

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

DOVILĖ VANSEVIČIENĖ

PERSONALO ĮTRAUKIMO Į PERMAINAS TYRIMAS  
(VIEŠOJO IR PRIVATAUS  
SEKTORIŲ ORGANIZACIJŲ PALYGINIMAS)

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas  
Prof. dr. *Vladimiras Gražulis*

VILNIUS  
2014

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

PERSONALO ĮTRAUKIMO Į PERMAINAS TYRIMAS  
(VIEŠOJO IR PRIVATAUS  
SEKTORIŲ ORGANIZACIJŲ PALYGINIMAS)

*Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas*  
Studijų programa 621N61001

Vadovas

\_\_\_\_\_ Prof. dr. *Vladimiras Gražulis*

2014-

Recenzentas

\_\_\_\_\_

2014

Atliko

\_\_\_\_\_ stud. D. Vansevičienė

2014-

VILNIUS

2014

# TURINYS

IVADAS.....	7
1. TEORINIAI ORGANIZACIJOS POKYČIŲ VALDYMO ASPEKTAI.....	9
1.1. Organizacijos samprata šiuolaikinėje diskusijų erdvėje .....	9
1.1.1. Organizacijos aplinka ir jos reikšmė vystymuisi .....	12
1.1.2. Organizacijos vystymo(si) poreikis .....	14
1.2. Organizacijos pokyčių prigimtis .....	16
1.2.1. Teoriniai strateginių pokyčių aspektai .....	20
1.2.2. Sėkmingų permainų įgyvendinimo prielaidos.....	23
1.2.3. Pokyčių valdymo svarba žmogiškųjų išteklių aspektu .....	25
1.2.4. Organizacinių pokyčių trikdžiai ir jų priežastys.....	29
1.3. Teorinės dalies apibendrinimas.....	31
2. TYRIMO METODOLOGIJA .....	33
3.1. PERSONALO ĮTRAUKIMO Į PERMAINAS VERTINIMO TYRIMAS .....	39
3.1. Respondentų demografinės charakteristikos .....	39
3.2. Darbuotojų požiūrio į permainas vertinimas.....	41
3.3. Komunikacija ir darbuotojų mokymas .....	45
3.4. Darbuotojų įtraukimas į permainas .....	49
3.5. Vadovų pasirengimo permainoms vertinimas.....	50
3.6. Darbuotojų pasipriešinimas permainoms.....	53
3.7. Respondentų socialinių-demografinių rodiklių ir motyvacijos priemonių svarbos koreliacinė analizė	58
IŠVADOS .....	59
PASIŪLYMAI .....	61
LITERATŪRA.....	62
ANOTACIJA.....	67
ANNOTATION.....	68
SANTRAUKA .....	69
SUMMARY .....	70
PRIEDAI.....	71

## **PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS**

1. Organizacija ir sąveikaujančios suinteresuotos šalys bei konkurentai
2. Inovatyvus požiūris į pokyčius
3. Pasipriešinimo pokyčiams veiksniai
4. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių
5. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą
6. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą
7. Vykdomų permainų dažnumo vertinimas
8. Darbuotojų mokymų organizavimas
9. Vadovo pasirengimo iššūkiams vertinimas
10. Pasipriešinimą permainoms mažinančių priemonių vertinimas
11. Respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl darbovietės keitimo
12. Darbuotojų, kurie ketina keisti darbovietę, motyvacinių veiksnių vertinimas
13. Darbuotojų, kurie neketina keisti darbovietės, motyvacinių veiksnių vertinimas

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Organizacinių pokyčių klasifikacija
- 2 lentelė. Organizacinių ir strateginių pokyčių palyginimas
- 3 lentelė. Strateginių pokyčių kryptys ir sritys
- 4 lentelė. Darbuotojų pasipriešinimas permainoms
- 5 lentelė. Vadovų reakcija į netikėtumus
- 6 lentelė. Netinkamas vadovų pasirengimas įsitraukti į permainų procesą
- 7 lentelė. Individualaus ir organizacijos priešinio pokyčiams veiksniai
- 8 lentelė. Anketos klausimų pagrindimas
- 9 lentelė. Tyrimo imties skaičiavimas
- 10 lentelė. Dažniausiai vykdomų permainų tipai vertinami priklausomai nuo sektoriaus, kuriame dirba respondentas
- 11 lentelė. Respondentų nuomonės vertinimas apie permainų būtinumą ir neišvengiamumą
- 12 lentelė. Komunikacijos sklaidos vertinimas
- 13 lentelė. Komunikacijos ir permainų suvokimo koreliacija
- 14 lentelė. Darbuotojų įtraukimas į permainas
- 15 lentelė. Vadovų vertinimas įsitraukimui į permainas iš darbuotojų perspektyvos
- 16 lentelė. Permains būtinumo ir neišvengiamumo vertinimas
- 17 lentelė. Privataus ir viešojo sektoriaus darbuotojų požiūrio į permainų neišvengiamumą ir būtinumą koreliacija su sociodemografiniais rodikliais
- 18 lentelė. Mokymų organizavimo tiriamose organizacijose vertinimas
- 19 lentelė. Darbuotojų įtraukimo į permainas veiksnių koreliacija su sociodemografiniais rodikliais
- 20 lentelė. Vadovo pasiruošimo netikėtumams vertinimas
- 21 lentelė. Motyvacinių veiksnių vertinimas
- 22 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl darbovietės keitimo
- 23 lentelė. Priežasčių vertinimas, dėl kurių respondentas ketina palikti darbovietę
- 24 lentelė. Priežasčių vertinimas, dėl kurių respondentas neketina palikti darbovietės
- 25 lentelė. Sociodemografinių ir motyvacinių veiksnių koreliacija, personalo įsitraukimo į permainas aspektu

## **PRIEDŲ SĄRAŠAS**

1 priedas. Tyrimo duomenų aprašomoji statistika

2 priedas. Anketa

## IVADAS

*Temos aktualumas.* Pasaulis taip greitai keičiasi, kai regis negalioja griežtos taisyklės ir įprastos normos. Ekonomika – atvira vidaus ir išorės konkurencijai, todėl susiduria su įvairiais pokyčiais ir globalizacijos iššūkiais. Ekonomiką kuria viešosios bei privataus verslo organizacijos, taigi ne išimtis, kad būtent verslo objektams pastaruoju metu būdingi pokyčiai. Sakoma, kad vienintelis pastovus dalykas yra nuolatiniai pokyčiai. Pagal Lietuvoje galiojančius verslo apskaitos standartus, kiekviena organizacija turėtų vadovautis veiklos tęstinumo principu, kuomet daroma prielaida, kad bendrovė gyvuos neribotą laikotarpį, kai galės pasiekti visus numatytus tikslus ir įvykdys turimus įsipareigojimus. Veiklos tęstinumas apima organizacines, technines ir personalo valdymo priemones, parengtas siekiant užtikrinti esminių veiklos funkcijų vykdymą nenumatytais atvejais. Organizacijos siekdamas sėkmingai veikti, gerinti prekių ar paslaugų kokybę turi sugebėti operatyviai reaguoti į besikeičiančią verslo vidinę ir išorinę aplinkas. Pagal kompanijos Bain & Company tyrimą, kuriame dalyvavo 1230 vadovų iš viso pasaulio, 81 proc. vadovų pasakė, kad gebėjimas keistis yra svarbus konkurencinis pranašumas. Vadovas – tai asmuo, kuris turi būti pasirengęs pokyčių priėmimui ir jų taikymui, sugebėti perduoti žinią savo darbuotojams, tikėdamas diegiamų pokyčių reikšmingumu ir svarba verslo vienetui. Dažniausiai darbuotojams pokyčiai sukelia neapibrėžtumo, prieštaravimo ir sumaišties jausmus. Taigi, tiek vadovams, tiek darbuotojams pokyčiai turi didelę reikšmę. Pastebėjus pokyčių ryškumą ir neišvengiamumą, XX a. viduryje, socialinių mokslų tyrėjai tokie kaip – Kurtas Lewinas (1952), Chrisas Argyrisas (1974), Richardas Bencharadas (1977), Edgaras Sheinas (1980), Warrenas Bennisas (1985) pradėjo gilintis, analizuoti pokyčių valdymą. Pradininkų mintis toliau puoselėja šiuolaikiniai žmogiškųjų išteklių ir vadybos mokslo tyrėjai. Literatūroje pateikiama nemažai teorinių gairių apie pokyčių įgyvendinimą organizacijose, darbuotojų įtraukimą ir reakciją į juos, tačiau trūksta pokyčių analizės praktinio aspekto.

*Temos iširtumas.* Norint išlikti efektyviai, permainos organizacijose yra neišvengiamas veiksnys. Privalu reaguoti į dabartinę verslo gyvavimo ciklo fazę bei sparčiai besikeičiančią aplinką norint veikti sėkmingai. Vadovas ir darbuotojai yra lygiaverčiai sąjungininkai pokyčių priėmimo procese. Tinkamas vadovavimas gali užtikrinti darbuotojų įsitraukimą į permainas, bei norimo rezultato pasiekimą, priešingu atveju, personalas neišvengiamai stipriau priešinasi pokyčiams. Pokyčių įvedimo, taikymo problemas analizavo Chrisas Argyrisas ir Donaldas Shonas (1974), kurie išvystė požiūrį į tris mokymosi kilpas ir teigė, kad pokyčiai įmanomi įvertinus savo patirtį, darbo organizavimą, gebėjimus ir norą tobulėti. Kurtas Lewinas (1952) įvardino tris permainų proceso etapus, kurie lemia sėkmingus pokyčius. XXI a. mokslininkas S.P. Robbinsas (2003) aprašo veiksnius, lemiančius pokyčius, lygina pokyčių stilius bei nagrinėja pasipriešinimo pokyčiams klausimus. D. Coghlanas, S. Rashfordas (2006) pateikė strategijas įvairiems organizacijos narių lygiams, kaip ir kokius įvesti reikiamus pokyčius, kad organizacija išliktų stabili šių dienų dinamiškame pasaulyje. Prie

tokių studijų prisidėjo ir M. Graeme (2007), J. P. Kotteris, H. Rathgeberas (2008). Personalo įtraukimo į permainas tyrimų klausimais savo įžvalgas pateikė ir Lietuvos autoriai: A. Seilius (2001), R. Ginevičius ir kt. (2006), J. Bagdanavičius ir kt. (2006). J. Kvedaravičius (2006) analizavo organizacijos vadovybės iššūkius, kaip vieną jų įvardindamas – organizacijos virsmą pokyčių lydere, ugdančią darbuotojų suvokimą, kad pokyčiai – tai galimybės. R. Ginevičius (2006) teigia, kad žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategijos, kokybės gerinimas ir gebėjimai yra prioritetinės organizacijos veiklos sritys socialinės – ekonominės plėtros strategijai.

*Tyrimo objektas.* Privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų personalo įtraukimo į permainas tyrimas.

*Problema.* Nepakankamas viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų įtraukimas į permainas, vykdomas organizacijoje, lemia didesnę darbuotojų pasipriešinimą, sąlygoja permainų diegimo ir įgyvendinimo neefektyvumą.

*Darbo tikslas* - išanalizuoti su pokyčiais organizacijose susijusius aspektus - nustatyti veiksniai, kurie lemia tiriamų organizacijų darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams bei atlikti dviejų įmonių lyginamąją analizę, permainų procesų identifikavimui.

*Uždaviniai:*

- Išanalizuoti organizacijų vystymosi, organizacijose vykstančių permainų valdymo teorinius klausimus;
- Išanalizuoti kokios priežastys lemia permainas ir jų (ne)įgyvendinimą organizacijose;
- Atlikti dviejų organizacijų lyginamąją analizę, personalo įtraukimo į permainas aspektu.

*Tyrimo metodai:*

- Metaanalizė;
- Aprašomasis metodas - konstatavimas, priežastinių ryšių atskleidimas;
- Sinektinis metodas;
- Anketinė apklausa;
- Statistinė duomenų analizė;
- Lyginamoji analizė.



# 1. TEORINIAI ORGANIZACIJOS POKYČIŲ VALDYMO ASPEKTAI

## 1.1. Organizacijos samprata šiuolaikinėje diskusijų erdvėje

Organizacijos samprata pradėta formuoti dar senovės graikų civilizacijoje, kurios pagrindiniai požymiai atsispindi ir šių dienų erdvėje. Pasak E. A. Smirnovos (1998) tai – vienas seniausių žmonijos darinių žemėje. Terminas organizacija (sen. gr. *organizō* 'surengiu, sutvarkau') reiškia žmonių kolektyvą susidariusį arba suformuotą darbui atlikti. Istoriniu požiūriu organizacijų samprata aiškinama įvairiai – įvardijant tiek jų paskirtį, veiklos principus, sandarą, dydį. XIX amžiuje pradėjus formuoti vadybos mokslui, vyravo nuomonė, kad organizacija - tai besąlygiškas savininko norų įgyvendinimo fabrikas, kuriame žmonės buvo laikomi „darbo rankomis“. Kintant socialiniam aplinkos suvokimo lygiui buvo analizuojama kaip sąveikauja žmogus ir organizacija, kuriant ne tik pridėtinę, bet ir realią vertę organizacijai. Organizacijos koncepcija darbuotojų elgesiui, verslo vieneto plėtrai darė nemažą įtaką. Ch. I. Barnardas (1938) vadybos teorijoje organizacijos sampratą apibūdino kaip socialinę sistemą, kurioje veiklos efektyvumas siejamas su darbuotojų aktyvumu, jų darbo kokybe bei kitais tarpusavyje susietais veiksniais (Gražulis, 2008).

J. Gibbonas et al. (2000) organizaciją laiko koordinuotu dariniu, susidedančiu mažiausiai iš dviejų žmonių, kurie dirba siekdami bendro tikslo ar tikslų visumos.

B. Z. Milneris (2003) pateikia organizacijos suvokimą kaip objekto, susidedančio iš tarpusavyje susijusių elementų komplekso ir užtikrinančio to objekto ypatingą vienovę su aplinka. Daugeliu atveju organizacija suvokiama kaip darni sistema, palaikoma daugialybiais fiziniiais, technologiniais, ekonominiais, teisiniais ryšiais ir žmonių santykiais.

P. F. Druckeris (2004) organizaciją įvardija kaip priemonę, kuri padeda žmonėms našiau dirbti visiems kartu.

G. R. Latfullinas, A. V. Raičenko (2005) organizaciją įvardina kaip kryptingų veiksmų ar procesų, užtikrinančių būtinus elementų ryšius visumą. Pabrėždami tęstinumą autoriai įvardija ją kaip realiai egzistuojančią ir veikiančią socialinę struktūrą, pvz.: susivienijimas, valdžios organas ir kt.

E. A. Smirnovas (1998) klasifikuoja organizacijas kaip procesus ir kaip reiškinius. Organizacija kaip procesas yra veiksniai skatinantys sudaryti ir tobulinti tam tikrų dalių visumos ryšius. Pasak B. Z. Milnerio (2003) organizacija yra skirta tam tikro objekto elementų tvarkymo laike ir pasirinktoje erdvėje veiklai. Organizacija kaip reiškinys yra elementų, leidžiančių įgyvendinti tikslus ar programas ir veikiančių pagal tam tikras normas ir taisykles bei procedūras, rinkinys arba kompleksas.

Apibendrinus užsienio autorių pateikiamus apibrėžimus, organizacijos samprata gali būti išskaidyta į kelias dedamąsias, kurios atitinka ir šiuolaikinių organizacijų klasifikavimo principus:

1. Žmonių grupė;

2. Bendras ir visiems nariams svarbus tikslas;
3. Suvienytos jėgos ir galimybės;
4. Planavimas ir tęstinumas.

Šią klasifikaciją išskiria Ch. Barnardas, P. Druckeris ir kt., kurie organizaciją įvardija kaip socialinę sistemą (Čiarnienė et al., 2013). Pagrindinis organizacijos vienetas - žmogus, galima teigti, kad žmogus didžiąją savo gyvenimo dalį dalyvauja organizacijų veikloje, pavyzdžiui – švietimo įstaigos, verslo organizacijos, visuomenės grupės ir kitose, koordinuojant fizines ir protines galias, individai, veikdami bendro tikslo linkme, suvienija jėgas – dalinantis darbais, mintimis. Sėkmingo planavimo dėka užtikrinamas organizacijos gyvavimas ir naujų organizacijų kūrimas. Taigi, socialinės sistemos turi tendenciją sudaryti dideles sistemas, vystant tarpusavio ryšius jas dalinti į mažesnes. Anot F. S. Butkaus (2006), sistemos padeda suprasti visumą, susietą ryšiais, sukuriančiais naują kokybę, kurios negalima išvesti iš visumos. Jos gali būti klasifikuojamos pagal daugelį kriterijų:

- Kilmę - natūralios ir dirbtinės;
- Paskirtį – nefunkcines ir funkcines;
- Sudėtingumą – paprastos, sudėtingos, labai sudėtingos;
- Galimybę keistis - statiškos ir dinamiškos;
- Ir kt.

Šiuolaikinė organizacijos samprata, kuriai socialinę prasmę suteikė Ch. Banchardas, K. Lewinas, E. Mayo, H. Miurstenbergas, analizuojama žmoniškųjų santykių koncepcijos aspektu, daugiausia dėmesio skiriant žmogui, kuris suvokiamas kaip visapusiška, kompleksiška asmenybė, tuo pačiu didinant organizacijos veiksmingumą. 1982 m. „Makinzi ir kompanija“ organizacijos konsultantai T. Pitersas ir R. Votermanas tobulą šiuolaikinę organizaciją apibūdina tokiais bruožais: darbuotojų vidinis poreikis veikti, motyvacija, visas dėmesys skiriamas vartotojui, antrepreniškumas, liberalios ir griežtos tvarkos derinimas (Zakarevičius, 2002).

Kas dieną pasaulyje kuriantis, funkcionuojant, keičiantis, išnykstant nemažam skaičiui organizacijų, kurias sudaro įvairios sistemos, svarbu nusistatyti kuo laikysime ir koku požiūriu analizuosime organizaciją kaip sistemą. P. Zakarevičius (2002) organizacijas skirsto į kelias grupes, vertinant tokiais pagrindiniais aspektais:

- Organizacijų funkcijų visuomenės gyvenime požiūriu (gamybinės, komercinės, finansinės, socialinės infrastruktūros organizacijos ir kt.);
- Nuosavybės formos požiūriu (privataus kapitalo, akcinio kapitalo ir valstybinio kapitalo);
- Teisinės – organizacinės formos požiūriu (savarankiška įmonė, kartelis, trestas, koncernas);
- Bendrovės dydžio požiūriu (mikroįmonė, maža, vidutinė, stambi organizacija);

- Veiklos tipo požiūriu (vienetinės gamybos, serijinės gamybos organizacija, masinės gamybos).

Organizacijoms veikiant globaliu mastu, kuriasi virtualios organizacijos. Kyla klausimas, ar virtualią organizaciją galime laikyti realia bendrija žmonių, kurie niekada nėra matęsi? Atsižvelgiant į organizacijos sampratą, galima spręsti, kad atsakymas būtų teigiamas, nes bendrija siekia bendro tikslo, veikia darbų pasidalijimo principais ir yra suderinę organizacinius komponentus.

Galima sutikti su vadybos klasiku H. Fayoliu, jog bet kokią funkciją organizacijoje atliekantis žmogus, turi turėti funkcinius sugebėjimus t.y. techniniai – pramonės veikloje, komerciniai – komercinėje, finansiniai – finansinėje, šios, konkrečios profesinės žinios, yra svarbiausios žemesnės grandies darbuotojams, aukštesnės grandies darbuotojų – administraciniai sugebėjimai (Fayol, 2005).

Nuosavybės aspektu itin savitais požymiais išsiskiria viešojo sektoriaus organizacijos, kurių pagrindinė paskirtis tenkinti viešąjį interesą, tokios kaip ministerijos, teismai, savivaldos institucijos. Priešingai nei privataus sektoriaus organizacijos, kurios gali pasirinkti kokią veiklą vykdys ir uždirbtas pelnas bus kaupiamas savininkų nuosavybėje, viešosios organizacijos pasižymi būties ypatumais. Kaip teigia R. J. Smithas, kad tokio pobūdžio organizacijos vien pagal savo prigimtį turi apibrėžtas veiklos funkcijas. W. F. Baberis (1983) pabrėžė viešojo sektoriaus ypatumus (Gražulis, 2012):

- Nevienareikšmiškų uždavinių sprendimas;
- Susiduriama su įstatyminėmis sprendimų įgyvendinimo problemomis;
- Rūpinimasis įvairiomis garantijomis pritraukia daugiau motyvuotų žmonių;
- Rinkos nesklaidumų minimizavimas;
- Viešojo lojalumo ir legalumo standartų laikymasis;
- Vadovavimasis viešaisiais interesais;
- Visuomenės palaikymo siekimas;
- Keičiantis aplinkybėms turi būti adaptyvus, tobulėjantis.

Kadangi viešojo sektoriaus veikla yra griežtai ribojama įstatymų, sąrašą galima būtų papildyti uždavinių vykdymo ir numatytos politikos tęstinumo požymiu. Tačiau kyla klausimas, apeliuojant į trečiąjį W.F. Baberio teiginį – ar visgi šiuolaikinė viešojo sektoriaus organizacija pritraukia daugiau motyvuotų žmonių, remiantis tik siūlomomis garantijomis? Tiek organizacijų, tiek žmonių požiūris keitėsi į darbų organizavimo principus. Organizacija, siekianti aukštų veiklos rezultatų daugeliu atveju veikia pagal tam tikras tikslinės orientacijos gaires, kuomet jose dirbantys žmonės įgyvendina asmeninius lūkesčius, gali pripažinti, kad jiems naudinga veikti kartu.

Įvairūs autoriai organizaciją apibrėžia skirtingai, tačiau į visų autorių apibrėžimus įeina pagrindinės šios sąvokos dedamosios. Apibendrinus organizacijos sampratą, galima teigti, kad organizacija yra didelė socialinė-ekonominė individų bendrija, susisteminta pagal nuasmenintas kryptis ir įkurta konkrečioms tikslams pasiekti. Galima preziumuoti, kad organizacijos veikia

efektyviai kai yra nustatyta veiklos koncepcijos sistema ir bendro tikslo siekimas apjungia visus asmenis dirbančius joje.

### 1.1.1. Organizacijos aplinka ir jos reikšmė vystymuisi

Kiekviena organizacija tiek privati, tiek viešojo sektoriaus, turi atlikti savo aplinkos elementų analizę, tai pat ir juridinio vieneto vadovai – turi stengtis suprasti organizacijos ir jos aplinkos ryšius (Appleby, 2009). Organizacijos aplinką nesunkiai įsivaizduoti galime prilygindami J. M. Hatch pateiktam apibūdinimui - populiariausia Rusų lėlė, suvenyras – „matrioška“ (Hatch, 2006). Ji sudaryta iš kelių ar keliolikos skirtingo dydžio lėlių supančių viena kitą. Didžiausia lėlė išorėje, prilyginama organizacijos išorinei aplinkai, mažesnė lėlė viduje – organizacijos vidinė aplinka, jeigu rastume dar mažesnę – organizacijos filialų, padalinių veikiamą aplinką ir t.t. Visi už organizacijos ribų esantys poveikio elementai vertinami kaip išorės aplinka. Svarbu paminėti, kad šiuolaikinėse vadybos teorijose galima rasti papildomą klasifikaciją – tai tarptautinė išorinė aplinka. Vidiniai organizacijos aplinkos veiksniai yra tiesiogiai veikiami ir valdomi organizacijos, norint pasiekti nustatytų tikslų (Pearson, 1990). Pasak Puteikienės (2009), organizacijos sėkmė priklausys nuo to kaip bus įvertinti aplinkos veiksniai.

