Tam tikri aljansai ar įmonių susijungimai arba atsiskyrimai gali paskatinti organizacijos restruktūrizaciją, kuri lems žmonių funkcijų ir užduočių pakeitimą. Organizacijos vadovybės pasikeitimas ar naujų darbuotojų atėjimas taip pat įneša tam tikrų pokyčių.

Pavyzdžiui, V. Gražulis (2008) iškelia prielaidas organizacijai dalyvauti permainų procese, pažymėdamas tai, jog viena iš pagrindinių permainų priežasčių yra nacionalinių organizacijų tapimas tarptautinėmis, praeinant kelis vystymosi etapus. Pirmame etape organizacijos veikla orientuota į vietinę rinką ir dažniausiai reguliuojama tik savo valstybės teisės aktais. Antrame etape vyksta produkto gamyba savo šalies teritorijoje, vadybos procesas paremtas vietine verslo kultūra, tačiau daug produkcijos realizuojama kitos šalies rinkoje, kuriai būdingos savitos rinkodaros taisyklės. Trečiame internacionalizavimo etape šalies vidaus rinkos svarba mažėja, nes gamybos procesas vyksta ir produkcija parduodama kelių šalių teritorijoje, laikomasi kiekvienoje valstybėje galiojančių teisės normų. Laikant organizacijų veiklos internacionalizavimą kaip pagrindinę prielaidą organizacijai dalyvauti permainų procese, šios prielaidos negalima atsieti nuo valdymo proceso globalizacijos, nes į šį procesą vis aktyviau įsitraukia nedidelės ir vidutinės įmonės (apie 20-30 darbuotojų), o jų įtaka socialiniams ir ekonominiams procesams didėja. Galima būtų išvardinti keletą tarpusavyje susijusių veiksnių, kurie padėjo suprasti organizacijų veiklos internacionalizavimo reiškinių:

- *Dėl šiuolaikinių telekomunikacinių technologijų skverbties nacionalinės organizacijos ir jų vadovai „artimiau“ dirba su didesnių vartotojų, partnerių bei konkurentų skaičiumi.*

- *Gaminamos produkcijos ir paslaugų teikimas tuo pačiu metu įvairiose pasaulio kraštuose, peržengdama kelių valstybių sienas, kuria vis naujus „transnacionalinio valdymo“ precedentus.*
- *„Požiūriui“ į organizacijų vystymosi strategiją būdingas tarpvalstybinis pobūdis, kuris skatina domėtis ne tik savo šalies patirtimi, bet ir kitų kraštų pasiekimais (V. Gražulis, 2008, p. 36-37).*

Šie veiksniai siejami su nuolatine visuomenės pažanga, o visuomenės pažanga ir kiti aplinkos iššūkiai skatina ir organizacijų veiklos pokyčius. V. Gražulis pabrėžia JAV vadybos specialistų J. M. Kouzes'o ir B. Z. Posnerio mintis, kad niekas negali pasiekti geriausių rezultatų išsaugodamas esamą padėtį, todėl vadybos globalizacijos ir vis didėjančios konkurencinės aplinkos sąlygomis pagrindine organizacijų išgyvenimo užduotimi tampa ne sprendimas priimti ar nepriimti pokyčius, bet sprendimas, kaip dalyvauti permainų procese, numatyti, kada ir kaip įgyvendinti reformas savo organizacijoje (V. Gražulis, 2008, p. 38). Šios specialistų nuomonės leidžia daryti išvadą, kad šių dienų permainos yra pirmiausia žmogiškojo potencialo panaudojimo klausimai. Organizacijoms tenka ne tik numatyti įvykius bei įsitraukti į permainas, bet ir gebėti reaguoti į išorės poveikį tam tikru lanksčiu elgesiu.

P. Zakarevičius (2003) teigia, kad pokyčių valdymas – tai silpnai struktūrizuotų problemų sprendimas. Su tuo iš dalies galima būtų sutikti, jeigu kalbėtume apie pokyčių valdymą bendruoju aspektu. Tačiau strateginių pokyčių valdymas apima konkrečios organizacijos tam tikrų strategijų keitimą, koregavimą tobulinimą. Nors „visais atvejais organizacijos, pertvarkydamos, diversifikuodamos veiklą, siekia strateginių tikslų“ (R. Ginevičius ir kt., 2006, p. 8). Strateginių pokyčių valdymui sukurta daug įvairių modelių ir teorijų, kuriais remiantis vadovai gali sėkmingai valdyti organizacijos strateginius pokyčius. Kiekvienos organizacijos strategija gali būti apibūdinama kaip jos pozicija kitų organizacijų bei jų perspektyvinės veiklos atžvilgiu. Todėl ji gali būti keičiama priklausomai nuo jos pobūdžio.

Strateginio valdymo specialistas A. Vasiliauskas (2004) pateikia *nustatytinę ir plėtotinę* strateginio valdymo metodologijas, kurios strateginius pokyčius supranta skirtingai. *Nustatytinė* metodologija strateginius pokyčius supranta kaip strategijos įgyvendinimo veiksmus, kurie yra sprendimo įgyvendinti naujai parengtą strategiją rezultatas. Autorius išskiria du pagrindinius strateginių pokyčių valdymo *nustatytinius* modelius:

1. **Kanter'o modelis.** Šiame modelyje skiriamos tris strateginių pokyčių valdymo proceso pakopos, kurios sieja tarpusavyje tris svarbiausias pokyčių formas ir tris su tomis formomis susijusių žmonių kategorijas. Strateginių pokyčių pakopos ir formos yra šios:
 - *Organizacijos identiškumo pasikeitimas.* Keičiantis aplinkai, keičiasi ir pati organizacija. Pavyzdžiui, organizacijos reakcija į valstybės valdžios ir valdymo politinėje sistemoje pokyčius. Su šia pokyčių forma susijusi žmonių kategorija

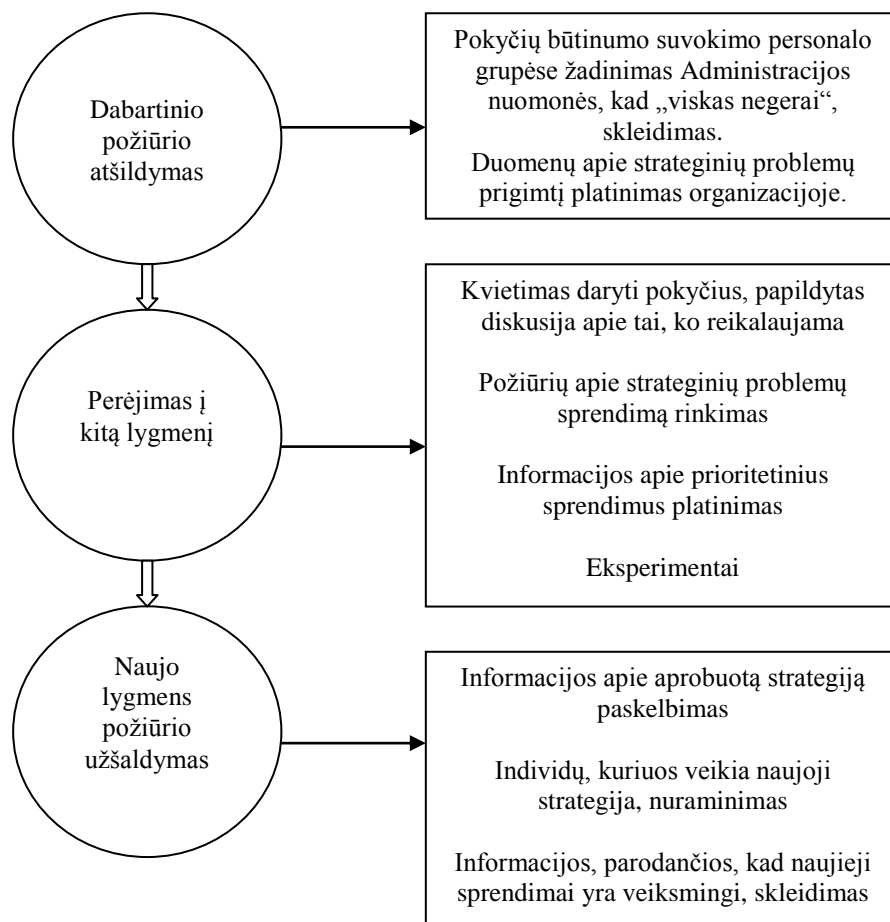
vadinama *pokyčių strategais*. Tai žmonės atsakingi už vadovavimą strateginiams pokyčiams.

- *Perėjimo ir koordinavimo problemos keičiantis organizacijos gyvavimo ciklo fazėms.* Organizacija pereidama iš vienos ciklo fazės į kitą, gali sukelti dinamiškų perėjimo pokyčių spaudimą įvairioms organizacijos grupėms ir individams. Pavyzdžiui, pokyčių, susijusių su naujo skyriaus kūrimu, sukeltos problemos yra gerai žinomos. Su šia pokyčių forma susijusi žmonių kategorija yra vadinama *pokyčių įgyvendintojais*. Jie yra tiesiogiai atsakingi už pokyčių įgyvendinimą.
- *Organizacijos politinių aspektų kontrolės pokyčiai.* Su šia pokyčių forma susijusių žmonių kategorija vadinama *pokyčių recipientais*. Jiems pokyčių programa sukelia tam tikrą susirūpinimą ir dėl pokyčių pobūdžio, ir dėl to, kaip tie pokyčiai pateikiami (A. Vasiliauskas, 2004, p. 357-358).

Anot A. Vasiliausko, pateiktas modelis yra vienas iš paprasčiausių strateginių pokyčių valdymo struktūrizavimo būdų. Remiantis šiuo modeliu, strateginių pokyčių valdymą suprantame kaip nuo viršaus besiplėtojantį ir iš anksto suplanuotą procesą. Šis modelis labiau tinka apibūdinti svarbius individualius pokyčius, o ne nuoseklius organizacijos strateginius pokyčius.

2. **Lewin'o modelis.** Jau anksčiau minėtas Lewin'o modelis buvo ir iki šiol yra plačiai taikomas analizuoti nuosekliai besiplėtojantį strateginių pokyčių valdymo procesą. Kurt'o Lewin'o modelis skiria tokius tris žingsnius: *dabartinio požiūrio atšildymas, perėjimas į kitą lygmenį, naujo lygmens požiūrio užšaldymas* (A. Vasiliauskas, 2004, p. 358).

Siekiant geriau suvokti Lewin'o modelį, pateikiama šio modelio iliustraciją (žr. 3 pav.).



3 pav. **Strateginių pokyčių valdymo Lewin'o modelis**

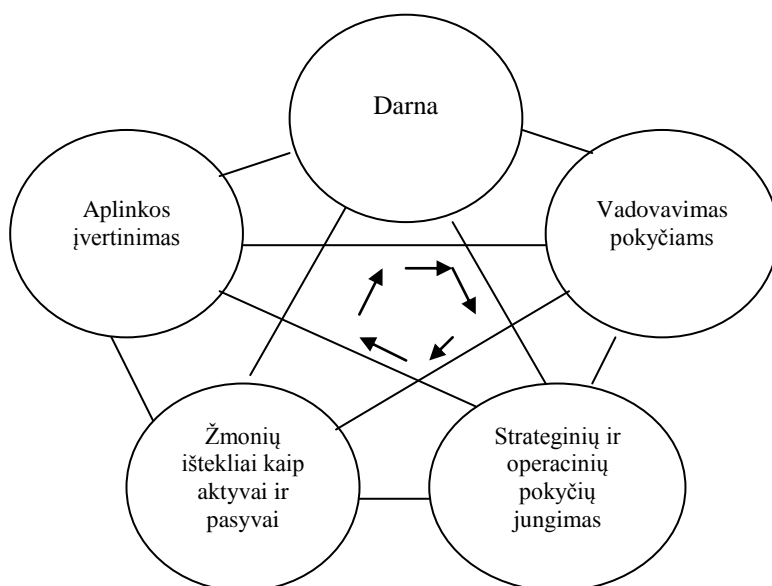
Šaltinis: A. Vasiliauskas, 2004, 359 p.

Taigi, *dabartinio požiūrio atšildymo* etape stengiamasi, kad žmonės pajustų motyvaciją pokyčiui. Skatinama pakeisti seną elgesį ir pažiūras tokiomis, kurių pageidauja vadovybė, kuriamas psichologinis saugumas. Šis etapas apima pasipriešinimo pokyčiams klausimų sprendimą. *Perėjimas į kitą lygmenį* - tai periodas, kai ieškoma naujų sprendimų: tiriamos alternatyvos, nustatomos naujos vertybės, keičiama struktūra. Pateikiama nauja informacija, elgesio modeliai, naujos pažiūros, procedūros ar kt. Pavaldiniams ar darbuotojams padedama įsisavinti naujus dalykus. Atradus patenkinamą būseną, įvyksta užšaldymas vėl, bet jau *naujame lygmenyje*. Šis žingsnis apima priimtų sprendimų stiprinimą ir palaikymą. Darbuotojams padedama integruoti pasikeitusį elgesį ir pažiūras į tai, kaip jie įprastai elgiasi organizacijoje. Naudojami teigiami pastiprinimai, kad būtų sustiprinti pageidaujami pokyčiai. Pokytis yra įtvirtinamas, stebint pokytį iš vidaus, nuolat konsultuojant iškilusių problemų klausimais. Nors šis modelis daugeliui gali atrodyti pakankamai patrauklus, tačiau, kaip teigia A. Vasiliauskas, pats modelis traktuoja žmones kaip manipuliavimo objektus ir visai jų neįtraukia į pokyčių procesą.

Paanalizuokime dabar *plėtotinės* metodologijos požiūrį. Šiuo požiūriu strateginiai pokyčiai yra siejami tiek su strategijos kūrimu, tiek ir su veiksmais, einančiais po strategijos sukūrimo. Yra įvairios

strateginių pokyčių valdymo plėtotinės teorijos, tačiau šiame darbe pristatomos A. Vasiliausko išskirtos pagrindinės teorijos: *mokymosi teorija* ir *strateginių pokyčių penkių veiksmų teorija*. Pirmoji teorija remiasi nuolatiniais pokyčiais, nuolat siekia permainų. Organizacijoms besiremiančioms mokymosi teorija būdingas nuolatinis atsinaujinimas, eksperimentavimas diegiant naujoves. Tokios organizacijos palaipsniui tampa besimokančiomis. Tokiose organizacijose strateginiai pokyčiai taip pat yra nuolatiniai. Tačiau, tenka pripažinti, jog ne visoms organizacijoms pakanka laiko ir išteklių, investuojamų į tokias sferas kaip: komandinis mokymasis, darbuotojų įgūdžių vertinimas. Todėl ne visos organizacijos gali taikyti mokymosi teorijos. (A. Vasiliauskas, 2004, p. 360).

Antroji plėtotinės metodologijos požiūrio teorija - *strateginių pokyčių penkių veiksmų teorija*. Ši teorija parodo penkis tarpusavyje susijusius svarbiausius veiksmus, lemiančius sėkmingą strateginių pokyčių valdymą (žr. 4 pav.).



4 pav. Penki strateginių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai

Šaltinis: A. Vasiliauskas, 2004, 361 p.

Šie veiksniai yra:

- *Aplinkos įvertinimas*. Visos organizacijos dalys turi nuolat vertinti aplinką ir konkurencinę padėtį, kadangi šitoks vertinimas nuolat skatina strategijos kūrimą ir atnaujinimą.
- *Vadovavimas pokyčiams*. Strateginiams pokyčiams būtinas vadovavimas, kurio įvertinti lygi galima tik siejant su konkrečiomis aplinkybėmis.
- *Strateginių ir operacinių pokyčių jungimas*. Strateginiai pokyčiai turi būti paremti operatyvinėmis priemonėmis ir veiksmais, nes dauguma priemonių ir veiksmų plėtojami paraleliai su plėtotiniu strateginiu procesu.

- *Žmonių išteklių strateginis valdymas – žmonių ištekliai kaip aktyvai ir pasyvai.* Šie ištekliai apima ne tik žmones, bet ir visos organizacijos žinias, įgūdžius ir pažiūras. Kad būtų išplėtotas visokeriopas žmonių potencialas, organizacijai svarbus ilgalaikis mokymasis.
- *Pokyčių valdymo darba.* Šis veiksnys yra sudėtingiausias, nes jis jungia visus kitus nurodytus veiksnius į bendrą visumą.

Strateginių pokyčių penkių veiksnių teorija leidžia išplėtoti subalansuotą požiūrį į organizacijos pokyčius, kuris yra gana efektyvus, kad padėtų sėkmingai prisitaikyti prie išorinių pokyčių (A. Vasiliauskas, 2004, 361-362 p.).

Strategija yra neatsiejamas organizacijos valdymo įrankis, arba kitaip - veiksmų planas, kuriuo remiantis įgyvendinamas organizacijos tikslas ar tikslai. Nesvarbu ar kalbama apie organizacijos strategiją, ar apie bet kurią kitą strategiją, visiems jos apibrėžimams bendra: ateitis, kryptis, prioritetai. Ateitis – nes strategija tai ateities varianto parinkimas. Kryptis – nes strategija nukreipia organizacijos veiklą norima linkme. Prioritetai – nes strategija padeda nuosekliai paskirstyti bei iškelti uždavinius nuo svarbiausių iki mažiau svarbių. Todėl strategijos valdymui turėtų būti skiriamas didelis dėmesys, ypač tada, kai tai siejasi su pokyčiais. Šiame skyrelyje aptarti organizacijos pokyčių valdymo strateginiai modeliai ir teorijos galėtų ne tik nukreipti teisinga linkme valdant pokyčius, bet ir padėti organizacijos vadovams sėkmingai įgyvendinti permainas.

1.4. Pirmo skyriaus apibendrinimas

Apibendrinant šio darbo teorinius aspektus, darytina išvada, jog organizacija yra tokia socialinė-ekonominė sistema, kurią sudaro du ar daugiau žmonių, kurie sąmoningai derina savo pastangas ar veiklą, siekdami bendro tikslo ar tikslų. Tokia organizacija norėdama išlikti konkurencinga turi prisitaikyti prie šiuolaikinio pasaulio diktuojamų sąlygų. Tai reiškia, kad ji turi gebėti įvertinti išorinę ir vidinę aplinkas ir būti pasiruošusi netikėtumams. Kiekviena organizacija turi poreikį vystytis ir polinkį keistis, todėl šiandien nuolat galvoti apie pokyčius yra būtina. Pokyčių valdymas organizacijoje – tai menas įkvėpti žmones kurti naujas idėjas, trumpalaikes pergales, suteikiant galią veiksmui ir dalyvavimui, šalinant kliūti, kuriant konstruktyvius grįžtamuosius ryšius. Šiandien kyla klausimas, susijęs su asmens pasirengimu dalyvauti organizacijos permainose. Ar mes gebame mąstyti strategiškai, jausti poreikį plėstis, didinti pasirinkimo galimybes, įtraukti kitus į permainų įgyvendinimą bei ruoštis naujiems iššūkiams?

Šių dienų didelės ir mažos organizacijos, jeigu dar nėra, tai bent jau turėtų būti pasirengusios tapti permainų lyderėmis. Nors dar prieš keliolika metų pokyčių ar permainų valdymas, pasipriešinimo joms įveikimas buvo viena iš populiariausių gvildenamų temų vadybos srityje, šiandien tai jau tapo įprastu dalyku ir visi susitaikė su mintimi, kad permainos yra neišvengiamos. Tačiau jos vis dar yra

nepageidaujamos. Tenka su tuo sutikti, nes viskas, kas verčia mus keistis, sukelia mums diskomfortą ir nesaugumo jausmą. Kaip bebūtų sunku tai pripažinti šiandieniniame perversmų laikotarpyje permainos, pokyčiai, pasikeitimai – tai normalus ir natūralus dalykas, kuris gali būti netgi skausmingas ir rizikingas, reikalaujantis įtempto darbo. Todėl sėkmingame permainų įgyvendinime turėtų dalyvauti ne tik organizacijų vadovai, bet ir būti įtraukiami kiti organizacijos nariai, nes įgyvendinant organizacijos permainų politiką galima panaudoti ir išnaudoti kiekvieno individo konkrečias stipriąsias puses ir žinias. Norint įveikti konkurentus, permainų lyderis turėtų nuolatos viską tobulinti ir gerinti, nes nuolatiniai tobulinimai veda prie gaminių ar paslaugų atnaujinimo. Nuolatinis gaminių ir paslaugų, gamybos procesų, aptarnavimo, technologijos, darbuotojų ugdymo tobulinimas ir pan. veda prie fundamentalių permainų, pasikeitimų ir inovacijų kūrimo bei jų diegimo. Svarbu tik žinoti, kada ir kokias priemones naudoti, norint pašalinti kliūtis, sutelkti dėmesį į galimybes ir tinkamai išnaudoti savo sėkmę.

2. PERSONALO ĮTRAUKIMO Į PERMAINAS TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo teorinis pagrindimas

Įvairūs teigiami ir neigiami aplinkos veiksniai (pvz. vadybos globalizacija, organizacijų veiklos internacionalizavimas, telekomunikacinės technologijos, ekologinės katastrofos) visada reiškia tam tikrus pokyčius organizacijoje. Vadovams tenka vis naujai vertinti savo organizacijos veiklą, derinti vidinę ir išorinę organizacijos aplinkas, o tai skatina nuolatinius organizacijos vidaus pokyčius. Kadangi šių dienų permainos nėra vien tik techninio ar technologinio pobūdžio, šio darbo tyrimas remiasi žmogiškojo potencialo panaudojimo aspektais. Tyrimas konstruojamas remiantis V. Gražulio ir J. Jagmino (2008) pasiūlytais penkiais kriterijais, vertinančiais vadovo pasirengimą dalyvauti permainų procese bei J. Kotterio (2007) sėkmingų pokyčių modeliu, kuriuo remiantis įmanomas sėkmingas darbuotojų į(si)traukimas į permainas (žr. 2 ir 3 lent.).

2 lentelė. Kriterijai, vertinantys asmens pasirengimą dalyvauti permainose

Kriterijus	Reikšmė
Strateginio mąstymo lygis	Parodo požiūrį į iššūkius, gebėjimą nustatyti tikslus ir prioritetus.
Poreikis plėsti įmonės (organizacijos) veiklą	Parodantis vadovo įgūdžius vertinti aplinką, mažinti grėsmių poveikį organizacijai bei didinti jos pranašumus.
Pasirinkimo galimybių didinimas	Rodo vadovo mokėjimą pasirinkti kelis sprendimo variantus, nes tik vienas ar du variantai didina tikimybę priimti prastą sprendimą
Personalo įtraukimas į permainų įgyvendinimą	Parodo vadovo pastangas įtraukti į permainas ir palaikančius, ir bijančius darbuotojus. Vadovo gebėjimas suburti naujoves priimančią kolektyvą padeda sukurti lankstumo ir strateginio požiūrio į organizacijos ateitį aplinką;
Pasirengimas netikėtumams	Parodo asmens gebėjimą iš anksto ruoštis naujiems iššūkiams, nes netikėtų poveikio galima išvengti arba bent jį sumažinti tik veikiant pagal strateginio vystymo planus, taip pat nukreipiant išteklius ten, kur jų labiausiai reikia

Šaltinis: sudaryta pagal V. Gražulį ir J. Jagminą, 2008

3 lentelė. Sėkmingų pokyčių principai ir reikalavimai

Principai, reikalavimai	Nauda / Reikšmė
Įkvėpti žmones judėti daryti realius ir svarbius pokyčių dalykus	Svarbu atrasti tinkamą būdą įkvėpti žmones, nes tai paskatins žmones pačius įsitraukti į permainas
Sudaryti pokyčių komandą	Tokia komanda turėtų reikiamą emocinį nusiteikimą ir reikiamų bei skirtingų kompetencijų ir lygių savybių
Pateikti teisingą viziją	Stabilios ir paprastos vizijos bei strategijos pateikimas, lemia produktų ir procesų tobulinimo bei efektyvumo didinimo siekimą.
Propaguoti naują ateities koncepciją	Įtraukti tiek žmonių, kiek tik įmanoma, komunikuoti esminius dalykus paprastai, apeliuoti į žmonių poreikius ir atsakomybes
Suteikti galią veiksmui	Pašalinti kliūtis, sukurti konstruktyvius grįžtamuosius ryšius ir užsitikrinti didelį ir nuolatinį lyderių palaikymą;
Kurti trumpalaikes pergalės	Nevalia „užmigti ant laurų“. Trumpalaikių pergalių kūrimas vėl ir vėl skatina siekti vis naujų pergalių
Puoselėti ir padrašinti tebevykstančio pokyčio diegimo ryžtingumą ir atkaklumą	Nuolatinis tebevykstančio pokyčio padrašinimas neleidžia pasiduoti ir skatina judėti pirmyn
Pokyčių sklaida ir jų integravimas į organizacijos veiklą bei kultūrą	Nuolatinė informacijos sklaida apie pokyčius apsaugo kiekvieną individą nuo nežinomybės bei sumažina pasipriešinimo pokyčiams riziką.

Šaltinis: sudaryta pagal J. Kotter, 2007

Tyrimo objektas – personalo įtraukimo į permainas procesas.

Tyrimo problema – personalo įtraukimo į permainas procesas UAB „Centrum“ yra neefektyvus, dėl ko įmonės darbuotojai linkę priešintis organizacijos permainoms.

Tyrimo tikslas – įvertinti ir palyginti UAB „Centrum“ trijų viešbučių personalo į(si)traukimą į permainas.

Remiantis aukščiau pateiktais modeliais (žr. 2 ir 3 lent.) ir autorių idėjomis atliktas darbo tyrimas padės patvirtinti arba paneigti iškeltas prielaidas.

Tyrimo hipotezės:

- Viešbučių vadovų nepasirengimas dalyvauti permainų procese, lemia nepakankamą personalo įtraukimą į permainų įgyvendinimą;
- Informacijos apie pokyčių būtinumą ir jų pagrįstumo stoka, lemia pasipriešinimą pokyčiams.

Tyrimo tikslui pasiekti keliami šie **uždaviniai**:

- Įvertinti ir palyginti UAB „Centrum“ trijų viešbučių darbuotojų ir vadovų požiūrį į organizacijos pokyčius;
- Įvertinti ir palyginti UAB „Centrum“ trijų viešbučių personalo į(si)traukimą į permainų įgyvendinimo procesą;
- Įvertinti vadovo pasirengimą pokyčiams;

- Palyginti trijų viešbučių tyrimo rezultatus;
- Atlikti trijų viešbučių tyrimo duomenų analizę;
- Patvirtinti arba paneigti iškeltas hipotezes;
- Pateikti tyrimo išvadas;
- Remiantis pateiktomis tyrimo išvadomis parengti siūlymus.

2.2. Tyrimo metodų parinkimas

Tyrimo taikomas empirinis tyrimo metodas. Siekiant išsiaiškinti darbuotojų ir vadovų požiūrį į permainas bei nustatyti jų pasirengimą jose dalyvauti, pasirinkti tokie metodai:

- Kiekybinis tyrimo metodas - anketinė apklausa;
- Apklausos duomenų statistinė analizė atlikta taikant aprašomosios statistikos metodus. Duomenys apdoroti naudojant SPSS 16.0 (*Statistical Package for Social Sciences*) ir Microsoft Office Excel 2003 programinę įrangą.
- Teksto analizės būdas;
- Lyginamoji analizė.

Duomenų analizės metodai. Tyrimo duomenys apdoroti, naudojant SPSS 16.0 programinę įrangą. Konkrečiai apskaičiuoti aprašomosios statistikos dydžiai. Tyrimo užsibrėžta ne didesnė kaip 5 proc. leistina statistinių sprendimų paklaida.

2.3. Tyrimo imtis ir atrankos būdai

Atliekant mokslinius tyrimus svarbu išsiaiškinti, kas sudaro tiriamąją visumą. Imties dydžio nustatymui pasirinkta tyrimuose gana dažnai naudojama Paniotto formulė (A. Valackienė, S. Mikėnė, 2008), kuri taikoma tiek mažų, tiek didelių visumų atžvilgiu. Siekiant kuo didesnio tyrimo patikimumo ir reprezentatyvumo, taikoma 5 proc. dydžio paklaida su 95 proc. tikimybe.

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N)$$

n – imties dydis (respondentų skaičius, kuriuos būtina apklausti);

Δ – leidžiamos imties paklaidos dydis, šiuo atveju 5 %;

N – generalinė visuma/tinkamos visumos dydis (tiriamoji visuma), šiuo atveju 160.

Tyrimo imties skaičiavimai pateikti lentelėje (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Tyrimo imties skaičiavimas

UAB „Centrum“ (N – 160, n - 113)					
Grata Hotel		Artis Centrum Hotels		Ratonda Centrum Hotels	
Rodiklis	Kiekybinė išraiška	Rodiklis	Kiekybinė išraiška	Rodiklis	Kiekybinė išraiška
N–visumos dydis	64	N–visumos dydis	65	N–visumos dydis	31
n –imties dydis	55	n –imties dydis	56	n –imties dydis	29
P – tikimybė	0,95	P – tikimybė	0,95	P – tikimybė	0,95
Δ – paklaidos dydis	0,05	Δ – paklaidos dydis	0,05	Δ – paklaidos dydis	0,05

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Gerai sudaryta atranka užtikrina, kad jei tyrimas bus pakartotas su kitais tos pačios generalinės aibės elementais, tai gauti rezultatai su nedidele paklaida bus panašūs. Respondentų atranka buvo nustatyta kiekybiniu požiūriu. Taigi šiame tyrime taikoma patikima paprasta atsitiktinė respondentų atranka. Tai reiškia, kad kiekvienas generalinės aibės vienetas turi vienodą ir nelygią nuliui tikimybę būti atrinktas. Remiantis aukščiau pateikta formule tikimybė būti atrinktam yra lygi n/N , kur n – imties dydis, o N – gen. aibės dydis.

Į anketos klausimus iš viso atsakė 131 respondentas: apklausti 128 darbuotojai ir 3 viešbučių vadovai. Iš 128 apklaustųjų atsakymus pateikė 49 „Grata Hotel“ darbuotojai, 52 – „Artis Centrum Hotels“, 21 – „Ratonda Centrum Hotels“ ir 6 UAB „Centrum“ administracijos darbuotojai, tačiau pastarųjų atsakymai nebuvo naudojami tolimesniam tyrimo rezultatų analizei. Kadangi visos įmonės tiriamųjų skaičius yra netgi aukštesnis už reikalingą reprezentatyvumo sąlygai patenkinti, yra įmanoma atlikti lyginamąją analizę ir apibendrintus tyrimo rezultatus laikyti reprezentatyviais.

2.4. Tyrimo instrumentarijus

Personalo įtraukimo į permainas vertinimo tyrimui atlikti pasirinktas instrumentarijus – anketa. Apklausa vyko internetu (on-line), svetainėje www.publika.lt. Siekiant atlikti išsamų tyrimą, buvo sudarytos dvi anketos: darbuotojams ir vadovams (žr. 5 priedą). Darbuotojų anketa sudaryta iš 20 privalomų uždarų klausimų ir 1 neprivalomo uždaro klausimo, vadovų anketa – iš 14 privalomų uždarų klausimų ir 1 neprivalomo uždaro klausimo. Visi klausimai suformuluoti remiantis iškelto tyrimo tikslu bei pokyčių valdymo teorinių aspektų apžvalga. Klausimų blokai ir tematika pateikti lentelėse (žr. 5 ir 6 lent.).

5 lentelė. Darbuotojų anketos klausimų pagrindimas

Klausimų blokas	Klausimų tematika	Klausimų Nr.
1. Bendra informacija	Klausimai apie respondentų lytį, išsilavinimą, užimamas pareigas, amžių, darbo stažą ir kt.	1, 2, 3, 4, 5, 6
1. Tyrimo uždavinys: įvertinti ir palyginti darbuotojų požiūrį į pokyčius		
2. Darbuotojų požiūrio į pokyčius vertinimas	Dažniausiai vykdomų pokyčių tipai įmonėje	7
	Darbuotojų supratimas apie pokyčių būtinumą ir neišvengiamumo priežastis	8
	Dažniausiai pokyčius inicijuojančio individo nustatymas	9
2. Tyrimo uždavinys: įvertinti ir palyginti personalo į(si)traukimą į permainų įgyvendinimo procesą		
3. Informacijos sklaida apie planuojamus ir/ar vykstančius pokyčius ir personalo įtraukimo į permainas vertinimas	Darbuotojų informavimas apie planuojamas permainas	10, 12, 13
	Darbuotojų dalyvavimas permainose, jų į(si)traukimas į permainų įgyvendinimo procesą	11
	Nepakankamo į(si)traukimo į permainas priežasčių vertinimas	14, 15, 16, 18, 19, 20, 21
3. Tyrimo uždavinys: įvertinti vadovų pasirengimą pokyčiams		
4. Vadovo pasirengimo pokyčiams vertinimas	Vadovo pasirengimas netikėtumams	17

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

6 lentelė. Vadovų anketos klausimų pagrindimas

Klausimų blokas	Klausimų tematika	Klausimų Nr.
1. Bendra informacija	Klausimai apie respondentų lytį, išsilavinimą, užimamas pareigas, amžių, darbo stažą ir kt.	1, 2, 3, 4, 5, 6
1. Tyrimo uždavinys: įvertinti vadovų požiūrį į pokyčius		
2. Vadovo požiūrio į pokyčius vertinimas	Dažniausiai vykdomų pokyčių tipai įmonėje	7
	Vadovų supratimas apie pokyčių būtinumą ir neišvengiamumo priežastis	8
2. Tyrimo uždavinys: įvertinti personalo įtraukimą į permainų įgyvendinimo procesą		
3. Informacijos sklaida apie planuojamus ir/ar vykstančius pokyčius ir personalo įtraukimo į permainas vertinimas	Darbuotojų informavimas apie planuojamas permainas	11, 12
	Darbuotojų dalyvavimas permainose, jų į(si)traukimas į permainų įgyvendinimo procesą	9, 10
3. Tyrimo uždavinys: įvertinti vadovų pasirengimą pokyčiams		
4. Vadovo pasirengimo pokyčiams vertinimas	Vadovo pasirengimas netikėtumams	13, 14

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Abi anketas sudaro įvadas ir keturios dalys. Įvadinėje dalyje respondentams pristatoma magistrinio darbo tema bei pateikiamas atliekamo tyrimo tikslas.

Pirmojoje dalyje pateikiama bendra informacija apie respondentą, t.y. respondento lytis, amžius, išsilavinimas, užimamos pareigos, darbo stažas, kokiame iš 3 viešbučių dirba (1-6 klausimai). Antroji, trečioji ir ketvirtoji anketos dalys sukonstruotos remiantis iškeltais tyrimo uždaviniais. Antroji dalis skirta įvertinti darbuotojų ir vadovų požiūrį į pokyčius. Čia vertinamas darbuotojų ir vadovų supratimas apie pokyčių būtinumą ir neišvengiamumo priežastis (7-9).

Trečiojoje darbuotojų anketos dalyje siekiama išsiaiškinti ar darbuotojai yra įtraukiami į permainų įgyvendinimo procesą, ar pakankamai gauna reikiamos ir pagrįstos informacijos apie planuojamus pokyčius jų darbinėje veikloje, kas galėtų labiau motyvuoti juos dalyvauti pokyčiuose (10-16, 18-21). Trečiojoje vadovų anketos dalyje vertinamas vadovų gebėjimas įtraukti savo darbuotojus į organizacijos permainas, nustatomos įtraukimo į permainas priemonės (10-12).

Paskutinės, ketvirtosios dalies abiejų anketų užduotis - įvertinti vadovo pasirengimą netikėtumams tiek iš darbuotojų, tiek iš vadovo pusės (17, 13, 14).

Sudarant anketos klausimus naudojamos nominalinė, intervalinė ir ranginė skalės. Nominalinė (pavadinimų) skalė – tai kokybiškai skirtingos individualių objektų grupės, sudarytos pagal matuojamąjį požymį (respondentų skirstymas pagal lytį, amžių, išsilavinimą, einamas pareigas, darbo stažą ir kt.). Dauguma anketos klausimų sudaryti teiginių forma, vertinami ranginės skalės būdu. Taikant ranginę skalę, objektai tvarkomi (ranguojami) pagal matuojamojo požymio intensyvumą. Visi atsakymai formuluojami didėjančia arba mažėjančia tvarka. Keletą anketos klausimų sudaryti remiantis intervaline skale. Naudojama nuostatų (Likert'o) intervalinė skalė, kuri nustato požymio raiškumo laipsnį, fiksuoja nuostatas į procesus ar reiškinius. Intervalinė skalė naudojama siekiant išmatuoti ir palyginti požymius, turinčius skaitmeninę išraišką.

2.5. Tyrimo organizavimas

Siekiant įvertinti ir palyginti trijų viešbučių personalo į(si)traukimą tiek iš darbuotojų, tiek iš vadovų pusės, buvo sudarytos dvi anketos: darbuotojams ir vadovams. Pirmiausia sudarytas popierinis anketos variantas darbuotojams, remiantis darbuotojų anketa - sudaryta anketa vadovams. Tyrimo instrumentas buvo patalpintas į on-line apklausos svetainę www.publika.lt. Klausimyno pildymas elektroniniu būdu garantuoja anonimiškumą, nes nėra asmenybės rašto identifikavimo tikimybės.

Siekiant apklausti kuo daugiau darbuotojų, buvo asmeniškai susitikta su tam tikrų skyrių atsakingais asmenimis, kurie padėjo elektroninių paštų išplatinti respondentams laišką, kuriame buvo pateikta informacija apie atliekamą tyrimą ir jo tikslą bei pateikta nuoroda į apklausą. Apklausiai atlikti buvo skirtos 3 dienos. Apklausoje dalyvavo įvairių lygių darbuotojai. Tyrime nedalyvavo tik žemiausios grandies darbuotojai. Empirinis tyrimas atliktas laikantis socialinių tyrimų etikos reikalavimų (K. Kardelis, 2005), t.y. tyrimas buvo iš anksto suderintas su tiriamų organizacijų

vadovais, tyrėjas neturėjo įtakos respondentams. Laikantis tyrimo etikos, visi tiriamieji dalyvavo savanoriškai.

Duomenų analizė. Apklauso duomenys iš internetinės svetainės www.publika.lt buvo perkelti į Microsoft Office Excel ir šiuo įrankiu sudaryta duomenų bazė. Vėliau duomenų bazė buvo perkelta į statistinį duomenų analizės paketą SPSS 16.0. (angl. Statistical Package for the Social Sciences). Tyrimo uždaviniams pasiekti naudoti skirtingi statistinės analizės metodai. Hipotezių tikrinimui pasirinkti du reikšmingumo lygmenys: 0,01 ir 0,05. Skirtumai buvo laikomi statistiškai reikšmingi, kai $p - reikšmė < 0,01$ arba $p - reikšmė < 0,05$ (V. Čekanavičius, G. Murauskas, 2001).

Analizuojant bendrus tiriamųjų vertinimus rangų skalėse, buvo taikomas Frequencies statistinis kriterijus, kuris apskaičiuoja procentinį tiriamųjų nuomonės pasiskirstymą. Siekiant įvertinti bendrus tiriamųjų vertinimus intervalinėse skalėse buvo taikomas Descriptives statistinis kriterijus, kuris apskaičiuoja tiriamųjų vertinimo vidurkį.

Siekiant palyginti skirtinguose viešbučiuose dirbančių tiriamųjų vertinimus tarp rangų skalės kintamųjų, buvo skaičiuojamos požymių dažnio lentelės. Siekiant nustatyti statistiškai reikšmingą skirtumą tarp ranginių kintamųjų, buvo skaičiuojamas Chi kvadrato testas. Lyginant skirtinguose viešbučiuose dirbančių tiriamųjų vertinimus tarp intervalinių skalės kintamųjų, buvo taikomas One Way Anova testas.

Lyginant darbuotojų ir vadovų vertinimus tarp rangų skalės kintamųjų, buvo skaičiuojamos požymių dažnio lentelės. Siekiant nustatyti statistiškai reikšmingą skirtumą tarp ranginių kintamųjų, buvo skaičiuojamas Chi kvadrato testas. Lyginant darbuotojų ir vadovų vertinimus tarp intervalinių skalės kintamųjų, buvo taikomas Independent-Samples T Test kriterijus. Norint palyginti vadovų ir darbuotojų anketų klausimus, įmanoma buvo padaryti tik su tam tikrais klausimais: 7 vadovų – 7 darbuotojų, 8 vadovų – 8 darbuotojų, 9 vadovų – 11 darbuotojų. Likusių klausimų palyginti neįmanoma, nes nesutampa klausimų atsakymo variantai ir skiriasi klausimų skalės. Teoriškai lyginti vadovų ir darbuotojų grupių negalima, nes jų dydžiai yra neproporcingi (apklausti tik 3 vadovai).

Siekiant nustatyti sąsajas tarp rangų ir intervalinių skalių kintamųjų, buvo skaičiuojamas Spearman koreliacijos koeficientas.

Tyrimo rezultatai pateikiami lentelėse ir diagramose, sudarytose naudojantis Microsoft Office Excel 2003 įrankiu.

2.6. Organizacijų charakteristika

UAB „Centrum“ - tai viena iš pirmųjų ir didžiausių kompanijų, pradėjusi viešbučių verslą Lietuvoje. Įmonė savo veiklą pradėjo 1996 metais įkurdama pirmąjį viešbutį „Centrum“. „Centrum“ viešbutis tapo populiarus ir patrauklus svečiams, todėl jau po 4 metų atidarytas dar vienas viešbutis – „Ratonda Centrum Hotels“ Lietuvos sostinėje, pačiame Vilniaus centre, netoli Lietuvos parlamento, o

2002 metais duris atvėrė viešbutis „Artis Centrum Hotels” įsikūręs pačioje Vilniaus širdyje - senamiestyje. Sparčiai plėtojantis verslui ir didėjant paklausai, 2005–ųjų metų rudenį buvo atidarytas naujusias „Centrum Hotels“ grandinės viešbutis Rygoje - „Monika Centrum Hotels“.

Šiandien įmonė išplėtusi verslą valdo „Centrum Hotels“ keturių žvaigždučių viešbučių tinklą, kuriam priklauso du viešbučiai Lietuvoje (Vilniuje) bei vienas Latvijoje (Rygoje) bei trijų žvaigždučių viešbutį „Grata Hotel“. Įmonėje šiuo metu dirba 160 darbuotojų (iš jų 7 yra vaiko priežiūros atostogose).

Kadangi tyrimas atliktas trijuose viešbučiuose Lietuvoje, pateikiama trumpa šių viešbučių charakteristika:

„Grata Hotel“ 3* (buvęs „Centrum Uniquestay Hotel“) – pirmasis viešbučio pavadinimas „Centrum“. Jo įkūrimo metai 1996. Vėliau viešbutis prisijungė prie tarptautinės viešbučių grandinės „UniqueStay hotels“ ir tapo „Centrum Uniquestay Hotels“. 2011 metais pasibaigus „UniqueStay hotels“ *franšizės sutarčiai, viešbutis atsiskyrė nuo šios grandinės ir pakeitė pavadinimą į „Grata Hotel“. Oficialiai trijų žvaigždučių ekonominės klasės viešbutis įsikūręs Vilniaus centre, už 15 minučių kelio pėsčiomis nuo istorinio senamiesčio. Viešbutyje įrengtas 101 kambarys. Tai jaukūs, dideli, patogiai suplanuoti kambariai, idealiai tinkami apsistoti tiek verslo svečiams, tiek turistams. Viešbutyje yra įrengtas verslo centras, 6 modernios, erdvios konferencijų salės, restoranas ir baras.

„Ratonda Centrum Hotels“ 4* - viešbutis įkurtas 1999 metais. Tai jaukus nedidelis keturių žvaigždučių viešbutis pačiame miesto centre, kuris puikiai tiks svečiui, atvykusiam verslo reikalais arba praleisti laisvalaikį. Viešbutis puikiai tinka tiems, kam svarbus poilsis ir privatumas.

Viešbutyje įrengti 48 kambariai, jaukus restoranas, dvi moderniai įrengtos konferencijų salės, taip pat saugoma automobilių aikštelė.

„Artis Centrum Hotels“ 4* - tai prabangus keturių žvaigždučių viešbutis įsikūręs pačiame Vilniaus senamiestyje esančiame restauruotame XIX amžiaus pastate 2002 metais. Viešbutyje įrengti 108 kambariai, du restoranoi, aštuonios konferencijų bei posėdžių salės. Šalia viešbučio svečiams įrengta saugoma automobilių parkavimo aikštelė.

2.7. Respondentų charakteristika

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą ir pareigas pateikiamas 2 priede 2-6 lentelėse. Daugiausia apklaustų darbuotojų (34,4 proc.) priklauso 18-25 metų amžiaus grupei. Kiek mažiau apklaustųjų (32,8 proc.) patenką į 35-55 metų amžiaus grupę. Mažiausiai apklaustųjų (10,7 proc.) priklauso daugiau negu 55 metų amžiaus grupei.

* **Franšizė** – sutartis, pagal kurią franšizės davėjas už piniginį atlyginimą suteikia ilgalaikę teisę franšizės ėmėjui (verslo savininkui) naudoti franšizės davėjo firmos vardą, logotipą, technologijas, vadybos metodus, veiklos bei sprendimų žinias ir paslaptis (šaltinis: <http://lt.wikipedia.org/wiki/Fran%C5%A1iz%C4%97>).

Kalbant apie respondentų išsilavinimą reikia pastebėti, kad trečdalis (33,6 proc.) turi aukštesnįjį/profesinį išsilavinimą. Aukštąjį bakalauro išsilavinimą turi šiek tiek mažiau negu trečdalis respondentų (27,5 proc.). Turintys tik vidurinį ir nebaigtą aukštąjį išsilavinimą pasiskirsto atitinkamai – 16,8 proc. ir 17,6 proc.

Tarp apklaustųjų didžiausią dalį sudaro kiti darbuotojai (ūkio tarnybos darbuotojai, restorano darbuotojai ir kt.) – 60,1 proc., mažiausią – specialistai (pardavimų skyriaus darbuotojai, finansininkai, IT specialistai ir pan.) 18 proc. Administracijos specialistai (priėmimo skyriaus darbuotojai, personalo skyriaus darbuotojai ir pan.) tarp respondentų sudarė 21,9 proc. Respondentų lyties pasiskirstymas pateikiamas 7 lentelėje. Iš visų atsakiusių 22,9 proc. sudarė vyrai ir 70,1 proc. moterys.

7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Lytis	Respondentų skaičius, vnt.	Respondentų skaičius, %
Vyrų	30	22,9
Moterų	101	70,1
Iš viso:	131	100

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

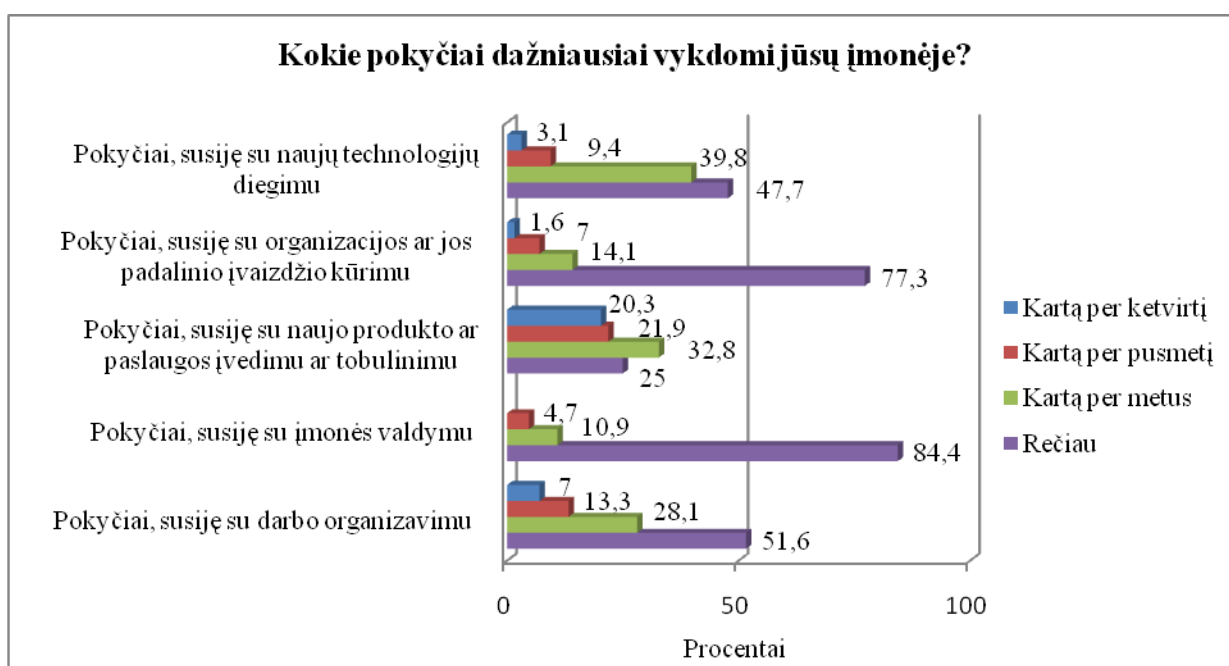
Vertinant darbuotojų darbo stažą, pastebėta, kad dirbančiųjų iki 1 metų, daugiau 1-3 metų ir daugiau 3-6 metų pasiskirstė beveik vienodai: 21,4 proc., 25,2 proc., 23,7 proc. Mažiausią respondentų dalį (14,5 proc.) sudaro dirbančiųjų daugiau 9 metų. Remiantis daugumos respondentų amžiaus ir darbo stažo duomenimis, nustatyta, kad įmonėje pakankamai neilgai dirba dauguma jaunų žmonių, turinčių aukštąjį arba nebaigtą aukštąjį išsilavinimą. Galima daryti prielaidą, kad UAB „Centrum“ įmonėje vyrauja pakankamai dažna darbuotojų kaita.

3. PERSONALO ĮTRAUKIMO Į PERMAINAS VERTINIMO TYRIMAS

3.1. UAB „Centrum“ personalo įtraukimo į permainas tyrimo rezultatų analizė

Darbuotojų požiūrio į pokyčius vertinimas. Siekiant išsiaiškinti UAB „Centrum“ darbuotojų bendrą supratimą apie organizacijos pokyčius, respondentams buvo pateikti trys klausimai (anketos 7, 8, 9 klausimai).

Dažniausiai vykdomų pokyčių tipai įmonėje. 7 anketos klausimu yra atskleidžiami tam tikrų pokyčių dažnumo rodikliai (žr. 5 pav.).



5 pav. Darbuotojų nuomonės procentinis pasiskirstymas pagal dažniausiai įmonėje vykdomus pokyčius

Kaip matyti iš 5 paveikslo, pagal pokyčių tipus rezultatai pasiskirstė atitinkamai: pokyčiai susiję su naujų technologijų diegimu, daugumos (47,7 proc.) respondentų nuomone vykdomi rečiausiai, t.y. rečiau negu kartą per metus. 39,8 proc. respondentų mano, kas šie pokyčiai vykdomi kartą per metus ir 3,1 proc. atsakiusiųjų teigia – kad kartą per ketvirtį. Taip pat dauguma (77,3 proc.) respondentų mano, jog pokyčiai susiję su organizacijos ar jos padalinio įvaizdžio kūrimu vykdomi rečiau negu kartą per metus, 14,1 proc. mano, kad jie yra vykdomi bent kartą per metus. Rezultatai rodo, kad dažniausiai organizacijoje vykdomi pokyčiai yra susiję su naujo produkto ar paslaugos įvedimu ar tobulinimu. Respondentų nuomonės apie šiuos pokyčius pasiskirstė maždaug po lygiai: 32,8 proc. mano, kad pokyčiai vykdomi bent kartą per metus, 25 proc. – rečiau negu kartą per metus. Kad pokyčiai vyksta kartą per pusmetį mano 21,9 proc. respondentų, o kartą per ketvirtį – 20,3 proc. Pokyčių, susijusių su darbo organizavimu dažnumą respondentai vertina pakankamai įvairiai: daugiau negu pusė tiriamųjų

(51,6 proc.) mano, kad šie pokyčiai vyksta rečiau negu kartą per metus ir 7 proc. apklaustųjų teigia, kad jie vykdomi kartą per ketvirtį.

Lyginant kiekvieno viešbučio darbuotojų atsakymus, buvo taikytas Chi kvadrato testas, siekiant išsiaiškinti, ar skirtinguose viešbučiuose dirbančių darbuotojų nuomonė skiriasi statistiškai reikšmingai (žr. 8 lent.).

8 lentelė. Dažniausiai vykdomų pokyčių tipų vertinimai priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas, (%)

Pokyčio tipas	Dažnumas	„Grata Hotel“	„Artis Centrum Hotels“	„Ratonda Centrum Hotels“	p reikšmė
Pokyčiai, susiję su darbo organizavimu	Kartą per ketvirtį	8,2	3,8	14,3	0,211
	Kartą per pusmetį	8,2	15,4	19,0	
	Kartą per metus	36,7	19,2	23,8	
	Rečiau	46,9	61,5	42,9	
Pokyčiai, susiję su įmonės valdymu	Kartą per ketvirtį	0,0	0,0	0,0	0,051
	Kartą per pusmetį	4,1	7,7	0,0	
	Kartą per metus	20,4	7,7	0,0	
	Rečiau	75,5	84,6	100,0	
Pokyčiai, susiję su naujo produkto ar paslaugos įvedimu ar tobulinimu	Kartą per ketvirtį	20,4	15,4	23,8	0,003*
	Kartą per pusmetį	16,3	26,9	23,8	
	Kartą per metus	46,9	15,4	42,9	
	Rečiau	16,3	42,3	9,5	
Pokyčiai, susiję su organizacijos ar jos padalinio įvaizdžio kūrimu	Kartą per ketvirtį	4,1	0,0	0,0	0,362
	Kartą per pusmetį	4,1	7,7	9,5	
	Kartą per metus	12,2	19,2	4,8	
	Rečiau	79,6	73,1	85,7	
Pokyčiai, susiję su naujų technologijų diegimu	Kartą per ketvirtį	4,1	0,0	4,8	0,211
	Kartą per pusmetį	14,3	7,7	4,8	
	Kartą per metus	38,8	30,8	52,4	
	Rečiau	42,9	61,5	38,1	

*Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

Iš 8 lentelės matyti, kad gautas vienas statistiškai reikšmingas skirtumas analizuojant skirtinguose viešbučiuose dirbančių darbuotojų nuomonę apie dažniausiai viešbutyje vykstančius pokyčių tipus. Statistiškai reikšmingas skirtumas gautas vertinant pokyčius, susijusius su produkto ar paslaugos įvedimu ar tobulinimu. Nustatyta, kad „Grata Hotel“ ir „Ratonda Centrum Hotels“ daugumos darbuotojų nuomone šie pokyčiai vyksta kartą per metus (42,9 proc. ir 46 proc.), daugiausia „Artis Centrum Hotels“ darbuotojų mano, kad šie pokyčiai vyksta rečiau negu kartą per metus (42,3 proc.). Analizuojant likusių pokyčių tipų vertinimus statistiškai reikšmingų skirtumų negauta ($p > 0,05$), vadinasi galima teigti, kad likusių vykdomų pokyčių tipų dažnumą visų trijų viešbučių darbuotojai vertina panašiai.

Siekiant išsiaiškinti ar darbuotojų ir vadovų tam tikrų pokyčių dažnumo vertinimai sutampa, pateikiamas darbuotojų ir vadovų nuomonių palyginimas (žr. 9 lent.).

9 lentelė. Dažniausiai vykdomų pokyčių tipų vertinimai iš darbuotojų ir vadovų pozicijų, (%)

Pokyčio tipas	Dažnumas	Vadovai	Darbuotojai	p reikšmė
Pokyčiai, susiję su darbo organizavimu	Kartą per ketvirtį	0	7	0,857
	Kartą per pusmetį	0	13,3	
	Kartą per metus	33,3	28,1	
	Rečiau	66,7	51,6	
Pokyčiai, susiję su įmonės valdymu	Kartą per ketvirtį	0	0	0,758
	Kartą per pusmetį	0	4,7	
	Kartą per metus	0	10,9	
	Rečiau	100	84,4	
Pokyčiai, susiję su naujo produkto ar paslaugos įvedimu ar tobulinimu	Kartą per ketvirtį	33,3	20,3	0,761
	Kartą per pusmetį	33,3	21,9	
	Kartą per metus	33,3	32,8	
	Rečiau	0	25	
Pokyčiai, susiję su organizacijos ar jos padalinio įvaizdžio kūrimu	Kartą per ketvirtį	0	1,6	0,241
	Kartą per pusmetį	33,3	7	
	Kartą per metus	33,3	14,1	
	Rečiau	33,3	77,3	
Pokyčiai, susiję su naujų technologijų diegimu	Kartą per ketvirtį	0	3,1	0,583
	Kartą per pusmetį	33,3	9,4	
	Kartą per metus	33,3	39,8	
	Rečiau	33,3	47,7	

*Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

Lyginant darbuotojų ir vadovų pokyčių tipų vertinimus statistiškai reikšmingų skirtumų deja negauta ($p > 0,05$), todėl galima teigti, kad vykdomų pokyčių tipų dažnumą darbuotojai ir vadovai vertina panašiai. Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad tiek vadovų, tiek darbuotojų nuomone, pokyčiai susiję su įmonės valdymu ir darbo organizavimu UAB „Centrum“ vyksta rečiausiai, t.y. rečiau negu kartą per metus. Kiti pokyčiai vykdomi kartą per metus ir dažniau.

Darbuotojų supratimas apie pokyčių būtinumą ir neišvengiamumo priežastis. Atliekant tyrimą apie personalo į(si)traukimą į permainas svarbu buvo sužinoti ar respondentai suvokia pokyčių būtinumą ir jų neišvengiamumo priežastis (8 anketos klausimas). Tai yra pakankamai svarbus rodiklis, siekiant sėkmingų organizacijos permainų. Kiekvieno teiginio įvertinimai leido paskaičiuoti visų respondentų teiginių vidurkius bei standartinę nuokrypį (žr. 10 lent.).

10 lentelė. Darbuotojų supratimo apie pokyčių būtinumą ir neišvengiamumo priežastis vertinimai

¹ Teiginiai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Paprastai aš stengiuosi išvengti bet kokių permainų, nes ankstesnės permainos nepasiteisino	2,5	1,1
Paprastai aš linkęs(-usi) pritarti pokyčiams ir su jais sutikti, nes suprantu, kad pokyčiai mano darbe yra neišvengiami norint išlikti konkurencingiems	3,9	1,0
Dažnai aš nepritariu vykstantiems pokyčiams, nes organizacijoje pokyčiai būna naudingi tik vadovams	2,7	1,0
Paprastai aš inicijuojau pokyčius, nes manau, kad bet kokie pokyčiai bus man naudingi	2,7	0,8
Vykstant pokyčiams paprastai aš linkęs(-usi) atsitraukti, jeigu nepasitikiu pokyčius inicijavusiais žmonėmis	2,7	1,0
Dažnai aš stengiuosi ištraukti į permainų įgyvendinimą, nes suprantu, kad norint likti tarp pirmaujančių, mes turime keistis	3,6	1,0
Jeigu, mano manymu pokyčiai yra nepagrįsti ir neaiškios jų pasekmės, paprastai aš aktyviai ir atvirai jiems priešinuosi	3,5	1,1
Paprastai aš bendradarbiauju įgyvendinant pokyčius, nes organizacija, kurioje dirbu negalėtų ilgai išlikti rinkoje, jeigu nuolatos nebūtų diegiamos naujovės	3,5	1,1
Dažniausiai aš esu nepakankamai pasiruošęs(-usi) naujiems iššūkiams, nes nuspėti galimas permainas būna sunku	3,1	0,9

¹Teiginiai – teiginių vertinimas skalėje: 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku

10 lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad respondentai linkę iš dalies sutikti su tuo, kad permainų stengiasi išvengti, nes ankstesnės permainos nepasiteisino (vertinimo vidurkis 2,5). Taip pat iš dalies linkę sutikti su tuo, kad organizacijoje pokyčiai būna naudingi tik vadovams (vertinimo vidurkis 2,7). Dauguma respondentų iš dalies sutinka su teiginiais: „Paprastai aš inicijuojau pokyčius, nes manau, kad bet kokie pokyčiai bus man naudingi“ (vertinimo vidurkis 2,7), „Vykstant pokyčiams paprastai aš linkęs(-usi) atsitraukti, jeigu nepasitikiu pokyčius inicijavusiais žmonėmis“ (vertinimo vidurkis 2,7) bei „Dažniausiai aš esu nepakankamai pasiruošęs(-usi) naujiems iššūkiams, nes nuspėti galimas permainas būna sunku“ (vertinimo vidurkis 3,1). Labiausiai darbuotojų supratimą apie pokyčių būtinumą ir neišvengiamumo priežastis atspindi tie teiginiai, su kuriais respondentai labiausiai linkę sutikti: „Paprastai aš linkęs(-usi) pritarti pokyčiams ir su jais sutikti, nes suprantu, kad pokyčiai mano darbe yra neišvengiami norint išlikti konkurencingiems“ (vertinimo vidurkis 3,9), „Dažnai aš stengiuosi ištraukti į permainų įgyvendinimą, nes suprantu, kad norint likti tarp pirmaujančių, mes turime keistis“ (vertinimo vidurkis 3,6), „Jeigu, mano manymu pokyčiai yra nepagrįsti ir neaiškios jų pasekmės, paprastai aš aktyviai ir atvirai jiems priešinuosi“ (vertinimo vidurkis 3,5), „Paprastai aš bendradarbiauju įgyvendinant pokyčius, nes organizacija, kurioje dirbu negalėtų ilgai išlikti rinkoje, jeigu nuolatos nebūtų diegiamos naujovės“ (vertinimo vidurkis 3,5). Respondentai linkę labiau sutikti negu nesutikti su tuo, kad jie yra nepakankami pasiruošę naujiems iššūkiams, nes nuspėti galimas permainas būna sunku (vertinimo vidurkis 3,1).