Vidinė organizacijos aplinka veikiama daugelio dedamųjų. Sąveikaujant šiems objektams organizacija atlieka daug funkcijų – išigyjamos žaliavos, samdomi darbuotojai, kaupiamos žinios, uždirbamas pelnas, perkamos paslaugos ar įranga. Organizacija parduodanti prekes ar teikianti paslaugas bendradarbiauja su klientais, kiti vidinės aplinkos nariai – investuotojai, tiekėjai, platintojai, konkurentai, konsultacinės bendrovės veikia pardavimų proceso aptarnavimo, optimizavimo klausimais. Visos minėtos suinteresuotosios grupės yra gyvybiškai svarbios kiekvienai organizacijai (žr. 1 pav.).



1 pav. Organizacija ir sąveikaujančios suinteresuotos šalys bei konkurentai. Sudaryta darbo autorės pagal J.M. Hutch, *Organization Theory* (2006)

Literatūroje autoriai vidinę aplinką įvardija vieningai, tačiau galima pastebėti, kad išskiriamas ne vienodas organizacijos vidinės aplinkos plotis – t.y. J.M. Hutch (2006) į vidinę aplinką žvelgia platesniu mastu, aprėpiant tiekėjus, pirkėjus, akcininkus, priešingai nei V. Gražulio (2008) išskirtuose organizacijos vidinės aplinkos elementuose – tai darbuotojai, organizacinė kultūra, tikslai, gamybiniai pajėgumai, organizacinė valdymo struktūra. Anot Rajagopalano ir Spreitzerio (1996), organizacija yra suvokiama kaip stiprybių ir silpnybių rinkinys. Atliekant išsamų organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos tyrimą yra svarbu ne tik nustatyti, kuo organizacija yra stipri šiuo metu, tačiau kokiomis stiprybėmis ji gali pasižymėti ateityje. Apimant daugiau komponentų, organizacija gali bent šiek tiek patikimiau veikti ir įvertinti mikroaplinkos pokyčius, tinkamiausia linkme nukreipiant organizacijos pagrindinių išteklių panaudojimą.

Tam kad būtų galima pilnai įvertinti jungtis tarp organizacijos ir jos aplinkos, svarbu išanalizuoti organizacijos išorinę aplinką. Ją sudaro žemiau išvardinti sektoriai:

- Socialinis ir kultūrinis (gyventojų struktūra, demografiniai rodikliai, gyvenimo būdo tendencijos, darbuotojų mobilumas – pavyzdžiui, pastarųjų metų Lietuvos gyventojų emigracijos tendencijos į Jungtines Karalystes arba darbo funkcijų vykdymas persikeliant į Vakarų Europos šalis; kultūriniu aspektu žvelgiama šalies istorija, tradicijos, elgesio normos, įsitikinimai ir vertybės);
- Teisinis (šalies įstatyminė bazė, antimonopoliška politika, mokesčių teisė, užsienio investuotojai);
- Politinis (akcentuojama vykdomosios politikos sistema, pvz. autokratija ar demokratija, tose šalių srityse, kuriose veikia organizacija. Šis sektorius glaudžiai sąveikauja su teisiniu, bei galima sutikti sąsają su socialiniu sektoriumi. Pavyzdžiui, Jungtinėse Karalystėse moterų įsitraukimas į aktyvų dalyvavimą politinėje veikloje lėmė mažesnę tiek politinę, tiek socialinę lyčių diskriminaciją darant įtaką įstatymų leidžiamajam sektoriui);
- Ekonominis (darbo rinka, finansų sektorius, prekybos rinka – mainai, prekių ir paslaugų pasiūla ir paklausa. Abiems organizacijų tipams, plačiąja prasme, viešojo ir privataus sektoriaus, svarbu ekonomikos vykdomoji politika – fiskalinė politika, gamtinių resursų panaudojimas, investicijos, bankų veikla);
- Technologinis (naujos žinios ir informacija moksliniu-technologiniu aspektu, technologijų išradimas, taikymas, naudojimas organizacijos gaminamų ar tiekiamų prekių ar paslaugų pardavimams didinti. Organizacijos naujoves pasisavina iš aplinkos įvairiomis formomis – samdant išsilavinusius, žingeidžius, socialiai kultūringus darbuotojus, įsigyjant technologiškai atnaujintą darbo įrangą, naudojantis konsultantų ir įrangos žinovų, profesionalų paslaugomis);
- Aplinkosaugos (gamtiniai ištekliai, kai kurios organizacijos susiduria su šiuo sektoriumi tiesiogiai, tarkime – angliakasyba, naftos pramonė, kitos organizacijos su ja susiduria labiau globaliu

mastu - globalus atšilimas, sausra, žemės drebjimai, potvyniai, aktyvūs vulkaniniai dariniai, atliekų perdirbimas, šie aspektai svarbūs kiekvienai socialiai atsakingai organizacijai).

Verta paminėti, kad organizacija turėtų pati įvertinti, ar jai tikrai aktualu analizuoti visas išvardintas išorines aplinkas. Susipažinus su organizacijos aplinka gali išryškėti, kad penkių ar šešių sektorių pažinimas ir analizė reikalinga darbui optimizuoti, tačiau gali būti, kad susipažinus su aplinka išryškės ir kiti, papildomi organizacijos aplinkos tyrimui svarbūs sektoriai. Iš išvardintų punktų galima teigti, kad sektoriai glaudžiai susiję tarpusavyje, nors organizacijos taip pat veikia išorės aplinkas, tačiau organizacijos veiklai optimizuoti, išlikti konkurencingai rinkoje svarbu stebėti, analizuoti ir gebėti keistis arba taikytis pagal išorinių veiksnių kitimo tendencijas.

### **1.1.2. Organizacijos vystymo(si) poreikis**

Tam kad būtų galima teisingai identifikuoti organizacijos vystymo ir vystymosi poreikį, svarbu apsibrėžti ką reiškia ši sąvoka. S. P. Robbinsas (2003) įvardija tai kaip terminą, kuris apibrėžia organizacijos planingų pokyčių intervencinių veiksmų, grindžiamų humanistinėmis - demokratinėmis vertybėmis, kurių tikslas pagerinti organizacijos efektyvumą ir darbuotojų gerovę. J. Kvedaravičius (2006) mini, kad vystymosi procesas buvo analizuotas visais istoriniais laikotarpiais, tačiau XX a. viduryje buvo susidomėta šiuo reiškiniu ir moksliniu lygmeniu. S.P. Robbinsas vystymąsi grindžia humanistinėmis - demokratinėmis vertybėmis, apeliuojant į tai, J.Kvedaravičius nurodo miesto ir vystymosi sąsają. O kodėl vadovaujamesi miesto fenomenu? Galbūt ir organizaciją galime įvardinti kaip savitą miestą, kuri būtų laikoma intelekto sankaupa, leidžianti plėsti žmonių gyvenimo įvairovę. J. Kvedaravičiaus teigimu, vystymasis yra besitęsiantis procesas, kuris gali būti laikomas valdymo stiliumi, susijęs su ypatingomis inovacijomis, galima sutikti kad susijęs su inovacijomis, tačiau vystymasis šiuolaikinėje organizacijoje – planingas, kasdieninis ir labai pozityvus veiksnys, kuris lemia gyvenimo įvairovės didinimą. Ypatingumas identifikuotinas vaizdinių kūrimo ir realizavimo procese, o bazinė vystymosi paskirtis apibūdinama kaip organizacijos veiklos didinimas. Vystymasis orientuotas į didesnes galimybes ateityje, į šiandien dar nepamatuojamus siekius ir tikslus, tačiau vystymusi nelaikoma organizacijos augimas pagal konkrečius parametrus: darbuotojų skaičių, pardavimų apimtį ir pan.

Vadybos studijų pradininkų M. Weberio, F. Tayloro ir H. Fayolio klasikinis požiūris į organizacijų vystymąsi išryškino pagrindinius trūkumus – nebuvo atsižvelgiama į žmogiškuosius organizacijos aspektus, nes buvo manoma, kad žmogų tenkina vien ekonominiai motyvai, todėl prie organizacijos prisijungus naujiems, labiau išsilavinusiems žmonėms, vadovai prarasdavo ryšį su žemesnio organizacinio lygio darbuotojais dėl skirtingų pažiūrų. Priešingai nei klasikai, žmogiškųjų santykių tyrėjai McGregoris, Argyris ir Likertas, pastebi, kad nebuvo įvertinti kiti organizaciją veikiantys kintamieji, pvz. technologiniai, aplinkosauginiai veiksniai. J. Kvedaravičiaus pritaria atsitiktinumą teoretikų požiūriui, jog tai nuolatinis procesas, nes nuolat kinta aplinkybės, taip pat

pabrėžiamas poreikis pritaikyti organizacijos struktūrą prie jos strategijos, technologijos ir išorinės aplinkos.

Nuolat didėjantį poreikį keistis, dėl kurio susikūrė organizacinis vystymasis, lėmė tam tikri pokyčiai (Appleby, 2009, 178 p.):

- naujos technologijos ir darbuotojų kvalifikacija;
- darbuotojų pažiūros;
- organizacijų dydis;
- būtinumas didinti darbo našumą.

Pagrindinės valdymo sistemos organizacinės gairės sudaro (Zakarevičius, 2002, 143 p.):

- išorinės aplinkos, kurią lemia organizacijos veikla, diagnostika, analizė ir įvertinimas;
- vidinės organizacijos aplinkos tyrimas, vertinimas;
- organizacijos tikslų taisymas ir patikslinimas;
- organizacinės struktūros tipo ir formos nustatymas, įvertinus visus galimus variantus;
- funkcijų pasidalinimas ir reglamentavimas, darbuotojų skaičiaus nustatymas;
- darbuotojų darbo organizavimo projektavimas.

Organizacijai identifikavus savo vidaus procesus, iškeliamas svarbiausias tikslas – sukurti lanksčią, atvirą organizaciją, kuri lengvai adaptuotųsi prie permainų, o žmonės suvoktų pokyčių poreikį ir imtųsi veikti savarankiškai. Vertinant žmogiškąjį ir organizacinį tobulėjimą pagal S.P. Robbinsą (2003) laikomasi tam tikrų vertybių, grindžiančių organizacijos vystymąsi, kurios padeda vienetams susijungus išlaikyti sistemingą, našų darinį – organizaciją:

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.

Organizacijos vystymosi koncepciją sudaro pastangos sutelkti joje dirbančius žmones būti atviresniais, dalintis patirtimi ir leisti savarankiškai veikti siekiant organizacijos tikslų. Taip sparčiai besikeičiančioje aplinkoje, šiuolaikinės organizacijos gali valdyti permainas, o jose dirbantiems žmonėms svarbu jaustis patikimais ir naudingais. Atkreipiamas dėmesys į tai, kad organizacijoje dirbantys žmonės suprastų bendradarbiavimo, atvirumo ir iniciatyvumo reikšmę, tai lemia požiūrio

formavimą, kad veikiant kartu, efektyviau įgyvendinami asmeniniai ir organizaciniai tikslai. Organizacijos vystymasis – žinių ir patirties apjungimas, kuris stiprina organizacijos veiklos ir individo tobulėjimą, žiūrint į organizaciją ir joje dirbančius žmones kaip atskiras į sistemas, egzistuojančias sistemų visumoje. Šis procesas veikia strateginį planavimą, vadovavimo stiliaus tobulinimą, pokyčių valdymą, organizacijos įvaizdžio formavimą, darbuotojų mokymą. Veikiant kintančiomis vidaus ir išorės aplinkos sąlygomis organizacijoms reikalinga pokyčių procesų analizė. Pasak pokyčių srities tyrėjų, pokyčiai organizacijose nevyksta lengvai, susiduriama su daugeliu aplinkybių trikdančių sėkmingą jų įvedimo ar įgyvendinimo procesą. Todėl svarbu aptarti organizacinių pokyčių sampratą ir atsiradimo priežastis, jas identifikuosime kitame poskyryje.

## **1.2. Organizacijos pokyčių prigimtis**

Pokyčiai yra pastovus ir niekada nesibaigiantis procesas organizacijos gyvavimo laikotarpiu, tai tokia būseną, kai organizacija iš esamos padėties pereina į pageidaujamą, norimą būsimą ateityje (Nelson, 2003). Metams bėgant pokyčiai vyko palaipsniui, dauguma jų buvo vykdomi atsietai ir nesuderintai, tačiau šiandien jau yra susiformavęs naujas požiūris – gausėjančias idėjas siekiama panaudoti novatoriškam organizacijos valdymui, pritaikant sisteminę ir visapusišką požiūrį į problemas, vertinama visa visuma, priešingai nei pokyčių tyrinėjimų pradžioje – atskirų dalių analizė. Verta pabrėžti, kad organizaciniai pokyčiai nevyksta sklandžiai, norima linkme ir ypatingai, XXI – ajame amžiuje viskas keičiasi daug griečiau (Burke ir Sets, 2009). Pokyčiams įgavus didelę svarbą, sėkmingai veikiančios organizacijos, tarptautinės korporacijos ir kitos tobulėjančios įmonės, puikiai suvokia pokyčių svarbą organizacijai, todėl jos konsultuojasi arba samdo pokyčių valdymo specialistus, dar kitaip literatūroje vadinamais pokyčių agentais, jo funkcija organizacijoje yra pokyčių interpretavimas arba numatymas, valdymas, iššaukimas arba atšaukimas.

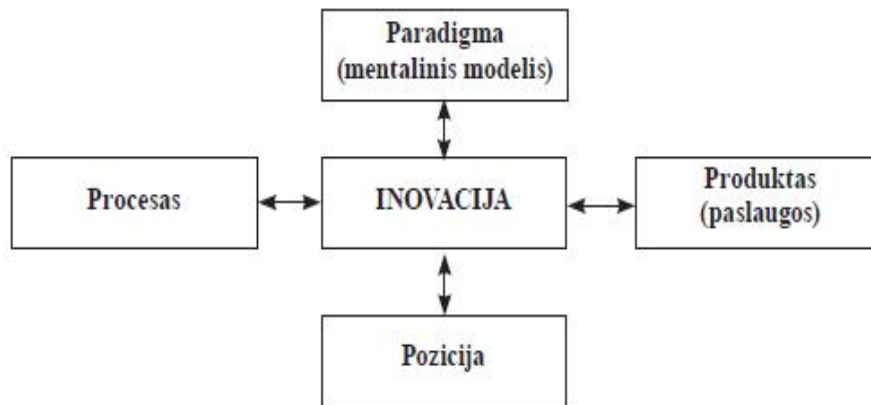
Daug užsienio autorių dirbo organizacinių pokyčių klausimais, K. Lewinas (1950) vienas pokyčių teorijų pradininkų, organizacinius pokyčius apibrėžė kaip trumpalaikį nestabilumą. Kodėl trumpalaikis? K. Lewino sukurto trijų etapų permainų proceso pagrindinė idėja, kad reikia atšildyti status quo, pakeisti jį į naują būklę ir užšaldyti naujus pokyčius, kad jie taptų nuolatiniais, taigi organizacijoje sukuriamas trumpalaikis nestabilumas naujovių įvedimui.

D. Hurstas (1995) pokyčius laiko organizacijos aplinkos pasikeitimu, kurie vyksta objektyviai ir visiškai nepriklausomai nuo organizacijos veiklos pobūdžio, rezultatų, vadybos bei kitų aspektų.

Pasak A. Nelson (2003) organizaciniai pokyčiai gali būti apibūdinti kaip reaktyvus, nutrūkstantis ir organizacinės krizės nulemtas procesas, siejant šį apibūdinimą su tuo, jog daugelis organizacijų dažnai nenumato permainų poreikio.

Pokyčiai reikalauja atsisakyti inertiško požiūrio ir įtvirtinti inovatyvius siekius keisti nusistovėjusius tradicinius valdymo, veiklos determinantus. Pokyčiai inovacinėje erdvėje gali būti išskiriami keliomis esminėmis pozicijomis (Isaksen ir Tidd 2006) (žr. 2 pav.).





2 pav. Inovatyvus požiūris į pokyčius. Cit. pagal Isaksen, S., Tidd, J. *Meeting the Innovation Challenge: Leadership for Transformation and Growth* (2006)

- Paradigma – tai organizacijos veiklos suvokimo pasikeitimas;
- Produktas ar paslaugos – organizacijos pagrindinės veiklos rezultatų permainos;
- Pozicija – aplinka, į kurią produktas ar paslauga yra pristatoma, pokyčių kontekste;
- Procesas – metodo, kaip organizacija veikia teikiant savo gaminius, pokyčiai.

Pokyčiai naudojami aiškinant priežastis ir pasekmes, bei įprasminant savo patirtį. Literatūroje išsiskiria ir priešingas pokyčių proceso apibūdinimas, nurodantis, kad permainas galima valdyti, Laumenskaitė ir Vasiliauskas (2006), teigia, kad tai ne inertiška veikla, o iniciatyvių, naujų veiklos būdų paieška ir jų taikymas organizacijoje.

Van de Ven (2004) organizacinius pokyčius klasifikuoja į kelias rūšis:

- Epizodiniai (atsitiktiniai) ir besitęsiantys;
- Pažangūs ir radikalūs;
- Besitęsiantys ir nesitęsiantys.

Vienas labiausiai paplitusių klasifikavimų pateikiamas 1 lentelėje:

1 lentelė. Organizacinių pokyčių klasifikacija

	<b>Epizodiniai pokyčiai</b>	<b>Besitęsiantys pokyčiai</b>
Kokie?	Instinktyvūs, inertiški	Pastovūs, besivystantys
Skirtumai	Nutraukia pastovumą organizacijos veiklos srityse/segmentuose	Įtraukiami į kasdieninius darbus ir tampa jų dalimi
Kas lemia?	Priklauso nuo išorinės aplinkos (pvz. technologijų kaita) arba nuo esminių vidinės aplinkos pokyčių (pvz. darbuotojų kaita, kuri nebuvo būdinga organizacijoje);	Dažniausiai priklauso nuo organizacijos veiksmų; “Prisitaiko” ilguoju laikotarpiu

	Trumpalaikis pritaikymas	
Ko reikia?	Reikalauja aiškumo, detalizavimo, schemų	Reikalauja pasiruošimo, mokymosi, improvizacijos
Pobūdis	Makro, nutolęs, globalus	Mikro, artimas, vietinis

*Sudaryta darbo autorės pagal Weick & Quinn. Organizational Change and Development*

Pats klasifikavimas jau leidžia atskirti pokyčių mastą ir svarbą. Epizodiniais pokyčiais dažnu atveju laikoma vienkartiniai įsikišimai į nusistovėjusią organizacijos santvarką, kurie veikia greitai ir nereikalauja didelio pasiruošimo ar adaptacijos laikotarpio. Besitęsiančius pokyčius galima įvardinti kaip sisteminę pastangą, organizacijai prisitaikyti prie kintančios išorinės aplinkos.

Globalizacijos veikiamame pasaulyje, pokyčiai įgavo pagreitį, T.S. Batemanas, C.P. Zeithamlas (1993) teigia, kad organizacijos turi keistis, nes jas supanti aplinka keičiasi. Kokios priežastys lemia pokyčių atsiradimą?

P. Zakarevičius (2006) pagrindinėmis priežastimis lemiančiomis objektyvius pokyčius organizacijoje nurodo išorines ir vidines. Pagrindinės išorinės priežastys:

- Nauji mokslo atradimai, iš esmės keičiantys nusistovėjusią gamybos rutiną, įvedant naujas technologijas, medžiagas, informacinių technologijų panaudojimo galimybes ir kt.;
- Globalūs pasikeitimai visuomeniniuose pasaulio vystymosi procesuose, keičiantys socialinius ir politinius tarpvalstybinius santykius;
- Neprognozuojami kitų organizacijų ekonominės ir vadybinės veiklos veiksmi, keičiantys rinkos elgseną;
- Ekonomikos globalizavimo ir internacionalizavimo procesai, keičiantys nusistovėjusias gamybos, rinkodaros, finansų sistemas ir pan.

Pagrindinės vidinės priežastys:

- Organizacijos personalo kokybinis augimas, suponuotas naujų žinių įsisavinimo lygiu, visuomenės išsivystymo lygio didėjimo, socialinių, politinių ir kultūrinių pasikeitimų ir pan.;
- Organizacijos kiekybinis augimas dėl objektyvaus gaminamų produktų ar teikiamų paslaugų paklausos didėjimo, naujų realizavimo rinkų atsiradimo;
- Organizacijos revitalizacija (išsigimimas) dėl organizacijos technologinių, organizacinių, vadybos, motyvacinių sistemų stagnacijos, jų objektyvaus keitimosi būtinumo.

Tiek išorės, tiek vidaus priežastys suponuojamos tam tikromis savybėmis, tokiomis kaip – netikėtumas ar neapibrėžtumas, greiti priežastinių procesų vystymosi tempai, priežasčių nenuspėjamumas. Galima teigti, kad objektyvių išorės ir vidaus pokyčių, lemiančių organizacijos pasikeitimų būtinumą, numatymas, įvertinimas ir reagavimas yra gana sudėtingas procesas.

Identifikavus vidines ir išorines priežastis, T.S. Batemanas ir C.P. Zeithalmas (1990) įvardino keturias pagrindines organizacijos pokyčių sritis: strategija, technologija, organizacinė struktūra ir žmonės. Visos šios sritys tarpusavyje susijusios, taigi jeigu pasikeičia padėtis vienoje srityje, organizacija turi reaguoti į pokyčius ir kituose segmentuose. Pirmasis, strategijos segmentas užima svarbų vaidmenį tuomet kai organizacija keičia savo resursų struktūrą naujam verslo padalinio atidarymui, veiklai arba mažesnę reikšmę sudaro, tačiau įtakoja veiklą – kai organizacija atlieka gamybos linijos optimizavimo darbus, kaštams sumažinti. Trys pagrindiniai etapai organizacijai, kuri vykdo strateginius pokyčius:

1. Reikalinga nauja strategija dabartinei organizacijos veiklai vykdyti;
2. Numatoma vizija organizacijos ateities veiklos kryptims;
3. Įgyvendinami pokyčiai, pritaikomos naujos sistemos.

Technologiniai pokyčiai kartais apibūdinami kaip strateginių pokyčių dalis, tačiau kartais jie būna tokie ryškūs, kad tampa tiriami kaip atskiras objektas. Keičiant technologiją svarbu nustatyti, kas bus labiausiai paveiktas technologinių pokyčių ir įvesti į bendrą organizacijos sistemą, o vadovybė turėtų aktyviai įsitraukti į naujos technologijos iniciavimą, diegimą, palaikymą visos organizacijos mastu. Struktūriniai pokyčiai gali būti nulemti strategijos pokyčių, priklausomai nuo to, kokius pokyčius organizacija vykdo, taip pat norint išsaugoti efektyvią kontrolę, vadovavimo stiliaus keitimas gali paveikti organizacijos hierarchinę struktūrą. Pasak M. Išoraitės, darbuotojai - labai svarbus aspektas, ypač pabrėžiama vadovų svarba. Vadovai turi skirti laiko išnagrinėti pokyčių proceso diegimo aplinkybes, kad likusieji darbuotojai būtų tinkamai informuoti, motyvuoti būsimoms naujovėms priimti ir įgyvendinti. T.S. Batemanas ir C.P. Zeithalmas (1990) teigia, kad anksčiau minėtos pokyčių sritys gali paveikti organizacijos darbuotojų požiūrį, kartais - neigiamai. Taigi priklausomai nuo vadovybės priimtų sprendimų, kaip įtraukti personalą į permainas, dažnai atliekami tam tikri mokymai, konsultacijos tiesiogiai nukreipti į darbuotojus, jų teigiamam ir pozityviam požiūriui bei savijautai užtikrinti.