Siekiant palyginti kiekvieno viešbučio darbuotojų suvokimo apie pokyčių būtinumą ir neišvengiamumo priežastis, buvo taikytas Chi kvadrato testas. Gauti rezultatai bei nustatyti statistiškai reikšmingi darbuotojų nuomonių skirtumai yra pateikti 11 lentelėje (žr. 11 lent.).

11 lentelė. Darbuotojų supratimo apie pokyčių būtinumą ir neišvengiamumo priežastis vertinimai priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas

¹ Teiginiai	„Grata Hotel“	„Artis Centrum Hotels“	„Ratonda Centrum Hotels“	p reikšmė
1. Paprastai aš stengiuosi išvengti bet kokių permainų, nes ankstesnės permainos nepasiteisino	2,88	2,27	2,05	0,003*
2. Paprastai aš linkęs(-usi) pritarti pokyčiams ir su jais sutikti, nes suprantu, kad pokyčiai mano darbe yra neišvengiami norint išlikti konkurencingiems	4,12	3,65	4,10	0,045*
3. Dažnai aš nepritariu vykstantiems pokyčiams, nes organizacijoje pokyčiai būna naudingi tik vadovams	2,90	2,58	2,52	0,179
4. Paprastai aš inicijuojau pokyčius, nes manau, kad bet kokie pokyčiai bus man naudingi	2,76	2,42	3,05	0,003*
5. Vykstant pokyčiams paprastai aš linkęs(-usi) atsitraukti, jeigu nepasitikiu pokyčius inicijavusiais žmonėmis	2,94	2,62	2,24	0,016*
6. Dažnai aš stengiuosi išitraukti į permainų įgyvendinimą, nes suprantu, kad norint likti tarp pirmaujančių, mes turime keistis	3,55	3,50	4,10	0,067
7. Jeigu, mano manymu pokyčiai yra nepagrįsti ir neaiškios jų pasekmės, paprastai aš aktyviai ir atvirai jiems priešinuosi	3,86	2,92	3,71	0,000*
8. Paprastai aš bendradarbiauju įgyvendinant pokyčius, nes organizacija, kurioje dirbu negalėtų ilgai išlikti rinkoje, jeigu nuolatos nebūtų diegiamos naujovės	3,78	3,15	3,76	0,013*
9. Dažniausiai aš esu nepakankamai pasiruošęs(-usi) naujiems iššūkiams, nes nuspėti galimas permainas būna sunku	3,12	2,92	3,19	0,418

*Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

¹Teiginiai – teiginių vertinimas skalėje: 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku

Lyginant trijų viešbučių rezultatus gauti šeši statistiškai reikšmingi skirtumai (kai $p < 0,05$). Analizuojant teiginius pastebėta, kad „Grata Hotel“ darbuotojai labiausiai linkę iš dalies sutikti su pirmuoju teiginiu (vertinimo vidurkis 2,88). „Artis Centrum Hotels“ ir „Ratonda Centrum Hotels“ darbuotojai linkę su šiuo teiginiu nesutikti (vertinimo vidurkis 2,27 ir 2,05). Vadinasi iš trijų viešbučių „Grata Hotel“ darbuotojai labiausiai stengiasi išvengti permainų, nes ankstesnės permainos nepasiteisino. Nepaisant to, visi viešbučiai linkę pritarti pokyčiams ir su jais sutikti, nes supranta, kad pokyčiai jų darbe yra neišvengiami norint išlikti konkurencingiems. Labiausiai su tuo linkę sutikti „Grata Hotel“ darbuotojai (vertinimo vidurkis 4,12), mažiausiai – „Artis Centrum Hotels“ darbuotojai (vertinimo vidurkis 3,65). Tai pat nustatyta, kad viešbučių darbuotojų nuomonės skiriasi analizuojant 4

teiginį. Iš dalies su teiginiu „Paprastai aš inicijuju pokyčius, nes manau, kad bet kokie pokyčiai bus man naudingi“ linkę sutikti „Grata Hotel“ ir „Ratonda Centrum Hotels darbuotojai“ (vertinimo vidurkiai 2,76 ir 3,05). „Artis Centrum Hotels“ darbuotojai su šiuo teiginiu linkę nesutikti (vertinimo vidurkis 2,42). Vykstant pokyčiams labiausiai linkę atsitraukti „Grata Hotel“ darbuotojai, jeigu jie nepasitiki pokyčius inicijavusiais žmonėmis (vertinimo vidurkis 2,94). Labiausiai su šiuo teiginiu linkę nesutikti „Ratonda Centrum Hotels“ (vertinimo vidurkis 2,24). Nustatytas dar vienas statistiškai reikšmingas respondentų nuomonių skirtumas analizuojant 7 teiginį. Šio teiginio vertinimai skiriasi labiausiai. „Grata Hotel“ ir „Ratonda Centrum Hotels“ darbuotojai linkę aktyviai ir atvirai priešintis pokyčiams, jeigu jų manymu pokyčiai yra nepagrįsti ir neaiškios jų pasekmės (vertinimo vidurkiai 3,86 ir 3,71). „Artis Centrum Hotels“ darbuotojai linkę tik iš dalies sutikti su 7 teiginiu (vertinimo vidurkis 2,92). Beveik analogiški vertinimai pastebėti analizuojant 8 teiginį. Labiausiai su šiuo teiginiu linkę sutikti „Grata Hotel“ ir „Ratonda Centrum Hotels“ darbuotojai (vertinimo vidurkiai 3,78 ir 3,76). Taigi dauguma darbuotojų linkę bendradarbiauti įgyvendinat pokyčius, nes mano, kad organizacijoje, kurioje dirba negalėtų ilgai išlikti rinkoje, jeigu nuolatos nebūtų diegiamos naujovės. Analizuojant likusių teiginių vertinimus statistiškai reikšmingų skirtumų negauta ($p > 0,05$), vadinasi galima teigti, kad likusius teiginius visų trijų viešbučių darbuotojai vertina panašiai.

Siekiant nustatyti sąsajas tarp darbuotojų supratimo apie pokyčių būtinumą ir neišvengiamumo priežastis bei darbuotojų amžiaus ir darbo stažo, buvo skaičiuojamas Spearman koreliacijos koeficientas. Analizuojant sąsajas tarp darbuotojų supratimo apie pokyčių būtinumą ir neišvengiamumo priežastis ir darbuotojų amžiaus, gauta viena statistiškai reikšminga koreliacija, kai $p < 0,05$ ir keturios statistiškai reikšmingos koreliacijos, kai $p < 0,01$. Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad vyresnio amžiaus tiriamieji stengiasi labiau išvengti bet kokių permainų, nes ankstesnės permamos nepasiteisino, taip pat linkę dažniau nepritari vykstantiems pokyčiams, nes mano, kad organizacijoje pokyčiai būna naudingi tik vadovams, vyresnio amžiaus respondentai daugiau yra linkę vykstant pokyčiams atsitraukti, jeigu jie nepasitiki pokyčius inicijavusiais žmonėmis. Taip pat nustatyta, kad vyresni tiriamieji rečiau stengiasi įsitraukti į permainų įgyvendinimą, nes nesupranta, kad norint likti tarp pirmaujančių, mes turime keistis ($r = - 0,178$) (žr. 4 priedo 17 lent.).

Siekiant išsiaiškinti ar darbuotojai ir vadovai vienodai suvokia pokyčių būtinumą ir jų neišvengiamumo priežastis, atliktas darbuotojų ir vadovų pozicijų palyginimas (žr. 12 lent.)

12 lentelė. Darbuotojų supratimo apie pokyčių būtinumą ir neišvengiamumo priežastis vertinimai iš darbuotojų ir vadovų pozicijų

¹ Teiginiai	Pozicija	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	p reikšmė
Paprastai aš stengiuosi išvengti bet kokių permainų, nes ankstesnės permainos nepasiteisino	Vadovai	1,67	1,15	0,233
	Darbuotojai	2,46	1,14	
Paprastai aš linkęs(-usi) pritarti pokyčiams ir su jais sutikti, nes suprantu, kad pokyčiai mano darbe yra neišvengiami norint išlikti konkurencingiems	Vadovai	3,33	2,08	0,677
	Darbuotojai	3,91	1,02	
Vykdant pokyčius paprastai aš linkęs(-usi) atsitraukti, jeigu nepasitikiu pokyčius inicijavusiais žmonėmis	Vadovai	2,67	1,53	0,948
	Darbuotojai	2,70	0,95	
Dažnai aš stengiuosi ištraukti į permainų įgyvendinimą, nes suprantu, kad norint likti tarp pirmaujančių, mes turime keistis	Vadovai	4,67	0,58	0,079
	Darbuotojai	3,63	1,01	
Jeigu, mano manymu pokyčiai yra nepagrįsti ir neaiškios jų pasekmės, paprastai aš aktyviai ir atvirai jiems priešinuosi	Vadovai	4,67	0,58	0,074
	Darbuotojai	3,48	1,14	
Paprastai aš bendradarbiauju įgyvendinant pokyčius, nes organizacija, kurioje dirbu negalėtų ilgai išlikti rinkoje, jeigu nuolatos nebūtų diegiamos naujovės	Vadovai	5,00	0,00	0,000*
	Darbuotojai	3,52	1,14	
Dažniausiai aš esu nepakankamai pasiruošęs(-usi) naujiems iššūkiams, nes nuspėti galimas permainas būna sunku	Vadovai	2,00	1,00	0,053
	Darbuotojai	3,06	0,93	

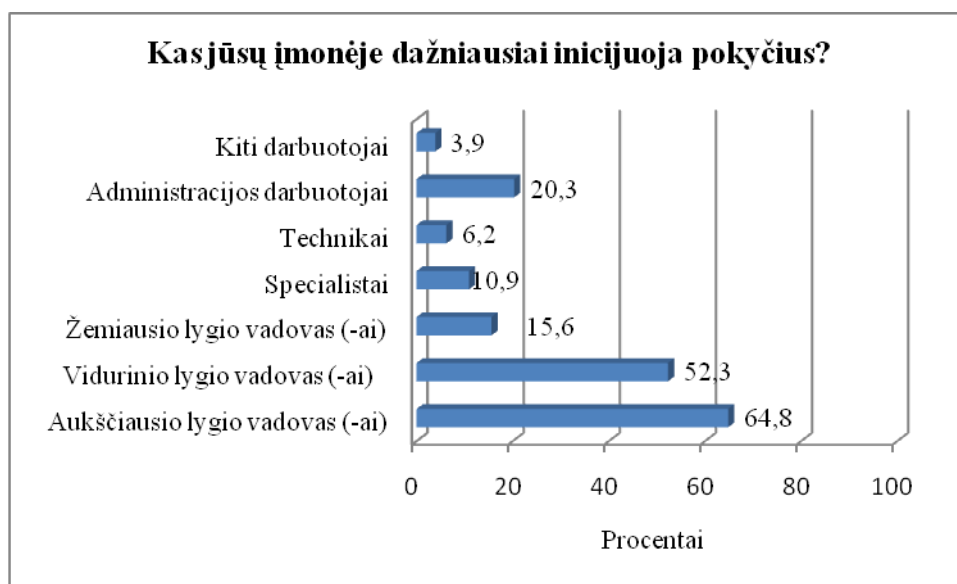
*Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

¹Teiginiai - teiginių vertinimas skalėje: 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku

Iš 12 lentelės matyti, kad gautas vienas statistiškai reikšmingas skirtumas analizuojant supratimo apie pokyčių būtinumą ir neišvengiamumo priežastis vertinimus iš darbuotojų ir vadovų pozicijų. Statistiškai reikšmingas skirtumas gautas vertinant teiginį: „Paprastai aš bendradarbiauju įgyvendinant pokyčius, nes organizacija, kurioje dirbu negalėtų ilgai išlikti rinkoje, jeigu nuolatos nebūtų diegiamos naujovės“. Priešingai negu darbuotojai (vertinimo vidurkis 3,52), vadovai su šiuo teiginiu visiškai sutinka (vertinimo vidurkis 5). Analizuojant likusius teiginius statistiškai reikšmingų skirtumų negauta ($p > 0,05$), vadinasi galima teigti, kad darbuotojai ir vadovai juos vertina panašiai.

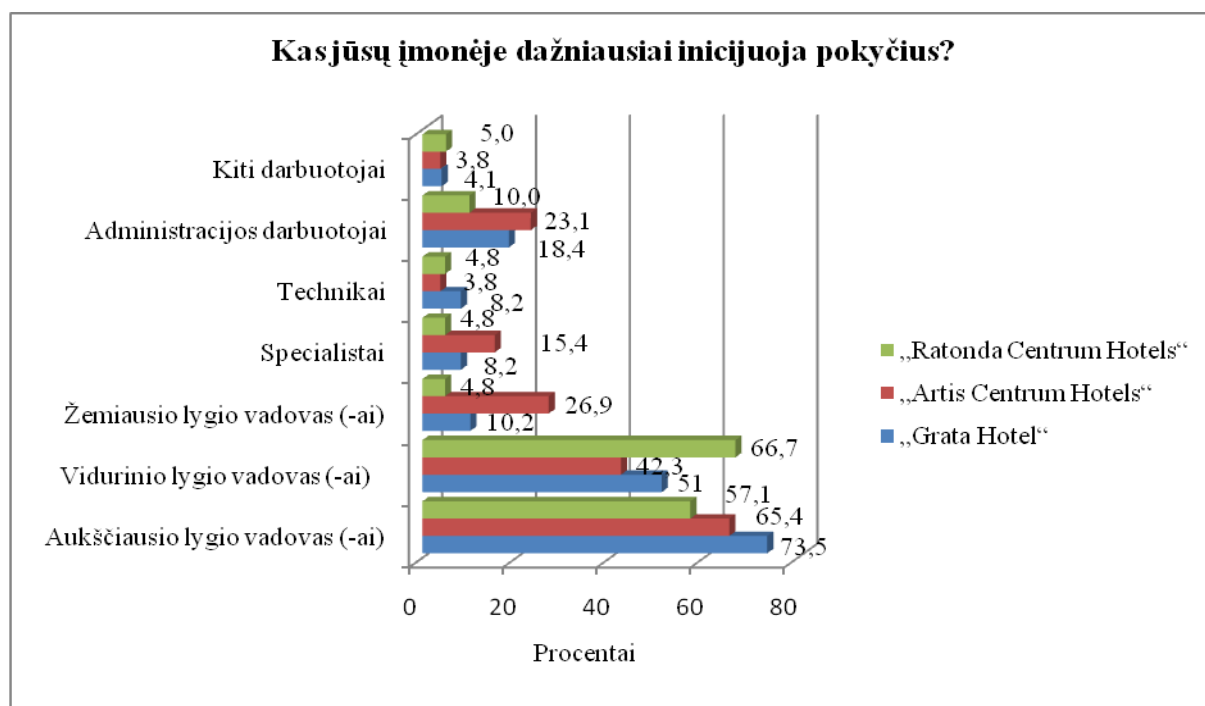
Remiantis gautais rezultatais, galima daryti išvadą, kad vadovai ir darbuotojai supranta pokyčių būtinumą ir kad jų kartais neįmanoma išvengti dėl tam tikrų priežasčių. Vis dėlto darbuotojai ir vadovai linkę aktyviai priešintis pokyčiams, jeigu jų manymu, pokyčiai yra nepagrįsti ir neaiškios jų pasekmės. Vadinasi darbuotojams ir vadovams didelę reikšmę turi įtikinamas pokyčių pagrįstumas. Vadovai, priešingai negu darbuotojai, savo pasiruošimą naujiems iššūkiams vertina gerai, nes jiems lengva nuspėti galimas permainas. Remiantis tokiu vadovų vertinimu, galima daryti prielaidą, kad vadovams lengva nuspėti permainas, nes iš anksto joms ruošiasi remdamiesi strateginiais vystymo planais.

Dažniausiai pokyčius inicijuojančio individo nustatymas (žr. 6 pav.).



6 pav. Darbuotojų nuomonės procentinis pasiskirstymas pagal tai, kas dažniausiai įmonėje inicijuoja pokyčius

Daugumos respondentų nuomone, įmonėje dažniausiai pokyčius inicijuoja aukščiausio lygio vadovas (64,8 proc.) bei vidurinio lygio vadovai (52,3 proc.). 3,9 proc. respondentų mano, jog pokyčius inicijuoja ir kiti darbuotojai. Iš pateiktų rezultatų galima daryti išvadą, kad tiriamoje įmonėje žemiausio lygio vadovai ir kiti darbuotojai nėra linkę inicijuoti kokius nors pokyčius. Todėl galima daryti prielaidą, jog įmonėje nėra skatinamas darbuotojų iniciatyvumas kurti naujas idėjas.



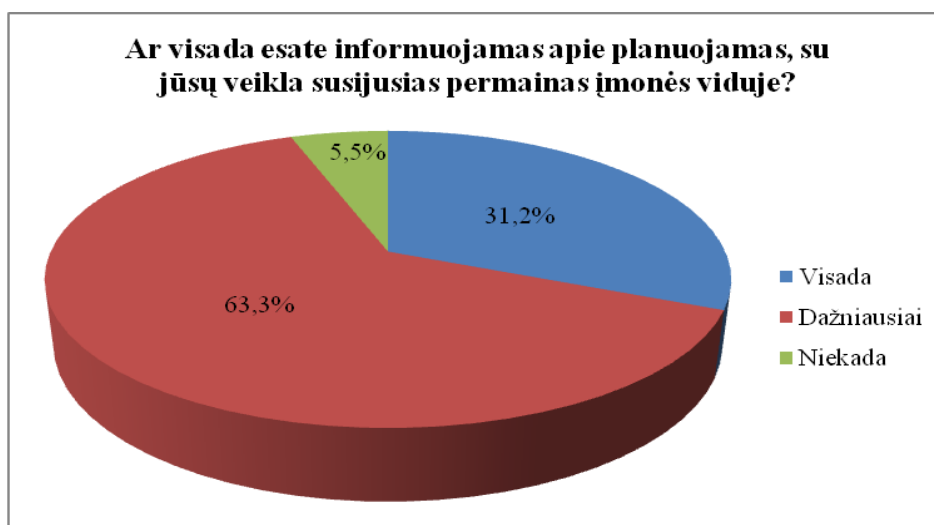
7 pav. Asmenų, dažniausiai inicijuojančių pokyčius, vertinimas, priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas

Analizuojant kiekvieno viešbučio darbuotojų vertinimo rezultatus apie tai, kas iš asmenų dažniausiai inicijuoja pokyčius įmonėje pastebėta, kad dauguma (66,7 proc.) „Ratonda Centrum Hotels“ darbuotojų, priešingai negu „Grata Hotel“ ir „Artis Centrum Hotels“ darbuotojai, mano, kad jų viešbutyje dažniausiai pokyčius inicijuoja vidurinio lygio vadovai. Visuose trijuose viešbučiuose aukščiausio lygio vadovo iniciatyvumas vis dėlto vertinamas kaip dažniausiai pasireiškiantis: „Grata Hotel“ – 73,5 proc., „Artis Centrum Hotels“ – 65,4 proc., „Ratonda Centrum Hotels“ – 57,1 proc. (žr. 7 pav.).

Lyginant kiekvieno viešbučio darbuotojų atsakymus, vertinančius asmenis, dažniausiai inicijuojančius pokyčius, gautas vienas statistiškai reikšmingas skirtumas ties atsakymo variantu „Žemiausio lygio vadovas(-ai)“. Nustatyta, kad 26,9 proc. „Artis Centrum Hotels“ darbuotojų nuomone, pokyčius dažniausiai inicijuoja žemiausio lygio vadovai, kai „Grata Hotel“ ir „Ratonda Centrum Hotels“ taip manančių sudaro 10,2 proc. ir 4,8 proc. (žr. 3 priedo 7 lent.).

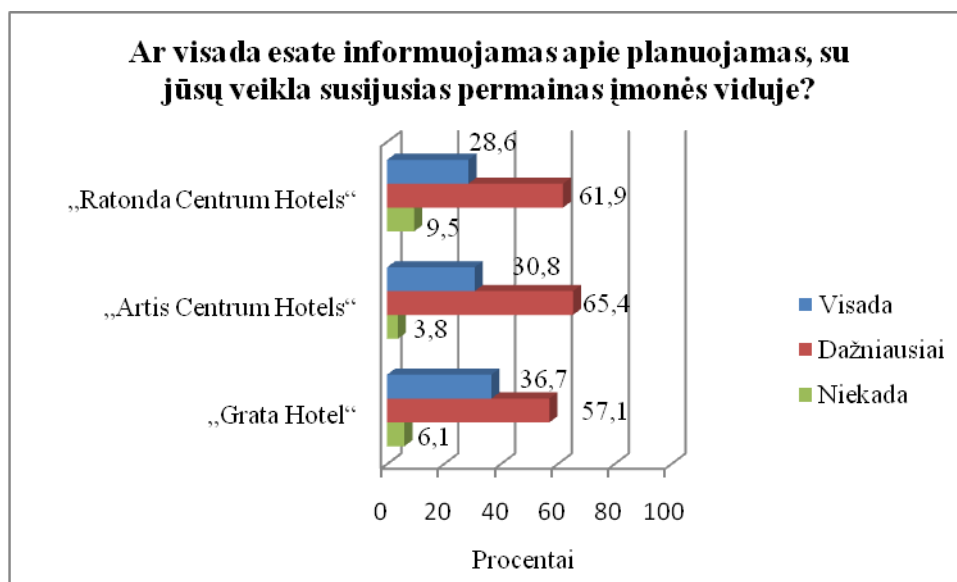
Informacijos sklaida apie planuojamus ir/ar vykstančius pokyčius ir personalo įtraukimas į permairnas. Šia tyrimo dalimi siekiama įvertinti ir palyginti kiekvieno viešbučio personalo į(si)traukimą į permairnų įgyvendinimo procesą. Informacijos sklaida apie planuojamus ir jau vykstančius pokyčius yra būtina sąlyga kuriant pasitikėjimą tarp vadovų ir pavaldinių. Todėl nuolatinis informavimas ir teisingos žinios skleidimas gali paskatinti greitesnį darbuotojų įsitraukimą į permairnų įgyvendinimą. Šioje dalyje vertinama informacijos sklaida (10, 12, 13 anketos klausimai), darbuotojų dalyvavimas ir į(si)traukimas į permairnas (11 anketos klausimas) bei nustatomos nepakankamo į(si)trakimo į permairnas priežastys (14-16, 18-21 anketos klausimai).

Darbuotojų informavimas apie planuojamas permairnas. 8 paveikslas iliustruoja darbuotojų nuomonės procentinį pasiskirstymą pagal tai, ar visada jie yra informuojami apie planuojamas, su jų veikla susijusias permairnas įmonės viduje.



8 pav. Darbuotojų nuomonės procentinis pasiskirstymas pagal tai, kad ar visada jie yra informuojami apie planuojamas, su jų veikla susijusias permairnas įmonės viduje

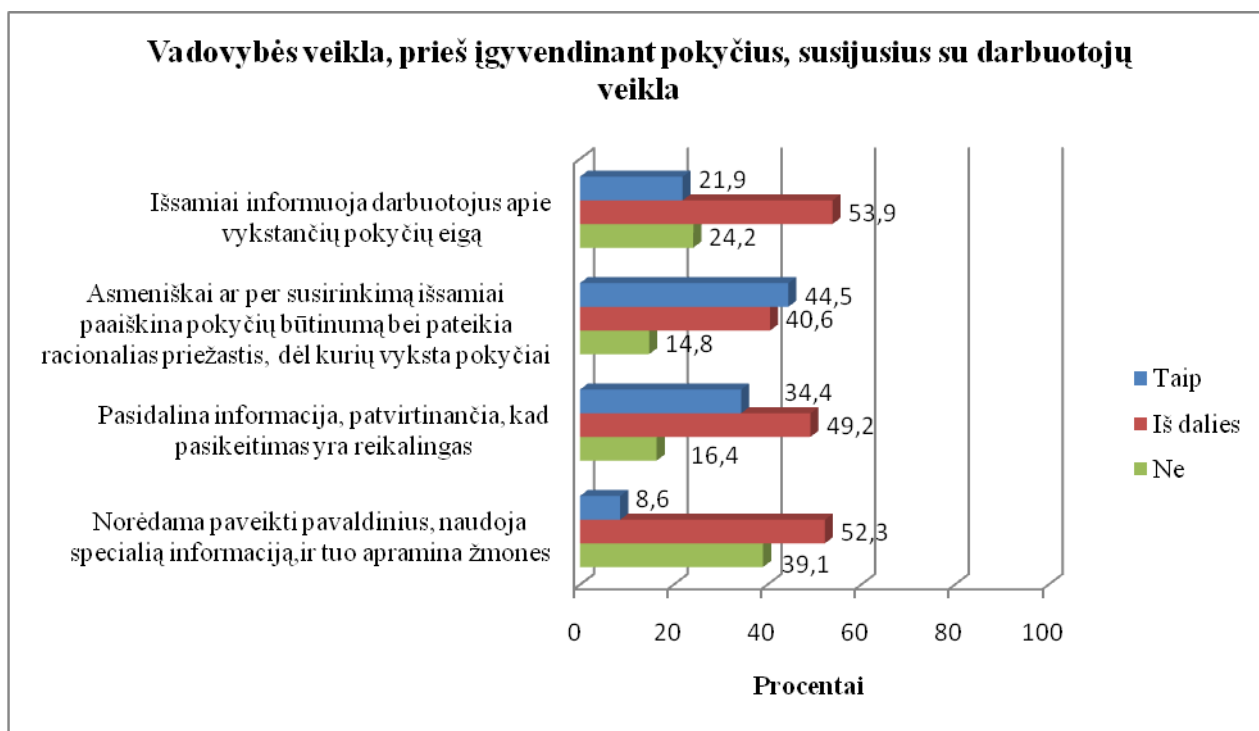
63,3 proc. įmonės darbuotojai apie planuojamas permainas yra informuojami dažniausiai visada. Daugiau negu trečdalis (31,2 proc.) darbuotojų informuojami visada, 5,5 proc. apklaustųjų nurodė, kad informacijos visiškai negauna. Bendri įmonės rezultatai rodo, kad informacijos sklaida apie pokyčius yra pakankamai gera. Tačiau svarbu įvertinti ir palyginti kiekvieno viešbučio rezultatus atskirai (žr. 9 pav.).



9 pav. Darbuotojų nuomonės nustatymas pagal tai, ar visada jie yra informuojami apie planuojamas, su jų veikla susijusias permainas priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas

Palyginus visų trijų viešbučių darbuotojų nuomonę apie tai, ar visada jie yra informuojami apie planuojamas, su jų veikla susijusias permainas, statistiškai reikšmingų skirtumų negauta ($p > 0,05$) (žr. 3 priedo 8 lent.). Vadinasi galima daryti išvadą, kad visuose trijuose viešbučiuose darbuotojų informuotumas apie planuojamas, su jų veikla susijusias permainas yra panašus (žr. 9 pav.).

Nustačius darbuotojų nuomonę apie planuojamų pokyčių informacijos sklaidą, svarbu įvertinti vadovybės veiklą prieš pokyčių įgyvendinimą (žr. 10 pav.).



10 pav. Darbuotojų nuomonės procentinis pasiskirstymas vertinant vadovybės veiklą, prieš įgyvendinant pokyčius, susijusius su darbuotojų veikla

Analizuojant respondentų nuomonę apie vadovybės planuojamų pokyčių informacijos pateikimą, galima teigti, jog vadovybė nevengia asmeniškai ar per susirinkimą paaiškinti pokyčių būtinumą bei pateikti racionalias priežastis, dėl kurių vyksta pokyčiai. Tuo tvirtai įsitikinę dauguma tiriamųjų (44,5 proc.). Tačiau anot respondentų, vadovybė yra mažiau linkusi paveikti pavaldinius naudojant specialią informaciją, kuri apramintų žmones (39,1 proc.) bei nepakankamai informuoja darbuotojus apie vykstančių pokyčių eigą (24,2 proc.).

13 lentelėje pateiktas kiekvieno viešbučio vadovybės veiklos, susijusios su pokyčių informacijos skleidimu, vertinimas. Lentelėje pateikti trijų viešbučių rezultatai bei paskaičiuoti statistiškai reikšmingi skirtumai (žr. 13 lent.).