Galima pabrėžti, kad pagrindinė sritis, kuri stipriausiai veikia likusias – tai strategija. Strateginiai pokyčiai yra laikomi organizacinių pokyčių rūšimi, kurie gali kardinaliai pakeisti organizacijos būseną. Taigi, organizaciniai ir strateginiai pokyčiai pasižymi pateiktomis savybėmis (žr. 2 lentelę):

2 lentelė. Organizacinių ir strateginių pokyčių palyginimas

	<b>Organizaciniai pokyčiai</b>	<b>Strateginiai pokyčiai</b>
Greitis	Gali būti lėti arba greitai	Dažniausiai greitai
Gylis	Gali būti ir giluminiai ir paviršutiniški – nekeičiantys nusistovėjusios tvarkos	Esminiai pokyčiai, susiję su nusistovėjusios tvarkos keitimu
Pasipriešinimas pokyčiams	Dažniausiai nestiprus, nes pokyčiai negiluminiai	Galimas stiprus pasipriešinimas, kuris apsunkina strategijos

		įgyvendinimą
Rizikos, kurią sukelia pokyčiai, laipsnis	Dažniausiai žemas rizikos laipsnis, kai pokyčiai lėti ir negiluminiai	Galima didelė rizika, nes pokyčiai esminiai, didelio masto, sunku nuspėti, ar vykdomi pokyčiai atneš sėkmę
Organizacijų tipai, kuriems būdingi pokyčiai	Esminių pokyčių vengia konservatyvios, savo unikalią kultūrą siekiančios išsaugoti organizacijos	Esminius pokyčius labiau priima antreprenerinės, besimokančios, konfigūracine metodologija besivadovaujančios organizacijos

*Cit. pagal Vasiliauskas A. Strateginis valdymas (2005)*

Esminę poziciją pokyčių valdymo pasirengime užima strateginio valdymo metodologijų pasirinkimas. Labai svarbiais veiksniais tampa strateginių organizacijos tikslų ir priemonių, pasirengiant pokyčių valdymui, numatymas, gebėjimas tinkamai pozicijuoti organizaciją konkurencinėje aplinkoje, identifikuoti rizikos faktorius, mobilizuoti visų rūšių organizacinius išteklius.

### **1.2.1. Teoriniai strateginių pokyčių aspektai**

Organizacijos strategija – tai ilgalaikis veiksmų planas, skirtas organizacijos misijai ir vizijai įgyvendinti, įgyti konkurencinį pranašumą savojoje veikloje. Organizacijos veiklos sėkmė, konkurencinis pranašumas gali būti įgyjamas efektyviai naudojant išorės aplinkos ypatumus ir svarbiausius savo sugebėjimus. Norint išlaikyti pranašumą svarbu laiku reaguoti į organizacijos aplinkoje vykstančius reiškinius, kas neišvengiamai sukelia pokyčių vykdymo poreikį. Strateginius pokyčius analizavo daugelis užsienio (Mitzberg, 1991; Kotter, 1995 ir kt.) ir Lietuvos (Jucevičius, 1998; Vasiliauskas, 2002) autorių. „Strateginiai pokyčiai – tai yra organizaciniai pokyčiai, kuriuos sukelia naujos strategijos įgyvendinimas ir kurie gerokai pakeičia susiklosčiusią organizacijos tvarką. Šie pokyčiai dažniausiai būna greiti, giluminiai (pvz., naujų filialų statyba ar senų uždarymas, organizacijos pobūdžio keitimas)“ (Jucevičius, 1998). Taigi, strateginiai pokyčiai priešingai nei organizaciniai, kuriuos A. Vasiliauskas (2004) įvardijo nuolat vykstančius ir įprastus organizacijai, yra susiję su naujos strategijos įgyvendinimu, žmonių keitimosi valdymu siekiant apibrėžtų strateginių tikslų. Tai paliečia visus organizacijos narius, kurie reaguodami į minėtus pokyčius turėtų keisti nusistovėjusią darbotvarkę, vertybes ir įsitikinimus. Šių pokyčių įgyvendinimas yra sudėtingesnis nei organizacinių pokyčių, kadangi Farsono (2004) teigimu, vadovybė dažnai nėra linkusi keistis, verčiau keičiamos vertybių schemos, darbų planai. Priešingą nuomonę Farsonui, išsako Coveney (2003), kad ir visa aukščiausia vadovybė privalo įsitraukti į pokyčius ir besąlygiškai jais tikėti. A. Vasiliauskas (2002) teigia, kad jeigu numatyti pokyčiai yra sudėtingi ar prieštaringi, tai galutiniai strateginiai sprendimai gali būti išvis neįmanomi.

Kiekvienos organizacijos strateginius pokyčius lemia skirtingos priežastys, svarbu atsirinkti ir apsibrėžti tiksliau ir konkrečiau būtent savajam verslo vienetui, tačiau esama visoms organizacijos bendrų priežasčių (Tichy, 1983):

- aplinka;
- verslo santykiai;
- technologija;
- darbuotojai.

Igyvendinant naują strategiją iškyla klausimas kokia strategijos valdymo schema vadovautis vykdant strateginius pokyčius. Skiriamos kelios metodologijos – nustatytinė ir plėtotinė, kurios formuoja skirtingą sampratą strateginiams pokyčiams. Kuomet strateginiai pokyčiai vyksta strategijos įgyvendinimo stadijoje ir yra iš anksto suplanuoti, o į juos įtrauktiems žmonėms sprendimai deleguojami iš aukštesniojo valdymo lygmens, teigiama jog veikia nustatytinė metodologija. Pagrindinius strateginių pokyčių įvedimo modelius sukūrė Kanteris ir Lewinas. Plėtotinių modelių esmė yra nuolatinis strateginių pokyčių vykdymas, strategijos formavimo ir vykdymo stadijose (Vasiliauskas ir Laumenskaitė, 2006). Šiame modelyje strategija įgyvendinama ir individo lygmeniu, žmonės patys dalyvauja diskusijose, eksperimentuose. Vasiliauskas ir Laumenskaitė (2006) skiria įvairias strateginių pokyčių principines schemas. Su nustatytiniu požiūriu siejamos:

- nustatytinis trijų pakopų modelis;
- išsaldomų ir neišsaldomų nuostatų modelis.

Su plėtotiniu požiūriu skiriamos tokios schemas:

- besimokančios organizacijos modelis;
- strateginių pokyčių penkių veiksmų teorija.

Kanterio modelis (1992) skiria tirs strateginių pokyčių valdymo proceso etapus: organizacinio identiškumo pasikeitimas, koordinavimo ir perėjimo į naują lygmenį problemos, atsižvelgiant į organizacijos ciklo gyvavimo fazę, vadovybės kontrolė. Šis modelis leidžia sudaryti tris žmonių grupes, susijusias su strateginiais pokyčiais: strategai, kurie vadovauja vykstantiems pokyčiams, vykdytojai – tiesiogiai atsakingi už tam tikras permainų vykdymo sritis, patyrėjai – įgaliojimų suteikimas arba praradimas, jiems kyla daugiausiai rūpesčių ir nežinomybės.

Išsaldomų ir neišsaldomų K. Lewino (1952) nuostatų modelis dalina strateginių pokyčių valdymą į tris etapus: nuostatų atsisakymą, perėjimą į naują lygmenį, naujų nuostatų įsitvirtinimą. Svarbu, kad žmonės matytų pokyčių poreikį ir jiems pritartų, taigi, kad vyktų pokyčiai esamos nuostatos turi būti paskelbtos negaliojančiomis. Atsiradus nuomonių priešpriešai ir naujiems informacijos srautams, vykdytos nuostatos tampa keistomis. Antrajame etape ieškoma naujų sprendimų, išbandomos alternatyvos. Išanalizavus naujus prioritetus ir priėmus tinkamus sprendimus, įtvirtinamos naujos nuostatos. Naujoms nuostatoms įtvirtinti imamasi įvairių priemonių stabilizuoti pasipriešinimui. Šis

strateginių pokyčių modelis plačiai naudojamas organizacijose, tačiau žmonės į jų valdymą neįtraukiami.

Besimokančioje organizacijoje strateginiai pokyčiai neįvedami staigiai, tokie pokyčiai reikalauja pasiruošimo ir vyksta nuolat. Tokį modelį taikyti tinkama kai organizacija turi pakankamai laiko ir kitų išteklių, skirtų žmonių mokymams.

Strateginių pokyčių penkių veiksnių teorija pagrįsta šiomis dedamosiomis:

- nuolatinis konkurencinė aplinkos vertinimas;
- pritaikytas vadovybės valdymo stilius prie organizacijos padėties;
- strateginių ir veiklos pokyčių siejimas;
- personalo valdymas;
- pokyčių valdymo darba.

Į paskutinį veiksnių apjungiami prieš tai buvę keturi, tuo pačiu pridodant nuoseklumą, suderinamumą, konkurencinį pranašumą, įvykdomumą.

Strateginių pokyčių principinę schemą organizacija pasirenka atsižvelgiant į konkrečią jos būklę. Literatūroje teigiama, kad organizacijos labiau linkusios laikytis plėtotinio požiūrio, nes jo laikantis, daromas mažesnis poveikis esminėms nuostatomis – tai palengvintų strateginių pokyčių valdymo procesą. Visgi, remiantis įvairiomis aplinkybėmis dažnai skatinama laikytis nustatytinės metodologijos strateginių pokyčių valdymo procese (Vasiliauskas ir Laumenskaitė, 2006).

3 lentelė. Strateginių pokyčių kryptys ir sritys

	<b>Formali organizacijos struktūra</b>	<b>Žmonės</b>	<b>Užduotys</b>	<b>Neformali organizacijos struktūra</b>
<b>Techniniai ir darbo pokyčiai</b>	Darbo organizavimas ir pavaldumas Strategija ir struktūra	Atranka, išsilavinimas Valdymo stiliaus derinimas su įgūdžiais Įprasta veikia	Atsižvelgimas į aplinką, technologiją, išsilavinimą, konkurentų veiklą Naujų užduočių perpratimas ir jų vykdymas	Supratimas ir kontrolė „Gerųjų naujienų“ sklaida
<b>Kultūros pokyčiai</b>	Valdymo stilius <i>Mintzberg</i> subkultūros Handy kultūros	Individualių ir bendrųjų vertybių derinimas Grupių ir komandų valdymas Vadovavimo alternatyva	Simboliai, istorija Neįšaldomos nuostatos Įtakingų žmonių veiklos modeliai Skaidrumas Nauji siekiai	Apdovanojimai, simboliai Ryšų plėtojimas Naudingų grupių skatinimas Socialinės veiklos plėtojimas
<b>Politikos pokyčiai</b>	Formalus valdžios pasidalijimas Vadovavimo struktūriniais padaliniais	Turimų įgūdžių ir informacijos panaudojimas Suderinamumas su nauja strategija	Bandytas paveikti Struktūros plėtojimas įtakos darymas	Pastangos vadovauti Kontaktų užmezgimas Ryšų palaikymas

	pusiausvyra	Paskatos ir kompensacijos	formalioms ir neformalioms grupėms	
--	-------------	---------------------------	------------------------------------	--

*Cit. pagal R. Lynch (1997). A. Vasiliauskas ir E. Laumenskaitė 2006.*

Rengiant strateginių pokyčių programą tikslinga numatyti reikalingas organizacijos veiklos sritis, kaip nurodyta 3 lentelėje. Tokį pasirinkimą lemia organizacijos ypatybės, ypač jos kultūra ir valdymo stilius. Didžiausia kliūtis, trukdanti įgyvendinti strateginius pokyčius, tai pasipriešinanti žmonių reakcija, todėl būtina numatyti ar žmonės priešinsis pokyčiams ir kaip įveikti šį pasipriešinimą. Strateginių pokyčių programoje rekomenduojama numatyti įvairias pasipriešinimą įveikiančias priemones: žmonių įtraukimą į pokyčių valdymą, paramos ir palaikymo sistemų kūrimą.

Valdant strateginius pokyčius reikia ne tik apskritai žinoti organizacijos strateginę kryptį, bet ir duoti nurodymus kiekvienam joje dirbančiam žmogui, laikytis pasirinktos krypties. Vis dėlto organizacijai būtų labiau priimtina strateginių pokyčių valdymą sieti su reikiama požiūrio į juos ugdymu. Pozityvaus požiūrio į pokyčius ugdymas taikant mokymosi ir įtikinėjimo yra ypač veiksmingas jų valdymo būdas (Vasiliauskas ir Laumenskaitė, 2006).

Taigi strateginiams pokyčiams reikia skirti didelį dėmesį, pradedant nuo žmonių skatinimo palaikyti naują strateginę kryptį, kadangi būtent strategija formuojama organizacijos ilgalaikė kryptis ir veiklos ribos, kuri suderina išteklius su aplinkos veiksniais. Aptarti strateginių pokyčių valdymo modeliai praktikoje gali būti tikslingai taikomi ne tik valdant pokyčius, bet ir padėti sėkmingai įgyvendinti organizacijoje inicijuotas permainas.

### **1.2.2. Sėkmingų permainų įgyvendinimo prielaidos**

Identifikavus permainų yra neišvengiamumą, organizacija, norėdama tobulėti turi įsitraukti į permainų vykdymą. Organizacijos nariai tikisi, kad pokyčiai bus vykdomi sėkmingai, padidins organizacijos veiklos efektyvumą. K. Lewinas, organizacinių pokyčių tyrėjas, analizuotoje literatūroje minimas kaip pirmasis (1940), kuris pabrėžė diegiamų pokyčių naudą derinant su sėkmingais pokyčiais. Nuo to laiko buvo atlikta daug tyrimų, kurie rėmėsi organizacijos, grupių ir individo aspektais, įvardindami juos kaip svarbius veiksnius, kurie lemia sėkmingą nusistovėjusios veiklos nutraukimą (Schwartz and Davis, 1981; Allaire and Firsirotu, 1984; Mrotek, 2001; Chonko et al., 2002; Bouckenooghe and Devos, 2007; Diefenbach, 2007; Walinga, 2008). Laikomasi nuomonės, kad pokyčių sėkmė priklauso nuo trijų faktorių: *pokyčių tikslas ir struktūra*, ką būtent norima keisti ir trumpalaikio bei ilgalaikio pobūdžio priemonės, reikalingos keičiant organizacijos būseną, *organizacijos narių apjungimas ir įtraukimas į pokyčių procesą*, t.y. įgūdžių identifikavimas, kurie reikalingi naujai būsenai, ir *požiūris į permainas* - priežastys, kurių pagrindu vyksta pokyčiai ir jų diegimo eiga. Sėkmingos permainos organizacijoje gali priklausyti nuo daugelio veiksnių, pvz. diegimo efektyvumo, propaguojamo vadovavimo stiliaus ir kt. (Burnes ir Jackson, 2011; Carter, 2008).

Trumpai detalizavus kiekvieną dedamąją organizacija susidarytų nuoseklų veiksmų planą, kuris būtų lengvai suprantamas, vykdomas ir vertinamas. Organizacijos strategija – tai misijos ir vizijos įgyvendinimo tikslai (Gill, 2003). Atsakomi klausimai – „Ko mes siekiame? Koks pokytis yra tinkamas mūsų organizacijai? Ką galime sėkmingai atlikti?“. Taip pat, esant sudėtingam pokyčių procesui, bet turint aiškias gaires tikslas pasiekiamas lengviau, pokyčių valdymas vyksta sklandžiau (Carter, 2008). Įgūdžiai reikalingi pokyčiams buvo naudoti kuriant harmoningos organizacijos veiklos vykdymo užtikrinimą McKinsey 7’S sistemą. Reikalingų įgūdžių formavimas tiems, kurie įtraukiami į pokyčių procesą palengvina įsisavinti naujoves, nustatyti reikalingas priemones veikiant sumažinti suirutę padrikoje pokyčių inicijuojamoje aplinkoje. Pokyčių struktūros skaidymas į ilgalaikes permainas, gali būti skirstomas dalimis, aiškios veiksmų vizijos formavimui: veiksmi, pareigybių pasiskirstymas veiksmų vykdymui, logiškas darbų paskirstymas, kontrolės apimtis ir valdymo mechanizmas. Trumpalaikio pobūdžio permainos apima pokyčiuose dalyvaujančių žmonių koordinavimą, pvz. pozityvaus mąstymo ugdymas, ilgalaikių ir trumpalaikių sėkmingo veiklos gerinimo įvertinimas, mokymas. Modeliai gali būti pritaikomi atsižvelgiant į asmenybių elgseną ir požiūrį. Taigi, strategija, įgūdžiai ir struktūra yra sėkmingų pokyčių valdymo metodologijos pagrindas. Labai svarbu, kad visi šie veiksniai būtų apjungti pokyčių eigoje (Carter, 2008).

Sėkmingam pokyčių valdymui esminis veiksnys yra organizacijoje dirbančių žmonių supažindinimas su planuojamais pokyčiais, tam, kad būtų suteikiama galimybė įvertinti pokyčių mastą, svarbą, formuotinas žmogaus požiūris, kad tai kuo jis gali prisidėti yra labai svarbu visai organizacijai. Pats svarbiausias elementas efektyvių pokyčių akivaizdoje yra susijusių darbuotojų aktyvus įsitraukimas. V. Gražulis ir J. Jagminas (2008) pateikia penkis kriterijus, pagal kuriuos galima vertinti asmens pasirengimą permainoms:

1. Strateginio mąstymo lygis;
2. Poreikis plėsti organizacijos veiklą, vertinti ir mažinti grėsmes;
3. Didesnis galimybių pasirinkimo skaičius;
4. Vadovo pastangos, įtraukiant personalą į permainų įgyvendinimą;
5. Pasirengimas netikėtumams – asmens gebėjimas ruoštis naujiems iššūkiams.

Verslo organizacijos vadovas, identifikavęs pasipriešinimo priežastis, gali parinkti tinkamus būdus ir metodus jiems pašalinti (Videikienė ir Šimanskienė, 2013). R. E. Lasseur (2001) teigia, kad daugiausiai nesėkmių įvedant naujas technologijas ar veiklos vykdymo pokyčių permainose patiria tos organizacijos, kuriose komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų yra menkai išvystyta. Pasak S.P. Robbinso (2003) šiuolaikiniai vadovai supranta, kad norint sėkmingai įgyvendinti inicijuojamus permainų proceso veiksmus, privalo į šį procesą įtraukti ir darbuotojus. Šie darbuotojai ne tik bus pagrindinė jėga, įgyvendinanti pokyčius, bet ir vis aktyviau dalyvaus juos planuodama. Veikiant pokyčiuose dalyvaujančioms grupėms pabrėžiama, kad grupės sudėtis yra vienas iš sėkmingų užduočių



įvykdymo faktorių. Grupės įvairialypiškumas, lytis, amžius, išsilavinimas, funkcinės specializacijos ir patirties požiūriu, yra didelė tikimybė, kad ji turės visas reikalingas savybes įvykdyti užduočiai. Imantis ugdymo veiksmų pokyčių laikotarpiu, netik sumažinamas pasipriešinimas tačiau ir pagerinama darbuotojo psichologinė savijauta (Van Dam et al., 2009).

D. Klimas ir J. Ruževičius (2009) teigia, kad pokyčių ir jų sąlygojamų pertvarkytų procesų įgyvendinimo sėkmę lemia sistemos „pokyčiai – vadovybė – organizacijos bendruomenė“ darna. Autoriai išskiria tokius pagrindinius minėtos sistemos darnos užtikrinimo imperatyvus:

- operatyvus ir sistemingas visų be išimties bendruomenės narių informavimas apie pokyčių ir procesų tobulinimo tikslus ir priežastis, priemones, einamuosius ir būsimus pokyčius, problemas, krizines situacijas ir jų įveikimo būdus;
- tik organizacijos darbuotojų daugumai pozityviai priėmus vadovybės sprendimus ir pritarus siūlomiems veiksams bei priemonėms galima tikėtis ir permainų veiksmingumo;
- turi būti sistemingai organizuojami visuotiniai organizacijos narių susirinkimai, kurių metu analizuojama, kaip tenkinami darbuotojų poreikiai bei įgyvendinami pageidavimai ir siūlymai susiję su pokyčių „suvaldymu“ ir gyvenimo darbe kokybe;
- visi darbuotojai privalo gerai suvokti *ne tik asmeniškai savo*, savo skyriaus pokyčių tikslus ir uždavinius (ir jų įtaką viso „produkto“ pridėtinės vertės kūrimo grandinėje), bet ir gerai žinoti gretutinių skyrių poreikius ir veiklos specifiką bei „matyti“ visos organizacijos pokyčių ir procesų pertvarkos tikslą ir sistemą;
- kiekvienas naujas ar pertvarkytas procesas turi turėti konkretų „šeimininką“ valdytoją.

Analizuojant sėkmingų pokyčių įgyvendinimo faktorius, galima teigi, kad esminiai ir labiausiai paplitę būdai yra darbuotojų informavimas, tvirta komunikacija, įtraukimas į permainų vykdymą priskiriant darbuotojams atsakomybių sritis. Žmonių išankstinis informavimas ir bendravimas padeda jiems suprasti pokyčių svarbą ir esmę. Socialinių mokslų tyrėjai literatūroje pateikia įvairius pasipriešinimo pokyčiams sumažinimo metodus, todėl organizacija turi įvertinti, kad sėkmingas tikslo pasiekimas priklauso nuo įvairių veiksnių ir metodų suderinamumo.

### **1.2.3. Pokyčių valdymo svarba žmogiškųjų išteklių aspektu**

Organizacijoje dirbantys žmonės – grandis, jungianti vidinės aplinkos elementus į vieną sistemą, todėl laikytina svarbiausiu kiekvieno valdymo modelio dalimi (Gražulis, 2012). Kotteris ir Schlesingeris pabrėžia, kad šiandienos permamos – tai ne vien tik techninio ar technologinio pobūdžio, tačiau visų pirma – tinkamo žmogiškųjų išteklių panaudojimo klausimas. Žmonių išteklių valdymas strategiškai apima žmogiškų darbuotojų santykių palaikymą ir organizacijos materialinės gerovės užtikrinimą, siekiant maksimizuoti darbuotojų indėlio efektyvumą. Žmonės labiausiai skiriasi savo įgimtais gabumais, žiniomis, patirtimi bei vertybėmis taigi ir permainų procesą suvokia nevienodai. Organizaciniai pokyčiai susiduria su įvairiomis kliūtimis – pradedant pasyviu ir baigiant agresyviu

bandymu jiems pakenkti (Kotter ir Schlesinger, 2008). Todėl labai svarbu išsiaiškinti organizacijos vadovų ir darbuotojų vaidmenis pokyčių valdymo periodu.

4 lentelė. Darbuotojų pasipriešinimas permainingoms

	Veiksniai	Pasipriešinimo lygis	
		Mažas	Didelis
Darbuotojai	Suvokimas	Pozityvus	Negatyvus
	Veiklos pobūdis	Inovatyvus	Rutiniškas
	Pasitikėjimas „pokyčių agentu“	Didelis	Mažas
	Požiūris į organizacijos politiką ir strategiją	Pritariantis	Prieštaraujantis
	Lavinimas	Didelis	Sąlyginai mažas
	Galimybė integruotis į darbo rinką	Didelė	Maža
	Mąstymo stilius	Kūrybiškas-inovatyvus	Konservatyvus
	Lyderystė	Stipri	Silpna
	Saugumas	Stiprus	Silpnas
	Temperamentas	Melancholikas	Cholerikas
	Amžius	Jaunas	Vyresnis
	Organizacijos įvaizdis	Svarbus	Neturi įtakos
	Pareigybės lygis	Auštas	Žemas

*Sudaryta darbo autorės pagal Prediscan M., Bradutanu D., Roiban R. Forces that Enhance of Reduce Employee Resistance to Change (2013)*

Darytina prielaida, kad darbuotojų pasipriešinimo lygis priklauso nuo išvardintų charakteristikų apibūdinančių asmenybę – individo lygmenyje, kurį sudaro pasaulio suvokimas, asmenybė ir poreikiai (žr. 4 lent.). Taigi pirmas žingsnis, ką pats individas gali padaryti susipažinęs su permainų procesu, tai apmąstyti, analizuoti ir jeigu įmanoma - keisti savo poziciją ir mąstymą. R. C. Appleby (2003) ir kiti užsienio autoriai taip pat nurodo pasipriešinimo pokyčiams šaltinius, kuriuos sukelia darbuotojai:

- Nesuvokimas, jog pokyčiai būtini;
- Netikrumas dėl pokyčių pasekmių jų gyvenimui;
- Savanaudiškumas.

D. Klimas, J. Ruževičius (2009) akcentuoja, kad darbuotojai paprastai priešinasi ne technologiniams pokyčiams, tačiau sociologiniams savitarpio santykių pakitimams, ko pasekoje individai baiminasi dėl savo materialinės ir dvasinės gerovės. Galima sutikti su minėtų autorių nuomone, remiantis A. Maslow sukurta penkių poreikių hierarchija, kur apžvelgiama žmogaus motyvacija nuo svarbiausių poreikių – fiziologinių, iki aukščiausių – savirealizacijos (Stoner, 2005). Poreikių piramidės antroje pakopoje yra konstatuotas saugumo užtikrinimo poreikis – uždarbio, resursų, nuosavybės saugumas ir kiti. Taigi, pasipriešinimo pokyčiams šaltiniai daugeliu atveju gali kilti natūraliai iš žmogaus prigimties.

Neabejojama, kad tam įtakos turi vadovų vykdoma permainų politika. Vadovavimo stilius gali padėti sumažinti arba, priešingai, padidinti pasipriešinimą pokyčiams.

5 lentelė. Vadovų reakcija į netikėtumus

	Veiksniai	Pasipriešinimo lygis	
		Mažas	Didelis
Vadovai	Vadovavimo stilius	Demokratiškas	Autokratiškas
	Vadovavimo įgūdžiai	Puikūs	Vidutiniški
	Pokyčių proceso eigos laikymasis	Taip	Ne
	Laikosi nustatytų metodų padidinti pokyčių efektyvumą	Taip	Ne
	Komunikavimo ir derybiniai gebėjimai	Puikūs	Sąlyginai maži
	Pasitikėjimo lygis darbuotojų atžvilgiu	Didelis	Mažas
	Lyderystė	Kūrybiškas-inovatyvus	Konservatyvus
	Pozicija organizacijoje	Viršutinės grandies (TOP)	Žemesnės grandies
	Amžius	Subrendęs	Jaunas
	Patirtis	Didelė	Maža
	Asmenybė ir charizma	Stipri	Silpna
	Kūrybiškumas - inovatyvumas	Didelis	Mažas

*Sudaryta darbo autorės pagal Prediscan M., Bradutanu D., Roiban R. Forces that Enhance of Reduce Employee Resistance to Change (2013)*

Kaip ir organizaciniai pokyčiai gali būti įvairūs, taip pat yra didelis skirtumas tarp vadovų ir darbuotojų požiūrio, pasirengimo lygio, organizacijos ir individualių vertybių puoselėjimo. Darbuotojų ir vadovų požiūris į pokyčius yra artimesnis jeigu jų išsilavinimo lygis yra pakankamai aukštas, puoselėjamas pozityvus mąstymas, skatinamas kūrybiškumas. Vertinant veiksnius, kurie išsiskiria, galima manyti, kad jaunesni darbuotojai lengviau prisitaiko prie permainų, tačiau vyresni lyderiai yra stipresni už jaunus vadovus permainų vykdymo laikotarpiu.

V. Gražulio ir M. Blaškovos (2009) atlikti tyrimai, rodo, kad Lietuvos organizacijų vadovai vis dar menkai įsivaizduoja savo organizaciją dalyvaujančią dabarties pokyčiuose, pabrėžiant netinkamą vadovų pasirengimą įsitraukimui į permainų procesą (žr. 6 lent.).

6 lentelė. Netinkamas vadovų pasirengimas įsitraukti į permainų procesą.

Pagrindiniai veiksniai	Padariniai
Menkas išorės veiksnių suvokimas	Prastas aplinkos veiksnių vertinimas, didėjantis grėsmių poveikis organizacijai.
Nesugebėjimas laiku pastebėti naujų sprendimų svarbos ir priimti tinkamą sprendimą	Uždara koncentracija ties vykstančiais procesais, neapimant prieštarigų priežasčių pašalinimo ir ateities perspektyvų nustatymo.
Nepakankamas personalo įtraukimas į permainas	Permainų proceso stagnacija, menas kurti atvirą pokyčiams komandą lemia sėkmingesnį organizacijos tikslų įgyvendinimą.
Prasti pasiruošimo netikėtumams įgūdžiai	Skubotas ir ne visuomet tinkamas naudojamos praktikos perėmimas iš kitų organizacijų.

*Sudaryta autorės pagal M.Blaškovą, V.Gražulis. Motivation of human potential: Theory and practise (2009).*

Vadovo pasirengimo lygis permains labai svarbus, pabrėžtina, kad vadovo įvaizdis organizacijoje svarbus veiksnys darbuotojų aktyvumui, įsitraukimui į permains skatinti. Didelę įtaką organizacijai darantys išoriniai veiksniai ir organizacijoje dirbančių asmenų elgsena verčia vadovą reaguoti pasirenkant tinkamą vadovavimo stilių, todėl dar viena darytina išvada iš 5 lentelės – vadovui reikia būti geru „integuotuoju“. Pasak Gillo (2003), Ruibytės ir Raubienės (2005) vadovams pokyčius lengviau valdyti būtų ne kovojant prieš juos, tačiau taikant tinkamas pasipriešinimo pokyčiams eliminavimo technikas. Pasipriešinimas būtų ne vien tik eliminuotas, tačiau nukreiptas pokyčių įgyvendinimo proceso energijai maksimizuoti. J.P. Kotteris (1990) nustatė 8 veiksnius, kurie padėtų išvengti vadovų klaidų vykdam permains, tuo pačiu formuojant lankstesnį darbuotojų požiūrį įsitraukiant į permainų vykdymą.

1. Greitų permainų būtinumo jausmo sukūrimas;

Paskatinimas darbuotojams sukuria pasiryžimo jausmą veikti dabar ir siekti geriausio rezultato.

2. Permains palaikymo komandos sukūrimas;

Emociškai stipri grupė padėtų sėkmingai inicijuoti pokyčių vykdymą.

3. Aiškios vizijos sukūrimas;

Aiškų planą nustatyti kuo organizacijos ateitis skirsis nuo esamos būklės.

4. Nustatytos vizijos skleidimas ir aiškinimas;

Užtikrinti, kad kaip įmanoma daugiau organizacijos žmonių suprastų numatytą viziją.

5. Rezultato kūrimas;

Pašalinti kiek įmanoma daugiau kliūčių ir palaikyti permainų vykdytojus, sukurti grįžtamąjį ryšį.

6. Trumpalaikių laimėjimų užtikrinimas;

Kuo greičiau sukurti matomą rezultatą - vienareikšmiškai sėkmę.

7. Kolektyvo apjungimas ir skatinimas judėti pirmyn;

Apjungti veiklos pagerinimus ir kurti didesnius pokyčius.

8. Pokyčio įtvirtinimas organizacijoje;

Naujų veiklos metodų ir požiūrių įvertinimas, nuolatinė informacijos sklaida.

J. P. Kotteris teigia, jog į žmones orientuotas požiūris, padeda jiems suvokti pokyčio reikšmę ir svarbą individo ir organizaciniu aspektais. Kazlauskienė ir Bučiūnienė (2008) teigia, kad organizacijos konkurentai žmogiškuosius išteklius sunkiai identifikuoja ir adaptuoja. Taigi kiekvienas darbuotojas yra svarbiausias organizacijos vienetas, o jų vaidmuo pokyčių valdyme labai reikšmingas. Žmogiškųjų išteklių valdymo koncepciją nustatė C. J. Fombrunas, N. M. Tichy ir M. A. Devanna (1984), kurie nurodė, kad esminiai elementai, būti organizacijos funkcionavimui yra misija ir strategija, organizacijos struktūra ir žmogiškųjų išteklių vadyba (Armstrong, 2006). Kintant vidinei ir išorinei organizacijos aplinkai atsiranda įvairūs pokyčiai. Ne tik organizacijos vadovai turi dalyvauti

permainose, tačiau skatinti darbuotojus kuo efektyviau įsitraukti į jų vykdymą, žmogiškųjų išteklių strategijos koncepcija yra reikalinga siekti nustatyto tikslo. Kiekvieną permainą turi lydėti apgalvoti žingsniai ir tinkamai suplanuota jos įgyvendinimo idėja, o organizacijos strategija turėtų kryptingai veikti kartu su žmogiškųjų išteklių valdymo priežiūra ir tobulinimu, tačiau akivaizdu, kad pokyčių valdymo praktikoje dažnai susiduriama su kliūtimis, kurios trukdo sėkmingai įgyvendinti pokyčius.

#### **1.2.4. Organizacinių pokyčių trikdžiai ir jų priežastys**

Įvairaus turinio ir tipo pokyčiai organizacijose dažnai susiduria su realizavimo trikdžiais. Daugelis autorių nurodo, kad didžioji inicijuojamų pokyčių dalis organizacijose patiria nesėkmes – pastaraisiais dešimtmečiais net daugiau nei 90 procentų organizacijų bandė vykdyti pokyčius, iš kurių nesėkmes patyrė net 66 procentai pokyčių iniciatyvų (Sturday ir Grey, 2003). Anot P. Drucker (2004), greitų struktūrinių pasikeitimų laikotarpiu, kuriuo gyvename šiandien, išlieka tik permainų lyderiai, kurie permainas traktuoja kaip galimybes. Pokyčių valdymo problematika yra viena svarbiausių pastaruosiu metu tyrinėjamų vadybos sričių. Viena vertus, pasipriešinimas pokyčiams laikomas kaip fenomenas – delsiama pradėti, užtrunka daug laiko, apsunkinamas jų įgyvendinimas, kaštų atžvilgiu taip pat sudaro didelę dalį (Ansoff, 1990). Kita vertus, atsparumas pokyčiams yra toks elgesys, kai siekiama išlaikyti status quo, prilygsta inercijai kaip išvengti pokyčių, tačiau inertiškumas nėra neigiamas veiksnys, kol pokyčiai nepasidaro savaime naudingi organizacijai. Dar daugiau, kliūviniai gali parodyti pokyčių agentams, kuriose srityse pokyčių procese trūksta efektyvumo (Waddell ir Sohal, 1998). Pasak P. Zakarevičiaus (2006), pagrindinės identifikuojamos kliūtys, nustatytos atlikus empirinius tyrimus yra šios:

- Ekonominio pobūdžio – tinkamas aprūpinimas, disponavimas finansiniais resursais įgyvendinant pokyčius;
- Techninio - technologinio pobūdžio – technologinių procesų vystymosi greitis daro įtaką pokyčių procesui;
- Vadybinio pobūdžio – nusistovėjusi ilgametė organizacijos struktūra, ydingas vadovavimo stilius, personalo kvalifikacijos problematika;
- Socialinio - psichologinio pobūdžio problemos siejamos su pokyčių baime, psichologiniu mikroklimatu organizacijoje.

Huczynskis ir Buchananas (2001) nustatė dešimt pagrindinių permainų įgyvendinimo barjerų: varžymasis dėl resursų, funkcinės ribos, pokyčių valdymo sugebėjimo trūkumas, vidinis vadovavimas, neefektyvus laiko praleidimas prie informacinių technologijų, bloga komunikacija, darbuotojų pasipriešinimas, žmogiškųjų resursų problemos, iniciatyvos trūkumas, nereali pokyčių įgyvendinimo žingsnių grafikai.

Nustačius bendrojo pobūdžio klasifikavimą, galima spręsti, kad kliūčių tikrai esama ir įvairių. Daugelis autorių išskiria skirtingus pokyčių įgyvendinimo kliūčių ir jų pašalinimo priežastis. Viena iš

didesnių kliūčių pabrėžiama organizacijos susikoncentravimas į vieną problemą, o ne visus visumos vertinimas (Gill, 2003; Higgs ir Rowland, 2005). Šiai idėjai pritaria ir pokyčių tyrėjas J. P. Kotteris, teigdamas, kad dauguma organizacijos investicijų ir pastangų į pokyčius neduoda norimų rezultatų, nes pamirštama atsižvelgti, kad pokyčiai vykdomi per tam tikrą procesų eigą (Stanleigh, 2008). Ne visų procesų įtraukimas rezultate nuvilia, nes organizacija nesulaukia norimo rezultato.

Pasak S.P. Robbinso (2003) pasipriešinimo veiksnys iškyla tiek individo, tiek organizacijos lygmeniu (žr. 7 lentelę), nors realiai šie veiksniai dažnai tampa neatsiejami vienas nuo kito.

7 lentelė. Individualaus ir organizacijos priešinio pokyčiams veiksniai

<b>Individualus priešinimasis</b>	<b>Organizacijos priešinimasis</b>
Įprotis	Struktūrinė inercija
Saugumas	Ribotas permainų dėmesio centras
Ekonominiai veiksniai	Grupinė inercija
Nežinomybės baimė	Grėsmė patyrimui
Selektyvus informacijos apdorojimas	Grėsmė susiformavusiems valdžios santykiams
	Grėsmė nusistovėjusiam išteklių paskirstymui

*Sudaryta darbo autorės pagal S.P. Robbins Organizacinės elgsenos pagrindai (2003)*

Daugelis veiksnių koreliuoja tarpusavyje, tiek vadovaujančio lygmens atstovai, tiek vykduojantieji darbuotojai veikia organizacijos santvarką sukeldami pasipriešinimą pokyčiams.

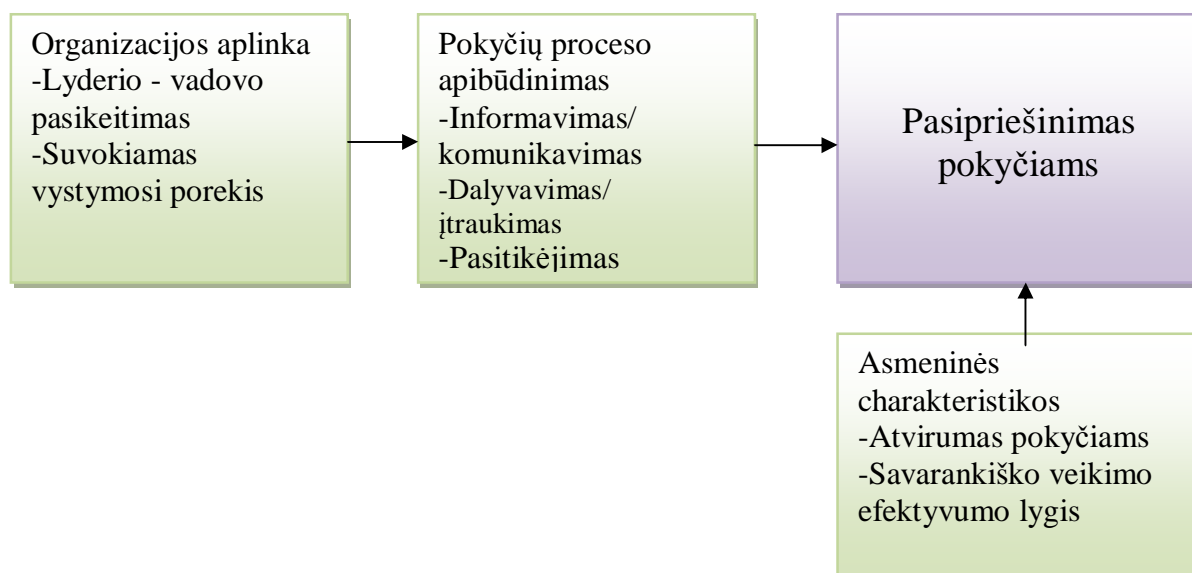
Pasipriešinimas pokyčiams veikia tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijose. Užsienio autoriai daugeliu atveju kliūtis sėkmingiems pokyčiams vykdyti analizuoja privačiame sektoriuje, tačiau žvelgiant Lietuvos lygmeniu, svarbu įvertinti viešojo sektoriaus pokyčių įgyvendinimo kliūtis. A. Raipa (2008) įvardija pagrindines viešojo sektoriaus pasipriešinimo pokyčiams priežastis:

- Viešojo sektoriaus galimybė disponuoti ribotais ištekliais – stagnaciniai reiškiniai, infliacija kiti ekonominiai veiksniai;
- Vidinė komunikacija su darbuotojais;
- Darbuotojų kvalifikacija, socialinių saugos projektų užtikrinimas;
- Mažėjantys ideologiniai skirtumai tarp politines ideologijas išpažįstančių partijų;
- Reformų vykdymas, įstatyminė bazė;
- Didėjantis valdymo kompleksiskumas.

R.C. Appleby (2006) pateikia penkis būdus įveikti pasipriešinimą pokyčiams (žr. 3 pav.):

1. Komunikacija ir lavinimas. Pasipriešinimą pokyčiams galima įveikti, pradėjus jiems rengtis gerokai iš anksto. Personalą reikia lavinti ir parengti pokyčiams.

2. Dalyvavimas. Planuojant ar projektuojant pokyčius svarbu, kad dalyvautų asmenys, kurie patirs pokyčius tiesiogiai. Tada galima tikėtis, kad ir jie jausis pokyčių dalimi, nes neliks netikrumo dėl pokyčių rezultatų.



3 pav. Pasipriešinimo pokyčiams veiksniai. Sudaryta autorės pagal Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993; Piderit, 2000

3. Derybos. Norint sumažinti personalo, kurį veikia pokyčiai tiesiogiai, pasipriešinimą, gali tekti derėtis.

4. Prievarta. Tai veikia paskutinė išėitis – kai stinga laiko, kai kiti metodai nepasiteisina, arba kai priešinasi aukštą padėtį turintys vadovai.

5. Aukščiausios vadovybės parama. Tikėtina, kad pokyčiai daugiau negu viename departamente bus priimti greičiau, jeigu jiems pritaras aukščiausio lygio vadovai.

Apibendrinus, galima spręsti, kad yra labai daug įvairių pasipriešinimo pokyčiams formų, šaltinių. Svarbu nenukrypti nuo proceso tėkmės, palaipsniui įgyvendinant pokyčių etapus ir laiku diagnozuoti pasipriešinimą, tam kad būtų išvengta brangiai kainuojančių pasekmių. Autoriams iki šiol svarbiausias priešinosi permains socialinis – psichologinis veiksnys – tai organizacijos darbuotojų reakcija. Tik identifikavus pasipriešinimo pokyčiams priežastis, kurios gali būti traktuojamos kaip teigiamos ir neigiamos, galima tikėtis sėkmingo permains įgyvendinimo tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuose.

### 1.3. Teorinės dalies apibendrinimas

Organizacijai suteikus socialinę prasmę, svarbu įvertinti visus ją supančius aplinkos veiksnis, ypatingą dėmesį skiriant žmogaus poreikių identifikavimui ir tenkinimui, darbuotoją suprantant kaip kompleksiską asmenybę, kuri yra svarbiausias veiksnys organizacijos efektyvumui ir veiksmingumui didinti tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus įstaigose. Vykstantys pokyčiai organizacijoje, gali būti kelių rūšių, kurie veikia kaip nuolatinis veiksnys, keičiantis esamą organizacijos būseną į pageidaujamą. Vidaus procesų identifikavimas organizacijoje leidžia sukurti lanksčią, atvirą organizaciją, kuri prisitaikytų prie veikiančių pokyčių, o atvira komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų leistų jiems suprasti permains būtinumą. Personalo įtraukimo į permains problematika yra

pakankamai plačiai nagrinėjama užsienio ir Lietuvos autorių. Didelis dėmesys skiriamas vadovo ir darbuotojo vaidmeniui pokyčių laikotarpiu nustatyti: pasirengimo lygis, organizacijos ir individualių vertybių suderinamumas, vadovavimo stilius, darbuotojų saugumo jausmo užtikrinimas. Žmogiška prigimtis iššaukia darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Žmogaus įpročiai, saugumo jausmo užtikrinimas, ekonominiai veiksniai koreliuoja su organizacijos grėsme pokyčių patyrimui, nusistovėjusių išteklių paskirstymu, todėl dažnai individualūs ir organizacijos pasipriešinimo veiksniai veikia kartu. Organizacijos tikslas pokyčių aspektu – vykdyti juos sėkmingai, žinoma, kad tik mažiau nei pusė organizacijose vykdomų permainų yra sėkmingos, taigi, nuolatinis procesų tobulinimas ir priešinosi pokyčiams priežasčių identifikavimas, padėtų optimizuoti vykdomų ir planuojamų pokyčių sėkmę.



## 2. TYRIMO METODOLOGIJA

**Tyrimo teorinis pagrindimas.** Globalizacijos pasekmės lėmė besikeičiantį šiuolaikinio pasaulio supratimą, organizacijos yra atviros sistemos, tarpusavyje besikeičiančios ištekliais ar yra jų veikiamos. Remiantis J.P. Kotterio (1990), R.C. Appleby (2006), V. Gražulio ir M. Blaškovos (2009), D. Klimo ir J. Ruževičiaus (2009) tyrimais ir apibendrinus, personalo įtraukimo į permainas analizei buvo atrinkti keturi pagrindiniai veiksniai, kurie sukelia personalo į(si)traukimo į permainas problematiką.

1. Vadovo gebėjimas dalyvauti permainose;
2. Komunikacija ir darbuotojų mokymas;
3. Dalyvavimas permainose ir vadovo palaikymas;
4. Individo ir organizacijos tikslų apjungimas;

**Tyrimo objektas** – personalo įtraukimas į permainas UAB „Integre“ ir BĮ „Biudžetinių įstaigų buhalterinė apskaita“ organizacijose.

**Tyrimo problema** – nepakankamas UAB „Integre“ ir BĮ „Biudžetinių įstaigų buhalterinė apskaita“ darbuotojų į(si)traukimas į permainas lemia organizacijų veiklos rezultatyvumą.

**Tyrimo tikslas** – ištirti UAB „Integre“ ir BĮ „Biudžetinių įstaigų buhalterinė apskaita“ personalo į(si)traukimą į permainas ir šiuo aspektu palyginti viešąjį ir privatų sektorių bei nustatyti pagrindinius veiksnius situacijai pagerinti.

### **Tyrimo hipotezės:**

1. Tinkamas vadovo pasirengimas permainoms sumažina darbuotojų pasipriešinimą permainoms.
2. Efektyvi komunikacija ir darbuotojų įtraukimas į permainas sumažina darbuotojų pasipriešinimą vykdomoms permainoms.
3. Tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijose nepakankamai skiriama dėmesio darbuotojų įtraukimui į permainas.