13 lentelė. Vadovybės veiklos, prieš įgyvendinant pokyčius, susijusius su darbuotojų veikla, vertinimas, priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas, (%)

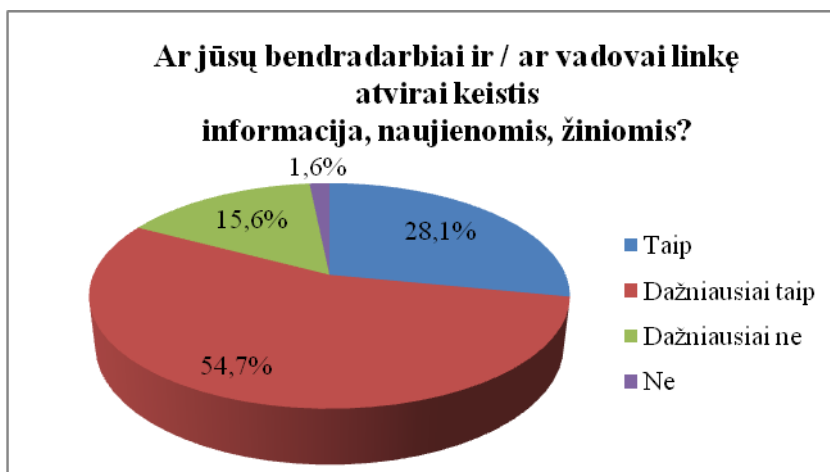
Teiginiai	Atsakymų variantai	„Grata Hotel“	„Artis Centrum Hotels“	„Ratonda Centrum Hotels“	p reikšmė
Norėdama paveikti pavaldinius, naudoja specialią informaciją, ir tuo apramina žmones	Taip	12,2	7,7	4,8	0,152
	Iš dalies	49	46,2	76,2	
	Ne	38,8	46,2	19	
Pasidalina informacija, patvirtinančia, kad pasikeitimas yra reikalingas	Taip	53,1	11,5	42,9	0,000*
	Iš dalies	38,8	61,5	47,6	
	Ne	8,2	26,9	9,5	

Teiginiai	Atsakymų variantai	„Grata Hotel“	„Artis Centrum Hotels“	„Ratonda Centrum Hotels“	p reikšmė
Asmeniškai ar per susirinkimą išsamiai paaiškina pokyčių būtinumą bei pateikia racionalias priežastis, dėl kurių vyksta pokyčiai	Taip	69,4	26,9	23,8	0,000*
	Iš dalies	20,4	46,2	76,2	
	Ne	10,2	26,9	0	
Išsamiai informuoja darbuotojus apie vykstančių pokyčių eigą	Taip	49	0	19	0,000*
	Iš dalies	40,8	61,5	61,9	
	Ne	10,2	38,5	19	

*Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

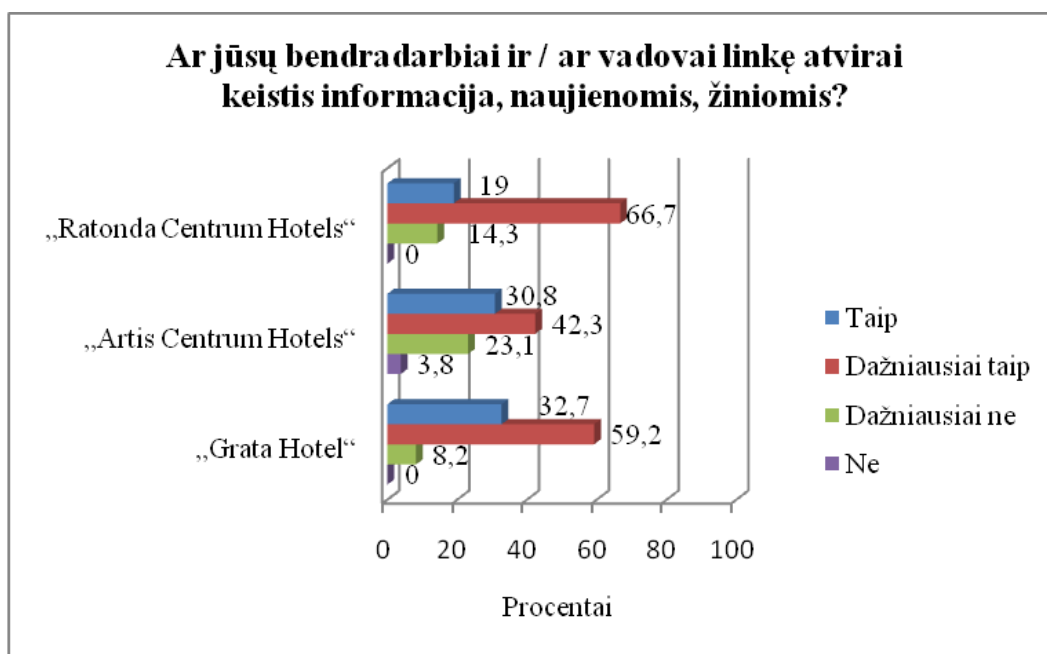
Iš 13 lentelės matyti, kad gauti trys statistiškai reikšmingi skirtumai analizuojant vadovybės veiklos, prieš įgyvendinant pokyčius, susijusius su darbuotojų veikla, vertinimus, priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas. Pirmas statistiškai reikšmingas skirtumas gautas vertinant darbuotojų nuomonę apie tai, ar vadovybė pasidalina informacija, patvirtinančia, kad pasikeitimas yra reikalingas ($p < 0,05$). Panašus procentas „Ratonda Centrum Hotels“ darbuotojų mano, kad jų vadovybė iš dalies pasidalina tokio pobūdžio informacija (47,6 proc.) arba sutinka su tuo (42,9 proc.). Dauguma „Grata Hotel“ darbuotojų teigia, kad vadovybė, prieš įgyvendinant pokyčius, susijusius su darbuotojų veikla, pasidalina informacija (53,1 proc.). Dauguma „Artis Centrum Hotels“ darbuotojų nuomone, jų vadovybė pasidalina informacija, patvirtinančia, kad pasikeitimas yra reikalingas, iš dalies (61,5 proc.). Antras statistiškai reikšmingas skirtumas gautas, analizuojant teiginį „Asmeniškai ar per susirinkimą išsamiai paaiškina pokyčių būtinumą bei pateikia racionalias priežastis, dėl kurių vyksta pokyčiai“ ($p < 0,05$). Su šiuo teiginiu sutinka dauguma „Grata Hotel“ darbuotojų (69,4 proc.). Tačiau tik iš dalies su šiuo teiginiu linkę sutikti dauguma „Ratonda Centrum Hotels“ (76,2 proc.) ir „Artis Centrum Hotels“ (46,2 proc.) darbuotojų. Trečias statistiškai reikšmingas skirtumas gautas lyginant skirtinguose viešbučiuose dirbančių darbuotojų nuomones apie tai, kad vadovybė prieš įgyvendinant pokyčius, susijusius su darbuotojų veikla, išsamiai informuoja darbuotojus apie vykstančių pokyčių eigą ($p < 0,05$). Su šiuo teiginiu sutinka dauguma „Grata Hotel“ darbuotojų (49 proc.). Iš dalies su šiuo teiginiu linkę sutikti dauguma „Ratonda Centrum Hotels“ (61,5 proc.) ir „Artis Centrum Hotel“ (61,9 proc.) darbuotojų. Apie vykstančių pokyčių eigą daugiausia neinformuojami yra „Artis Centrum Hotels“ darbuotojai (38,5 proc.) (žr. 13 lentelę).

Nustatyta, kad UAB „Centrum“ darbuotojai ir/ar vadovai dažniausiai linkę atvirai keistis informacija, naujienomis, žiniomis. Taip mano 54,7 proc. respondentų, nors 15,6 proc. apklaustųjų mano, kad dažniausiai informacija atvirai nesikeičiama (žr. 11 pav.)



11 pav. Darbuotojų nuomonės procentinis pasiskirstymas pagal tai, ar bendradarbiai ir / ar vadovai linkę atvirai keistis informacija, naujienomis, žiniomis

Kiekvieno viešbučio respondentų atsakymų palyginimas pateiktas 12 paveiksle.



12 pav. Bendradarbių ir / ar vadovų polinkio atvirai keistis informacija, naujienomis, žiniomis vertinimas, priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas

Palyginus visų trijų viešbučių darbuotojų nuomonę apie tai, ar bendradarbiai ir / ar vadovai linkę atvirai keistis informacija, naujienomis, žiniomis, statistiškai reikšmingų skirtumų negauta ($p > 0,05$) (žr. 3 priedo 9 lent.). Vadinasi galima daryti išvadą, kad visuose trijuose viešbučiuose bendradarbių ir / ar vadovų polinkis atvirai keistis informacija, naujienomis, žiniomis yra panašus (žr. 12 pav.).

Siekiant nustatyti sąsajas tarp atviro bendradarbių ir / ar vadovų keitimosi informacija ir darbuotojų amžiaus bei darbo stažo, buvo skaičiuojamas Spearman koreliacijos koeficientas. Analizuojant šiuos ryšius, negauta nė viena statistiškai reikšminga koreliacija ($p < 0,05$, $p < 0,01$). Galima daryti išvadą, kad nepriklausomai nuo darbuotojų amžiaus ir darbo stažo, įmonėje

bendradarbiai ir / ar vadovai linkę atvirai keistis informacija, naujienomis, žiniomis (žr. 4 priedo 18 lent.).

Apibendrinant informacijos sklaidos apie planuojamas permainas rezultatus, akivaizdu, kad dauguma darbuotojų yra informuojami apie vykdomus pokyčius ir įmonėje vyrauja pakankamai gera informacijos sklaida. Darbuotojai linkę atvirai keistis naujienomis ar žiniomis tarpusavyje. Vadovybės veikla prieš įgyvendinant pokyčius, susijusius su darbuotojų veikla, geriausiai vertinama „Grata Hotel“ ir „Ratonda Centrum Hotels“ viešbučiuose.

Darbuotojų dalyvavimas permainose, jų į(si)traukimas į permainų įgyvendinimo procesą. Remiantis J. Kotter'io (2007) sėkmingų pokyčių modeliu tiriamiesiems buvo suformuluotas 11 anketos klausimas, kurio tikslas įvertinti darbuotojų į(si)traukimą į permainų įgyvendinimo procesą (žr. 14 lent.).

14 lentelė. Darbuotojų nuomonės procentinis pasiskirstymas pagal jų dalyvavimą permainose, į(si)traukimą į permainų įgyvendinimo procesą, (%)

Teiginiai	Taip	Iš dalies	Ne	Nežinau
Darbuotojams leidžiama dalyvauti priimant sprendimus	14,8	50,8	26,6	7,8
Organizacijoje ir paprasti darbuotojai yra kviečiami bendradarbiauti, įgyvendinant pokyčius	15,6	45,3	28,9	10,2
Įmonėje rengiami specialūs susitikimai, kuriuose darbuotojai gali klausti apie vykdomus pokyčius	23,4	30,5	34,4	11,7
Jūsų įmonėje nuolatos skatinama siekti naujų pergalių, norint įveikti konkurentus	29,7	31,2	25,8	13,3
Planuojant tam tikras permainas jums suteikiama teisė rinktis: keisti ką nors ar ne?	2,3	32,8	53,1	11,7
Jūsų vadovas nuolatos įkvepia jus judėti daryti svarbius pokyčių dalykus	32	33,6	27,3	7
Įgyvendinant jūsų ar kito darbuotojo inicijuotą pokytį, jūsų vadovas padrąsina ir paskatina tolesnį diegimo procesą	26,6	44,5	15,6	13,3

Įvertinus kiekvieno teiginio atsakymo rezultata, galima daryti išvadą, kad 50,8 proc. darbuotojams tik iš dalies leidžiama dalyvauti priimant sprendimus. Tačiau daugiau negu ketvirtadalis apklaustųjų (26,6 proc.) teigia, kad jiems dalyvauti priimant sprendimus visiškai neleidžiama. Rezultatai parodė, kad organizacijoje paprasti darbuotojai yra kviečiami bendradarbiauti tik iš dalies (45,3 proc.) arba visai yra nekviečiami (28,9 proc.). Pastebėta, kad dauguma darbuotojų neturi pasirinkimo teisės. Taip mano net 53,1 proc. apklaustųjų. Ar organizacijoje skatinama siekti naujų pergalių nustatyti yra pakankamai sunku, nes respondentų atsakymai pasiskirstė maždaug tolygiai: taip atsakė 29,7 proc., iš dalies – 31,2 proc., ne – 25,8 proc., nežinau – 13,3 proc. Nors, kaip rodo rezultatai, įmonėje paprasti darbuotojai ne itin kviečiami bendradarbiauti įgyvendinant pokyčius, vis

dėlto daugelis darbuotojų mano (44,5 proc.), jog vadovas nuolatos padrąsina ir paskatina darbuotojo inicijuoto pokyčio tolesnį diegimo procesą.

Analizuojant atskirus viešbučių rezultatus, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai, kuriais remiantis galima palyginti ir įvertinti kiekvieno viešbučio personalo į(si)traukimą į permainų įgyvendinimo procesą (žr. 15 lent.).

15 lentelė. Darbuotojų dalyvavimo permainose, jų į(si)traukimo į permainų įgyvendinimo procesą vertinimai, priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas, (%)

Teiginiai	Atsakymų variantai	„Grata Hotel“	„Artis Centrum Hotels“	„Ratonda Centrum Hotels“	p reikšmė
Darbuotojams leidžiama dalyvauti priimant sprendimus	Taip	10,2	19,2	14,3	0,012*
	Iš dalies	46,9	46,2	61,9	
	Ne	42,9	19,2	14,3	
	Nežinau	0	15,4	9,5	
Organizacijoje ir paprasti darbuotojai yra kviečiami bendradarbiauti, įgyvendinant pokyčius	Taip	26,5	7,7	9,5	0,022*
	Iš dalies	53,1	46,2	38,1	
	Ne	18,4	30,8	38,1	
	Nežinau	2,0	15,4	14,3	
Įmonėje rengiami specialūs susitikimai, kuriuose darbuotojai gali klausti apie vykdomus pokyčius	Taip	22,4	23,1	28,6	0,030*
	Iš dalies	30,6	23,1	52,4	
	Ne	30,6	46,2	4,8	
	Nežinau	16,3	7,7	14,3	
Jūsų įmonėje nuolatos skatinama siekti naujų pergalių, norint įveikti konkurentus	Taip	34,7	23,1	38,1	0,033*
	Iš dalies	32,7	19,2	42,9	
	Ne	24,5	38,5	4,8	
	Nežinau	8,2	19,2	14,3	
Planuojant tam tikras permainas jums suteikiama teisė rinktis: keisti ką nors ar ne?	Taip	4,1	0	4,8	0,400
	Iš dalies	34,7	30,8	33,3	
	Ne	53,1	50	57,1	
	Nežinau	8,2	19,2	4,8	
Jūsų vadovas nuolatos įkvepia jus judėti daryti svarbius pokyčių dalykus	Taip	53,1	11,5	33,3	0,001*
	Iš dalies	24,5	38,5	47,6	
	Ne	18,4	38,5	14,3	
	Nežinau	4,1	11,5	4,8	
Įgyvendinant jūsų ar kito darbuotojo inicijuotą pokytį, jūsų vadovas padrąsina ir paskatina tolesnį diegimo procesą	Taip	32,7	15,4	33,3	0,003*
	Iš dalies	49,0	34,6	57,1	
	Ne	8,2	30,8	0	
	Nežinau	10,2	19,2	9,5	

*Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

Kaip rodo 15 lentelė, darbuotojų dalyvavimo permainose, jų į(si)traukimo į permainų įgyvendinimo procesą teiginių vertinimai yra pakankamai skirtingi. Analizuojant septynių teiginių vertinimus, gauti šeši statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$). Iš trijų viešbučių darbuotojams

daugiausia iš dalies leidžiama dalyvauti priimant sprendimus „Ratonda Centrum Hotels“ darbuotojams (61,9 proc.). Daugiausia manančiųjų, jog priimant sprendimus dalyvauti neleidžiama yra „Grata Hotel“ viešbutyje (42,9 proc.). Nepaisant to, nustatyta, kad „Grata Hotel“ viešbutyje daugiausia (26,5 proc.) paprasti darbuotojai yra kviečiami bendradarbiauti įgyvendinat pokyčius. Daugiausia (38,1 proc.) „Ratonda Centrum Hotels“ darbuotojų mano, jog paprasti darbuotojai jų viešbutyje yra visai nekviečiami bendradarbiauti. Statistiškai reikšmingas skirtumas gautas, analizuojant, ar vadovas nuolatos įkvepia darbuotojus judėti daryti svarbius pokyčių dalykus. Daugiausia su šiuo teiginiu sutinka „Grata Hotel“ darbuotojų (53,1 proc.), mažiausiai – „Artis Centrum Hotels“ darbuotojų (11,5 proc.). Daugiausia iš dalies su teiginiu sutinka „Ratonda Centrum Hotels“ darbuotojai (47,6 proc.). Apie tai, ar vadovas nuolatos įkvepia judėti daryti svarbius pokyčių dalykus nežino daugiausia „Artis Centrum Hotels“ apklaustųjų (11,5 proc.). Įgyvendinant pokyčius labiausiai skatinamas tolesnis jų diegimo procesas „Ratonda Centrum Hotels“ ir „Grata Hotel“ viešbučiuose (33,3 proc. ir 32,7 proc.), mažiausiai skatinamas – „Artis Centrum Hotels“ (15,4 proc.). Analizuojant teiginio „Planuojant tam tikras permainas jums suteikiama teisė rinktis: keisti ką nors ar ne?“ vertinimus, statistiškai reikšmingo skirtumo negauta ($p > 0,05$), vadinasi galima teigti, kad visuose viešbučiuose daugumai darbuotojų (53,1 proc.) planuojant tam tikras permainas nesuteikiama teisė rinktis, t.y. keisti ką nors ar ne ir darbuotojai šį teiginį vertino panašiai.

Siekiant giliau paanalizuoti darbuotojų į(si)traukimą į permainas, svarbu įvertinti ir palyginti darbuotojų ir vadovų pozicijas šiuo klausimu. Darbuotojų ir vadovų pozicijų palyginimas pateikiamas 16 lentelėje.

16 lentelė. Darbuotojų dalyvavimo permainose, jų į(si)traukimo į permainų įgyvendinimo procesą vertinimai iš darbuotojų ir vadovų pozicijų, (%)

Teiginiai	Atsakymų variantai	Vadovai	Darbuotojai	P reikšmė
Darbuotojams leidžiama dalyvauti priimant sprendimus	Taip	66,7	16,1	0,066
	Iš dalies	33,3	55,1	
	Ne	0	28,8	
Organizacijoje ir paprasti darbuotojai yra kviečiami bendradarbiauti, įgyvendinant pokyčius	Taip	100	17,4	0,002*
	Iš dalies	0	50,4	
	Ne	0	32,2	
Įmonėje rengiami specialūs susitikimai, kuriuose darbuotojai gali klausti apie vykdomus pokyčius	Taip	33,3	26,5	0,355
	Iš dalies	66,7	34,5	
	Ne	0	38,9	
Jūsų įmonėje nuolatos skatinama siekti naujų pergalių, norint įveikti konkurentus	Taip	66,7	34,2	0,412
	Iš dalies	33,3	36	
	Ne	0	29,7	
Planuojant tam tikras permainas jums suteikiama teisė rinktis: keisti ką nors ar ne?	Taip	33,3	2,7	0,005*
	Iš dalies	66,7	37,2	
	Ne	0	60,2	

*Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

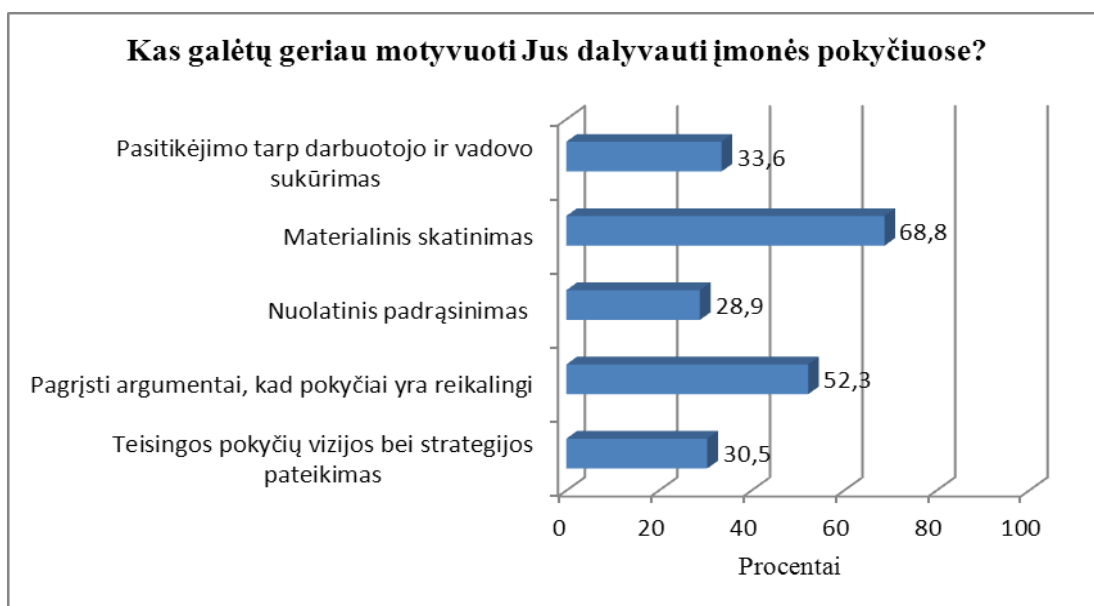
Teiginiai	Atsakymų variantai	Vadovai	Darbuotojai	p reikšmė
Jūsų vadovas nuolatos įkvepia jus judėti daryti svarbius pokyčių dalykus	Taip	100	34,5	0,065
	Iš dalies	0	36,1	
	Ne	0	29,4	
Įgyvendinant jūsų ar kito darbuotojo inicijuotą pokytį, jūsų vadovas padrąsina ir paskatina tolesnį diegimo procesą	Taip	100	30,6	0,041*
	Iš dalies	0	51,4	
	Ne	0	18	

*Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

Lyginant darbuotojų ir vadovų atsakymus, gauti trys statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$). Visi vadovai tvirtai įsitikinę, kad jų organizacijoje ir paprasti darbuotojai kviečiami bendradarbiauti įgyvendinant pokyčius (100 proc.). Vis dėlto dauguma (50,4 proc.) darbuotojų mano, jog paprasti darbuotojai tik iš dalies yra kviečiami bendradarbiauti įgyvendinant pokyčius, o apie tai nežino net 32,2 proc. apklaustų darbuotojų. Dar vienas statistiškai reikšmingas skirtumas gautas analizuojant tai, ar darbuotojams, planuojant tam tikras permainas, suteikiama teisė rinktis: keisti ką nors ar ne? Daugumos vadovų nuomone darbuotojams suteikiama teisė rinktis tik iš dalies (66,7 proc.), o daugumos darbuotojų nuomone, tokia teisė jiems nesuteikiama (60,2 proc.). Visi vadovai laikosi vieningos nuomonės, kad įgyvendinant darbuotojo inicijuotą pokytį, jie juos padrąsina ir paskatina tolesnį diegimo procesą (100 proc.). Deja dauguma darbuotojų (51,4 proc.) taip mano tik iš dalies. Analizuojant likusių teiginių vertinimus statistiškai reikšmingų skirtumų negauta ($p > 0,05$), vadinasi galima teigti, kad likusius teiginius apie darbuotojų dalyvavimą ir į(si)traukimą į permainų įgyvendinimo procesą darbuotojai ir vadovai vertina panašiai.

Kalbant apie darbuotojų dalyvavimo permainose vertinimą iš darbuotojų ir vadovų pozicijos kyla klausimas, kokiais būdais vadovybė įtraukia savo darbuotojus į permainų įgyvendinimą. Apklausus vadovus paaiškėjo, kad vadovai dažniausiai įtraukia darbuotojus suburdami tik naujoves priimančią kolektyvą ar komandą (50 proc.) arba rengdami specialius mokymus apie pokyčių įgyvendinimą (33,33 proc.). Tik vienas iš atsakiusių vadovų naudoja kitus metodus, įtraukiančius darbuotojus į permainų įgyvendinimą (žr. 3 priedo 10 lent.). Galima daryti išvadą, kad vadovai neieško būdų ar kitų alternatyvių priemonių, skatinančių darbuotojų įtraukimą į permainas. Remiantis sėkmingų pokyčių principais, vienas iš pagrindinių reikalavimų yra atrasti tinkamą būdą įkvėpti žmones, nes tai paskatins žmones pačius įsitraukti į permainas (J. Kotter, 2007). Tinkamai įkvėpti žmonės patys pradeda judėti daryti realius ir svarbius pokyčių dalykus.

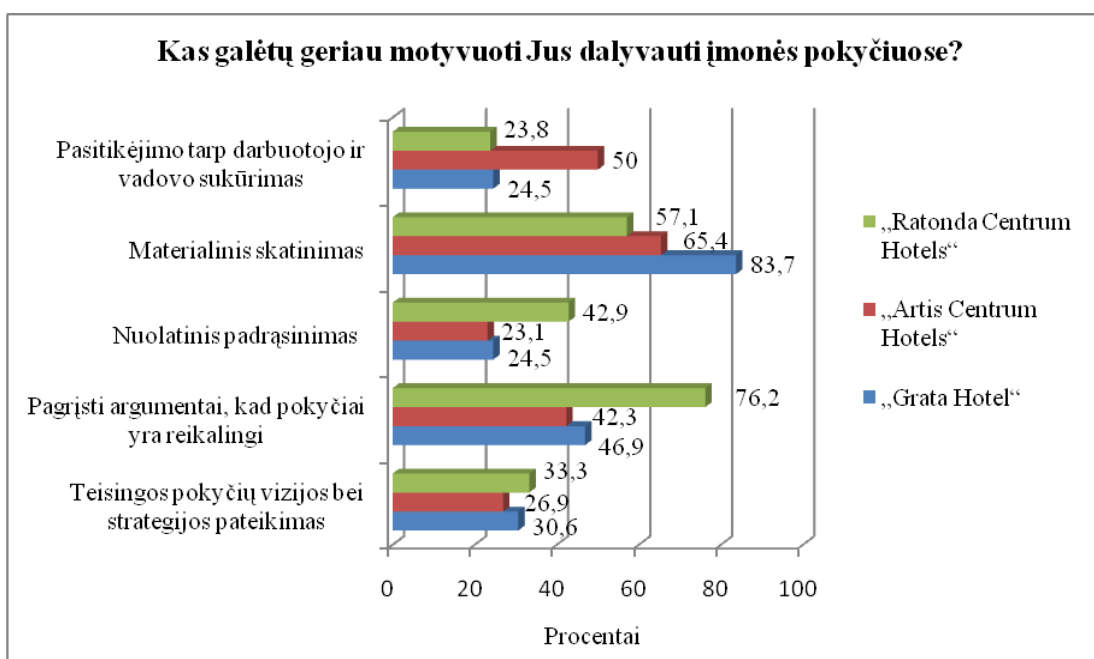
Nepakankamo į(si)traukimo į permainas priežasčių nustatymas. Šia tyrimo dalimi siekiama nustatyti nepakankamo į(si)traukimo į permainas priežastis ir kas galėtų geriau motyvuoti darbuotojus dalyvauti įmonės pokyčiuose.



13 pav. Darbuotojų nuomonės procentinis pasiskirstymas pagal tai, kas galėtų geriau motyvuoti juos dalyvauti įmonės pokyčiuose

Kaip rodo rezultatai, svarbiausi motyvacijos veiksniai yra materialinis skatinimas (68,8 proc.) ir pagrįsti argumentai, kad pokyčiai yra reikalingi (52,3 proc.). Beveik vienodai svarbus yra pasitikėjimo tarp darbuotojo ir vadovo sukūrimas (33,6 proc.) bei teisingos pokyčių vizijos ir strategijos pateikimas (30,5 proc.). Respondentus mažiausiai skatintų nuolatinis padrąšinimas (28,9 proc.).

14 paveiksle pateiktas darbuotojų motyvavimo priemonių vertinimas priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas (žr. 14 pav.).



14 pav. Darbuotojų motyvavimo priemonių vertinimas priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas

Lyginant viešbučių rezultatus gauti 3 statistiškai reikšmingi skirtumai, vertinant šias motyvavimo priemones: pagrįsti argumentai, kad pokyčiai yra reikalingi, materialinis skatinimas, pasitikėjimo tarp darbuotojo ir vadovo sukūrimas ($p < 0,05$). Nustatyta, kad daugiausia „Ratonda Centrum Hotels“ darbuotojų mano, jog juos geriau dalyvauti pokyčiuose motyvuotų pagrįsti argumentai, kad pokyčiai yra reikalingi (76,2 proc.). „Artis Centrum Hotels“ ir „Grata Hotel“ apklaustųjų nuomonės pasiskirsto atitinkamai: 42,3 proc. ir 46,9 proc. Materialinis skatinimas labiausiai motyvuotų dalyvauti permainose „Grata Hotel“ darbuotojus (83,7 proc.), mažiausiai – „Ratonda Centrum Hotels“ (57,1 proc.). Pasitikėjimo tarp vadovo ir darbuotojo sukūrimas iš trijų viešbučių labiausiai motyvuotų „Artis Centrum Hotels“ darbuotojus (50 proc.) Analizuojant likusių motyvavimo priemonių – teisingos pokyčių vizijos bei strategijos pateikimas, nuolatinis padrąšinimas – vertinimus, statistiškai reikšmingų skirtumų negauta ($p > 0,05$). Vadinas galima daryti išvadą, kad šias motyvavimo priemones visų trijų viešbučių darbuotojai vertina panašiai (žr. 3 priedo 11 lent.).

Iš gautų duomenų galima teigti, kad UAB „Centrum“ įmonėje dauguma (68,8 proc.) darbuotojų yra nepatenkinti savo atlyginimu ir mano, jog materialinis skatinimas ir pagrįsti argumentai labiausiai galėtų juos motyvuoti dalyvauti įmonės pokyčiuose. Keliama prielaida, kad įmonėje apskritai darbuotojai yra mažai motyvuoti ne tik materialiniu atžvilgiu, bet ir nematerialiniu. Kitaip tariant įmonėje nėra sukurtos stiprios motyvacinės sistemos.