### **Tikslui pasiekti iškelti uždaviniai:**

1. Ištirti ir palyginti UAB „Integre“ ir BĮ „Biudžetinių įstaigų buhalterinė apskaita“ darbuotojų požiūrį ir į(si)traukimą į jų organizacijoje vykdomas permainas, remiantis atliktu empiriniu tyrimu;
2. Įvertinti iškeltų hipotezių validumą dėl atrinktų pasipriešinimo pokyčiams veiksnių, remiantis UAB „Integre“ ir BĮ „Biudžetinių įstaigų buhalterinė apskaita“ statistiškai apdorotais apklausos duomenimis;
3. Parengti rekomendacijas UAB „Integre“ ir BĮ „Biudžetinių įstaigų buhalterinė apskaita“ organizacijų personalo į(si)traukimo į permainas proceso tobulinimui.

**Tyrimo metodų parinkimas.** Tikslui pasiekti atliktas kiekybinis tyrimas UAB „Integre“ ir BĮ „Biudžetinių įstaigų buhalterinė apskaita“ organizacijose. Kiekybinio tyrimo tikslas – atskleisti personalo įtraukimo į permainas procesus, įvertinant tiriamų organizacijų darbuotojų požiūrį į permainas. Kiekybiniu tyrimu ištirtas statistinis personalo į(si)traukimo į permainas procesas – tiriamųjų jausmai ir elgsena, išreikšti skaitine forma.

- Tyrimui atlikti pasirinkta anketinė apklausa, kuri suteikia galimybę apklausti didesnį respondentų skaičių nei kokybinis tyrimas, bei atskleisti tyrimo dalyvių nuostatas, elgsenos bruožus ir gauti tikslesnius bei labiau reprezentatyvius rezultatus;

- Duomenys apdoroti naudotasi Microsoft Office Excel 2010 ir SPSS 22.0 (Statistical Package for Social Sciences) programomis;

- Duomenų apdorojimui apskaičiuoti aprašomosios statistikos dydžiai;

- Tyrime tenkinama ne didesnė kaip 5 proc. leistina statistinių sprendimų paklaida.

**Tyrimo instrumentarijus.** Atsižvelgiant į tyrimo tikslą bei iškeltus uždavinius, specialiai šiam tyrimui sukonstruotas klausimynas, respondentų apklausos vykdymui. Klausimyno įžanginėje dalyje nurodomas apklausos tikslas bei pabrėžiami mokslinės etikos kriterijai – tyrimo konfidencialumas ir anonimiškumas. Visi klausimai yra uždaro tipo, kadangi respondentams dažniausiai yra patogiau pasirinkti tarp pateiktų alternatyvų. Be to, tai padeda išvengti tyrėjo subjektyvumo vertinant atsakymus, tad dėl to padidėja tyrimo rezultatų reprezentatyvumas. Anketos turinys padalintas į šešias dalis, pirmoje pateikiamos respondentų sociodemografinės charakteristikos, likusiose penkiose dalyse klausimai sudaryti atsižvelgiant į personalo į(si)traukimo į permainas problematiką. Klausimai suformuoti remiantis tyrimo uždaviniais ir pateiktos teorijos analize.

8 lentelė. Anketos klausimų pagrindimas

	Klausimų blokas	Klausimų tematika	Naudojama skalė	Cronbach alpha
1.	Sociodemografinės charakteristikos 1-6 klausimai	Klausimai apie respondentų darbovietę, amžių, lytį, pareigas, išsilavinimą, darbo stažą organizacijoje	Nominalinė skalė	-
2.	Darbuotojų požiūris į organizacines permainas 7-8 klausimai	Siekama identifikuoti dažniausiai vykdomų pokyčių tipus ir įvertinti respondentų požiūrį permainų neišvengiamumą	Ranginė skalė	0,74
			Likerto skalė	

3.	Komunikavimas ir mokymas 9-15,20-25 klausimai	Siekiama įvertinti darbuotojų informavimą ir edukaciją apie permainas prieš, per ir po jų įgyvendinimo tiriamose organizacijose.	Likerto skalė	0,94
4.	Darbuotojų įtraukimas į permainas 16-19 klausimai	Siekiama nustatyti darbuotojų įtraukimą ir dalyvavimą vykdomų permainų įgyvendinime	Likerto skalė	0,86
5.	Vadovo pasirengimas ir požiūris į permainas 26-28, 30 klausimai	Siekiama įvertinti vadovo pozicija permainų aspektu	Likerto skalė	0,82
6.	Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams 29, 31-33 klausimai	Siekiama identifikuoti nepakankamo į(si)traukimo į permainas priežastis	Likerto skalė Nominalinė skalė	0,77

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, pareigas, darbo stažą ir kt.). Norint įvertinti tam tikros permainų rūšies vykdymo dažnumą organizacijose buvo naudojama ranginė skalė (7 klausimas). Taikant ranginę skalę, objektai tvarkomi (ranguojami) pagal matuojamojo požymio intensyvumą. Visi atsakymai formuluojami didėjančia arba mažėjančia tvarka. Dauguma 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. Respondento yra prašoma pagal penkiabalę skalę nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo su kiekvienu teiginiu laipsnį. Atsakymai yra vertinami taip, kad atitiktų kryptingumą – kiekvieno teiginio vertinimas gerėja, augant respondento sutikimo laipsniui. Analizuojant tokios skalės duomenis, sumuojami vieno respondento atsakymai į visus teiginius ir skaičiuojamas vidurkis. Toks nuomonių vertinimo metodas leidžia įvertinti bendrą respondento nuomonę apie tam tikrus objektus ir nustatyti, kurie iš jų yra vertinami pozityviau.

Empiriniame tyrime naudoto klausimyno skalių patikimumas ir vidinis nuoseklumas buvo patikrintas apskaičiuojant Cronbacho alphas vidinio suderinamumo rodiklį naudojant SPSS 22.0 programinę įrangą. Koeficientas įvertina ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį, leidžia patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje ir priklauso nuo to, kaip kinta respondentų atsakymai į tą patį klausimą. Jeigu atsakymai stipriai skiriasi, testas laikomas nepatikimu. Geru patikimumu laikoma, kai koeficientas siekia 0,7 iki 1, kai kurių autorių teigimu nuo 0,6 iki 1. Sociodemografiniams duomenis Cronbach alpha koeficientas neskaičiuojamas. Gauti duomenys leidžia teigti, kad skalės yra patikimos, koreliuoja tarpusavyje, atspindi tą patį dalyką ir klausimų

skaičius yra pakankamas išanalizuoti tiriamą problemą. 8 lentelėje nurodytas skales galima naudoti mokslinio tyrimo pagrindimui.

**Tyrimo imtis ir atrankos būdai.** Mokslinio tyrimo eigoje svarbu išsiaiškinti, kas sudaro tiriamąją visumą. Imties dydžio nustatymui naudota sociologiniuose tyrimuose gana dažnai taikoma Paniotto formulė (Valeckienė ir Mikienė, 2008). Siekiant kuo didesnio tyrimo patikimumo ir reprezentatyvumo, taikoma standartinė sociologinių tyrimų 5 proc. dydžio paklaida su 95 proc. tikimybe (P).

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

n - imties dydis (respondentų skaičius, kurį būtina apklausti);

$\Delta^2$ - paklaidos dydis, šiuo atveju 5 proc.;

N - generalinė visuma (tiriamose organizacijose dirbančių žmonių skaičius), šiuo atveju 161.

9 lentelė. Tyrimo imties skaičiavimas

UAB „Integre“		BĮ „Biudžetinių įstaigų buhalterinė apskaita“	
(N=161, n=109)			
Rodiklis	Kiekybinė išraiška	Rodiklis	Kiekybinė išraiška
<b>N</b>	50	<b>N</b>	101
<b>n</b>	44	<b>n</b>	81
<b>P</b>	0,95	<b>P</b>	0,95
$\Delta$	0,05	$\Delta$	0,05

Respondentų imtis buvo nustatyta kiekybiniu požiūriu. Tyrime taikoma paprasta atsitiktinė respondentų atranka, kuomet kiekvienas generalinės aibės vienetas turi vienodą galimybę, nelygią nuliui, būti atrinktas. Tinkamos atrankos sudarymas užtikrina, kad jei tyrimas bus pakartotas su kitais tos pačios generalinės aibės elementais, tai gauti rezultatai su nedidele paklaida bus panašūs.

Į pateiktos anketos klausimus iš viso atsakė 130 respondentų. Iš apklaustųjų atsakymus pateikė 48 UAB „Integre“ darbuotojai, 78 BĮ „Biudžetinių įstaigų buhalterinė apskaita“ darbuotojai ir dar 4 respondentai, kurie nepažymėjo organizacijos kuriai priklauso, todėl pastarųjų atsakymai nebuvo naudojami tolimesnei tyrimo rezultatų analizei. UAB „Integre“ respondentų skaičius yra pakankamas ir gerai atspindi generalinę aibę, perskaičiavus BĮ „Biudžetinių įstaigų buhalterinė apskaita“ paklaidos dydį atsižvelgiant į gautų rezultatų kiekį, gautas 5,4 proc. paklaidos dydis. Galima teigti, kad tiriamųjų skaičius yra pakankamas ir tenkina imties reprezentatyvumo sąlygą. Pagal turimus duomenis galima atlikti lyginamąją analizę ir apibendrintus tyrimo rezultatus laikyti reprezentatyviais.

Kai kurių 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.

Tarp kintamųjų buvo tikrinamas tiesinio ryšio stiprumas skaičiuojant Spearmano koreliacijos koeficientą. Ryšys tarp sociodemografinių rodiklių ir motyvacinių priemonių, kurios skatintų darbuotojus dalyvauti permainose, laikomas (Cohen, 1988, cit. pg. Pallant, 2001):

- silpnu, kai koreliacijos koeficiento reikšmė neviršija 0,29 ( $r < 0,29$ );

- vidutiniu – kai koeficiento reikšmė patenka į intervalą 0,3 - 0,49 ( $0,3 < r < 0,49$ );
- stipriu – kai koeficiento reikšmė viršija 0,5 ( $r > 0,5$ ).

**Tirtų organizacijų charakteristika.** UAB „Integre“ – privataus kapitalo įmonė, įkurta 2006 m. gruodžio 6 dieną. Pagrindinė veikla – buhalterinės ir konsultacinės paslaugos privatiems ir juridiniams asmenims. Vadovo požiūris, verslo procesų analizė ir siekis išlaikyti organizaciją konkurencingą šių dienų verslo aplinkoje, didėjantis darbuotojų kiekis, sparčiai augantis klientų ratas, atsinaujinančios technologijos bei daugelis kitų išorinių aplinkos veiksnių (ekonominių, politinių, teisinių) lemia organizacines permainas. Pagrindinės įmonės vertybės - doras, sąžiningas ir nesavanaudiškas buhalterinių paslaugų teikimas. Siekiama patenkinti individualius kliento poreikius, tinkamai atstovauti jo interesus, atsakingai priimti finansinius sprendimus. Per aštuonerius veiklos metus įmonė sukaupe didelį klientų ratą, išplėtė teikiamų paslaugų asortimentą. Įmonėje dirba 50 darbuotojų, kurių sudėtis yra 1 direktorė, 38 buhalteriai (-ės), 2 administratorės – apskaitininkės, 9 vadybininkai - konsultantai. Organizacija didelį dėmesį skiria darbuotojų tobulėjimui ir kvalifikacijos kėlimui, taip užtikrindama minimalią klaidų galimybę atliekamame darbe. Organizacijoje diegiami ISO 9001 standartas, kurio diegimas reikalauja visų narių įsitraukimo, taigi pastaruoju metu įmonėje diegiamos permainos gali įtakoti darbuotojų pasitenkinimą atliekamu darbu.

Biudžetinė įstaiga „Biudžetinių įstaigų buhalterinė apskaita“<sup>1</sup> – viešasis juridinis asmuo. Įstaigos savininkė yra Vilniaus miesto savivaldybė. Įstaiga yra išlaikoma iš Vilniaus miesto savivaldybės biudžeto. Pagrindinės veiklos sritys - užtikrinti Vilniaus miesto savivaldybės (toliau - Savivaldybės) biudžetinių švietimo, sporto ir kultūros įstaigų finansinių - ūkinių operacijų teisėtumą, įgyvendinti Savivaldybės įstaigų politiką biudžeto, finansų valdymo ir apskaitos, ekonominės analizės, investicijų ir mokesčių klausimais, organizuoti Savivaldybės įstaigų biudžeto projektų parengimą, priimti sprendimus ir vykdyti veiksmus, kurie užtikrintų išankstinę, einamąją ir paskesniąją kontrolę (Sprendimas dėl BĮ „Biudžetinių įstaigų buhalterinė apskaita“ nuostatų tvirtinimo 2011 m. liepos 13 d. Nr. 1-146). Vilniaus miesto biudžetinių įstaigų apskaitai tvarkyti samdoma 1 direktorė, 1 vyr. buhalterė, 94 specialistai (kurių skaičiuje vyresnieji ir vyriausieji specialistai), 5 darbininkai.

**Tyrimo organizavimas.** Tyrimo tikslui pasiekti sudaryta anketa buvo patalpinta į viešųjų apklausų tinklalapį [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt). Elektroninė anketa suteikia patogesnę prieigą prie respondento bei garantuoja anonimiškumą.

Siekiant apklausti kuo didesnę skaičių respondentų buvo organizuojami susitikimai su tiriamų organizacijų atsakingais asmenimis, kurie padėjo elektroniniu paštu išplatinti laišką visiems organizacijų darbuotojams, su informacija apie atliekamą tyrimą, tikslą bei nuorodą į apklausą. Apklausai atlikti buvo skirtos 3 dienos.

<sup>1</sup> Biudžetinė įstaiga „Biudžetinių įstaigų buhalterinė apskaita“ – toliau BĮ „Biudžetinių įstaigų buhalterinė apskaita“ arba BĮ „BĮBA“.

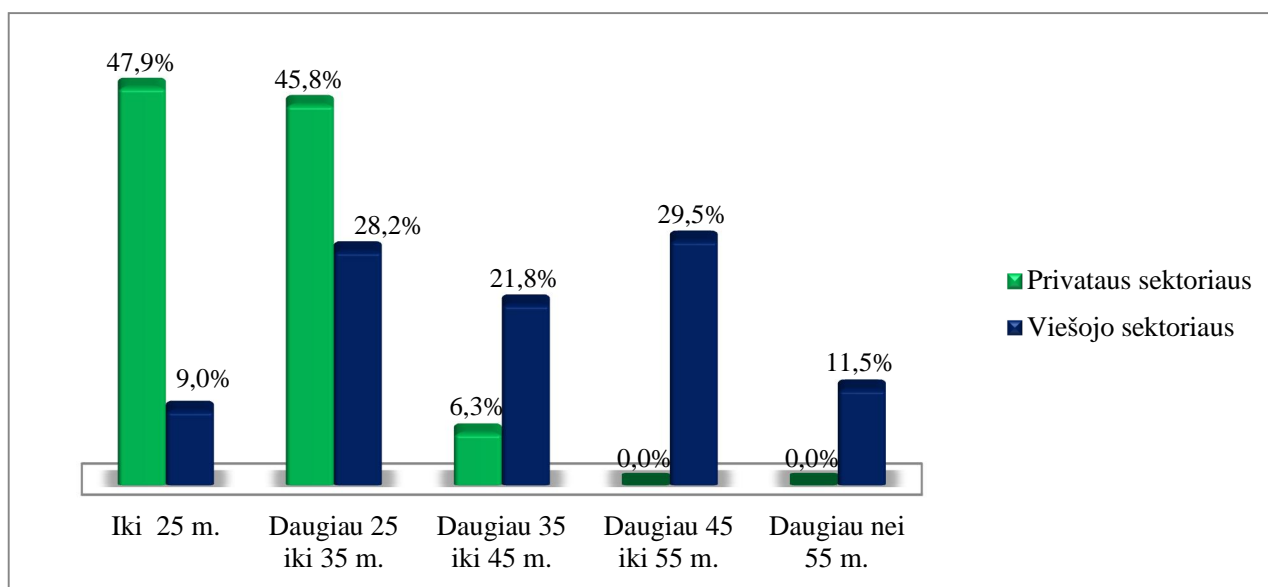
Atliekant empirinį tyrimą buvo laikomasi mokslinės etikos principų – tyrimas iš anksto suderintas su organizacijų vadovais, tyrėja neturėjo įtakos respondentams, respondentams buvo pateikta anoniminė apklausa. Tyrimas ir tyrimo analizė paruošta laikantis sąžiningumo, skaidrumo ir teisingumo principų, darbe pateikti tik tie duomenys, kurie buvo gauti apklausus respondentus.

## 3.1. PERSONALO ĮTRAUKIMO Į PERMAINAS VERTINIMO TYRIMAS

### 3.1. Respondentų demografinės charakteristikos

Apibendrinus socialinius – demografinius tyrimo duomenis, nustatyta, kad tyrime dalyvavo 78 viešojo sektoriaus ir atitinkamai 48 privataus sektoriaus darbuotojai. 86% respondentų sudarė moterys, 14% – vyrai. Tarp sektorių lyčių pasiskirstymas procentaliai panašus, galima spręsti, kad moterų daugumą lemia organizacijų teikiamų paslaugų charakteristika.

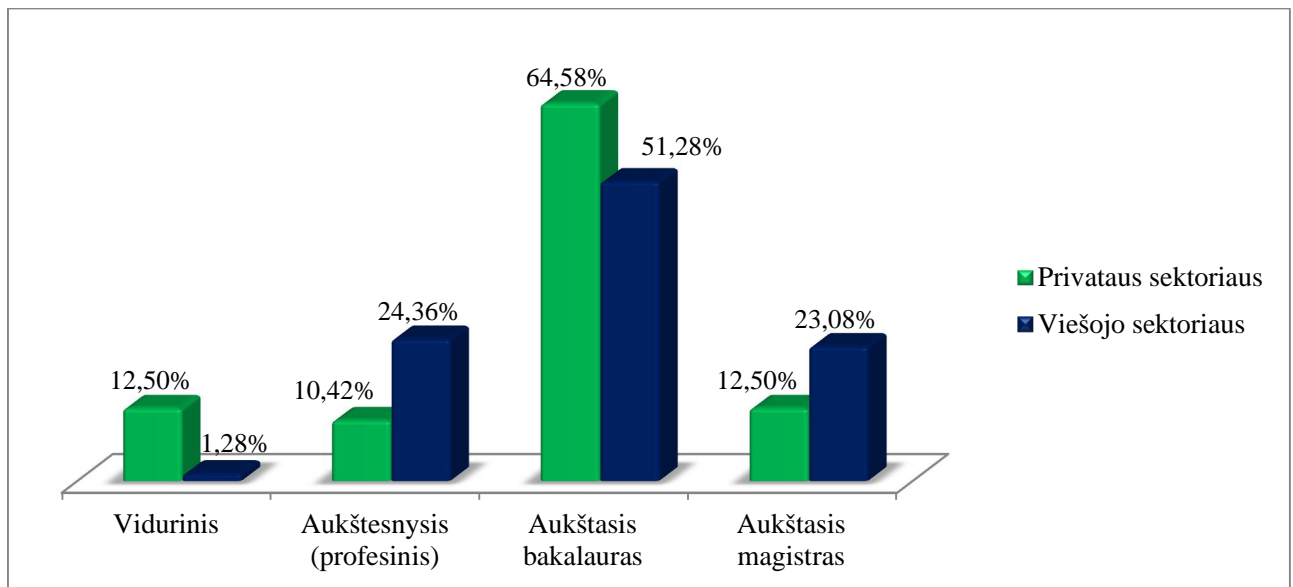
Amžiaus grupė yra svarbus rodiklis, norint įvertinti personalo įsitraukimą į permainas. Pagal S.P.Robbinsą (2005) priklausomai nuo amžiaus grupės, darbuotojai renkasi skirtingas vertybes bei įvairiai reaguoja į organizacijoje vykstančius procesus. Taip pat, M. Prediscanas ir kt. nustatė, kad jaunesni darbuotojai mažiau priešinasi jų organizacijoje vykdomoms permainoms.



4 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių

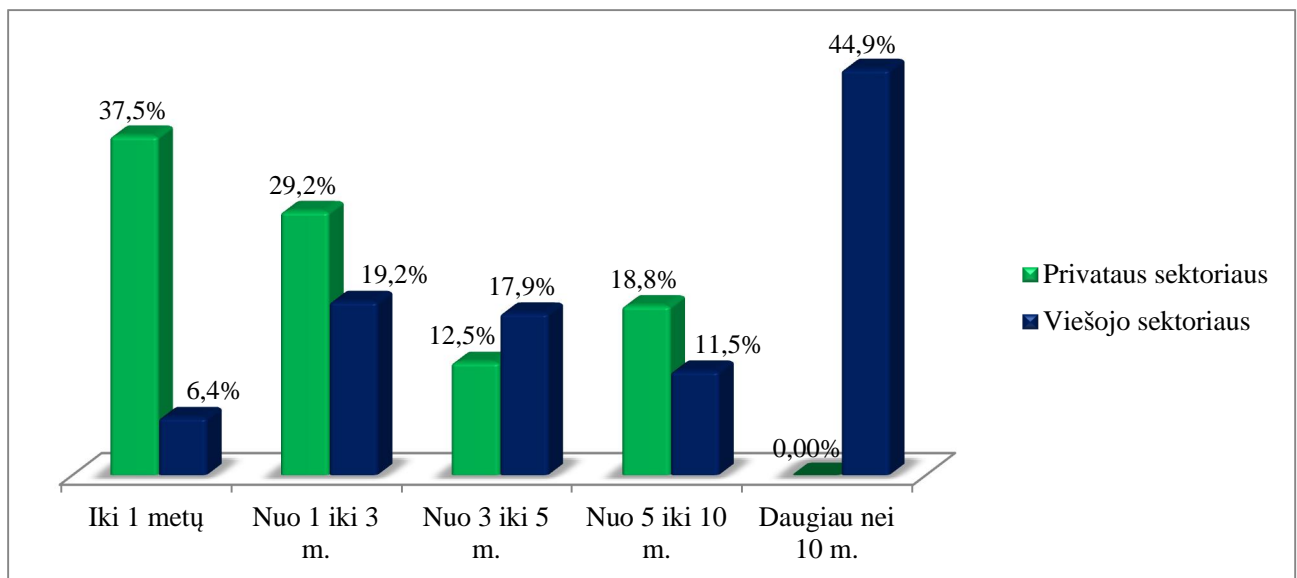
Privačiame sektoriuje net 93,4% darbuotojų sudaro asmenys iki 35 m., viešajame sektoriuje didesnė dalis (62,8%) vyresni nei 35 metai. Galima manyti, kad privataus sektoriaus darbuotojai mažiau jautriai reaguos į organizacines permainas, įvertinant jų amžių.

Didelė dalis respondentų tiek privataus (64,58%), tiek viešojo (51,28%) sektoriaus turi bakalauro laipsnį. 24,36 proc. viešojo sektoriaus baigė aukštesniąsias mokyklas. Lyginant šį rodiklį su respondentų amžiumi, galima teigti, kad nemažas procentas buvo nulemtas dėl Lietuvoje iki Nepriklausomybės metų vykdytos aukštojo mokslo politikos – kuomet daugelis moksleivių buvo siunčiami į profesines mokyklas. Bendrai vertinant procentinį pasiskirstymą apie turimą išsilavinimą, galima teigti, kad didžioji dauguma organizacijose dirbančių žmonių turi aukštąjį išsilavinimą. Literatūroje teigiama, kad darbuotojai turintys geresnį išsilavinimą lengviau bendradarbiauja su kolegomis, jų požiūriai daugeliu atveju sutampa ir yra atviresni organizacijas lydinčioms permainoms.



5 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Socialinių mokslų tyrėjų teigimu, darbuotojų darbo stažas taip pat svarbus rodiklis siekiant įvertinti darbuotojų reakciją į iššūkius. Didelis procentas (44,9%) viešojo sektoriaus respondentų organizacijoje dirba daugiau nei 10 metų. Priešingai nei privačiame sektoriuje – didžioji dalis darbuotojų (66,7%) dirba mažiau nei 3 metus.



6 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą

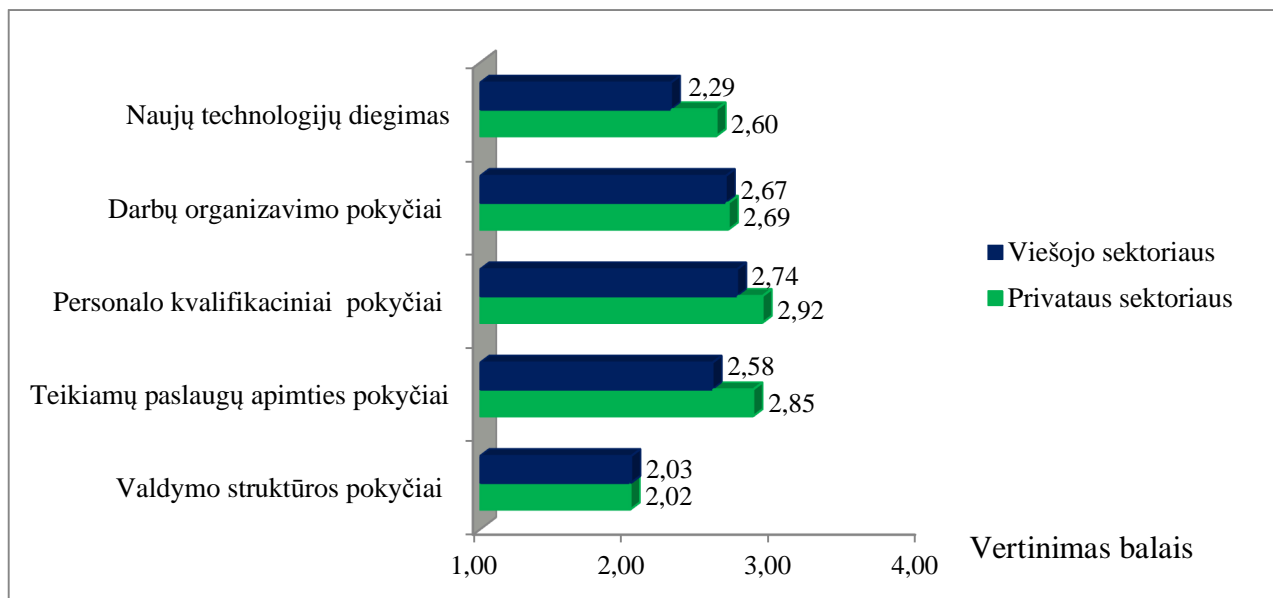
Vertinant dirbtą metų skaičių organizacijose, galima teigti, kad viešojo sektoriaus darbuotojai nėra linkę keisti darbovietę ar išeiti į privataus sektoriaus organizacijas. Ilgesnį laikotarpį organizacijoje dirbantys asmenys tampa lojalesni darbdaviui, prisiriša prie organizacijos, jos kultūros, vertybių. Priešingai nei žmonės, kurie dirba organizacijoje trumpą laiko tarpą, jiems svarbu prisitaikyti prie kolektyvo, patenkinti fiziologinius ir socialinius poreikius. Apibendrinant, galima teigti, kad ilgesnis darbo stažas lemia didesnę pasitenkinimą atliekamu darbu, darbuotojas jaučiasi saugiai, laiko save organizacijos dalimi. Tuo tarpu, neseniai pradėję dirbti darbuotojai yra mažiau priklausomi nuo



prisirišimo prie organizacijos, jie yra labiau suinteresuoti savo asmeninių tikslų siekimu, pvz. karjera, materialinė gerovė, nebūtinai dabartinėje organizacijoje.

### 3.2. Darbuotojų požiūrio į permainas vertinimas

Siekiant įvertinti darbuotojų požiūrį į vykdomas permainas organizacijoje septintu anketos klausimu buvo identifikuota su kokiais permainų tipais ir kaip dažnai susiduria atitinkamo sektoriaus darbuotojai, vertinant duomenis ranginėje skalėje nuo 1 iki 4 (1-niekada, 2-kartais, 3-dažnai, 4-nuolat).



7 pav. Vykdomų permainų dažnumo vertinimas

Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo nustatyta, kad valdymo struktūros pokyčiai yra susiję su organizacijos strategijos pokyčiais, todėl reikalauja didelio pasiruošimo ir yra vykdomi palaipsniui, be didesnių iššūkimų. Galima spręsti, kad tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojai mažiausiai jaučia tokį palaipsnišką permainų judėjimą ir vidutiniškai vertino tokius pokyčius vykdant retai (2,02 ir 2,03 balais), reikšmingas valdymo struktūros permainų poveikis gali būti jaučiamas kai pasikeičia vadovas, valdymo stilius ar kiti, organizacijos strategijai, įtakos turintys veiksniai. Privataus sektoriaus organizacijoje vadovė nesikeitė nuo įmonės įkūrimo dienos, tuo tarpu viešojo sektoriaus organizacijai vadovauja antras vadovas. Taigi stiprių valdymo struktūros pokyčių, vertinant respondentų atsakymus, nenustatyta.

Kiti keturi permainų tipai susiję su organizacinėmis permainomis ir yra vykdomi dažniau. Naujų technologijų pokyčiai vykdomi dažniau privataus sektoriaus organizacijoje (2,6 vidutinis vertinimas). Lietuvos privataus sektoriaus organizacijos, stipriau nei viešojo sektoriaus, veikiamos globalizacijos iššūkių, konkurentų sprendimų bei įvairių klientų poreikių, tobulina techninius parametrus, pvz. informacijos konfidencialumo užtikrinimas, programinės įrangos atnaujinimas, kompiuterinės technikos, reikalingos atlikti darbui, atnaujinimas.

Privataus sektoriaus organizacijai svarbu išlikti konkurencingai rinkoje, priešingai nei viešojo sektoriaus organizacija, kuri turi nustatytą rinkos dalį, kuriai teikia paslaugas. Atitinkamai, teikiamų paslaugų apimties permainos dažniau pasireiškia privačiame sektoriuje (2,85 vidutinis vertinimas).

Personalo kvalifikaciniai pokyčiai apima darbuotojų mokymą ir tobulinimą. Mokymas leidžia palaikyti dabartinį atliekamo darbo lygį ir jį pagerinti, o tobulinimas – ugdyti darbuotojų gebėjimus ateities darbams. Tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijoms svarbus darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, tai leidžia ne tik motyvuoti darbuotojus, bet ir užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę. Darbuotojai tokias permainas vertina vykdomas pakankamai dažnai, galima pabrėžti, kad privataus sektoriaus organizacija skiria truputį daugiau dėmesio darbuotojų profesiniam tobulinimui (2,92 vidutinis vertinimas). Organizuojami mokymai gali atskleisti ne tik darbuotojų motyvacijos didinimo svarbą, tačiau nusako vadovo požiūrį į organizacijoje dirbančius žmones, kuris, nustatydamas kvalifikacijos kursų kėlimo poreikį, atlieka darbuotojų darbo rezultatų vertinimą, jų darbo reikalavimų analizę, atlieka bendrą organizacinę analizę, tiria darbuotojus individualiai.

Su darbo organizavimo pokyčiais dažniau nei kartais susiduria abiejų organizacijų darbuotojai (2,67 ir 2,69 vidutinis vertinimas). Taigi, organizacijose pakankamai dažnai peržiūrimi atliktų darbų rezultatai ir keičiamos atsakomybių ribos.

Norint palyginti ar skirtinguose sektoriuose dirbančių žmonių nuomonė skiriasi statistiškai reikšmingai buvo taikytas Chi kvadrato testas (žr. lentelę.).

*10 lentelė.* Dažniausiai vykdomų permainų tipai vertinami priklausomai nuo sektoriaus, kuriame dirba respondentas

<b>Pokyčio tipas</b>	<b>Dažnumas</b>	<b>Privatus sektorius,%</b>	<b>Viešasis sektorius,%</b>	<b>p reikšmė</b>
Valdymo struktūros pokyčiai	Niekada	33,33	17,95	0,059
	Kartais	43,75	67,95	
	Dažnai	10,42	7,69	
	Nuolat	12,50	6,41	
Teikiamų paslaugų apimties pokyčiai	Niekada	2,08	12,82	0,195
	Kartais	31,25	32,05	
	Dažnai	45,83	39,74	
	Nuolat	20,83	15,38	
Personalo kvalifikaciniai pokyčiai	Niekada	4,17	8,97	0,712
	Kartais	29,17	32,05	
	Dažnai	37,50	34,62	
	Nuolat	29,17	24,36	
Darbų	Niekada	14,58	7,69	0,048*

organizavimo pokyčiai	Kartais	20,83	41,03	
	Dažnai	45,83	28,21	
	Nuolat	18,75	23,08	
Naujų technologijų diegimas	Niekada	8,33	14,10	0,159
	Kartais	39,58	53,85	
	Dažnai	35,42	20,51	
	Nuolat	16,67	11,54	

\*Statistiškai reikšmingas skirtumas, kai  $p < 0,05$ .

Nežymus, tačiau statistiškai reikšmingas, skirtumas gautas vertinant permainas, susijusias su darbų organizavimo pokyčiais. Nustatyta, kad privataus sektoriaus 45,83% darbuotojų nuomone jos vyksta dažnai, 41,04% viešojo sektoriaus darbuotojų mano, kad tokios permainos vyksta retai. Daugiau statistiškai reikšmingų skirtumų negauta, todėl galima teigti, kad abiejų sektorių darbuotojai vertina įvardintus permainų tipus vykdomus panašiais dažniais.

Siekiant įvertinti respondentų nuomonę apie permainų būtinumą ir neišvengiamumą jiems buvo pateikti devyni teiginiai Likerto skale nuo 1 iki 5 (1-visiškai nesutinku, 2-nesutinku, 3-iš dalies sutinku, 4-sutinku, 5-visiškai sutinku).

11 lentelė. Respondentų nuomonės vertinimas apie permainų būtinumą ir neišvengiamumą

<b>Teiginys</b>	<b>Privatus sektorius</b> (vidutinis vertinimas)	<b>Viešasis sektorius</b> (vidutinis vertinimas)	<b>p reikšmė</b>
Organizacijoje vykdomas permainas suvokiu, kaip teigiamą dalyką	3,77	<b>3,99</b>	0,425
Į permainas žiūriu skeptiškai, nes mano darbų pobūdis yra pakankamai monotoniškas	<b>2,08</b>	2,14	0,320
Mano organizacijai norint išlikti konkurencingai - permainos būtinas procesas	<b>3,79</b>	3,24	0,005*
Dažnai prieštarauju vykstančioms permainoms, nes tai naudinga mano vadovui	<b>2,00</b>	2,15	0,536
Daugeliu atveju, aš esu permainų iniciatorius, nes man tai naudinga	<b>2,54</b>	2,15	0,237

Pasitikiu permainas vykdančiais asmenimis, todėl įsitraukiu į permainų procesą	3,42	<b>3,46</b>	0,220
Priešinuosi permainoms jeigu nematau teigiamų pasekmių	2,79	<b>2,81</b>	0,467
Įsitraukiu į permainų vykdymą, nes noriu prisidėti prie organizacijos įvaizdžio kūrimo	<b>3,58</b>	3,41	0,022*
Ateities permainos sunkiai nuspėjamos: man trūksta pasiruošimo būsimiems pasikeitimams	2,52	<b>2,64</b>	0,081

\*Statistiškai reikšmingas skirtumas, kai  $p < 0,05$ .

Priklausomai nuo darbovietės, respondentų nuomonė skiriasi suvokiant permainų neišvengiamumą. Viešojo sektoriaus darbuotojai linkę daugiau sutikti (3,99 vidutinis vertinimas), kad vykdomos permainos organizacijoje yra teigiamas dalykas. Galima manyti, kad ilgesnį laikotarpį dirbantys žmonės organizacijoje keičia požiūrį į permainas ir jas suvokia labiau teigiamai, pastebėtina, kad šiam veiksniai gali turėti įtakos ir anksčiau organizacijoje vykdytų permainų rezultatai. Nors atsižvelgiant į darbo monotoniškumą, permainas viešojo sektoriaus darbuotojai traktuoja pakankamai skeptiškai. Viešojo sektoriaus darbuotojai, vertindami permainų būtinumą, neišskiria nei asmeninės, nei vadovo naudos tenkinimo (vidutiniai vertinimai 2,15), tačiau respondentams rūpi teigiami permainų rezultatai, todėl jeigu numatomos neigiamos pasekmės darbuotojai gali priešintis permainoms. Dauguma respondentų linkę iš dalies sutikti dėl trūkstamo pasiruošimo permainoms (2,64 vidutinis vertinimas), galima manyti, kad darbuotojai mažai žino apie vadovybės svarstomus ateities planus.

Privataus sektoriaus darbuotojai sutinka, kad vykdomos permainos organizacijoje yra teigiamos, taip pat vertina ir tai, kad organizacijai svarbu išlikti konkurencingai rinkoje, todėl permainos yra reikalingos (3,77 ir 3,79 vidutiniai vertinimai). UAB „Integre“ darbuotojai pasitiki permainas vykdančiais asmenimis (3,42 vidutinis vertinimas) ir įsitraukia į permainų vykdymą, norint pagerinti organizacijos įvaizdį (3,58 vidutinis vertinimas). Galima spręsti, kad privataus sektoriaus darbuotojams yra svarbiau skelbiamos organizacijos vertybės ir jos įvaizdis, nei viešojo sektoriaus darbuotojams. Šio sektoriaus darbuotojai yra geriau pasiruošę priimti ateities permainas (2,52 vidutinis vertinimas) ir palankiai žiūri į permainas, nepaisant to, kad darbo pobūdis yra pakankamai monotoniškas (2,08 vidutinis vertinimas). Pastebėta, kad privataus sektoriaus darbuotojai labiau linkę

imtis iniciatyvos dėl tam tikrų pokyčių, kurie būtų jiems naudingi (2,54 vidutinis vertinimas), priešingai nei viešojo sektoriaus darbuotojai.

Siekiant palyginti viešojo ir privataus sektorių darbuotojų suvokimą į permainų būtinumą ir neišvengiamumą buvo pritaikytas Chi kvadrato testas. Lyginant rezultatus, gauti du statistiškai reikšmingi skirtumai ( $p < 0,05$ ). Analizuojant teiginius pastebėta, kad UAB „Integre“ darbuotojai linkę sutikti su teiginiu „Mano organizacijai norint išlikti konkurencingai - permainos būtinas procesas“ (3,79 vidutinis vertinimas). BĮ „BĮBA“ su šiuo teiginiu linkę sutikti iš dalies (3,24 vidutinis vertinimas). Vadinasi, UAB „Integre“ darbuotojai vertina organizacijos konkurencingumą rinkoje ir šiuo aspektu permainas vertina kaip būtiną procesą. Vertinant privataus ir viešo verslo organizavimo stilių ir konkurencingumą rinkoje, galima spręsti, kad UAB „Integre“ darbuotojai žino privataus verslo vykdymo specifiką ir kartu siekia organizacijos tikslų.

Su teiginiu „Įsitraukiu į permainų vykdymą, nes noriu prisidėti prie organizacijos įvaizdžio kūrimo“ labiau linkę sutikti UAB „Integre“ darbuotojai (3,58 vidutinis vertinimas), jiems svarbiau kokioje organizacijoje dirbti, šiuo klausimu yra labiau ambicingi, nei BĮ „BĮBA“ darbuotojai, kurie su šiuo teiginiu sutinka iš dalies ir yra mažiau entuziastingi, kuriant organizacijos įvaizdį visuomenėje (3,41 vidutinis vertinimas).

Siekiant nustatyti koreliaciją tarp darbuotojų amžiaus, išsilavinimo, darbo stažo ir požiūrio į pokyčių neišvengiamumą ir būtinumą organizacijoje buvo apskaičiuotas Spearmano koreliacijos koeficientas įvertinti tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus darbuotojų nuomones. Statistiškai reikšmingas skirtumas gautas viešojo sektoriaus darbuotojų atrankoje - kuo mažiau išsilavinęs yra darbuotojas, tuo jo pasiruošimas priimti permainas yra mažesnis ( $r = -0,374$ ,  $p = 0,001$ ). Daugiau statistiškai reikšmingų koreliacijų nepastebėta.

### **3.3. Komunikacija ir darbuotojų mokymas**

Komunikacija tarp organizacijos narių – tai vienas iš sėkmingas organizacines permainas lemiančių veiksnių, kuo aukštesnė respondentų gaunamos informacijos kokybė apie vykdomas permainas, tuo mažesnis permainų veikiamų darbuotojų pasipriešinimas. Šiame darbe keliami hipotezė, kad efektyvi komunikacija mažina darbuotojų pasipriešinimą permainoms. Siekiant išsiaiškinti, kaip skirtingų juridinių formų vienetai informuoja darbuotojus apie planuojamas permainų veikimo stadijas iki permainų, jų vykdymo laikotarpiu ir pasibaigus joms, apklausoje buvo pateikti devyni klausimai. Atsakant į klausimus darbuotojai turėjo pasirinkti labiau artimą teiginį iš intervalų skalės, kur teiginiai sužymėti nuo 1 iki 5 (1-visiškai nesutinku, 2-nesutinku, 3-iš dalies sutinku, 4-sutinku, 5-visiškai sutinku).

12 lentelė. Komunikacijos sklaidos vertinimas

Teiginys	Privatus sektorius		Viešasis sektorius		p reikšmė
	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	
Aš gavau pakankamai informacijos apie planuojamą pokytį organizacijoje	3,35	1,23	3,31	1,06	0,360
Informacija apie planuojamą pokytį buvo pateikta laiku	3,25	1,16	3,04	1,07	0,519
Informacija apie planuojamą pokytį buvo aiški ir naudinga	3,31	1,19	3,05	1,08	0,015*
Aš gavau rekomendacijas kaip elgtis pokyčio laikotarpiu	3,13	1,16	3,13	1,11	0,813
Aš gavau informaciją apie pokyčio įgyvendinimo eigą organizacijoje	3,29	1,32	3,13	1,17	0,354
Aš gavau informaciją apie tarpinius rezultatus įgyvendinant pokytį	3,13	1,26	<b>2,95</b>	1,21	0,859
Gauta informacija apie permainų įgyvendinimo procesą buvo aiški ir naudinga	3,23	1,19	3,01	1,05	0,443
Aš buvau informuotas apie pokyčio pabaigą	3,13	1,28	3,19	1,14	0,515
Informacija apie užbaigtą pokytį buvo pateikta laiku	3,19	1,18	<b>2,95</b>	1,12	0,328
Informacijoje apie užbaigtus pokyčius buvo įvardinti pokyčio nulemti rezultatai ir pasiekimai	3,19	1,41	<b>2,95</b>	1,06	0,110

\*Statistiškai reikšmingas skirtumas, kai  $p < 0,05$ .

Pagal gautus vidutinius respondentų vertinimus, galima teigti, kad privataus sektoriaus organizacijoje informacijos sklaida apie permainas yra pakankama, darbuotojai laiku informuojami apie pokyčius, pateikiama korektiška informacija. Viešojo sektoriaus organizacijoje taip pat daugeliu atveju užtikrinama informacijos sklaida apie permainas, tačiau darbuotojams stinga informacijos apie tarpinius permainų rezultatus bei galutinių rezultatų įvardijimo. Analizuotoje literatūroje minima, kad darbuotojo informavimas stipriai susijęs su motyvacija įsitraukti į vykdomas permainas, taigi, galima teigti, kad kai kuriais atvejais, viešojo sektoriaus organizacijoje suteikiamas darbuotojų dėmesys į būsimas permainas pradinėje stadijoje, o kitose stadijose informacijos sklaida sumažėja, tai gali lemti neigiamą darbuotojų požiūrį į permainas ir formuoti prastą organizacijos mikroklimatą.

Atlikus Chi kvadrato testą, gauta statistiškai reikšmingas rodiklis  $p < 0,05$  „Informacija apie planuojamą pokytį buvo aiški ir naudinga“ (0,015) tai rodo aukštą patikimumo lygį, darbuotojams informacijos aiškumas yra svarbus, o jos panaudojimas permainų procese – lemia didesnę įsitraukimą.

Norint ištirti perduodamos informacijos svarbą darbuotojų pasipriešinimo permainoms aspektu, atlikta koreliacinė analizė, įtraukiant keletą pasipriešinimo permainoms veiksnių ir tirtus teiginius apie perduodamą informaciją, statistiniam reikšmingumui nustatyti naudotas Spearmano koeficientas (r).

13 lentelė. Komunikacijos ir permainų suvokimo koreliacija

		Organizacijoje vykdomas permainas suvokiu, kaip teigiamą dalyką	
		Privatus sektorius	Viešasis sektorius
Aš gavau pakankamai informacijos apie planuojamas permainas organizacijoje	r	0,153	0,141
	p	0,299	0,291
Informacija apie planuojamas permainas buvo aiški ir naudinga	r	0,335	0,277
	p	0,020*	0,014*
Aš gavau rekomendacijas kaip elgtis permainų laikotarpiu	r	0,406	0,209
	p	0,004*	0,066
Aš gavau informaciją apie tarpinius rezultatus įgyvendinant permainas	r	0,345	0,111
	p	0,016*	0,333
Informacijoje apie užbaigtas permainas buvo įvardinti permainų nulemti rezultatai ir pasiekimai	r	0,213	0,300
	p	0,147	0,008*

\*Statistiškai reikšmingas skirtumas, kai  $p < 0,05$ .