Anketos 15 ir 16 klausimai atskleidė dvi priežastys, kodėl įmonės darbuotojai linkę neįsitraukti į tam tikras permainas (žr. 17 lent.).

17 lentelė. Nepakankamo į(si)traukimo į permainas priežasčių vertinimas

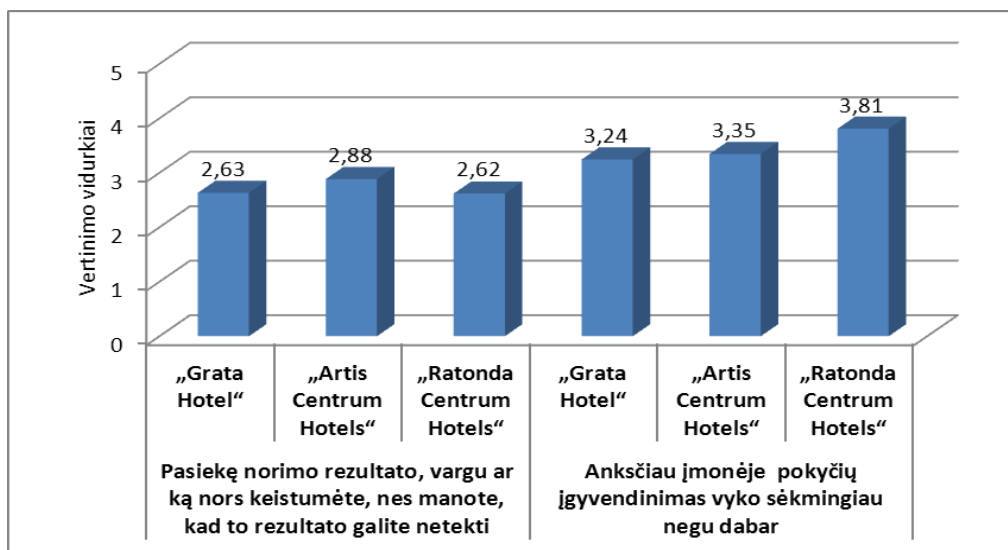
¹ Teiginių vertinimas	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Pasiekę norimo rezultato, vargu ar ką nors keistumėte, nes manote, kad to rezultato galite netekti	2,7	0,8
Anksčiau įmonėje pokyčių įgyvendinimas vyko sėkmingiau negu dabar	3,4	0,8

¹Teiginių vertinimas: 1 – visiškai sutinku, 5 – visiškai nesutinku.

Gauti rezultatai parodė, kad respondentai linkę sutikti arba iš dalies sutikti su teiginiu: „pasiekę norimo rezultato, vargu ar ką nors keistumėte, nes manote, kad to rezultato galite netekti“ (vertinimo vidurkis 2,7) (žr. 17 lent.). Taigi, galima daryti išvadą, kad viena iš nepakankamo į(si)traukimo į permainas priežasčių yra pokyčių baimė. Šiuo atveju baimės priežastis yra stabilumo, esamos būsenos ar rezultato garantijos praradimas. Dauguma gali manyti, kad vykstant pertvarkymams gali laikinai pablogėti jų veiklos rezultatai. Darbuotojai negarantuoti, kad įvykdžius pokyčius, situacija pagerės, todėl žmonės nelinkę rizikuoti.

Taip pat nustatyta, kad respondentai linkę labiau iš dalies sutikti su tuo, kad anksčiau įmonėje pokyčių įgyvendinimas vyko sėkmingiau negu dabar (vertinimo vidurkis 3,4) (žr. 17 lent.).

Respondentai ankstesnę pokyčių įgyvendinimo patirtį linkę vertinti kaip iš dalies sėkmingą. Todėl galima teigti, kad nors įmonėje ankstesni pokyčiai vyko pakankamai sėkmingai, šiandien darbuotojai vis dėlto linkę abejoti dėl dabartinių pokyčių įgyvendinimo sėkmingumu.



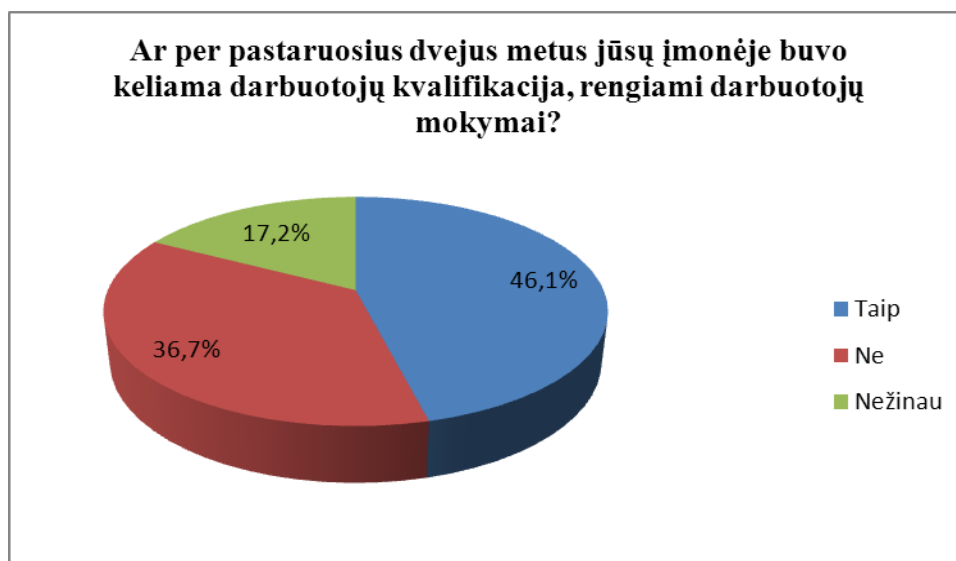
15 pav. Nepakankamo į(si)traukimo į permainas priešasčių nustatymas, priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas

Analizuojant teiginio „Pasiekę norimo rezultato, vargu ar ką nors keistumėte, nes manote, kad to rezultato galite netekti“ skirtinguose viešbučiuose dirbančių darbuotojų vertinimus, statistiškai reikšmingo skirtumo negauta ($p > 0,05$) (žr. 3 priedo 12 lentelę). Vadinas galima teigti, kad šį teiginį skirtinguose viešbučiuose dirbantys darbuotojai vertina panašiai. Darbuotojai linkę manyti, kad vykstant pertvarkymams gali laikinai pablogėti jų veiklos rezultatai, todėl jie negarantuoti, kad įvykdžius pokyčius, situacija pagerės.

Vertinant teiginį „Anksčiau įmonėje pokyčių įgyvendinimas vyko sėkmingiau negu dabar“, gauti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp skirtinguose viešbučiuose dirbančių darbuotojų ($p < 0,05$) (žr. 3 priedo 12 lentelę). Kad anksčiau pokyčių įgyvendinimas vyko sėkmingiau negu dabar labiausiai linkę nesutikti „Ratonda Centrum Hotels“ darbuotojai (vertinimo vidurkis 3,81). „Grata Hotel“ ir „Artis Centrum Hotels“ darbuotojai linkę beveik vienodai iš dalies sutikti su šiuo teiginiu (vertinimo vidurkiai atitinkamai 3,24 ir 3,35). Taigi, nors ankstesnę pokyčių įgyvendinimo patirtį dauguma darbuotojų linkę vertinti kaip iš dalies sėkmingą, vis dėlto šiandien jie linkę abejoti dėl dabartinių pokyčių įgyvendinimo sėkmingumu.

Siekiant nustatyti sąsajas tarp nepakankamo į(si)traukimo į permainas priešasčių nustatymo ir darbuotojų amžiaus bei darbo stažo, buvo skaičiuojamas Spearman koreliacijos koeficientas. Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad darbuotojai, dirbantys įmonėje trumpesnę laiką, pasiekę norimo rezultato linkę nieko nekeisti, nes mano, kad to rezultato gali netekti ($r = -,202$) (žr. 4 priedo 19 lentelę).

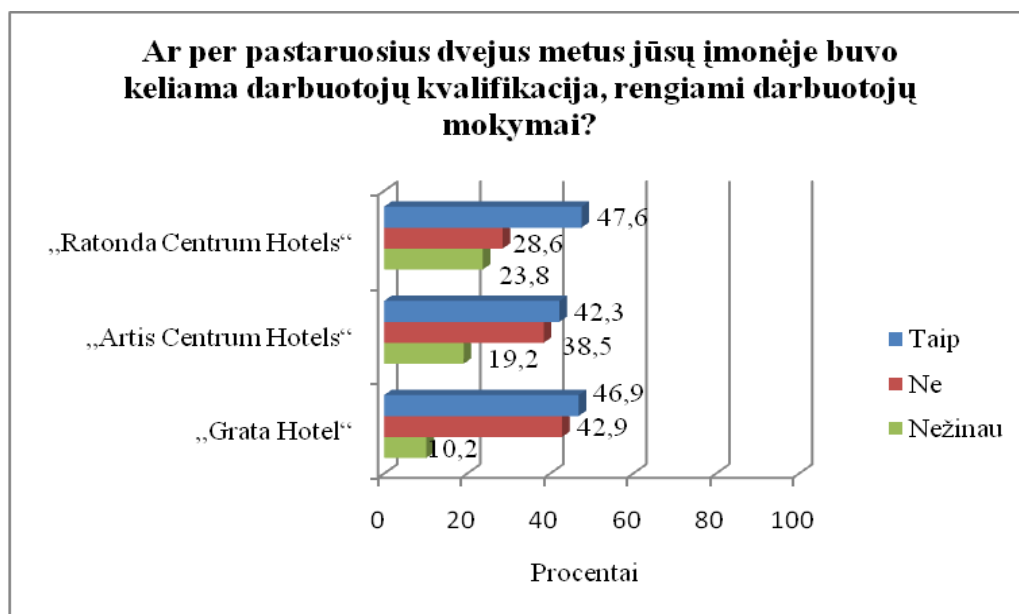
Kadangi dauguma pokyčių prasideda inicijuojant žmogiškųjų išteklių skatinimo ar ugdymo programas, karjeros planavimą, svarbu nustatyti ar tiriamoje įmonėje rengiami darbuotojų mokymai.



16 pav. Darbuotojų nuomonės procentinis pasiskirstymas pagal tai, ar per pastaruosius dvejus metus įmonėje buvo keliama darbuotojų kvalifikacija, rengiami darbuotojų mokymai

Analizuojant aukščiau pateiktus duomenis, akivaizdu, kad įmonėje daugumai darbuotojų per pastaruosius dvejus metus mokymai buvo rengiami. Teigiamą nuomonę išreiškė 46,1 proc. respondentų. Tačiau nemažos dalies darbuotojų (36,7 proc.) atsakymas buvo neigiamas, o 17,2 proc. atsakiusiųjų apie rengtus ar rengiamus mokymus teigė nieko nežinantys (žr. 16 pav.). Šie rodikliai rodo, kad šioje įmonėje, kaip ir daugumoje kitų Lietuvos įmonių, žmogiškiesiems ištekliams skiriamas vis dar per mažas dėmesys. Nepakankama darbuotojų kvalifikacija gali būti viena iš vadybinio pobūdžio kliūčių, kuri gali stabdyti sėkmingą pokyčių realizavimą. P. Zakarevičius (2003) įvardydamas nepakankamą organizacijos personalo kvalifikaciją kaip kliūtį argumentuoja tuo, kad darbuotojai neįsisavinę naujausių darbo metodų ir technologinių procesų, gali nesugebėti greitai prisitaikyti prie naujų įrenginių. Jie sugeba atlikti tik formalizuotas funkcijas.

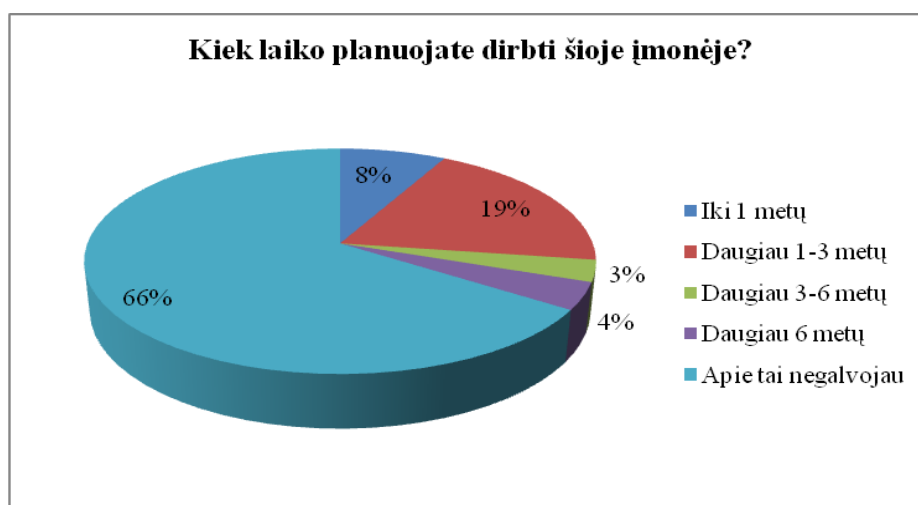
Lyginant trijų viešbučių darbuotojų atsakymus į klausimą „Ar per pastaruosius dvejus metus jūsų įmonėje buvo keliama darbuotojų kvalifikacija, rengiami darbuotojų mokymai“, siekiama išsiaiškinti ar jų nuomonės skiriasi statistiškai reikšmingai, tačiau statistiškai reikšmingo skirtumo nebuvo gauta, nes $p > 0,05$ (žr. 3 priedo 13 lentelę.). Vadinasi galima teigti, kad visų trijų viešbučių darbuotojų vertinimai apie darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, darbuotojų mokymus yra panašūs.



17 pav. Darbuotojų vertinimai apie tai, ar per pastaruosius dvejus metus jūsų įmonėje buvo keliama darbuotojų kvalifikacija, rengiami darbuotojų mokymai, priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas

Pastebima tendencija, kad nors tai pačiai įmonei priklauso trys viešbučiai, vadovybė nelinkusi vienodai aktyvinti žmogiškuosius išteklius ir laikytis vieningos darbuotojų ugdymo politikos. Apie darbuotojų mokymus ar kvalifikacijos kėlimo kursus nežino beveik penktadalis visų įmonės darbuotojų (17,2 proc.) (žr. 16 pav.).

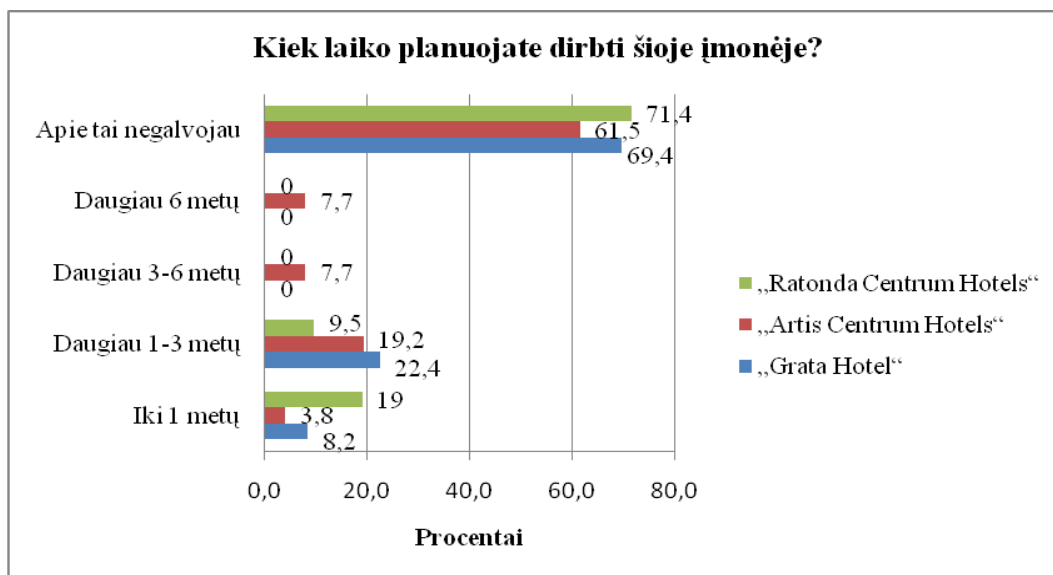
Galima būtų kelti prielaidą, kad darbuotojų mokymų ir kvalifikacijos kėlimo stoka galėtų būti viena iš priežasčių palikti įmonę. Siekiant išsiaiškinti ar vadovybė yra pasirengusi tokiems netikėtumams, respondentų buvo prašoma atsakyti į klausimą, kiek laiko jie planuoja dirbti įmonėje (žr. 18 pav.).



18 pav. Darbuotojų nuomonės procentinis pasiskirstymas pagal tai, kiek laiko jie planuoja dirbti įmonėje

Bendri įmonės rezultatai rodo, kad didžioji dalis (65,7 proc.) apie tai negalvojo.

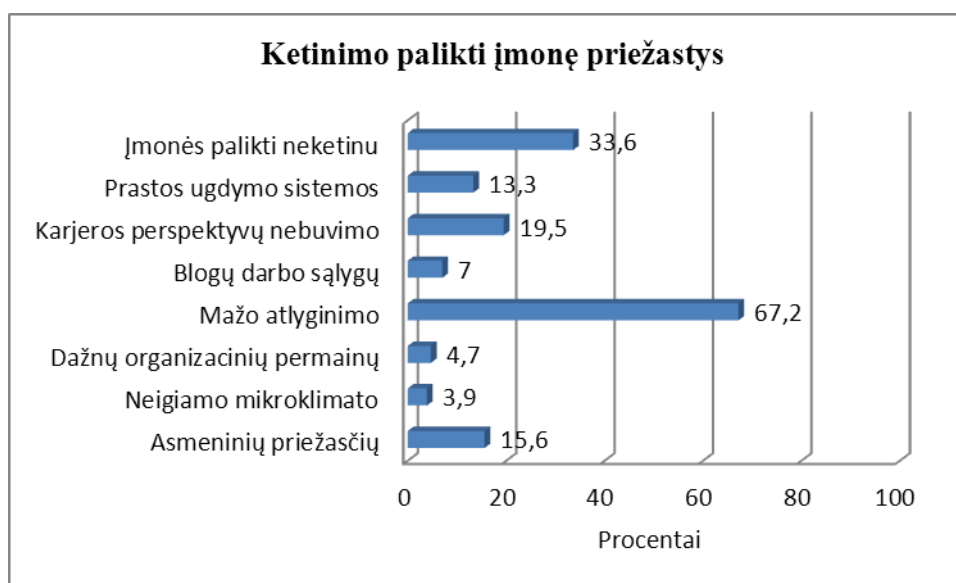
Tačiau beveik penktadalis darbuotojų (19,5 proc.) vis dėlto įmonėje planuoja dirbti ne daugiau 3 metų. Analizuojant kiekvieno viešbučio rezultatus atskirai, taip pat aiškiai matyti, kad tiek „Ratonda Centrum Hotels“, tiek „Artis Centrum Hotels“, tiek „Grata Hotel“ dauguma darbuotojų negalvojo, kiek laiko planuoja dirbti įmonėje (žr. 19 pav.).



19 pav. Darbuotojų ketinimo dirbti įmonėje laikas, priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas

„Grata Hotel“ viešbutyje darbuotojų, planuojančių dirbti ne daugiau 3 metų, sudaro 22,4 proc. apklaustųjų. Tai 3,2 proc. daugiau negu „Artis Centrum Hotels“ ir net 12,9 proc. daugiau negu „Ratonda Centrum Hotels“ darbuotojų, planuojančių dirbti ne daugiau 3 metų. Nustatyta, kad respondentų atsakymų skirtumai yra statistiškai reikšmingi, nes $p < 0,05$ (žr. 3 priedo 14 lent.).

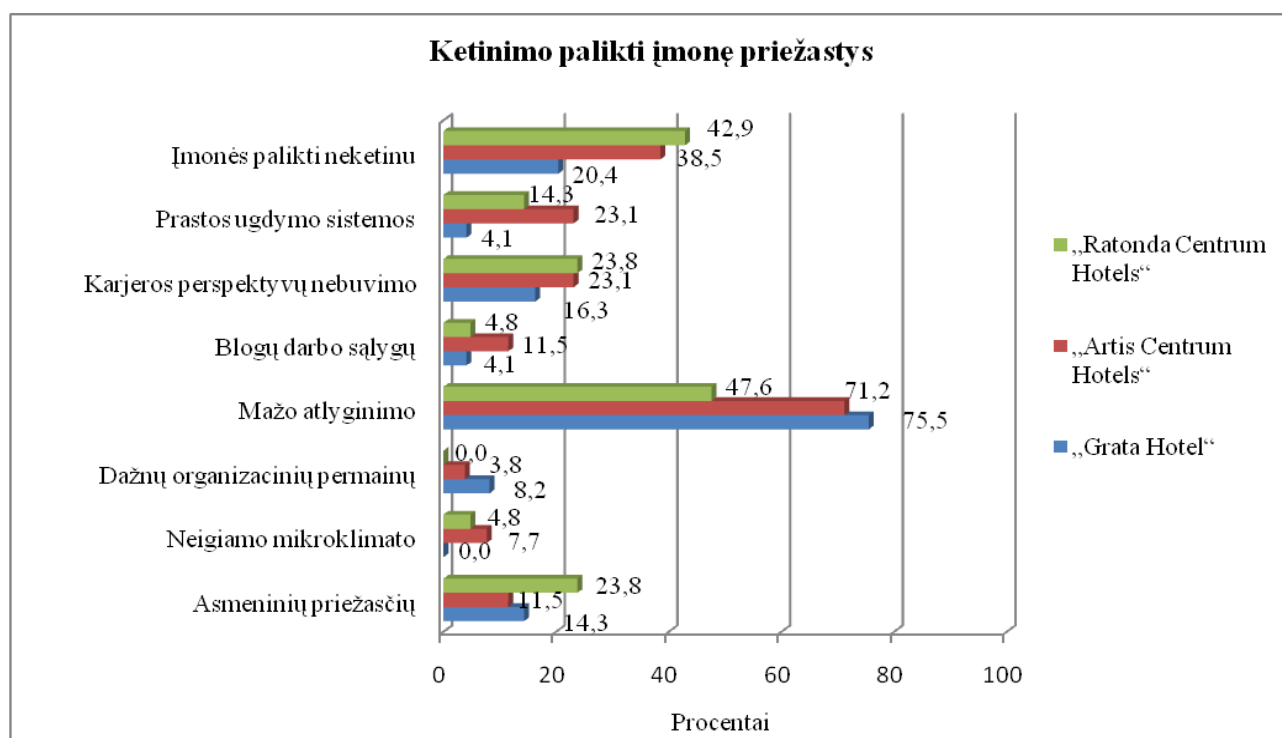
Turint omenyje, kad atsakymai galėtų būti įvairūs šiuo klausimu, respondentai turėjo pateikti priežastys, dėl kurių įmonę ketina palikti arba ne (žr. 20-23 pav.).



20 pav. Darbuotojų nuomonės procentinis pasiskirstymas pagal ketinimo palikti įmonę priežastis

Bendri respondentų rezultatai rodo, kad pagrindinė priežastis ketinimo palikti įmonę yra mažas atlyginimas. Šią priežastį nurodė apie 70 proc. respondentų. Šis pasirinkimas neturėtų nustebinti nei vadovybės, nei pačių įmonės tiriamųjų, nei tiriančiojo. Kaip žinia, mažas atlyginimas nėra vien tik šios įmonės problema. Tai visų Lietuvos privačių sektorių problema, kuri ko gero dar ilgai neturės sprendimo, priimtino visiems. Todėl tiriamą įmonę turėtų priimti tokį sprendimą, kuris būtų naudingas tiek jai, tiek jos nariams. Nepaisant mažo atlyginimo, respondentai įvardina dar dvi svarbias priežastis dėl kurių ketina palikti įmonę: karjeros perspektyvų nebuvimas (19,5 proc.) ir prasta ugdymo sistema (13,3 proc.). Beveik 16 proc. respondentų įmonę palikti ketina dėl asmeninių priežasčių. Neigiamo mikroklimato priežastį nurodė mažiausiai respondentų (3,9 proc.). Galima teigti, kad viena iš įmonės stiprybių yra teigiamas mikroklimatas ir geros darbo sąlygos. Galima pasidžiaugti, kad beveik 34 proc. darbuotojų įmonės palikti visiškai neketina.

Analizuojant darbuotojų ketinimo palikti įmonę priežastis, galima įvertinti jas priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojai (žr. 21 pav.).

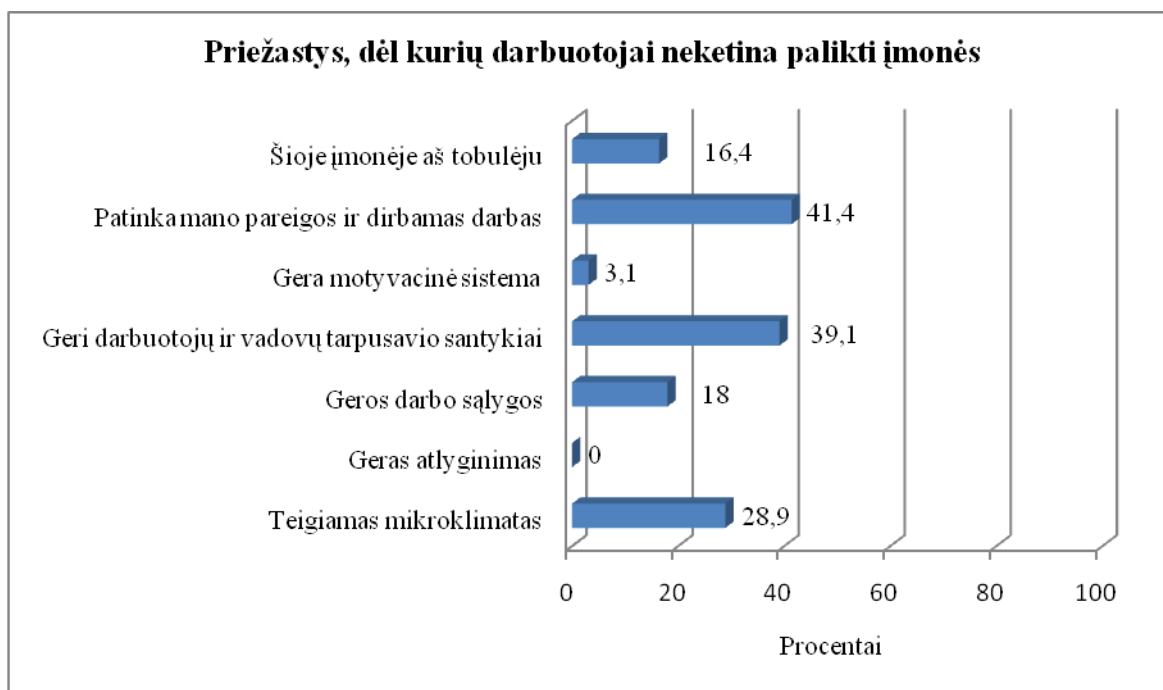


21 pav. Darbuotojų ketinimo palikti įmonių priežasčių vertinimas, priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas

Lyginant kiekvieno viešbučio darbuotojų atsakymus į klausimą „Dėl kokių priežasčių ketinate palikti įmonę“, paaiškėjo, kad ketinimo palikti įmonę priežasčių vertinimai yra pakankamai panašūs, nes gautas tik vienas statistiškai reikšmingas skirtumas vertinant šią priežastį: „Prastos ugdymo sistemos“ ($p < 0,05$). Nustatyta, kad „Artis Centrum Hotels“ darbuotojai yra labiausiai nepatenkinti ugdymo sistema (23,1 proc.). „Grata Hotel“ darbuotojams prasta ugdymo sistema ketinimui palikti

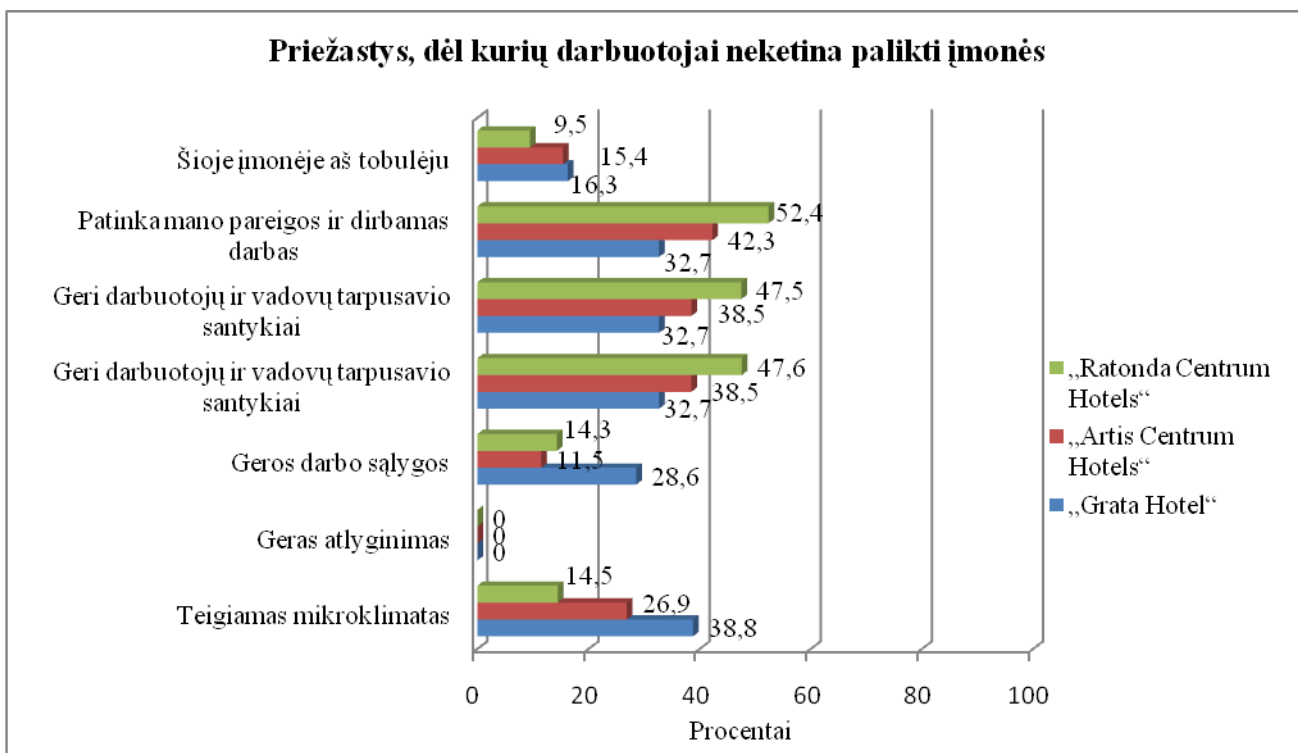
įmonę didelės reikšmės nedaro (4,1 proc.) (žr. 3 priedo 15 lent.). Analizuojant likusių ketinimo palikti įmonę priežasčių vertinimus tarp skirtinguose viešbučiuose dirbančių darbuotojų statistiškai reikšmingų skirtumų negauta ($p > 0,05$). Vadinasi galima teigti, kad panašus skaičius skirtinguose viešbučiuose dirbančių darbuotojų įmonę ketina palikti dėl šių priežasčių: asmeninių priežasčių, neigiamo mikroklimato, dažnų organizacinių permainų, mažo atlyginimo, blogų darbo sąlygų, karjeros perspektyvų nebuvimo, įmonės palikti neketina taip pat panašus skaičius darbuotojų visuose viešbučiuose.