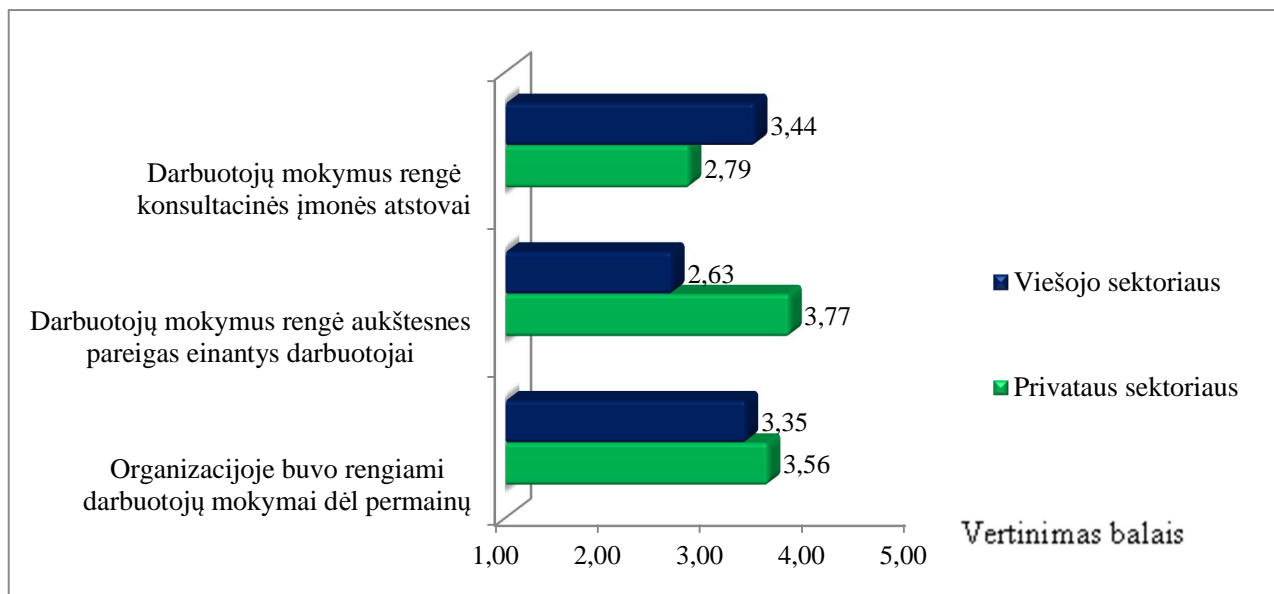
Atlikus informacijos pateikimo ir permainų suvokimo koreliacinę analizę gauti statistiškai reikšmingi skirtumai. Privataus ir viešojo sektoriaus respondentai vienodai svarbiai vertina informacijos aiškumą ir naudą, kuo geresnės kokybės informacija pateikiama, tuo darbuotojai palankiau vertina permainų vykdymą, bei gautas rekomendacijas, kaip derėtų elgtis permainų laikotarpiu. Ryšys tarp kintamųjų yra vidutinis, o koreliacijos kryptingumas teigiamas, galima teigti, kad pateikiama aiški ir naudinga informacija bei gautos rekomendacijos, kaip elgtis permainų laikotarpiu, formuotų teigiamą darbuotojų suvokimą apie vykdomas permainas.

Statistiškai reikšmingas skirtumas gautas vertinant tarpinės informacijos pateikimo svarbą privačiame sektoriuje ( $p=0,016$ ). Gautas Spearman'o koeficiento ryšio stiprumas vidutinis, taigi tarpinės informacijos gavimas lemia privataus sektoriaus darbuotojų pritarimą permainoms.

Pasiektų rezultatų įvardinimas ir įgyvendinti pasiekimai, lemia teigiamą viešojo sektoriaus darbuotojų požiūrį į organizacijoje vykdomas permainas, gautas statistiškai reikšmingas skirtumas ( $p=0,008$ ). Daugiau statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

Hipotezė pasitvirtino. Kuo informacijos sklaida efektyvesnė visais permainų vykdymo etapais, tuo darbuotojų pasipriešinimas yra mažesnis, o požiūris į permainas daugiau teigiamas.

Organizacijos siekia, kad vykdomos permainos būtų sėkmingos, kurtų įmonei pridėtinę vertę. Šiais laikais vis svarbesnis sėkmės veiksnys tampa ne tik sklandus informacijos perdavimas, tačiau didelę reikšmę įgauna darbuotojų mokymas. Kai žmogus gauna papildomas žinias, kaip jas panaudoti, jaučiasi svarbesnis organizacijos narys, labiau teigiamai priima vykstančias permainas. Respondentams buvo pateikti trys klausimai, įvertinti ar organizacijos ruošia darbuotojus permainoms ir kokiais šaltiniais naudojami.



8 pav. Darbuotojų mokymų organizavimas

Atlikus gautų rezultatų analizę, galima teigti, kad daugeliu atveju mokymai yra organizuojami. Privataus sektoriaus darbuotojams mokymai organizuojami dažniau (3,56 vidutiniškai vertinama), literatūroje minima, kad vadovas yra suinteresuotas darbuotojų įtraukimu, kadangi privataus sektoriaus vadovai gali patys priimti sprendimus, kaip organizuoti permainas, jiems svarbu, kad darbuotojai būtų supažindinti ir apmokyti. Kadangi viešojo sektoriaus institucijoms nėra reglamentuotas mokymų organizavimas, atitinkamai – jie organizuojami rečiau.

Didelis skirtumas yra tarp mokymų prigimties. Jeigu mokymai vyksta viešojo sektoriaus įstaigos darbuotojams, juos organizuoja konsultacinės įmonės atstovai (3,44 vidutinis vertinimas), priešingai nei privataus sektoriaus organizacijoje – kolegos perduoda anksčiau vykusių permainų patirtį (3,77 vidutinis vertinimas). Tai leidžia daryti išvadą, kad privačioje organizacijoje darbuotojai skatinami bendradarbiauti, bendrai įsitraukiant į vykstančius įmonėje procesus.





Išanalizavus komunikacijos ir darbuotojų mokymo veiksmus, galima daryti išvadą, kad darbuotojams svarbu gauti informaciją apie permainas, o permainų organizatoriai skiria dėmesio darbuotojų mokymui, atitinkamai - privataus sektoriaus organizacijų vadovai vertina bendradarbiavimą, skatina vidinius mokymus, kuomet viešojo sektoriaus organizacijos samdo konsultantus.



### 3.4. Darbuotojų įtraukimas į permainas

Vienas svarbiausių veiksnių, kurio nevykdant susiduriama su permainų proceso stagnacija (Gražulis ir Blaškova). Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą sąlygoja platesnę problemos analizę ir matymą, praplečia žinių, faktų ir alternatyvų kiekį, taip pat sumažina darbuotojų nepasitikėjimą, netikrumo vengimą. Respondentų buvo parašyta įvertinti keturis teiginius, norint nustatyti darbuotojų įtraukimą ir dalyvavimą organizacijų vykdomų permainų įgyvendinime.

14 lentelė. Darbuotojų įtraukimas į permainas

Teiginys	Organizacija	Vidurkis	Grafinė išraiška	Standartinis nuokrypis	p reikšmė
Aš turėjau galimybę užduoti man rūpimus klausimus apie permainas	Viešojo sektoriaus	3,41		1,156	0,208
	Privataus sektoriaus	3,71		1,352	0,190
Aš turėjau galimybę teikti siūlymus naujų permainų įgyvendinimo procesui	Viešojo sektoriaus	3,21		1,166	0,338
	Privataus sektoriaus	3,44		1,398	0,316
Aš turėjau galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo procese	Viešojo sektoriaus	2,71		1,229	0,213
	Privataus sektoriaus	3,02		1,451	0,194
Aš turėjau galimybę dalyvauti įgyvendinant permainas organizacijoje	Viešojo sektoriaus	2,71		1,310	0,057
	Privataus sektoriaus	3,19		1,394	0,052

\*Statistiškai reikšmingas skirtumas, kai  $p < 0,05$ .

Vertinant rezultatus „Aš turėjau galimybę užduoti man rūpimus klausimus apie permainas“ neišsiskiria nei viena organizacija. Tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijos suteikia galimybę domėtis apie būsimus ar vykstančius procesus. Teiginiu „Aš turėjau galimybę teikti siūlymus naujų permainų įgyvendinimui“ siekiama identifikuoti, ar organizacijos vadovybė suinteresuota atsižvelgti į darbuotojų nuomonę. Gautos vidutinės reikšmės rodo, kad privataus sektoriaus organizacijose darbuotojai turi didesnę galimybę išsakyti savo nuomonę. Kuomet darbuotojams

suteikiama galimybė išsakyti savo nuomonę, vadovas vertina žmogiškųjų išteklių svarbą ir stengiasi įtraukti į permainų vykdymą. Taigi privataus sektoriaus darbuotojai turi didesnę galimybę sprendimų priėmimo procese. Viešojo sektoriaus darbuotojai beveik neturi galimybės dalyvauti sprendimų priėmimo procese (2,71 vidutinis vertinimas). Atlikus statistinę veiksnių analizę, nebuvo gauta statistiškai reikšmingų rezultatų, tačiau vertinant teiginio „Aš turėjau galimybę dalyvauti įgyvendinant permainas organizacijoje“ gauta p reikšmė artima  $<0,05$ , galima teigti, kad viešojo sektoriaus darbuotojai ir privataus sektoriaus darbuotojai turi skirtingas galimybes dalyvauti permainų įgyvendinimo procese, atitinkamai – 3,19 (vidutinis vertinimas) privataus sektoriaus ir 2,71 (vidutinis vertinimas) viešojo sektoriaus. Remiantis analizuota literatūra, viešojo sektoriaus vadovybės sprendimų priėmimas yra apribotas įstatymų, todėl daugiau vadovaujamosi įstatymine baze, nei darbuotojų požiūriu, rekomendacijomis ar patirtimi.

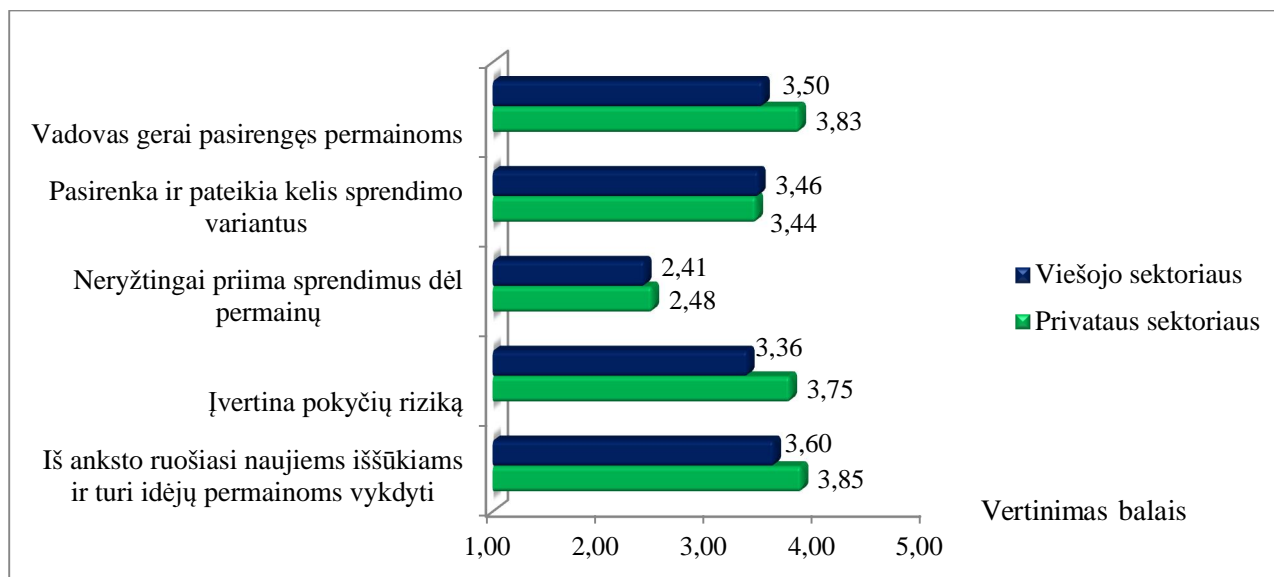
Norint išsiaiškinti kaip dalyvavimas permainų įgyvendinimo procese priklauso nuo darbuotojų sociodemografinių charakteristikų, apskaičiuotas Spearmano koreliacijos koeficientas. Gauti du statistiškai reikšmingi skirtumai ir juo apibūdinantis, vidutinis Spearmano koreliacijos koeficiento stiprumo ryšys, nustatyta, kad:

- Kuo didesnę darbo stažą privataus sektoriaus įmonėje turi darbuotojai, tuo daugiau galimybių suteikiama dalyvauti sprendimų priėmimo ir permainų įgyvendinimo procese ( $r^1=0,313$ ,  $p^1=0,030$ ;  $r^2=0,337$ ,  $p^2=0,019$ ). Tai gali lemti ilgametis darbuotojo lojalumas, abipusis vadovo ir darbuotojo pasitikėjimas, darbuotojo iniciatyvos priėmimas bei jo žinių, idėjų generavimas, perdavimas ir palaikymas.

- Viešojo sektoriaus organizacijoje statistiškai reikšmingų skirtumų negauta, galima daryti išvadą, kad darbuotojai yra menkai įtraukiami į permainų įgyvendinimo procesą, nepriklausomai nuo amžiaus, darbo stažo ar kitų demografinių rodiklių.

### **3.5. Vadovų pasirengimo permainoms vertinimas**

J. P. Kotteris nustatęs 8 žingsnius, sėkmingų permainų įgyvendinimo link, teigė, kad organizacijos vadovas yra asmuo, kuris turi identifikuoti permainų poreikį, numatyti vykdymo viziją, apjungti kolektyvą ir konstatuoti rezultatus bei įtvirtinti įvykusias permainas. Norint iširti vadovų pasiruošimą iššūkiams, respondentams buvo pateikti penki teiginiai, kuriuos buvo paprašyta įvertinti balais nuo 1 iki 5, kai 1-visiškai nesutinku, 2-nesutinku, 3-iš dalies sutinku, 4-sutinku, 5-visiškai sutinku.



9 pav. Vadovo pasirengimo iššūkiams vertinimas

Remiantis analizuota literatūra, vadovo pasirengimą ir įsitraukimą į permainas lemia ne tik organizacijos narių požiūris, bet ir asmeninės savybės. Pasirengimas permainoms priklauso nuo vadovavimo stiliaus, įgūdžių ir patirties, permainų proceso eigos laikymasis ir tam tikrų metodų naudojimas yra svarbūs veiksniai, kurie lemia vadovo elgseną. Privataus sektoriaus darbuotojai, vadovų pasirengimą vertino vidutiniškai 3,84 balo, į šį pasirengimą įeina išankstinis pasiruošimas naujiems iššūkiams, vystomos idėjos dėl naujovių ir bendras pasirengimas, ateities permainoms. Pakankamas vadovo įsitraukimas į permainas lemia sėkmingesnę jų įgyvendinimą ir stipriau motyvuoja darbuotojus, sekti pavyzdžiu, įrodant tai, kad permainos yra neatsiejama organizacijos tikslo pasiekimo dalis. Viešojo sektoriaus darbuotojai iš dalies sutinka, kad vadovas turi idėjų dėl naujų permainų ir yra gerai joms pasirengęs (3,55 vidutinis vertinimas). Galima manyti, kad privataus sektoriaus vadovams svarbiau inicijuoti ir pasirengti permainoms, jie yra labiau suinteresuoti dėl nuosavo kapitalo, kuriuo generuoja organizacijoje, priešingai nei viešojo sektoriaus vadovai. Apeliuojant į tai, kad respondentų vertinimu privataus sektoriaus vadovai yra geriau pasiruošę permainoms, jie įvertina permainų riziką. Permainų rizikos įvertinimas padeda sukurti atvirą koncentraciją ties vykstančiais procesais, apimančią prieštarigų priežasčių pašalinimą ir ateities perspektyvų nustatymą. Nustatyti veiksniai vertinami vidutiniškai 3,75 (vidutinis vertinimas) privataus ir 3,36 (vidutinis vertinimas) viešojo sektoriaus organizacijose. Privataus sektoriaus vadovai atsakingiau vertina permainų padarinius, nei viešojo sektoriaus. Nepaisant to, abiejų sektorių vadovai sprendimus susijusius su permainų įgyvendinimu priima pakankamai ryžtingai. Vienas iš kriterijų, vertinančių asmens pasirengimą dalyvauti permainose yra pasirinkimo galimybių didinimas, kuris parodo vadovo mokėjimą pasirinkti ir pateikti kelis sprendimo variantus (Gražulis ir Jagminas 2008). Respondentai šį kriterijų vertina pakankamai gerai – vidutiniškai 3,44 ir 3,46 (vidutiniai vertinimai). Nors dauguma darbuotojų iš dalies sutinka su teiginiais, pateiktais įvertinti vadovo pasirinkimą

permainoms, galima daryti išvadą, kad darbuotojai vadovų pasirengimą vertina skirtingai, nes organizacijoms vadovauja skirtingų tipų vadovai. Privataus sektoriaus darbuotojai geriau vertina savo vadovo pasirengimą pokyčiams, galima spręsti, kad vadovas yra atviras ir linkęs bendrauti su darbuotojais.

Statistiškai reikšmingų p reikšmių negauta ( $p < 0,05$ ), privataus ir viešojo sektoriaus darbuotojų vertinimai stipriai nesiskiria.

Išanalizavus vadovų pasirengimą netikėtumams, svarbu nustatyti, ar vadovas pakankamai skiria dėmesio darbuotojų palaikymui. Tai svarbus veiksnys, siekiant nustatyti darbuotojų įsitraukimo lygį į permainas, nes kuo vadovo palaikymas yra didesnis, tuo darbuotojas yra palankiau nusiteikęs inicijuojamų permainų požiūriu.

15 lentelė. Vadovų vertinimas įsitraukimui į permainas iš darbuotojų perspektyvos

Teiginys	Argumentas	Privatus sektorius, %	Viešasis sektorius, %	p reikšmė
Mano organizacijoje nuolat skatinama imtis permainų, norint išlikti konkurencingam	Visiškai nesutinku	10,42	8,97	0,011
	Nesutinku	8,33	25,64	
	Nei sutinku, nei nesutinku	20,83	<b>35,90</b>	
	Sutinku	<b>33,33</b>	20,51	
	Visiškai sutinku	27,08	8,97	
Mano vadovas skatina pozityvų požiūrį į permainų vykdymą	Visiškai nesutinku	4,17	2,56	0,141
	Nesutinku	8,33	12,82	
	Nei sutinku, nei nesutinku	18,75	<b>37,18</b>	
	Sutinku	<b>37,50</b>	32,05	
	Visiškai sutinku	31,25	15,38	
Mano vadovas visada palaiko ir skatina permainų diegimą	Visiškai nesutinku	4,17	1,28	0,012
	Nesutinku	8,33	11,54	
	Nei sutinku, nei nesutinku	12,50	<b>38,46</b>	
	Sutinku	33,33	32,05	
	Visiškai sutinku	<b>41,67</b>	16,67	

\*Statistiškai reikšmingas skirtumas, kai  $p < 0,05$ .

33,33 proc. privataus sektoriaus darbuotojų sutinka su teiginiu „Mano organizacijoje nuolat skatinama imtis permainų, norint išlikti konkurencingam“, taip pat 37,5 proc. privataus sektoriaus respondentų sutinka su teiginiu „Mano vadovas skatina pozityvų požiūrį į permainų vykdymą“. Beveik pusė privataus sektoriaus respondentų (41,67 proc.) visiškai sutinka, kad jų vadovas visada palaiko ir skatina permainų diegimą. Viešojo sektoriaus darbuotojų dauguma neturi tvirtos nuomonės, t.y. iš dalies sutinka dėl darbuotojų palaikymo iš vadovo pusės. Rezultatus siejant su vadovo pasirengimu

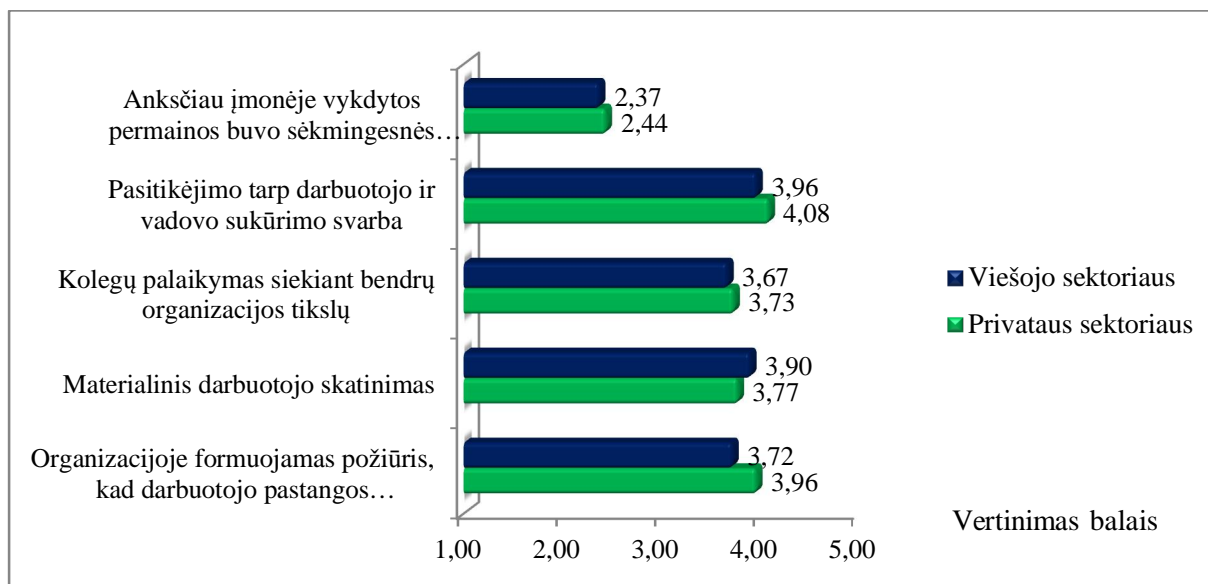
permainomis, darytina išvada, kad vadovas, kuris labiau pasiruošęs iššūkiams, laikosi pozityvaus požiūrio į permainas, skatina darbuotojus imtis permainų bei palaiko jų diegimą.

Atlikus Chi kvadrato testą, gauti du statistiškai reikšmingi rodikliai  $p < 0,05$ . „Mano organizacijoje nuolat skatinama imtis permainų, norint išlikti konkurencingam“ (0,011) tai rodo, kad viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų darbuotojų nuomonės išsiskiria. Net 25,64 proc. viešojo sektoriaus respondentų teigia, kad organizacijoje nėra skatinama imtis permainų, norint išlikti konkurencingam. Tai galima paaiškinti viešojo sektoriaus motyvacinėmis priemonėmis, kurios yra reglamentuotos įstatymo ir darbuotojai neturi tikslo elgtis konkurencingai, priešingai, nei privataus sektoriaus organizacijose. „Mano vadovas visada palaiko ir skatina permainų diegimą“ (0,012), lyginant respondentų atsakymus, viešojo sektoriaus darbuotojų dauguma (38,46 proc.) iš dalies sutinka su šiuo teiginiu, kai privataus sektoriaus darbuotojų dauguma (41,67%) visiškai sutinka su šiuo teiginiu. Respondentų grupės skiriasi dėl darbovietės juridinės formos ir valdymo politikos.

### 3.6. Darbuotojų pasipriešinimas permainoms

Tyrimo keliamą hipotezę, kad viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojai nepakankamai įsitraukia į organizacijoje vykdomas permainas.

Šia tyrimo dalimi siekiama nustatyti nepakankamo įsitraukimo į permainas priežastis ir kas galėtų motyvuoti darbuotojus labiau įsitraukti į įmonėje vykdomas permainas. Respondentams buvo pateikti penki teiginiai, kuriais būtų galima įvertinti svarbiausias, darbuotojų nuomone, priemones, kurios sumažintų esamą pasipriešinimą permainoms.



10 pav. Pasipriešinimą permainoms mažinančių priemonių vertinimas

Vertinant abiejų sektorių rezultatus, kurie yra pasiskirstę pakankamai vienodai, svarbiausi veiksniai privačiajame sektoriuje yra pasitikėjimo sukūrimas tarp darbuotojo ir vadovo (4,08 vidutinis vertinimas) bei požiūrio formavimas, kad darbuotojo pastangos įgyvendinant pokyčius yra labai svarbios (3,96 vidutinis vertinimas). Beveik vienodai svarbūs yra materialinis skatinimas ir kolegų

palaikymas siekiant bendrų tikslų (3,77 ir 3,73 vidutinis vertinimas, atitinkamai). Tiek viešojo tiek privataus sektoriaus respondentams mažiausiai svarbus veiksnys - anksčiau vykdytų permainų rezultatai.