Kadangi nemaža dalis respondentų (žr. 20 pav.) įmonės vis dėlto palikti neketina, išsiaiškintos priežastys, kurios pateikiamos 22 paveiksle.



22 pav. Darbuotojų nuomonės procentinis pasiskirstymas pagal priežastis, dėl kurių darbuotojai neketina palikti įmonės

Beveik vienoda respondentų dalis įmonės nepaliktų dėl gerų darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykių (39,1 proc.) bei dėl to, kad daugumai (41,4 proc.) patinka dirbamas darbas. Iš gautų rezultatų galima daryti išvadą, kad įmonėje darbuotojai yra patenkinti vyraujančiu mikroklimatu, darbo sąlygomis bei gerais tarpusavio santykiais (žr. 22 pav.).

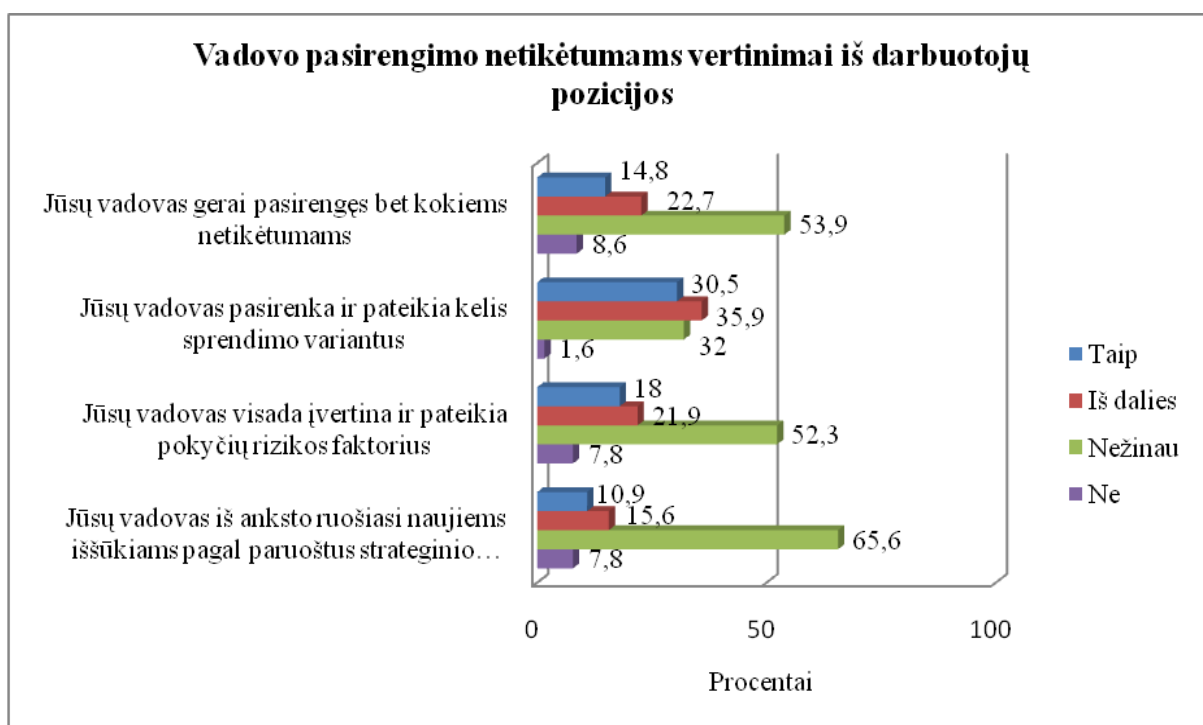


23 pav. Darbuotojų neketinimo palikti įmonę priežastys, priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas

Lyginant kiekvieno viešbučio darbuotojų atsakymus, buvo taikytas Chi kvadrato testas, siekiant išsiaiškinti, ar skirtinguose viešbučiuose dirbančių darbuotojų nuomonė skiriasi statistiškai reikšmingai. Tačiau negautas nė vienas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p > 0,05$), vadinasi galima daryti išvadą, kad respondentai, dirbantys skirtinguose viešbučiuose, neketina palikti įmonės dėl panašių priežasčių (žr. 3 priedo 16 lent.).

Vadovo pasirengimo pokyčiams vertinimas. Paskutine instrumento dalimi siekiama įvertinti trijų viešbučių vadovų pasirengimą pokyčiams ir netikėtumams pirmiausia iš darbuotojų pozicijos (17 kl.).

Remiantis bendra respondentų išreikšta nuomone nustatyta, jog dauguma (53,9 proc.) nežino apie savo vadovo pasirengimą netikėtumams (žr. 24 pav.).



24 pav. Vadovo pasirengimo netikėtumams vertinimai iš darbuotojų pozicijos

Vienas iš kriterijų, vertinančių asmens pasirengimą dalyvauti permainose yra pasirinkimo galimybių didinimas, kuris parodo vadovo mokėjimą pasirinkti ir pateikti kelis sprendimo variantus (V. Gražulis, J. Jagminas 2008). Respondentai šį kriterijų vertina pakankamai gerai. Daugumos respondentų nuomone, jų vadovai pasirenka ir pateikia (30,5 proc.) arba iš dalies pasirenka ir pateikia (35,9 proc.) kelis sprendimo variantus. Poreikio plėsti įmonės veiklą kriterijus parodo vadovo įgūdžius vertinti aplinką, pokyčių rizikos faktorius, didinti įmonės pranašumus. Apie šiuos vadovo įgūdžius nežino daugiau negu pusė apklaustųjų (52,3 proc.). 21,9 proc. respondentų mano, kad jų vadovas tik iš dalies įvertina ir pateikia pokyčių rizikos faktorius. Deja rezultatai rodo, kad apie vadovų išankstinį pasiruošimą naujiems iššūkiams pagal paruoštus strateginio vystymo planus nežino didžioji dauguma – beveik 66 proc.

Lyginant trijų viešbučių vadovo pasirengimą netikėtumams vertinimus iš darbuotojų pozicijos, nustatyta, kad daugumos tiriamųjų nuomonės skiriasi (paskaičiuoti statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$) (žr. 18 lent.).

18 lentelė. Vadovo pasirengimo netikėtumams vertinimai iš darbuotojų pozicijos, priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas, (%)

Teiginiai	Atsakymų variantai	„Grata Hotel“	„Artis Centrum Hotels“	„Ratonda Centrum Hotels“	p reikšmė
Jūsų vadovas iš anksto ruošiasi naujiems iššūkiams pagal paruoštus strateginio vystymo planus	Taip	20,40	3,80	9,50	0,005*
	Iš dalies	16,30	15,40	9,50	
	Nežinau	63,30	73,10	57,10	
	Ne	0,00	7,70	23,80	
Jūsų vadovas visada įvertina ir pateikia pokyčių rizikos faktorius	Taip	40,80	3,80	4,80	0,000*
	Iš dalies	24,50	15,40	14,30	
	Nežinau	34,70	69,20	61,90	
	Ne	0,00	11,50	19,00	
Jūsų vadovas pasirenka ir pateikia kelis sprendimo variantus	Taip	51,00	19,20	14,30	0,000*
	Iš dalies	38,80	26,90	42,90	
	Nežinau	10,20	50,00	42,90	
	Ne	0,00	3,90	0,00	
Jūsų vadovas gerai pasirengęs bet kokiems netikėtumams	Taip	16,30	19,20	4,80	0,224
	Iš dalies	28,60	23,10	14,30	
	Nežinau	46,90	53,80	61,90	
	Ne	8,20	3,80	19,00	

*Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

Iš 18 lentelės matyti, kad gauti trys statistiškai reikšmingi skirtumai analizuojant tris pirmuosius teiginius. „Grata Hotel“ 20,4 proc. darbuotojų įsitikinę, kad jų vadovas iš anksto ruošiasi naujiems iššūkiams pagal paruoštus strateginio vystymo planus. Tačiau „Artis Centrum Hotels“ ir „Ratonda Centrum Hotels“ taip mano tik nedidelė darbuotojų dalis (3,8 proc. ir 9,5 proc.). Daugiausia „Ratonda Centrum Hotels“ dirbančių darbuotojų mano, kad jų vadovas nesiruošia naujiems iššūkiams pagal paruoštus strateginio vystymo planus (23,8 proc.). Daugiausia apie vadovo išankstinį pasiruošimą naujiems iššūkiams pagal paruoštus strateginio vystymo planus nežino „Artis Centrum Hotels“ darbuotojų (73,1 proc.). Taip pat nustatyta, kad darbuotojai skirtingai vertina savo vadovų įgūdžius vertinti ir pateikti pokyčių rizikos faktorius. Vadovo gebėjimą vertinti ir pateikti rizikos faktorius teigiamai vertina daugiausia „Grata Hotel“ darbuotojų (40,8 proc.), daugiausia neigiamai vertina – „Ratonda Centrum Hotels“ darbuotojai (19 proc.). Iš trijų viešbučių apie vadovo įgūdžius vertinti ir pateikti pokyčių rizikos faktorius nežino daugiausia „Artis Centrum Hotels“ darbuotojų (69,2 proc.). Vadovo mokėjimą pasirinkti ir pateikti kelis sprendimo variantus teigiamai vertina daugiausia „Grata Hotel“ darbuotojų (51 proc.), mažiausia – „Ratonda Centrum Hotels“ darbuotojai (14,3 proc.). Apie vadovo mokėjimą pasirinkti kelis sprendimo variantus nežino daugiausia „Artis Centrum Hotels“ darbuotojų (50 proc.). Teiginį „Jūsų vadovas gerai pasirengęs bet kokiems netikėtumams“ skirtinguose viešbučiuose dirbantys darbuotojai įvertino panašiai, nes tarp vertinimų nebuvo gautas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p > 0,05$).

Apibendrinant vadovo pasirengimo netikėtumams vertinimus iš darbuotojų pozicijos, galima kelti prielaidą, kad kiekvieno viešbučio darbuotojai savo vadovo pasirengimą netikėtumams vertina skirtingai, nes viešbučiams vadovauja skirtingų tipų vadovai. Nors dauguma darbuotojų apie savo vadovo pasirengimą pokyčiams nežino (žr. 24 pav.), tačiau nustatyta, kad apie vadovo pasirengimą netikėtumams geriausiai žino ir geriausiai vertina „Grata Hotel“ darbuotojai. Vadinasi „Grata Hotel“ vadovas su pavaldiniais atvirai kalba apie savo veiklą. „Artis Centrum Hotels“ darbuotojai apie savo vadovo veiklą ir jo pasirengimą netikėtumams žino nedaug. Iš to galima spręsti, kad vadovas yra uždaro būdo ir yra nelinkęs kalbėti apie savo veiklą su pavaldiniais. Tyrimo metu bandyta nustatyti, kaip patys viešbučių vadovai vertina savo pasirengimą netikėtumams. Deja, statistiškai palyginti darbuotojų ir vadovų atsakymus šiuo klausimu nebuvo įmanoma, nes nesutampa klausimai ir skiriasi klausimų skalės. Todėl pateikiamas tik vadovų pozicijos vertinimas (žr. 19 lent.)

19 lentelė. Vadovo pasirengimo netikėtumams vertinimai iš vadovų pozicijos, (%)

Teiginys	Visiškai nesutinku		Nesutinku		Iš dalies sutinku		Sutinku		Visiškai sutinku	
1. Prieš imantis bet kokių permainų pirmiausia svarbu nusistatyti tikslus ir prioritetus	0	0	0	0	0	0	1	33.33	2	66.67
2. Nemanau, jog grėsmių poveikio mažinimas įmonei ir jos pranašumų didinimas lemia organizacijos plėtrą	1	33.33	0	0	1	33.33	1	33.33	0	0
3. Turėti kelis sprendimo variantus visada geriau negu vieną, nes tik vienas ar du variantai didina tikimybę priimti prastą sprendimą	0	0	0	0	1	33.33	2	66.67	0	0
4. Personalo įtraukimas į permainų įgyvendinimą nėra būtinas	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Įvairių netikėtumų poveikio galima išvengti arba bent jau jį sumažinti tik veikiant pagal strateginio vystymo planus	0	0	1	33.33	0	0	0	0	2	66.67

Remiantis penkiais kriterijais, vertinančiais vadovo pasirengimą dalyvauti permainų procese (V. Gražulis, J. Jagminas 2008) siekiama įvertinti tiriamos įmonės trijų viešbučių vadovų pasirengimą netikėtumams. Kaip matyti iš 19 lentelės, du iš atsakiusių vadovų (66,67 proc.) visiškai sutinka ir vienas (33,33 proc.) tik sutinka su teiginiu, kad prieš imantis bet kokių permainų pirmiausia svarbu nusistatyti tikslus ir prioritetus. Tai parodo, jog vadovai linkę mąstyti strategiškai.

Vadovų nuomonės apie teiginį „Nemanau, jog grėsmių poveikio mažinimas įmonei ir jos pranašumų didinimas lemia organizacijos plėtrą“ pasiskirstė atitinkamai: visiškai su teiginiu nesutinka tik 1 vadovas (33,33 proc.), iš dalies sutinka taip pat 1 (33,33 proc.) vadovas ir 1 (33,33 proc.) - su

teiginiu sutinka. Šie rezultatai rodo, kad vadovai į įmonės veiklos plėtimą pernelyg rimtai nežiūri. Galima daryti prielaidą, kad jų poreikis plėsti įmonės veiklą yra nedidelis.

Vadovo mokėjimas pasirinkti ne vieną, o kelis sprendimo variantus visada didina tikimybę priimti gerą sprendimą. Su šiuo teiginiu vadovai sutinka (66,67 proc.) arba iš dalies sutinka (33,33 proc.). Taigi galima teigti, kad vadovai yra linkę didinti galimybių pasirinkimą.

Kalbant apie personalo įtraukimo į permainų įgyvendinimo būtinumą, visi vadovai vienareikšmiškai nesutinka su tuo, kad personalo įtraukimas į permainas nėra būtinas. Vadinasi, vadovams svarbu yra, kad jų pavaldiniai dalyvautų pokyčių įgyvendinimo procese. Tačiau ar vadovai pakankamai stengiasi įtraukti į permainas visus darbuotojus ir ar geba suburti naujoves priimančią kolektyvą, kuris padėtų sukurti lankstumo ir strateginio požiūrio į organizacijos ateitį aplinką, nenustatyta. Paskutinis 19 lentelės teiginys atspindi vadovo pasirengimą netikėtumams, kuris pasireiškia asmens gebėjimu iš anksto ruošti naujiems iššūkiams, nes netikėtumų poveikio galima išvengti arba bent jį sumažinti tik veikiant pagal strateginio vystymo planus, taip pat nukreipiant išteklius ten, kur jų labiausiai reikia (V. Gražulis, J. Jagminas 2008). Šiam teiginiui visiškai pritaria du iš atsakiusių vadovai (66,67 proc.). Vis dėlto vienas su šiuo teiginiu linkęs nesutikti.

Remiantis gautais atlikto tyrimo rezultatais galima daryti išvadą, kad viešbučių vadovai iš esmės yra pasirengę dalyvauti permainose. Tyrime *iškeltą hipotezę*, kad viešbučių vadovų nepasirengimas dalyvauti permainų procese lemia nepakankamą personalo įtraukimą į permainų įgyvendinimą, *negalima nei patvirtinti, nei paneigti*, nes dauguma darbuotojų nežino apie savo vadovų veiklas ir negalėjo tiksliai įvertinti jų pasirengimą netikėtumams. Tačiau norint, kad gauti rezultatai būtų reprezentatyvūs, reiktų atlikti atskirą ir išsamesnį tyrimą šiuo klausimu. Vertinant darbuotojų į(si)traukimą į permainas, nustatyta, kad pusei (50,8 proc.) darbuotojų tik iš dalies leidžiama dalyvauti priimant sprendimus, o paprasti darbuotojai yra kviečiami bendradarbiauti iš dalies arba visai nekviečiami. Dauguma darbuotojų (53,1 proc.) neturi pasirinkimo teisės keisti ką nors ar ne. Atliktas tyrimas parodė, kad viena iš nepakankamo į(si)traukimo į permainas priežasčių yra pokyčių baimė. Dauguma darbuotojų linkę manyti, kad vykstant pertvarkymams gali laikinai pablogėti jų veiklos rezultatai. Darbuotojai negarantuoti, kad įvykdžius pokyčius, situacija pagerės, todėl žmonės nelinkę rizikuoti. Analizuojant informacijos sklaidą apie planuojamus ar vykstančius pokyčius, prieita prie išvados, kad informacijos sklaida apie pokyčius yra pakankamai gera. Tačiau respondentų nuomone, vadovybė linkusi tik iš dalies informuoti darbuotojus apie planuojamų pokyčių būtinumą bei informuoti darbuotojus apie vykstančių pokyčių eigą. Todėl *iškelta hipotezė*, kad informacijos apie pokyčių būtinumą ir jų pagrįstumo stoka lemia pasipriešinimą pokyčiams, *iš dalies pasitvirtino*. Taip pat nustatyta, kad UAB „Centrum“ vadovybė nelinkusi vienodai aktyvinti žmogiškuosius išteklius ir laikytis vieningos darbuotojų ugdymo politikos trijuose viešbučiuose.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Magistro darbe atlikti teoriniai ir praktiniai personalo įtraukimo į permainas tyrimai leido suformuluoti šias **išvadas**:

1. Organizacija norėdama išlikti konkurencinga turi prisitaikyti prie šiuolaikinio pasaulio diktuojamų sąlygų. Tai reiškia, kad ji turi gebėti įvertinti išorinę ir vidinę aplinkas ir būti pasiruošusi netikėtumams. Kiekviena organizacija turi poreikį vystytis ir polinkį keistis, todėl šiandien nuolat galvoti apie pokyčius yra būtina.
2. Pokyčių valdymo sampratos analizė leido suformuluoti tokį pokyčių valdymo apibrėžimą: „pokyčių valdymas organizacijoje – tai menas įkvėpti žmones kurti naujas idėjas, trumpalaikes pergales, suteikiant galią veiksmui ir dalyvavimui, šalinant kliūtis, kuriant konstruktyvius grįžtamuosius ryšius. Nustatyta, kad šiandien yra svarbus asmens pasirengimas dalyvauti organizacijos permainose. Ar mes gebame mąstyti strategiškai, jausti poreikį plėstis, didinti pasirinkimo galimybes, įtraukti kitus į permainų įgyvendinimą bei ruošti naujiems iššūkiams?
3. Pokyčių įveikimo kliūčių ir sėkmingų pokyčių principų bei reikalavimų analizė leido suprasti, kad permainų įgyvendinimo dalyviais turėtų būti ne tik organizacijų vadovai, bet ir kiti darbuotojai. Nes įtraukiant į šį procesą kitus organizacijos narius, galima panaudoti ir išnaudoti kiekvieno individo konkrečias stipriąsias puses ir žinias, siekiant kad įgyvendinimo procesas vyktų sėkmingai.

Atlikus personalo įtraukimo į permainas empirinį tyrimą, kurio tikslas, įvertinti ir palyginti UAB „Centrum“ trijų viešbučių personalo į(si)traukimą į permainas, gauti tokie rezultatai:

4. Įvertinus ir palyginus trijų viešbučių darbuotojų ir vadovų požiūrį į organizacijos pokyčius nustatyta, kad:

UAB „Centrum“ darbuotojai yra linkę bendradarbiauti įgyvendinat pokyčius ir jiems pritarti arba iš dalies pritarti, nes mano, kad pokyčiai jų darbe yra neišvengiami norint išlikti konkurencingiems ir supranta, kad organizacija negalėtų ilgai išlikti rinkoje, jeigu nuolatos nebūtų diegiamos naujovės. Tačiau lyginant trijų viešbučių darbuotojų nuomones, nustatyta, kad vykstant pokyčiams labiausiai linkę atsitraukti „Grata Hotel“ darbuotojai, jeigu jie nepasitiki pokyčius inicijavusiais žmonėmis ir jei ankstesnės permainos nepasiteisino. „Grata Hotel“ ir „Ratonda Centrum Hotels“ darbuotojai labiau nei „Artis Centrum Hotels“ darbuotojai linkę aktyviai ir atvirai priešintis pokyčiams, jeigu jų manymu pokyčiai yra nepagrįsti ir neaiškios jų pasekmės;

nustatyta, kad vyresnio amžiaus tiriamieji stengiasi labiau išvengti bet kokių permainų, nes ankstesnės permainos nepasiteisino, linkę dažniau nepritarti vykstantiems pokyčiams, nes mano, kad organizacijoje pokyčiai būna naudingi tik vadovams,

vyresnio amžiaus respondentai daugiau yra linkę vykstant pokyčiams atsitraukti, jeigu jie nepasitiki pokyčius inicijavusiais žmonėmis;

tiriamoje įmonėje dažniausiai pokyčius inicijuoja aukščiausio lygio bei vidurinio lygio vadovai. Galima daryti išvadą, kad kiti įmonės darbuotojai nėra suinteresuoti inicijuoti pokyčius arba jiems nesuteikiama tokia teisė.

5. Įvertinus trijų viešbučių personalo į(si)traukimą į permainų įgyvendinimo procesą iš darbuotojų ir vadovų pozicijos, galima daryti tokias išvadas:

informacijos sklaida apie pokyčius yra pakankamai gera. Dauguma (63,3 proc.) įmonės darbuotojų dažniausiai visada yra informuojami apie planuojamas, su jų veikla susijusias organizacijos permainas;

UAB „Centrum“ vadovybė, prieš įgyvendinant pokyčius, yra mažiau linkusi paveikti pavaldinius naudojant specialią informaciją, kuri apramintų žmones (39,1 proc.) bei nepakankamai informuoja darbuotojus apie vykstančių pokyčių eigą. Apie vykstančių pokyčių eigą daugiausia neinformuojami yra „Artis Centrum Hotels“ darbuotojai (38,5 proc.), mažiausiai – „Grata Hotel“ darbuotojai (10,2 proc.);

daugiau negu pusei (50,8 proc.) apklaustų darbuotojų tik iš dalies leidžiama dalyvauti priimant sprendimus;

vadovybė nepakankamai įkvepia darbuotojus judėti daryti svarbius pokyčių dalykus;

darbuotojus labiausiai motyvuotų dalyvauti įmonės permainose materialinis skatinimas (68,8 proc.) ir pagrįsti argumentai, kad pokyčiai yra reikalingi (52,3 proc.). Vadinasi iškeltą hipotezę, kad informacijos apie pokyčių būtinumą ir jų pagrįstumo stoka lemia pasipriešinimą pokyčiams, iš dalies galima patvirtinti. Labiausiai pagrįstų argumentų, kad pokyčiai yra reikalingi, trūksta „Ratonda Centrum Hotels“ darbuotojams (76,2 proc.). Labiausiai materialinio skatinimo pageidautų „Grata Hotel“ darbuotojai (83,7 proc.), mažiausiai - „Ratonda Centrum Hotels“ (57,1 proc.);

nustatyta, kad viena iš nepakankamo įsitraukimo į permainas priežasčių yra pokyčių baimė. Dauguma darbuotojų linkę manyti, kad vykstant pertvarkymams gali laikinai pablogėti jų veiklos rezultatai. Darbuotojai negarantuoti, kad įvykdžius pokyčius, situacija pagerės, todėl žmonės nelinkę rizikuoti;

nustatyta, kad UAB „Centrum“ vadovybė nelinkusi vienodai aktyvinti žmogiškuosius išteklius ir laikytis vieningos darbuotojų ugdymo politikos trijuose viešbučiuose. Daugiau negu trečdalis darbuotojų (36,7 proc.) per pastaruosius dvejus metus neturėjo specialių darbuotojų mokymų ar kvalifikacijos kėlimo kursų.

6. Įvertinus vadovų pasirengimą pokyčiams iš darbuotojų ir vadovų pozicijos, nustatyta, kad:

daugiau negu pusė apklaustų darbuotojų (53,9 proc.) nežino apie savo vadovo pasirengimą netikėtumams;

kiekvieno viešbučio darbuotojai skirtingai vertina: savo vadovų įgūdžius vertinti ir pateikti pokyčių rizikos faktorius, mokėjimą pasirinkti ir pateikti kelis sprendimo variantus, vadovo išankstinį pasiruošimą naujiems iššūkiams pagal paruoštus strateginio vystymo planus. Vadovo gebėjimą vertinti ir pateikti rizikos faktorius teigiamai vertina daugiausia „Grata Hotel“ darbuotojų (40,8 proc.), daugiausia neigiamai vertina – „Ratonda Centrum Hotels darbuotojai (19 proc.);

vertinant vadovų pasirengimą pokyčiams iš vadovų pozicijos nustatyta, kad vadovai linkę mąstyti strategiškai, tačiau vadovų poreikis plėsti įmonės veiklą yra nedidelis. Vadovai yra linkę didinti galimybių pasirinkimą ir jiems svarbu, kad jų pavaldiniai dalyvautų pokyčių įgyvendinimo procese;

viešbučių vadovai iš dalies yra pasirengę dalyvauti permainose. Tačiau norint, kad šie rezultatai būtų reprezentatyvūs, reiktų atlikti atskirą ir išsamesnį tyrimą šiuo klausimu, įtraukiant vidutinio ir žemiausio lygio vadovus. Todėl patvirtinti ar panegti iškeltą hipotezę, kad vadovų nepasirengimas dalyvauti permainų procese lemia nepakankamą personalo įtraukimą į permainų įgyvendinimą, nepavyko.

7. Remiantis bendrais respondentų rezultatais, pagrindinės priežastys ketinimo palikti įmonę yra mažas atlyginimas, karjeros perspektyvos nebuvimas bei prasta ugdymo sistema. Mažu atlyginimu labiausiai nepatenkinti „Grata Hotel“ (75,5 proc.) ir „Artis Centrum Hotels“ (71,2 proc.) darbuotojai. Menkos karjeros perspektyvos labiausiai pasireiškia Ratonda Centrum Hotels“ (23,8 proc.).
8. Įmonėje darbuotojai yra patenkinti vyraujančiu mikroklimatu, darbo sąlygomis bei gerais tarpusavio santykiais.
9. Pagrindiniai įmonės trūkumai yra: mažas atlyginimas, motyvacinės sistemos nebuvimas, prasta ugdymo sistema.

Tyrimo išvados leido suformuluoti **siūlymus** UAB „Centrum“ įmonės vadovybei, kaip skatinant darbuotojus galima įtraukti juos į permainų įgyvendinimo procesą ir taip pasiekti sėkmingų pokyčių rezultatų:

- Tam, kad įmonė sėkmingai įtrauktų, motyvuotų darbuotojus ir padėtų darbuotojų įsitraukimą paversti produktyvumu, būtina turėti: tinkamus lyderius, tinkamą grįžtamojo ryšio suteikimo darbuotojams procesą, tinkamas veiklos atlikimo valdymo sistemas, aiškias galimybes tobulėti.
- Siekiant įtraukti personalą į įmonės permainų įgyvendinimą ir tokiu būdu padaryti juos permainų įgyvendinimo proceso dalyviais, pirmiausia siūloma sukurti tinkamą motyvacinę sistemą, nes kaip rodo tyrimo rezultatai, tai yra viena iš priežasčių greitai metu palikti įmonę.

- Suteikti žemiausio lygio vadovams ir paprastiems darbuotojams galimybę dalyvauti įmonės strategijų ir uždavinių planavime, problemų sprendime, inicijuoti permainas.
- Nuolat informuoti darbuotojus apie situaciją įmonėje. Kuo daugiau darbuotojai yra informuoti apie kompanijos būklę, strategiją, planuojamas permainas ir tų permainų būtinumą, tuo su didesniu atsidavimu jie atlieka skiriamas jiems pareigas. Geriausias būdas pasiekti pilną informuotumą – atviras pokalbis su visais darbuotojais ir su kiekvienu atskirai bei reguliarūs susirinkimai. Tačiau informacija apie pokyčius įmonėje ar globalinius pasikeitimus turėtų būti pateikiama skirtingo lygmens darbuotojams, skirtingu metu ir ne vienodo išsamumo.
- Sąžiningumu ir atvirumu kurti pasitikėjimą tarp vadovų ir pavaldinių, nes remiantis tyrimo rezultatais nustatyta, kad vykstant pokyčiams darbuotojai linkę atsitraukti, jeigu jie nepasitiki pokyčius inicijavusiais žmonėmis.
- Siūloma aktyvinti žmogiškuosius išteklius, t.y. sukurti ugdymo sistemą ir vieningai jos laikytis trijuose UAB „Centrum“ viešbučiuose. Rengiant darbuotojų mokymus, kvalifikacijos kėlimo kursus suteikti galimybę save realizuoti ir vystyti visų lygių darbuotojams (atsižvelgiant į jų poreikį tobulėti). Kada darbuotojas nemato jokių savo vystymo galimybių, tai mažina atliekamo darbo efektyvumą.
- Kadangi empiriniu tyrimu nustatyta, kad vienas iš pagrindinių įmonės trūkumų yra menkos karjeros perspektyvos, įmonei siūloma parengti savo paties organizacinius personalo vertinimo mechanizmus. Tokio proceso rezultatu gali tapti darbuotojo kryptingumas karjeros atžvilgiu: pakėlimas ar pažeminimas tarnyboje, atlyginimo paaukštinimas ar sumažinimas, perkėlimas į kitą ofisą arba pareigų keitimas (horizontali darbo rotacija), ir t.t. Kiekvienas darbuotojas savo darbo vietoje nori parodyti ką jis sugeba ir kokią įtaką turi kitiems, todėl labai reikalingas konkretaus darbuotojo darbo rezultatų pripažinimas, galimybės suteikimas priimti sprendimus, kurie liečia jo kompetenciją, konsultuoti kitus darbuotojus.
- Nepaisant nepiniginio darbuotojų skatinimo, siūloma įvertinus organizacijos finansines galimybes sudaryti premių sistemą, kuri būtų taikoma bent kartą per metus visiems darbuotojams ir kas ketvirtį - ypač nusipelnusiems darbuotojams, pvz. už gerus darbo rezultatus, už pastangas kurti įmonės įvaizdį. Tokia sistema motyvuoja darbuotojus įvairiomis priemonėmis kelti įmonės apyvartą ir jaustis prisidedančiu prie įmonės sėkmės.

LITERATŪRA

1. **Andriuščenka J.** Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai [elektroninis šaltinis]: mokslo darbai. Lietuvos žemės ūkio universitetas. Prieiga per internetą <http://vadyba.asu.lt/12/12.pdf> [žiūrėta 2011 10 26].
2. **Armstrong M.** Strategic human resource management: guide to action. 3rd ed. London: Kogan Page, 2006. 194 p. - ISBN 0749-445-11-4.
3. **Beck N., Bruderl J. W.** Momentum or deceleration? Theoretical and methodological reflections on the analysis of organisational change, *Academy of Management Journal*, 2008, 51(3): 413–435 p. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2008.32625943>. [žiūrėta 2013 01 17].
4. **Boulding K. General Systems Theory.** The Skeleton of Science. Yearbook of the Society for General Systems Research, vol. 1, 1956. <http://www.panarchy.org/boulding/systems.1956.html> [žiūrėta 2013 02 27].
5. **Burnes B.** Managing Change – A Strategic Approach To Organizational Dynamics [elektroninis šaltinis]: mokomoji knyga. 4 leidimas, Pearson Education, 2004. – 623 p. - ISBN 0273-683-36-5. Prieiga per Internetą: http://books.google.lt/books/about/Managing_Change.html?id=9J5Ri4xatEMC&redir_esc=y
6. **Carnall Colin A.** Managing Change in Organizations. London; New York (N.Y.); Toronto: Prentice-Hall, 1990. - 221 p. - ISBN 0135518628.
7. **Chlivickas E. ir kt.,** Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai: mokslo darbai. – Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2009. – p. 51-65.
8. **Clemmer J.,** Pathways to Performance – A Guide to Transforming Yourself, Your Team, and Your Organization: mokomoji knyga; Canada, 1995. - 322 p. ISBN 1894-933-58-3, 9781894933582.
9. **Collins D.** Organizational change: social perspectives. – London; New York: Routledge: Taylor & Francis Group, 1998. - 214 p. - ISBN 0415-171-55-5.
10. **Čekanavičius V. Murauskas G.** Statistika ir jos taikymai: vadovėlis. - Vilnius: TEV, 2001. - ISBN 9986546931.90
11. **Denning S.** Squirrel Inc., arba Kaip pasakojimais sužadinti pokyčius organizacijoje / iš anglų kalbos vertė ir redagavo Leonas Tamas. – Vilnius: Rgrupė, 2008. – 178 p. - ISBN 9789-955-92-300-8.
12. **Drucker P. F.** Valdymo iššūkiai XXI amžiuje: mokomoji knyga; Vilnius: D. Radkevičiaus PĮ Rgrupė; Tallinn: Goldratt Baltic Network, 2004. - 230 p. - ISBN 9949-105-33-1.

13. **Dubauskas G.** Organizacijos elgsena. - Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2006. - 162 p. - ISBN 9955-423-45-5.
14. **Ginevičius R. ir kt.** XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai: monografija. - Vilnius: Technika, 2006. - 548 p. - ISBN 9955-280-57-3.
15. **Graeme M.** Managing people and organizations in changing contexts. Amsterdam: Elsevier: Butterworth-Heinemann, 2007, - 424 p. - ISBN 9780-7506-80-00-4.
16. **Gražulis V.** Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokame veikti?: mokomasis leidinys; Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008. - 163 p. - ISBN 9789-955-190-96-7.
17. **Gražulis V., Jagminas J.** Personalo vadybos galimybių paieška dabarties iššūkių aplinkoje [elektroninis išteklius]: mokslo darbai; Viešoji politika ir administravimas, Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008, Nr. 24, p. 79-91. - ISSN 1648-2603
18. **Greiner L. E.** Patterns of Organization Change. Harvard Business Review 45, no. 3, 1967, p. 119-130. - ISSN 0017-8012. Naudojimas duomenų bazėmis: mokslinis straipsnis. Prenumeruojama DB: Business Source Complete, EBSCOhost. <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=14&sid=512933fd-bcb3-4adb-a2b1-78823acc5fdc%40sessionmgr4&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=3866565> [žiūrėta 2011 10 31].
19. **Hatch M. J., Cunliffe A. L.** Organization Theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives / 2nd ed. - Oxford: Oxford University Press, 2006. - 370 p. - ISBN 9780-199-260-21-8.
20. **Helms-Mills J. et al.** Understanding organizational change. - Abingdon; New York (N.Y.): Routledge: Taylor & Francis Group, 2008. - 222 p. - ISBN 9780-415-355-766. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=31447295&site=ehost-live> <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=14&sid=65304246-8d0b-4fa5-bf62-78ef00be06b8%40sessionmgr13&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=63886530> [žiūrėta 2011 10 31].
21. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai): vadovėlis; Lietuvos kūno kultūros akademija. 3-iasis leid. Šiauliai: Lucilijus, 2005. - 398 p. - ISBN 9955655356.
22. **Kasiulis J., Barvydienė, V.** Vadovavimo psichologija: vadovėlis; Kauno technologijos universitetas. 4-asis leid. Kaunas: Technologija, 2005. - 327 p. - ISBN 9955090782.

23. **Kazlauskaitė R., Bučiūnienė I.** Žmogiškųjų išteklių ir jų valdymo vaidmuo kuriant ilgalaikį konkurencinį pranašumą [elektroninis išteklius]: mokslo darbai. Inžinerinė Ekonomika – Engineering Economics (5): 78–84. 2008.
24. **Klimas D., Ruževičius J.** Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai: mokslo darbai. - Verslo ir teisės aktualijos, Nr. 4, 2009. – 72-87 p. - ISSN 1822-9530.
25. **Kotter J. P., Rathgeber H.** Mūsų ledkalnis tirpsta: pokyčiai ir sėkmė bet kokiomis sąlygomis / iš anglų kalbos vertė Viktorija Labuckienė: mokomoji knyga. - Vilnius: Vaga, 2008. - 151 p. - ISBN 9785-415-020-37-9.
26. **Kotter J., Schlesinger, L.** (1979). Choosing Strategies for Change. - HBR. Harvard Business Review; Jul-Aug 2008, Vol. 86 Issue 7/8, p. 130-139, ISSN 0017-8012, Accession Number: 3270-9007. Prieiga per Internetą:
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d94d0b60-56c8-4853-980f-cf23345f43f1%40sessionmgr112&vid=52&hid=113>
27. **Kvedaravičius J. E.** Organizacijų vystymosi vadyba: vadovėlis; Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2006. - 395 p. - ISBN 9955121297.
28. **Pileckienė D.** Strateginis valdymas: mokomoji knyga; Kolpingo kolegija. Verslo vadybos katedra. Kaunas: Kauno kolegijos Leidybos centras, 2004. - 63 p. - ISBN 9955586230.
29. **Robbins Stephen P.** Organizacinės elgsenos pagrindai / iš anglų kalbos vertė Donatas Masilionos (3-asis leid.). - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2007. - 374 p. - ISBN 9986-850-46-0.
30. **Stoner J. A. F. ir kt.** Vadyba: kolektyvinė monografija (4-asis leid.). - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. – 647 p. - ISBN 9986-850-30-4.
31. **Stoškus S., Beržinskienė D.** Pokyčių valdymas: mokomoji knyga. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2005. – 232 p. - ISBN 9986-386-24-1.
32. **Tarptautinių žodžių žodynas** © 2010 - 2013 tzz.lt, Vyriausioji enciklopedijų redakcija 1985 Cleaning companies. Prieiga per Internetą <http://www.tzz.lt/o/organizacija>
33. **Tidikis R.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis; Lietuvos teisės universitetas. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003. - 626 p.- ISBN 9955-563-26-5.
34. **Valackienė Asta, Mikėnė S.** Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika: vadovėlis. - Kaunas: Technologija, Kauno technologijos universitetas, Mykolo Romerio universitetas, 2008. - 202 p. - ISBN 9789-955-254-70-6
35. **Valickas A.** Kaip organizacijai padėti pergyventi permainas. Profesinės saviugdų klubai [Elektroninis išteklius]: straipsnis. – Vilnius: Vilniaus kooperacijos kolegija, 2010. Prieiga

- per internetą: <http://saviugdosklubai.lt/2010/10/29/kaip-organizacijai-padeti-ergyventi-permainas/> [žiūrėta 2011 10 26].
36. **Van de Ven A. H., Sun K.** Breakdowns in Implementing Models of Organization Change. *Academy of Management Perspectives* 25, 2011, no. 3, p. 58-74. - ISSN 15589080. Prenumeruojama DB: Business Source Complete, EBSCOhost. Prenumeruojama DB: Business Source Complete, EBSCOhost.
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=14&sid=65304246-8d0b-4fa5-bf62-78ef00be06b8%40sessionmgr13&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=63886530> [žiūrėta 2011 10 31].
 37. **Vasiliauskas A.** Strateginis valdymas: [vadovėlis]; Kauno technologijos universitetas. 2-asis leid. Kaunas: Technologija, 2004. - 383 p. - .ISBN 9955-095-94-6.
 38. **Vasiliauskas A., Laumenskaitė E.** Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje: mokslo darbai. 2006, Vol. 10 Issue 1, p. 23-35, 13 p. ISSN: 13922637, Accession Number: 31447295. Duomenų bazė: Business Source Complete.
 39. **Zakarevičius P. ir kt.** Organizacijų vystymosi paradigma. - Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2004. – 511 p. - ISBN 9955-120-27-4.
 40. **Zakarevičius P.** Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 30, ISSN 1392-1142, Kaunas: VDU, 2004, p. 201-209. (Registruotas Business Source Complete bazėje).
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=14&hid=113&sid=d94d0b60-56c8-4853-980f-cf23345f43f1%40sessionmgr112&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=22055826> [žiūrėta 2012 02 01].
 41. **Zakarevičius P.** Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija. – Kaunas: VDU, 2003. - 176 p. - ISBN 9955-530-58-8.
 42. **Коттер Джон П.** Впереди перемен: токомоји кнуга. [перевод с английского А. Успенского]. Москва: Олимп-Бизнес, 2007. - 237 p. - ISBN 5969300705.
 43. **Коттер Джон П.** Движущая сила перемен. - Москва: Юрайт, 2009. – 189 p. - ISBN 9785991600675.

ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

Rutkovska J. Personalo įtraukimo į permainas tyrimas (trijų Vilniaus viešbučių ypatumai) / Viešojo administravimo studijų programos Žmogiškųjų išteklių vadybos specializacijos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2013. – 111 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotas ir įvertintas UAB „Centrum“ trijų viešbučių personalo įtraukimas į permainas. Iškelta neefektyvaus personalo įtraukimo į permainas ir priešinimosi joms problema bei pateikti siūlymai, kaip šią problemą spręsti. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu nagrinėjami pokyčių valdymo aspektai, aptariama pokyčių esmė ir jų atsiradimo priežastys, nagrinėjamas žmogiškųjų išteklių vaidmuo pokyčių procese bei žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo koncepcija. Antroje dalyje pristatoma atlikto personalo įtraukimo į permainas tyrimo metodologija, pateikiamas tyrimo teorinis pagrindimas, aprašoma problematika, pateikiamas tikslas ir uždaviniai, iškeliamos prielaidos, aprašomas tyrimo organizavimas. Trečioje dalyje pateikiama tyrimo duomenų analizė. Šioje dalyje vertinami ir lyginami tyrimo rezultatai. Remiantis šiuolaikiniais metodais įvertinama tyrimo problemos situacija, išaiškinama jos susidarymo priežastis.

Pagrindiniai žodžiai: organizacija, pokyčių valdymas, į(si)traukimas į permainas, žmogiškųjų išteklių strateginis valdymas, strateginis pokyčių valdymas

Rutkovska J. A research on the incorporation of personnel into changes (peculiarity of three hotels in Vilnius) / Master's Work in Public Administration Human Resource Management. Supervisor assoc. prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Faculty of Policy and Management, The Department of Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 111 p.

ANNOTATION

Master's thesis has incorporation of personnel of three hotels of UAB “Centrum“ into changes analyzed and evaluated. The problem related to the inefficient incorporation of personnel into changes and the resistance to the changes has been raised and suggestions how to solve this problem have been presented. The first part of the thesis examines theoretical aspects of change management, discusses the essence of organizational changes and their causes and examines the role of human resources in the process of changes and concept of strategic management of human resources in theoretical terms. The second part presents the methodology of the research of personnel incorporation into changes, and provides theoretical substantiation of the research, describes the problem, the purpose and the goals, brings the assumptions and describes the organization of the research. The third part presents the data analysis of the research. This part evaluates and compares the results of the research. The situation of research problem is evaluated based on current methods and the reason of its formation is explained.

Key words: organization, change management, incorporation into changes, strategic management of human resources, strategic management of changes.

Rutkovska J. Personalo įtraukimo į permainas tyrimas (trijų Vilniaus viešbučių ypatumai) / Viešojo administravimo studijų programos Žmogiškųjų išteklių vadybos specializacijos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2013. – 111 p.

SANTRAUKA

Viešojo administravimo studijų programos Žmogiškųjų išteklių vadybos specializacijos magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali kiekvienai organizacijai, kiekvienam tos organizacijos vadovui bei kiekvienos organizacijos darbuotojams. Svarbūs pokyčiai neaplenkia ir verslo organizacijų. Todėl šiame darbe tiriamas vienas iš svarbiausių sėkmingų pokyčių įgyvendinimo kriterijų - *personalo įtraukimas į permainas*. Apie organizacinių pokyčių valdymą, teorijas, poreikį, kliūtis kalbama iš tiesų nemažai. Deja, personalo įtraukimo į permainas klausimas iki šiol buvo mažai tyrinėtas. Trūksta tyrimų, kuriais būtų siekiama iširti darbuotojų įtraukimo į permainas ypatumus ir kuriuose atsispindėtų konkrečios išvados apie tai, kaip organizacija išgyvena permainų laikotarpį, jei pokyčių procese darbuotojai tampa dalyviais. Todėl šiame darbe personalo įtraukimas į permainas yra nagrinėjamas ne tik organizacijos vadovų, bet ir darbuotojų aspektu, nes yra keliami tyrimo *problema*, kad tiriamoje įmonėje personalo įtraukimo į permainas procesas yra neefektyvus, dėl ko darbuotojai linkę priešintis organizacinėms permainoms. *Tyrimo tikslas* yra įvertinti ir palyginti UAB „Centrum“ įmonės trijų viešbučių personalo į(si)traukimą į permainas. Tyrimo tikslui pasiekti keliami šie **uždaviniai**:

- Įvertinti ir palyginti UAB „Centrum“ trijų viešbučių darbuotojų ir vadovų požiūrį į organizacijos pokyčius;
- Įvertinti ir palyginti UAB „Centrum“ trijų viešbučių personalo į(si)traukimą į permainų įgyvendinimo procesą;
- Įvertinti vadovo pasirengimą pokyčiams;
- Palyginti trijų viešbučių tyrimo rezultatus;
- Atlikti trijų viešbučių tyrimo duomenų analizę;
- Patvirtinti arba paneigti iškeltas hipotezes;
- Pateikti tyrimo išvadas;
- Remiantis pateiktomis tyrimo išvadomis parengti siūlymus.

Iškeltos tyrimo hipotezės:

- Viešbučių vadovų nepasirengimas dalyvauti permainų procese, lemia nepakankamą personalo įtraukimą į permainų įgyvendinimą;
- Informacijos apie pokyčių būtinumą ir jų pagrįstumo stoka, lemia pasipriešinimą pokyčiams.

Deja, iškeltos hipotezės pasitvirtino tik iš dalies.

Tyrimas atliktas naudojant tokius tyrimo *metodus*, kaip: mokslinių ir metodologinių literatūros šaltinių analizė, anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė, lyginamoji analizė.

Atliktas tyrimas leido suformuluoti svarbiausius vertinimus. Vertinant darbuotojų į(si)traukimą į permainas, nustatyta, kad pusei apklaustų darbuotojų tik iš dalies leidžiama dalyvauti priimančiais sprendimais, o paprastai darbuotojai yra kviečiami bendradarbiauti iš dalies arba visai nekviečiami. Dauguma darbuotojų neturi pasirinkimo teisės keisti ką nors ar ne. Atliktas tyrimas parodė, kad viena iš nepakankamo į(si)traukimo į permainas priežasčių yra pokyčių baimė. Dauguma darbuotojų linkę manyti, kad vykstant pertvarkymams gali laikinai pablogėti jų veiklos rezultatai. Tiriamos įmonės vadovybė nelinkusi vienodai aktyvinti žmogiškuosius išteklius ir laikytis vieningos darbuotojų ugdymo politikos trijuose viešbučiuose. Tyrimas atskleidė, jog pagrindiniai įmonės trūkumai yra: mažas atlyginimas, motyvacinės sistemos nebuvimas, prasta ugdymo sistema, menkos karjeros perspektyvos.

Darbą sudaro: įvadas, 3 skyriai, išvados ir siūlymai, literatūros sąrašas, kurį sudaro 43 šaltiniai, anotacija (lietuvių ir anglų kalbomis), santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis) bei priedai. Pirmame skyriuje nagrinėjami teoriniai pokyčių valdymo aspektai, aptariama organizacinių pokyčių esmė ir jų atsiradimo priežastys, nagrinėjamas žmogiškųjų išteklių vaidmuo pokyčių procese bei žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo koncepcija. Antrame skyriuje pristatoma atlikto tyrimo metodologija, o trečiame skyriuje pateikiama tyrimo duomenų analizė. Duomenis iliustruoja 19 lentelių, 24 paveikslai. Prieduose pateikiamos kiekybinio tyrimo metu naudotos anketos.

Rutkovska J. A research on the incorporation of personnel into changes (peculiarity of three hotels in Vilnius) / Master's Work in Public Administration Human Resource Management. Supervisor assoc. prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Faculty of Policy and Management, The Department of Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 111 p.

SUMMARY

Master's thesis topic of Public administration degree Human resource management specialization is relevant to every organization, each manager of organization and employees of each organization. Significant changes do not outrun the business organizations also. Therefore, this study investigates one of the most successful criteria of changes implementation – *incorporation of personnel into changes*. The problem of organizational change management and incorporation of personnel into changes becomes one of the most important research objects in management. It is spoken a lot about organizational changes management, theories, needs and obstacles. Unfortunately, the question of personnel incorporation into changes has been little explored so far. There is a lack of researches aimed to investigate the features of personnel incorporation into changes, and which reflect the specific conclusions about how the organization is going through a period of changes if employees become participants during the process of changes. Therefore incorporation of personnel into changes in this thesis is examined in aspect of the managers and employees because there is the *problem* of the research is that in the investigated company the incorporation of employees into process of changes is inefficient, that causes the employees resistance to the organizational changes. *The aim* is to evaluate and compare incorporation of personnel of UAB “Centrum” three hotels into changes. The following **tasks** are raised to achieve the aim:

- To evaluate and compare the approach of employees and managers to organizational changes;
- To evaluate and compare the process of personnel incorporation into changes of three hotels;
- To evaluate readiness of the manager to change;
- To compare the research results of three hotels;
- To perform research data analysis of three hotels;
- To confirm or deny the hypotheses;
- To present the conclusions of the research;
- To prepare the proposals according to the conclusions of the research.

The stated hypotheses of the research:

- Inadequate preparation of hotel managers to participate in the process of changes lead to a lack of staff involvement in the implementation of changes;

- The lack of information about the need for change and their soundness leads to resistance of changes.

Unfortunately, stated hypotheses have been proved only partially.

The research was conducted using the following methods: the analysis of scientific and methodological literature, questionnaire survey, statistical analysis of the data, comparable analysis.

Conducted research has identified key assessments. When evaluating the incorporation of personnel into changes, it has been found that half of the surveyed employees are allowed to participate in the decision-making only partially while ordinary workers are invited to cooperate partially or are not invited at all. Most of the employees have no option to change anything. The research showed that one of the reasons of lack of (self-) involvement into changes is the fear of changes. Most employees tend to believe that this conversion may temporarily deteriorate their performance. The management of investigated company is unwilling to activate the human resources and follow the single staff development policy in three hotels. The research revealed that the main disadvantages of the company are: low pay, lack of motivation system, poor education systems and poor prospects of career.

The thesis consists of: introduction, 3 chapters, conclusions and proposals, references, consisted of 41 sources of literature, annotation (in Lithuanian and English), summary (in Lithuanian and English) and annexes. The first chapter examines theoretical aspects of change management, discusses the essence of organizational changes and their causes, and examines the role of human resources in the process of changes and concept of strategic management of human resources. The second chapter presents the methodology of the research, and the third chapter presents the data analysis of the research. Data is illustrated by 19 tables and 24 images. The questionnaires used during the quantitative research are presented in the annexes.

PRIEDAI

1 lentelė. Priešinimosi pokyčiams įveikimo strategijos

Strategija	Atvejai	Privalumai	Trūkumai
Lavinimas + informavimas	Kai yra informacijos ar netikslios informacijos ir analizės stoka	Kartą įtikinus, žmonės labiau bus linkę padėti įgyvendinti pokyčius	Gali užtrukti gana ilgai, jei dalyvauja daug žmonių
Dalyvavimas + įtraukimas	Tais atvejais, kai iniciatoriai neturi reikiamos informacijos kurti pokyčius, ir, kai kiti turi didelę įtaką priešintis	Žmonės, kurie dalyvauja įgyvendinant pokyčius bus įsipareigoję įgyvendinti pokyčius ir informaciją, kurią jie turi bus įtraukta į pokyčių įgyvendinimo planą	Gali užtrukti gana ilgai, jei dalyviai inicijuoja netinkamus pokyčius
Skatinimas + parama	Kai žmonės priešinasi dėl prisitaikymo problemos	Joks kitas metodas taip neveikia, norint įveikti prisitaikymo problemas	Gali užtrukti gana ilgai, gali būti brangu ir vis tiek gali nepavykti
Derybos + susitarimas	Kai aiškiai matysis, kad kokia nors grupė pralaimi įgyvendinant pokyčius, ir, kai ta grupė turi didelės galios priešintis	Kartais tai yra gana paprastas būdas norint išvengti pasipriešinimo	Daugeliu atvejų gali būti per brangus, jei tai įspėja kitus derėtis dėl nuolaidų
Manipuliavimas + kooptavimas	Tais atvejais, kai kitos taktikos neveikia arba yra pernelyg brangios	Kartais tai būna greitas ir brangus sprendimas pasipriešinimo problemoms įveikti	Gali sukelti problemų ateityje, jeigu žmonės jausis manipuliuojami
Tiesioginė + netiesioginė prievarta	Kai greitis yra labai svarbus ir pokyčių iniciatoriai turi didelę įtaką	Šis metodas yra greitas ir gali įveikti bet koki pasipriešinimą	Gali būti rizikinga, jeigu žmonės liks nusivylę iniciatoriais

Šaltinis: pagal J. P. Kotter ir L. A. Schlesinger, 2008, 136 p.

2 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Jūsų lytis			
		Frequency	Valid Percent
Valid	Vyras	30	22,9
	Moteris	101	77,1
	Total	131	100,0

3 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Kuriai amžiaus grupei priklausote?			
		Frequency	Valid Percent
Valid	18 - 25 metų	45	34,4
	25 - 35 metų	29	22,1
	35 - 55 metų	43	32,8
	Daugiau 55 metų	14	10,7
	Total	131	100,0

4 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Jūsų išsilavinimas			
		Frequency	Valid Percent
Valid	Vidurinis	23	17,6
	Aukštesnysis (Profesinis)	44	33,6
	Nebaigtas aukštasis	22	16,8
	Aukštasis bakalauras	36	27,5
	Aukštasis magistras	6	4,6
	Total	131	100,0

5 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Jūsų darbo stažas šioje įmonėje			
		Frequency	Valid Percent
Valid	Iki 1 metų	28	21,4
	Daugiau 1- 3 metų	33	25,2
	Daugiau 3 - 6 metų	31	23,7
	Daugiau 6 - 9 metų	20	15,3
	Daugiau 9 metų	19	14,5
	Total	131	100,0

6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas

Jūsų pareigos		
Atsakymo variantas	Pasirinkimų	Santykis, %
1. Specialisto:		
Pardavimų skyriaus darbuotojas	16	12,5
Finansininkas	1	0,8
IT specialistas	1	0,8
Programuotojas	0	0
Duomenų bazių administratorius	0	0
Restorano gamybos vadovas	4	3,1
Kita	1	0,8
Iš viso:	23	18
2. Administracijos specialisto:		
Buhalterinės apskaitos skyriaus darbuotojas	4	3,1
Personalo skyriaus darbuotojas	2	1,6
Priėmimo skyriaus darbuotojas	21	16,4
Sekretoriato darbuotojas	1	0,8
Iš viso:	28	21,9
3. Kiti darbuotojai:		
Apsaugos darbuotojas	17	13,3
Ūkio tarnybos darbuotojas (valytojos, kambarinės, skalbėjos)	37	28,9
Restorano/Baro darbuotojai	21	16,4
Pagalbiniai darbuotojai	1	0,8
Kita	1	0,8
Iš viso:	77	60,2
Viso:	128	100,00

3 PRIEDAS

7 lentelė. Asmenų, dažniausiai inicijuojančių pokyčius, vertinimas, priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas, (%)

Atsakymo variantas	„Grata Hotel“	„Artis Centrum Hotels“	„Ratonda Centrum Hotels“	p reikšmė
Aukščiausio lygio vadovas (-ai)	73,5	65,4	57,1	0,384
Vidurinio lygio vadovas (-ai)	51,0	42,3	66,7	0,167
Žemiausio lygio vadovas (-ai)	10,2	26,9	4,8	0,022*
Specialistai	8,2	15,4	4,8	0,315
Technikai	8,2	3,8	4,8	0,633
Administracijos darbuotojai	18,4	23,1	10	0,405
Kiti darbuotojai	4,1	3,8	5	0,984

*Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

8 lentelė. Darbuotojų nuomonės nustatymas pagal tai, ar visada jie yra informuojami apie planuojamas, su jų veikla susijusias permainas priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas, (%)

Atsakymo variantas	„Grata Hotel“	„Artis Centrum Hotels“	„Ratonda Centrum Hotels“	p reikšmė
Visada	36,70	30,80	28,60	0,817
Dažniausiai visada	57,10	65,40	61,90	
Niekada	6,10	3,80	9,50	

*Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

9 lentelė. Bendradarbių ir / ar vadovų polinkio atvirai keistis informacija, naujienomis, žiniomis vertinimas, priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas (%)

Atsakymo variantas	„Grata Hotel“	„Artis Centrum Hotels“	„Ratonda Centrum Hotels“	p reikšmė
Taip	32,7	30,8	19	0,19
Dažniausiai taip	59,2	42,3	66,7	
Dažniausiai ne	8,2	23,1	14,3	
Ne	0	3,8	0	

*Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

3 PRIEDO TĘSINYS

10 lentelė. Darbuotojų įtraukimo į permainų įgyvendinimo procesą būdai iš vadovo pozicijos

Atsakymo variantas	Pasirinkimų	Santykis, %
1. Rengdami specialius mokymus apie pokyčių įgyvendinimą	2	33,33
2. Suburdami tik naujoves priimančią kolektyvą / darbo grupę / komandą	3	50
3. Siūlydami tam tikrą atlygį už dalyvavimą permainose	0	0
4. Paprastai savo darbuotojų į permainų įgyvendinimo procesą neįtraukiu	0	0
5. Kita	1	16,67

11 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonių vertinimas priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas, (%)

Atsakymo variantas	„Grata Hotel“	„Artis Centrum Hotels“	„Ratonda Centrum Hotels“	p reikšmė
Teisingos pokyčių vizijos bei strategijos pateikimas	30,6	26,9	33,3	0,842
Pagrįsti argumentai, kad pokyčiai yra reikalingi	46,9	42,3	76,2	0,028*
Nuolatinis padaršinimas	24,5	23,1	42,9	0,198
Materialinis skatinimas	83,7	65,4	57,1	0,037*
Pasitikėjimo tarp darbuotojo ir vadovo sukūrimas	24,5	50	23,8	0,013*

*Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

12 lentelė. Nepakankamo į(si)traukimo į permainas priežasčių nustatymo vertinimai, priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas

Teiginiai	Viešbučiai	Vidurkis	Standartinis muokrypis	p reikšmė
Pasiekę norimo rezultato, vargu ar ką nors keistumėte, nes manote, kad to rezultato galite netekti	„Grata Hotel“	2,63	0,86	0,218
	„Artis Centrum Hotels“	2,88	0,76	
	„Ratonda Centrum Hotels“	2,62	0,74	
Anksčiau įmonėje pokyčių įgyvendinimas vyko sėkmingiau negu dabar	„Grata Hotel“	3,24	0,83	0,033*
	„Artis Centrum Hotels“	3,35	0,88	
	„Ratonda Centrum Hotels“	3,81	0,68	

*Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

3 PRIEDO TĘSINYS

13 lentelė. Darbuotojų vertinimai apie tai, ar per pastaruosius dvejus metus jūsų įmonėje buvo keliami darbuotojų kvalifikacija, rengiami darbuotojų mokymai, priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas, (%)

Atsakymo variantas	„Grata Hotel“	„Artis Centrum Hotels“	„Ratonda Centrum Hotels“	p reikšmė
Taip	46,90	42,30	47,60	0,551
Ne	42,90	38,50	28,60	
Nežinau	10,20	19,20	23,80	

*Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

14 lentelė. Darbuotojų ketinimo dirbti įmonėje laikas, priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas, (%)

Atsakymo variantas	„Grata Hotel“	„Artis Centrum Hotels“	„Ratonda Centrum Hotels“	p reikšmė
Iki 1 metų	8,2	3,8	19	0,034*
Daugiau 1-3 metų	22,4	19,2	9,5	
Daugiau 3-6 metų	0	7,7	0	
Daugiau 6 metų	0	7,7	0	
Apie tai negalvoju	69,4	61,5	71,4	

*Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

15 lentelė. Darbuotojų ketinimo palikti įmonių priežasčių vertinimas, priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas, (%)

Atsakymo variantas	„Grata Hotel“	„Artis Centrum Hotels“	„Ratonda Centrum Hotels“	p reikšmė
Asmeninių priežasčių	14,30	11,50	23,80	0,406
Neigiamo mikroklimato	0,00	7,70	4,80	0,148
Dažnų organizacinių permainų	8,20	3,80	0,00	0,314
Mažo atlyginimo	75,50	71,20	47,60	0,062
Blogų darbo sąlygų	4,10	11,50	4,80	0,316
Karjeros perspektyvų nebuvimo	16,30	23,10	23,80	0,645
Prastos ugdymo sistemos	4,10	23,10	14,30	0,022*
Įmonės palikti neketinu	20,40	38,50	42,90	0,076

*Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

16 lentelė. Darbuotojų neketinimo palikti įmonę priežastys, priklausomai nuo viešbučio, kuriame dirba darbuotojas, (%)

Atsakymo variantas	„Grata Hotel“	„Artis Centrum Hotels“	„Ratonda Centrum Hotels“	p reikšmė
Teigiamas mikroklimatas	38,8	26,9	14,3	0,104
Geras atlyginimas	0	0	0	
Geros darbo sąlygos	28,6	11,5	14,3	0,077
Geri darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykiai	32,7	38,5	47,6	0,491
Geri darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykiai	32,7	38,5	47,6	0,062
Patinka mano pareigos ir dirbamas darbas	32,7	42,3	52,4	0,279
Šioje įmonėje aš tobulėju	16,3	15,4	9,5	0,752

*Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

17 lentelė. Sąsajos tarp darbuotojų supratimo apie pokyčių būtinumą ir neišvengiamumo priežastis ir darbuotojų amžiaus bei darbo stažo

		Kuriai amžiaus grupei priklausote?	Jūsų darbo stažas šioje įmonėje	
Spearman's rho	Paprastai aš stengiuosi išvengti bet kokių permainų, nes ankstesnės permamos nepasiteisino	Correlation Coefficient	,389**	,230**
		Sig. (2-tailed)	0	0,009
		N	128	128
	Paprastai aš linkęs(-usi) pritarti pokyčiams ir su jais sutikti, nes suprantu, kad pokyčiai mano darbe yra neišvengiami norint išlikti konkurencingiems	Correlation Coefficient	0,002	0,131
		Sig. (2-tailed)	0,981	0,142
		N	128	128
	Dažnai aš nepritariu vykstantiems pokyčiams, nes organizacijoje pokyčiai būna naudingi tik vadovams	Correlation Coefficient	,392**	0,131
		Sig. (2-tailed)	0	0,141
		N	128	128
	Paprastai aš inicijuojau pokyčius, nes manau, kad bet kokie pokyčiai bus man naudingi	Correlation Coefficient	0,134	,258**
		Sig. (2-tailed)	0,132	0,003
		N	128	128
	Vykstant pokyčiams paprastai aš linkęs(-usi) atsitraukti, jeigu nepasitikiu pokyčius inicijavusiais žmonėmis	Correlation Coefficient	,239**	,226*
		Sig. (2-tailed)	0,007	0,01
		N	128	128
	Dažnai aš stengiuosi ištraukti į permainų įgyvendinimą, nes suprantu, kad norint likti tarp pirmaujančių, mes turime keistis	Correlation Coefficient	-,178*	0,026
		Sig. (2-tailed)	0,044	0,77
		N	128	128
	Jeigu, mano manymu pokyčiai yra nepagrįsti ir neaiškios jų pasekmės, paprastai aš aktyviai ir atvirai jiems priešinuosi	Correlation Coefficient	,292**	,293**
		Sig. (2-tailed)	0,001	0,001
N		128	128	
Paprastai aš bendradarbiauju įgyvendinant pokyčius, nes organizacija, kurioje dirbu negalėtų ilgai išlikti rinkoje, jeigu nuolatos nebūtų diegiamos naujovės	Correlation Coefficient	0,167	0,173	
	Sig. (2-tailed)	0,059	0,051	
	N	128	128	
Dažniausiai aš esu nepakankamai pasiruošęs(-usi) naujiems iššūkiams, nes nuspėti galimas permaitas būna sunku	Correlation Coefficient	0,142	-0,16	
	Sig. (2-tailed)	0,11	0,071	
	N	128	128	

*Statistiškai reikšminga koreliacija, kai $p < 0,05$, **Statistiškai reikšminga koreliacija, kai $p < 0,01$

18 lentelė. Ryšiai tarp atviro bendradarbių ir / ar vadovų keitimosi informacija ir darbuotojų amžiaus bei darbo stažo

		Kuriai amžiaus grupei priklausote?	Jūsų darbo stažas šioje įmonėje
Spearman's rho	Ar jūsų bendradarbiai ir / ar vadovai linkę atvirai keistis informacija, naujienomis, žiniomis?	Correlation Coefficient	0,006
		Sig. (2-tailed)	0,948
		N	128

*Statistiškai reikšminga koreliacija, kai $p < 0,05$

**Statistiškai reikšminga koreliacija, kai $p < 0,01$

19 lentelė. Ryšiai tarp nepakankamo į(si)traukimo į permainas priežasčių nustatymo ir darbuotojų amžiaus bei darbo stažo

		Correlations	
		Kuriai amžiaus grupei priklausote?	Jūsų darbo stažas šioje įmonėje
Spearman's rho	Pasiekę norimo rezultato, vargu ar ką nors keistumėte, nes manote, kad to rezultato galite netekti	Correlation Coefficient	-0,087
		Sig. (2-tailed)	0,329
		N	128
	Anksčiau įmonėje pokyčių įgyvendinimas vyko sėkmingiau negu dabar	Correlation Coefficient	-0,142
		Sig. (2-tailed)	0,11
		N	128

*Statistiškai reikšminga koreliacija, kai $p < 0,05$

**Statistiškai reikšminga koreliacija, kai $p < 0,01$

ANKETA

PERSONALO ĮTRAUKIMO Į PERMAINAS VERTINIMO TYRIMAS

Gerbiami respondentai,

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto magistrantė Justina Rutkowska atlieka tyrimą tema „Personalo įtraukimo į permainas tyrimas“. Tyrimo tikslas yra įvertinti ir palyginti UAB „Centrum“ trijų viešbučių personalo įtraukimo į permainas lygį. Anketa yra anoniminė. Tyrimo rezultatai bus naudojami tik statistiškai apibendrinus. Atsakymus pažymėkite varnele arba kaip nurodyta po klausimo.

Jūsų nuoširdūs atsakymai padės atlikti išsamų tyrimą ir pasiekti gerų rezultatų.

1. Kokiam iš UAB „Centrum“ priklausančių viešbučių Jūs dirbate?

- „Grata Hotel“
- „Artis Centrum Hotels“
- „Ratonda Centrum Hotels“
- UAB „Centrum“ (dirbate visoje įmonėje, pvz. sekretoriatas, buhalterija)

2. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

3. Kuriai amžiaus grupei priklausote?

- Daugiau 18 - 25 metų
- Daugiau 25 - 35 metų
- Daugiau 35 - 55 metų
- Daugiau 55 metų

4. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Aukštesnysis (Profesinis)
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis bakalauras
- Aukštasis magistras

5. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje:

- Iki 1 metų
- Daugiau 1- 3 metų
- Daugiau 3 - 6 metų
- Daugiau 6 - 9 metų
- Daugiau 9 metų

6. Jūsų pareigos:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 2. Specialisto: <input type="checkbox"/> Pardavimų skyriaus darbuotojas <input type="checkbox"/> Finansininkas <input type="checkbox"/> IT specialistas <input type="checkbox"/> Programuotojas <input type="checkbox"/> Duomenų bazių administratorius <input type="checkbox"/> Restorano gamybos vadovas <input type="checkbox"/> Kita | <ul style="list-style-type: none"> 1. Administracijos specialisto: <input type="checkbox"/> Buhalterinės apskaitos skyriaus darbuotojas <input type="checkbox"/> Personalo skyriaus darbuotojas <input type="checkbox"/> Priėmimo skyriaus darbuotojas <input type="checkbox"/> Sekretoriato darbuotojas <input type="checkbox"/> Kita |
|--|---|

3. Kiti darbuotojai:

- Apsaugos darbuotojas
 Ūkio tarnybos darbuotojas (valytojos, kambarinės, skalbėjos)
 Restorano/Baro darbuotojai
 Pagalbiniai darbuotojai
 Kita

7. Kokie pokyčiai dažniausiai vykdomi jūsų įmonėje?

Nr.	Pokyčio tipas	Dažnumas
1.	Pokyčiai, susiję su darbo organizavimu (pvz. organizacinės valdymo struktūros keitimas, darbo atsakomybės perskirstymas, darbo įvairinimas)	<input type="checkbox"/> Kartą per ketvirtį <input type="checkbox"/> Kartą per pusmetį <input type="checkbox"/> Kartą per metus <input type="checkbox"/> Rečiau
2.	Pokyčiai, susiję su įmonės valdymu (pvz. valdymo centralizavimas, valdymo decentralizavimas, vadovų kaita ir pan.)	<input type="checkbox"/> Kartą per ketvirtį <input type="checkbox"/> Kartą per pusmetį <input type="checkbox"/> Kartą per metus <input type="checkbox"/> Rečiau
3.	Pokyčiai, susiję su naujo produkto ar paslaugos įvedimu ar tobulinimu	<input type="checkbox"/> Kartą per ketvirtį <input type="checkbox"/> Kartą per pusmetį <input type="checkbox"/> Kartą per metus <input type="checkbox"/> Rečiau
4.	Pokyčiai, susiję su organizacijos ar jos padalinio įvaizdžio kūrimu (pvz. pavadinimo, logotipo pakeitimas, naujo produkto ar paslaugos įvedimas, naujos verslo koncepcijos sukūrimas)	<input type="checkbox"/> Kartą per ketvirtį <input type="checkbox"/> Kartą per pusmetį <input type="checkbox"/> Kartą per metus <input type="checkbox"/> Rečiau
5.	Pokyčiai, susiję su naujų technologijų diegimu	<input type="checkbox"/> Kartą per ketvirtį <input type="checkbox"/> Kartą per pusmetį <input type="checkbox"/> Kartą per metus <input type="checkbox"/> Rečiau

8. Įvertinkite kiekvieną teiginį, pažymėdami savo atsakymą skalėje 1 – 5 (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – iš dalies sutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)

1.	Paprastai aš stengiuosi išvengti bet kokių permainų, nes ankstesnės permainos nepasiteisino	1	2	3	4	5
2.	Paprastai aš linkęs(-usi) pritarti pokyčiams ir su jais sutikti, nes suprantu, kad pokyčiai mano darbe yra neišvengiami norint išlikti konkurencingiems	1	2	3	4	5
3.	Dažnai aš nepritariu vykstantiems pokyčiams, nes organizacijoje pokyčiai būna naudingi tik vadovams	1	2	3	4	5
4.	Paprastai aš inicijuojau pokyčius, nes manau, kad bet kokie pokyčiai bus man naudingi	1	2	3	4	5
5.	Vykstant pokyčiams paprastai aš linkęs(-usi) atsitraukti, jeigu nepasitikiu pokyčius inicijavusiais žmonėmis	1	2	3	4	5
6.	Dažnai aš stengiuosi ištraukti į permainų įgyvendinimą, nes suprantu, kad norint likti tarp pirmaujančių, mes turime keistis	1	2	3	4	5
7.	Jeigu, mano manymu pokyčiai yra nepagrįsti ir neaiškios jų pasekmės, paprastai aš aktyviai ir atvirai jiems priešinuosi	1	2	3	4	5
8.	Paprastai aš bendradarbiauju įgyvendinant pokyčius, nes organizacija, kurioje dirbu negalėtų ilgai išlikti rinkoje, jeigu nuolatos nebūtų diegiamos naujos	1	2	3	4	5
9.	Dažniausiai aš esu nepakankamai pasiruošęs(-usi) naujiems iššūkiams, nes nuspėti galimas permainas būna sunku	1	2	3	4	5

9. Kas jūsų įmonėje dažniausiai inicijuoja pokyčius? (Galite pasirinkti keletą variantų)

- Aukščiausio lygio vadovas (-ai) (pvz. generalinis direktorius, generalinio direktoriaus pavaduotojas)
- Vidurinio lygio vadovas (-ai) (pvz. filialų direktoriai)
- Žemiausio lygio vadovas (-ai) (pvz. skyriaus vadovas, vedėjas)
- Specialistai
- Technikai
- Administracijos darbuotojai
- Kiti darbuotojai

10. Ar visada esate informuojamas apie planuojamas, su jūsų veikla susijusias permainas įmonės viduje?

- Visada Dažniausiai visada Niekada

11. Įvertinkite kiekvieną lentelėje pateiktą teiginį, savo atsakymą pažymėdami varnele (✓)

Nr.	Teiginys	Taip	Iš dalies	Ne	Nežinau
1.	Darbuotojams leidžiama dalyvauti priimant sprendimus				
2.	Organizacijoje ir paprasti darbuotojai yra kviečiami bendradarbiauti, įgyvendinant pokyčius				
3.	Įmonėje rengiami specialūs susitikimai, kuriuose darbuotojai gali klausti apie vykdomus pokyčius				
4.	Jūsų įmonėje nuolatos skatinama siekti naujų pergalių, norint įveikti konkurentus				
5.	Planuojant tam tikras permainas jums suteikiama teisė rinktis: keisti ką nors ar ne?				
6.	Jūsų vadovas nuolatos įkvepia jus judėti daryti svarbius pokyčių dalykus				
7.	Įgyvendinant jūsų ar kito darbuotojo inicijuotą pokytį, jūsų vadovas padrąsina ir paskatina tolesnį diegimo procesą				

12. Jūsų įmonėje, prieš įgyvendinant pokyčius, susijusius su jūsų ir kitų darbuotojų veikla, vadovybė: (savo atsakymą pažymėkite varnele (✓))

Nr.	Teiginys	Taip	Iš dalies	Ne
1.	Norėdama paveikti pavaldinius, naudoja specialią informaciją, ir tuo apramina žmones			
2.	Pasidalina informacija, patvirtinančia, kad pasikeitimas yra reikalingas			
3.	Asmeniškai ar per susirinkimą išsamiai paaiškina pokyčių būtinumą bei pateikia racionalias priežastis, dėl kurių vyksta pokyčiai			
4.	Išsamiai informuoja darbuotojus apie vykstančių pokyčių eigą			

13. Ar jūsų bendradarbiai ir / ar vadovai linkę atvirai keistis informacija, naujienomis, žiniomis?

- Taip Dažniausiai taip Dažniausiai ne Ne

14. Kas galėtų geriau motyvuoti Jus dalyvauti įmonės pokyčiuose? (Galite pasirinkti ne daugiau kaip 3 variantus)

- Teisingos pokyčių vizijos bei strategijos pateikimas
- Pagrįsti argumentai, kad pokyčiai yra reikalingi
- Nuolatinis padaršinimas
- Materialinis skatinimas
- Pasitikėjimo tarp darbuotojo ir vadovo sukūrimas

15. Pasiekę norimo rezultato, vargu ar ką nors keistumėte, nes manote, kad to rezultato galite netekti:

- Visiškai sutinku
- Sutinku
- Iš dalies sutinku
- Nesutinku
- Visiškai nesutinku

16. Anksčiau įmonėje pokyčių įgyvendinimas vyko sėkmingiau negu dabar:

- Visiškai sutinku
- Sutinku
- Iš dalies sutinku
- Nesutinku
- Visiškai nesutinku

17. Įvertinkite kiekvieną lentelėje pateiktą teiginį, savo atsakymą pažymėdami varnele (✓)

Nr.	Teiginys	Taip	Iš dalies	Nežinau	Ne
1.	Jūsų vadovas iš anksto ruošiasi naujiems iššūkiams pagal paruoštus strateginio vystymo planus				
2.	Jūsų vadovas visada įvertina ir pateikia pokyčių rizikos faktorius				
3.	Jūsų vadovas pasirenka ir pateikia kelis sprendimo variantus				
4.	Jūsų vadovas gerai pasirengęs bet kokiems netikėtumams				

18. Ar per pastaruosius dvejus metus jūsų įmonėje buvo keliami darbuotojų kvalifikacija, rengiami darbuotojų mokymai?

- Taip
- Ne
- Nežinau

19. Kiek laiko planuojate dirbti šioje įmonėje?

- Iki 1 metų
- Daugiau 1-3 metų
- Daugiau 3-6 metų
- Daugiau 6 metų
- Apie tai negalvoju

20. Įmonę ketinu palikti dėl (galite pasirinkti ne daugiau kaip 3 variantus):

- Asmeninių priežasčių

- Neigiamo mikroklimato
- Dažnų organizacinių permainų
- Mažo atlyginimo
- Blogų darbo sąlygų
- Karjeros perspektyvų nebuvimo
- Prastos ugdymo sistemos
- Įmonės palikti neketinu
- Kita

Jeigu atsakydami į 20 klausimą pasirinkote 6 variantą (įmonės palikti neketinu), prašome atsakyti į 21 klausimą.

21. Jeigu įmonės palikti neketinate, įvardinkite priežastys (galite pasirinkti keletą variantų):

- Teigiamas mikroklimatas
- Geras atlyginimas
- Geros darbo sąlygos
- Geri darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykiai
- Gera motyvacinė sistema
- Patinka mano pareigos ir dirbamas darbas
- Šioje įmonėje aš tobulėju
- Kita

Dėkoju už bendradarbiavimą!

ANKETA

PERSONALO ĮTRAUKIMO Į PERMAINAS VERTINIMO TYRIMAS

Gerbiami respondentai,

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto magistrantė Justina Rutkovska atlieka tyrimą tema „Personalo įtraukimo į permainas tyrimas“. Tyrimo tikslas yra įvertinti ir palyginti UAB „Centrum“ trijų viešbučių personalo įtraukimo į permainas lygį. Anketa yra anoniminė. Tyrimo rezultatai bus naudojami tik statistiškai apibendrinus. Atsakymus pažymėkite varnele arba kaip nurodyta po klausimo.

Jūsų nuoširdūs atsakymai padės atlikti išsamų tyrimą ir pasiekti gerų rezultatų.

22. Kokiamė iš UAB „Centrum“ priklausančių viešbučių Jūs dirbate?

- „Grata Hotel“
- „Artis Centrum Hotels“
- „Ratonda Centrum Hotels“
- UAB „Centrum“ (dirbate visoje įmonėje, pvz. sekretoriatas, buhalterija)

23. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

24. Kuriai amžiaus grupei priklausote?

- Daugiau 18 - 25 metų
- Daugiau 25 - 35 metų
- Daugiau 35 - 55 metų
- Daugiau 55 metų

25. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Aukštesnysis (Profesinis)
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis bakalauras
- Aukštasis magistras

26. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje:

- Iki 1 metų
- Daugiau 1- 3 metų
- Daugiau 3 - 6 metų
- Daugiau 6 - 9 metų
- Daugiau 9 metų

27. Jūsų pareigos:

1. Specialisto:

- Pardavimų skyriaus darbuotojas
- Finansininkas
- IT specialistas
- Programuotojas
- Duomenų bazių administratorius
- Restorano gamybos vadovas
- Kita

3. Kiti darbuotojai:

- Apsaugos darbuotojas
 Ūkio tarnybos darbuotojas (valytojos, kambarinės, skalbėjos)
 Restorano/Baro darbuotojai
 Pagalbiniai darbuotojai
 Kita

2. Administracijos specialisto:

- Buhalterinės apskaitos skyriaus darbuotojas
 Personalo skyriaus darbuotojas
 Priėmimo skyriaus darbuotojas
 Sekretoriato darbuotojas
 Kita

28. Kokie pokyčiai dažniausiai vykdomi jūsų įmonėje?

Nr.	Pokyčio tipas	Dažnumas
1.	Pokyčiai, susiję su darbo organizavimu (pvz. organizacinės valdymo struktūros keitimas, darbo atsakomybės persikirstymas, darbo įvairinimas)	<input type="checkbox"/> Kartą per ketvirtį <input type="checkbox"/> Kartą per pusmetį <input type="checkbox"/> Kartą per metus <input type="checkbox"/> Rečiau
2.	Pokyčiai, susiję su įmonės valdymu (pvz. valdymo centralizavimas, valdymo decentralizavimas, vadovų kaita ir pan.)	<input type="checkbox"/> Kartą per ketvirtį <input type="checkbox"/> Kartą per pusmetį <input type="checkbox"/> Kartą per metus <input type="checkbox"/> Rečiau
3.	Pokyčiai, susiję su naujo produkto ar paslaugos įvedimu ar tobulinimu	<input type="checkbox"/> Kartą per ketvirtį <input type="checkbox"/> Kartą per pusmetį <input type="checkbox"/> Kartą per metus <input type="checkbox"/> Rečiau
4.	Pokyčiai, susiję su organizacijos ar jos padalinio įvaizdžio kūrimu (pvz. pavadinimo, logotipo pakeitimas, naujo produkto ar paslaugos įvedimas, naujos verslo koncepcijos sukūrimas)	<input type="checkbox"/> Kartą per ketvirtį <input type="checkbox"/> Kartą per pusmetį <input type="checkbox"/> Kartą per metus <input type="checkbox"/> Rečiau
5.	Pokyčiai, susiję su naujų technologijų diegimu	<input type="checkbox"/> Kartą per ketvirtį <input type="checkbox"/> Kartą per pusmetį <input type="checkbox"/> Kartą per metus <input type="checkbox"/> Rečiau

29. Įvertinkite kiekvieną teiginį, pažymėdami savo atsakymą skalėje 1 – 5 (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – iš dalies sutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)

1.	Paprastai aš stengiuosi išvengti bet kokių permainų, nes ankstesnės permainos nepasiteisino	1	2	3	4	5
2.	Paprastai aš linkęs(-usi) pritarti pokyčiams ir su jais sutikti, nes suprantu, kad pokyčiai mano darbe yra neišvengiami norint išlikti konkurencingiems	1	2	3	4	5
3.	Dažnai aš nepritariu vykstantiems pokyčiams, nes organizacijoje pokyčiai būna naudingi tik vadovams	1	2	3	4	5
4.	Paprastai aš inicijuojau pokyčius, nes manau, kad bet kokie pokyčiai bus man naudingi	1	2	3	4	5
5.	Vykstant pokyčiams paprastai aš linkęs(-usi) atsitraukti, jeigu nepasitikiu pokyčius inicijavusiais žmonėmis	1	2	3	4	5
6.	Dažnai aš stengiuosi išvengti permainų įgyvendinimą, nes suprantu, kad norint likti tarp pirmaujančių, mes turime keistis	1	2	3	4	5
7.	Jeigu, mano manymu pokyčiai yra nepagrįsti ir neaiškios jų pasekmės, paprastai aš aktyviai ir atvirai jiems priešinuosi	1	2	3	4	5
8.	Paprastai aš bendradarbiauju įgyvendinant pokyčius, nes organizacija, kurioje dirbu negalėtų ilgai išlikti rinkoje, jeigu nuolatos nebūtų diegiamos naujovės	1	2	3	4	5
9.	Dažniausiai aš esu nepakankamai pasiruošęs(-usi) naujiems iššūkiams, nes nuspėti galimas permainas būna sunku	1	2	3	4	5

30. Kas jūsų įmonėje dažniausiai inicijuoja pokyčius? (Galite pasirinkti keletą variantų)

- Aukščiausio lygio vadovas (-ai) (pvz. generalinis direktorius, generalinio direktoriaus pavaduotojas)
- Vidurinio lygio vadovas (-ai) (pvz. filialų direktoriai)
- Žemiausio lygio vadovas (-ai) (pvz. skyriaus vadovas, vedėjas)
- Specialistai
- Technikai
- Administracijos darbuotojai
- Kiti darbuotojai

31. Ar visada esate informuojamas apie planuojamas, su jūsų veikla susijusias permainas įmonės viduje?

- Visada Dažniausiai visada Niekada

32. Įvertinkite kiekvieną lentelėje pateiktą teiginį, savo atsakymą pažymėdami varnele (✓)

Nr.	Teiginys	Taip	Iš dalies	Ne	Nežinau
1.	Darbuotojams leidžiama dalyvauti priimant sprendimus				
2.	Organizacijoje ir paprasti darbuotojai yra kviečiami bendradarbiauti, įgyvendinant pokyčius				
3.	Įmonėje rengiami specialūs susitikimai, kuriuose darbuotojai gali klausti apie vykdomus pokyčius				
4.	Jūsų įmonėje nuolatos skatinama siekti naujų pergalių, norint įveikti konkurentus				
5.	Planuojant tam tikras permainas jums suteikiama teisė rinktis: keisti ką nors ar ne?				
6.	Jūsų vadovas nuolatos įkvepia jus judėti daryti svarbius pokyčių dalykus				
7.	Įgyvendinant jūsų ar kito darbuotojo inicijuotą pokytį, jūsų vadovas padrąsina ir paskatina tolesnį diegimo procesą				

33. Jūsų įmonėje, prieš įgyvendinant pokyčius, susijusius su jūsų ir kitų darbuotojų veikla, vadovybė: (savo atsakymą pažymėkite varnele (✓))

Nr.	Teiginys	Taip	Iš dalies	Ne
1.	Norėdama paveikti pavaldinius, naudoja specialią informaciją, ir tuo apramina žmones			
2.	Pasidalina informacija, patvirtinančia, kad pasikeitimas yra reikalingas			
3.	Asmeniškai ar per susirinkimą išsamiai paaiškina pokyčių būtinumą bei pateikia racionalias priežastis, dėl kurių vyksta pokyčiai			
4.	Išsamiai informuoja darbuotojus apie vykstančių pokyčių eigą			

34. Ar jūsų bendradarbiai ir / ar vadovai linkę atvirai keistis informacija, naujienomis, žiniomis?

- Taip Dažniausiai taip Dažniausiai ne Ne

35. Kas galėtų geriau motyvuoti Jus dalyvauti įmonės pokyčiuose? (Galite pasirinkti ne daugiau kaip 3 variantus)

- Teisingos pokyčių vizijos bei strategijos pateikimas
- Pagrįsti argumentai, kad pokyčiai yra reikalingi
- Nuolatinis padrąšinimas
- Materialinis skatinimas
- Pasitikėjimo tarp darbuotojo ir vadovo sukūrimas

36. Pasiekę norimo rezultato, vargu ar ką nors keistumėte, nes manote, kad to rezultato galite netekti:

- Visiškai sutinku
- Sutinku
- Iš dalies sutinku
- Nesutinku
- Visiškai nesutinku

37. Anksčiau įmonėje pokyčių įgyvendinimas vyko sėkmingiau negu dabar:

- Visiškai sutinku
- Sutinku
- Iš dalies sutinku
- Nesutinku
- Visiškai nesutinku

38. Įvertinkite kiekvieną lentelėje pateiktą teiginį, savo atsakymą pažymėdami varnele (✓)

Nr.	Teiginys	Taip	Iš dalies	Nežinau	Ne
1.	Jūsų vadovas iš anksto ruošiasi naujiems iššūkiams pagal paruoštus strateginio vystymo planus				
2.	Jūsų vadovas visada įvertina ir pateikia pokyčių rizikos faktorius				
3.	Jūsų vadovas pasirenka ir pateikia kelis sprendimo variantus				
4.	Jūsų vadovas gerai pasirengęs bet kokiems netikėtumams				

39. Ar per pastaruosius dvejus metus jūsų įmonėje buvo keliami darbuotojų kvalifikacija, rengiami darbuotojų mokymai?

- Taip
- Ne
- Nežinau

40. Kiek laiko planuojate dirbti šioje įmonėje?

- Iki 1 metų
- Daugiau 1-3 metų
- Daugiau 3-6 metų
- Daugiau 6 metų
- Apie tai negalvoju

41. Įmonę ketinu palikti dėl (galite pasirinkti ne daugiau kaip 3 variantus):

- Asmeninių priežasčių
- Neigiamo mikroklimato
- Dažnų organizacinių permainų
- Mažo atlyginimo
- Blogų darbo sąlygų
- Karjeros perspektyvų nebuvimo
- Prastos ugdymo sistemos
- Įmonės palikti neketinu
- Kita

Jeigu atsakydami į 20 klausimą pasirinkote 6 variantą (įmonės palikti neketinu), prašome atsakyti į 21 klausimą.

42. Jeigu įmonės palikti neketinate, įvardinkite priežastys (galite pasirinkti keletą variantų):

- Teigiamas mikroklimatas
- Geras atlyginimas
- Geros darbo sąlygos
- Geri darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykiai
- Gera motyvacinė sistema
- Patinka mano pareigos ir dirbamas darbas
- Šioje įmonėje aš tobulėju
- Kita

Dėkoju už bendradarbiavimą!

* Darbo autentiškumo patvirtinimas

* Justina Rutkovska
Tel. +370 66261716
El. paštas: justina.rutkovska@gmail.com
2013 02 28