Remiantis mokslinės literatūros analize teigiama, kad ryšys tarp darbuotojų yra esminis reiškiny, neigiamų veiksnių sumažinimui:

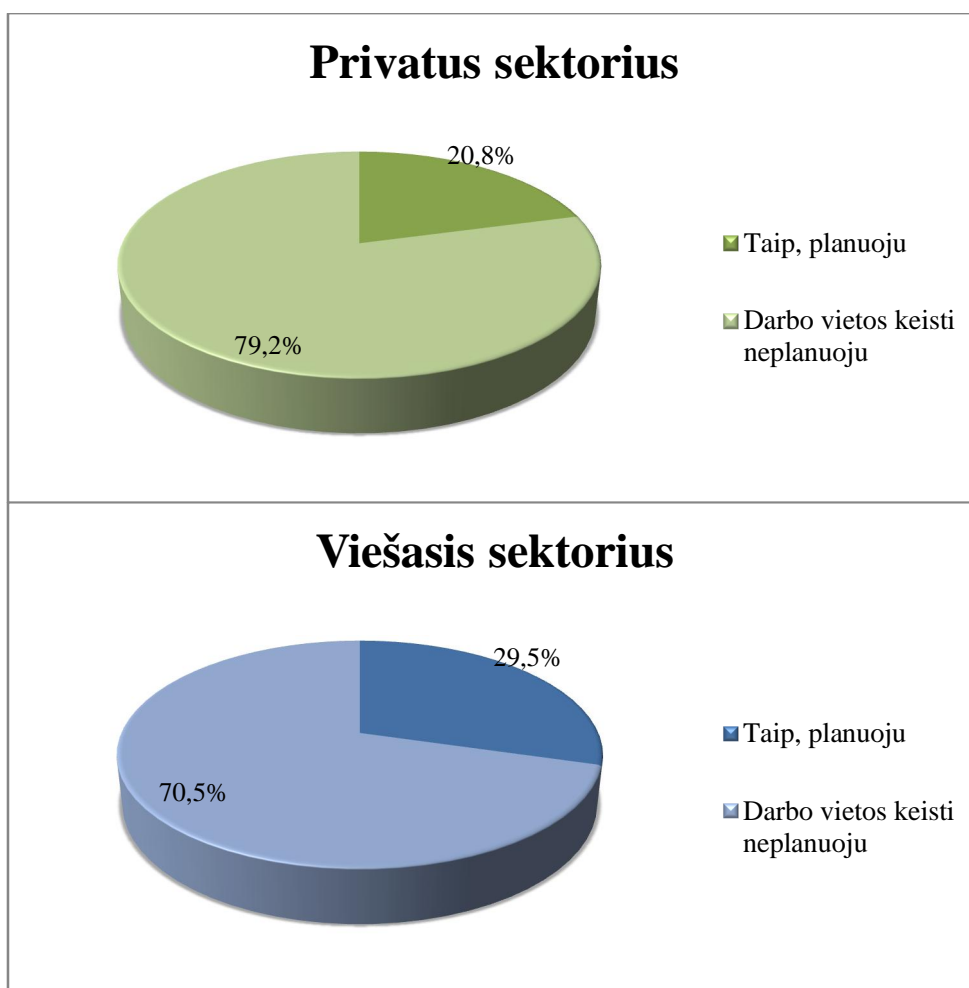
- Ryšys tarp organizacijos lyderio ir darbuotojo – abipusio dialogo vedimas;
- Ryšys tarp kolegų, žmonės jaučiasi saugesni, kai organizacijoje yra sukuriama palaikančių asmenų grupė, kurianti pasitikėjimą ir įnešanti asmeninį indėlį įtemptu periodu.

Viešojo sektoriaus respondentams svarbiausi veiksniai yra pasitikėjimo sukūrimas tarp darbuotojo ir vadovo (3,96 vidutinis vertinimas) ir materialinis skatinimas (3,90 vidutinis vertinimas). Kolegų palaikymas, siekiant bendrų organizacijos tikslų ir organizacijoje formuojamas požiūris, kad darbuotojo pastangos permainų laikotarpi yra labai svarbios, viešajame sektoriuje pasiskirsčiusios beveik vienodai (3,67 ir 3,72 vidutinis vertinimas). Lyginant privataus ir viešojo sektoriaus respondentų vertinimo rezultatus, statistiškai reikšmingų reikšmių negauta, galima daryti išvadą, kad šias motyvavimo priemones darbuotojai vertina panašiai. (priedas)

Iš gautų duomenų galima teigti, kad viešojo sektoriaus darbuotojai yra nepatenkinti savo atlyginimu ir mano jog materialinis skatinimas bei pasitikėjimo tarp vadovo ir darbuotojo sukūrimas yra svarbiausi motyvaciniai veiksniai, kurie sumažintų pasipriešinimą dalyvauti permainose. Įvertinus, Viešojo sektoriaus darbuotojų nuomonę daroma išvada, kad organizacijoje motyvacinė sistema yra prastesnė nei privataus sektoriaus.

Atlikus veiksnių analizę, kurie gali įtakoti darbuotojų į(si)traukimą į permainas organizacijoje, galima daryti prielaidą, kad darbuotojai nėra pakankamai įtraukiami ir motyvuojami dalyvauti organizacijoje vykdomose permainose.

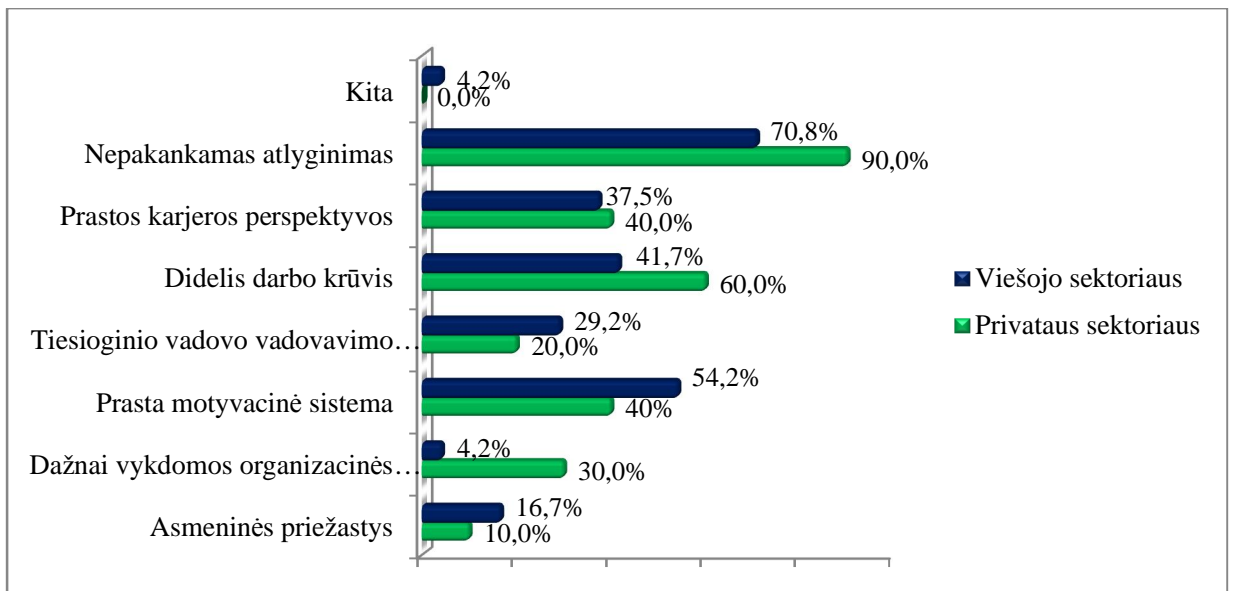
Siekiant išsiaiškinti ar vadovai yra pasirengę netikėtumams, respondentų buvo prašoma atsakyti į klausimą, ar artimiausioje ateityje jie planuoja keisti darbo vietą.



11 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl darbovietės keitimo

Gauti rezultatai rodo, kad 79,2 proc. privataus sektoriaus darbuotojų organizacijos palikti neplanuoja, tokios pačios nuomonės yra 70,5 proc. viešojo sektoriaus respondentų. Geresnė vidinės aplinkos atmosfera daro įtaką apsisprendimui dėl darbo vietos keitimo - beveik trečdalis viešojo sektoriaus darbuotojų svarsto apie darbo vietos keitimą (29,5 proc). Kadangi nustatyta, jog respondentų vertinimu, motyvacinė sistema yra labiau patenkinti privataus sektoriaus darbuotojai, palikti šią organizaciją artimiausiu metu planuoja mažesnis procentas darbuotojų nei viešojo sektoriaus – 20,8 proc.

Įvertinant, kad atsakymus, gali lemti ne tik motyvacinė sistema, tačiau ir kitos, įvairios priežastys, respondentų, kurie ketina artimiausiu metu keisti darbo vietą buvo prašoma jas nurodyti.



12 pav. Darbuotojų, kurie ketina keisti darbovietę, motyvacinių veiksnių vertinimas

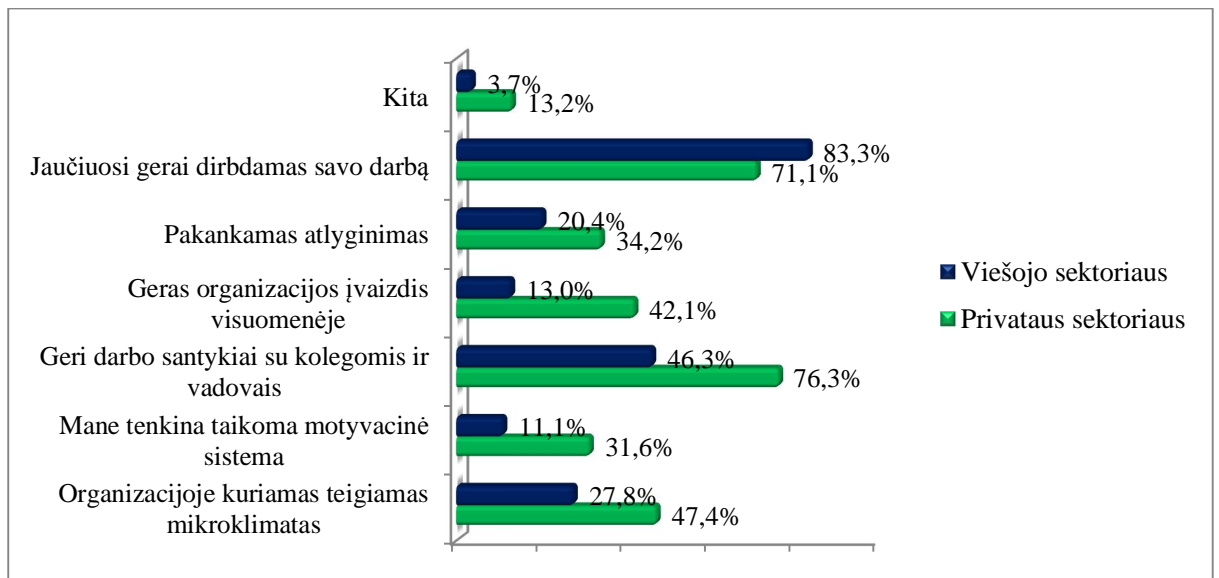
Netgi 90 procentų privataus sektoriaus respondentų nurodė, kad planuoja palikti organizaciją dėl nepakankamo darbo užmokesčio ir daugiau nei pusė apklaustųjų, 60 proc., dėl didelio darbo krūvio. Įvertinant tai, kad organizacija yra sparčiai besiplečianti, galima manyti, kad dar nėra optimizuoti darbo procesai, kai kuriems darbuotojams tai lemia didelį darbo krūvį, o pati organizacija dažnai vykdo organizacines permainas, procesų tobulinimui.

Viešojo sektoriaus darbuotojai pagrindinėmis nepasitenkinimo esamu darbu priežastimis laiko nepakankamą atlyginimą ir prastą motyvacinę sistemą.

Lyginant dviejų skirtingų organizacinių formų juridinius vienetus, darbovietės keitimą lydinčios priežastys yra panašios, gautas vienas reikšmingas statistiškai reikšmingas skirtumas ( $p=0,033$ ), vertinant teiginį „Dažnai vykdomos organizacinės permainos“. Nustatyta, kad respondentų nuomonės skiriasi, nes privataus sektoriaus darbuotojai yra labiausiai nepatenkinti dėl dažnai vykdomų organizacinių permainų (30 proc.). Viešojo sektoriaus darbuotojams tai didelės įtakos palikti organizaciją neturi (4 proc.). Analizuojant kitus veiksnius, kurie lemia ketinimą palikti organizaciją, statistiškai reikšmingų skirtumų negauta ( $p<0,05$ ). Taigi, abiejuose sektoriuose darbuotojai planuotų palikti įmonę dėl panašių priežasčių: asmeninių, motyvacinės sistemos, tiesioginio vadovo vadovavimo stiliaus, didelio darbo krūvio, karjeros galimybių ir nepakankamo atlyginimo.

Respondentų, kurie teigė, kad darbovietės keisti neketina, buvo paprašyti nurodyti priežastis, kas lemia jų pasitenkinimą esama darbovieta.





13 pav. Darbuotojų, kurie ketina nekeisti darbovietės, motyvacinių veiksnių vertinimas

Dauguma viešojo sektoriaus darbuotojų jaučiasi gerai dirbdami savo darbą (83,3 proc.). Kiti darbuotojų apsisprendimą tenkinantys motyvai yra teigiamo ryšio tarp kolegų ir vadovų svarba. Geras organizacijos įvaizdis ir motyvacinė sistema viešojo sektoriaus darbuotojams nėra tie veiksniai, kurie skatintų dirbti šioje organizacijoje. Privataus sektoriaus darbuotojai jaučiasi pakankamai patenkinti dirbdami savo darbą (71,1 proc.) ir vertina gerus darbo santykius su kolegomis ir vadovu (76,3 proc.). Mažiausiai svarbus veiksnys privataus sektoriaus darbuotojams, kurie yra patenkinti esama darbovieta, yra taikoma motyvacinė sistema.

Siekiant išsiaiškinti, ar tiriamų sektorių darbuotojų nuomonė skiriasi statistiškai reikšmingai, buvo atliktas Chi kvadrato testas. Gautos trys statistiškai reikšmingos reikšmės. „Mane tenkina taikoma motyvacinė sistema“ ( $p=0,015$ ), nustatyta, kad tik 11,1 proc. viešojo sektoriaus darbuotojų tenkina motyvacinė sistema, atsižvelgus ir į kitus veiksnius nagrinėtus šiame tyrime, galima teigti, kad viešojo sektoriaus institucijos neturi aiškios motyvacinės sistemos, kuri būtų palanki darbuotojams, tai apriboja ir savivaldos įstatymai. Privataus sektoriaus 31,6 proc. nurodė, kad juos tenkina organizacijos motyvacinė sistema. Statistiškai reikšmingas skirtumas ( $p=0,004$ ) gautas lyginant teiginio „Geri darbo santykiai su kolegomis ir vadovais“ vertinimą. Apklaustųjų nuomonės išsiskyrė, privačiame sektoriuje kuriami geri santykiai su kolegomis, vadovas yra atviras ir linkęs bendrauti (76,3%), kuomet viešajame sektoriuje mažiau nei pusei respondentų šis veiksnys nėra svarbus dirbant organizacijoje. Teiginys „Geras organizacijos įvaizdis visuomenėje“ taip pat yra statistiškai reikšmingas ( $p=0,001$ ) lyginant organizacijas. Privataus sektoriaus darbuotojams tris kartus svarbiau, kaip vertinama jų organizacija visuomenėje, nei viešojo sektoriaus darbuotojams.

### **3.7. Respondentų socialinių-demografinių rodiklių ir motyvacijos priemonių svarbos koreliacinė analizė**

Siekiant ištirti kaip respondentai vertina motyvacinius veiksnius, kurie paskatintų įsitraukti į organizacijoje vykdomas permainas, lyginant su jų sociodemografiniais rodikliais (sektorius, kuriame dirba, amžius, išsilavinimas, darbo stažas esamoje darbovietėje ir pareigos), atlikta visų respondentų (N=126) koreliacinė analizė. 1 priede, 25 lentelėje, pateikti Pearson koreliacijos koeficientai. Statistiškai patikimas ryšys nustatytas tarp respondentų išsilavinimo lygio ir pasitikėjimo tarp darbuotojo ir vadovo sukūrimo svarbos. Paaiškėjo, kad aukštesnį išsilavinimą turintiems darbuotojams yra svarbesnis pasitikėjimo sukūrimas su darbdaviu.

Siekiant išsiaiškinti, kaip atskirų sektorių respondentai vertina motyvacinių veiksnių svarbą koreliuojant su sociodemografiniais rodikliais (sektorius kuriame dirba, amžius, išsilavinimas, darbo stažas esamoje darbovietėje ir pareigos), analizė atlikta remiantis Spearman koreliacijos koeficientais. Statistiškai patikimas ryšys nustatytas tarp požiūrio į svarbius veiksnius darbuotojų įsitraukimui į permainas koreliuojantis su sociodemografiniais rodikliais:

- didėjant privataus sektoriaus darbuotojų amžiui, didėja pasitikėjimo tarp vadovo ir darbuotojo sukūrimo svarba ( $r=0,346$ ,  $p=0,016$ );
- kuo aukštesnis viešojo sektoriaus darbuotojų išsilavinimas, tuo svarbesnis pasitikėjimo svarbos su darbdaviu sukūrimas ( $r=0,232$ ,  $p=0,041$ ).

Koreliacinė analizė parodė, kad pakankamai daug respondentams svarbių veiksnių statistiškai stipriai koreliuoja tarpusavyje.

## IŠVADOS

Remiantis darbe išanalizuota mokslinė literatūra ir atliktu personalo į(si)traukimo į permainas tyrimu, galima daryti tokias išvadas:

1. Svarbiausias organizacijos tikslas – įtraukiant visus organizacijos narius, sukurti lanksčią, atvirą organizaciją, kuri lengvai adaptuotųsi prie permainų. Organizacijos vystymasis – žinių ir patirties apjungimas, kuris stiprina organizacijos veiklos ir individo tobulėjimą, žiūrint į organizaciją ir joje dirbančius žmones kaip atskiras į sistemas, egzistuojančias sistemų visumoje.

2. Permainų atsiradimą lemia tiek išorės, tiek vidaus priežastys, suponuojamos tam tikromis savybėmis, tokiomis kaip – netikėtumas ar neapibrėžtumas, greitai priežastinių procesų vystymosi tempai, priežasčių nenuspėjamumas. Permainų laikotarpiu svarbu įvertinti ne tik ekonominius ir organizacinius uždavinius, tačiau didelę svarbą įgauna socialiniai uždaviniai. Augantis individo vaidmuo organizacijoje, pasireiškiantis turimomis žiniomis, įgūdžiais, organizuojamomis diskusijomis, gali padėti organizacijai prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų ir paveikti darbuotojų dalyvavimą permainose.

3. Nustatyta, kad pagrindinės sėkmingas permainas lemiančios priežastys yra aiškiai numatytas permainų tikslas ir struktūra, visų organizacijos narių apjungimas ir įtraukimas bei teigiamas vadovybės požiūris į permainas. Šiuolaikinėje organizacijoje nepakanka vadovybės dalyvavimo permainose, formotinas žmogaus požiūris, kad tai kuo kiekvienas narys gali prisidėti yra labai svarbu visai organizacijai, gali palengvinti permainų įgyvendinimą.

4. Remiantis mokslinės literatūros analize teorinio modelio parengimui buvo atrinktos keturios veiksnių grupės, leidžiančios įvertinti personalo į(si)traukimo į permainas trikdžius viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose:

- Vadovo gebėjimas dalyvauti permainose;
- Komunikacija ir darbuotojų mokymas;
- Darbuotojų dalyvavimas permainose;
- Individo ir organizacijos tikslų patenkinimo problematika.

5. Empirinio tyrimo metu buvo nustatyta, kad tirtos veiksnių grupės daro įtaką viešojo ir privataus sektoriaus buhalterines paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojų pasipriešinimo permainoms lygiui. Geriau vertinamas vadovo pasirengimas permainoms privataus sektoriaus organizacijoje, taigi vadovas, kuris labiau pasiruošęs iššūkiams, laikosi pozityvaus požiūrio į permainas, skatina darbuotojus imtis permainų bei palaiko jų diegimą. Dėl šios priežasties būtina vadovo iniciatyva ir įsitraukimas į permainų vykdymą. Informacijos turėjimas apie pokytį ir darbuotojų dalyvavimas turi reikšmingą įtaką pasipriešinimo suvokimui. Pastebėta, kad informacijos sklaida privataus sektoriaus organizacijoje užtikrinama visais permainų diegimo periodais, kai viešojo sektoriaus organizacijoje daugiausia komunikacijos yra pradinėje permainų diegimo stadijoje. Taip pat

analizuojant motyvacinus veiksniai, kurie padėtų sumažinti darbuotojų pasipriešinimui permainoms nustatyta, abiejų sektorių darbuotojams svarbiausia yra abipusio ryšio palaikymas: ryšys tarp vadovo ir darbuotojo, ryšys tarp kolegų. Materialinis darbuotojo skatinimas nėra pagrindinė priežastis aktyviai dalyvauti organizacijos vykdomose permainose. Vieningas kolektyvo požiūris ir apjungianti veikla skatina darbuotojus įsitraukti į permainų vykdymą.

6. Tyrimui pagrįsti suformuluotos hipotezės pasitvirtino. Viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose darbuotojai nepakankamai įtraukiami į permainų įgyvendinimą. Privataus sektoriaus darbuotojai turi didesnę galimybę dalyvauti permainų diegimo procese, priešingai nei viešojo sektoriaus darbuotojai. Tai gali lemti viešojo sektoriaus organizacijų įstatyminiai veiklos sričių ir darbuotojų įtraukimo į valdymą apribojimai. Daroma prielaida, kad dėl mažesnės galimybės dalyvauti įmonės sprendimų priėmimo procese, beveik trečdalis viešojo sektoriaus darbuotojų artimiausiu metu planuoja keisti darbo vietą.

7. Tinkamas permainų proceso organizavimas, darbuotojų įtraukimas į permainas lemia sklandesnę organizacijos tikslų įgyvendinimą ir mažesnę darbuotojų kaitą.

## PASIŪLYMAI

Tyrimo išvados leido suformuoti pasiūlymus UAB „Integre“ ir BĮ „Biudžetinių įstaigų buhalterinė apskaita“ vadovams, kaip padidinti darbuotojų įtraukimą į organizacijose vykdomas permainas ir pasiekti geresnių rezultatų.

Privataus sektoriaus vadovui:

- Dažnai vykdomos organizacinės permainos ir didelis darbo krūvis lemia padidėjusį darbuotojų pasipriešinimą permainoms ir netgi gali būti priežastis keisti darbovietę. Rekomenduojamas grįžtamojo ryšio užtikrinimo procesas, veiklos atlikimo valdymo sistemų sudarymas bei koncentruotas, epizodinis organizacinių permainų diegimas.

- Individualių permainų iniciatyvų peržiūrėjimas gali būti naudingas visai organizacijai, o skiriamas dėmesys iniciatyviems darbuotojams leistų labiau motyvuoti darbuotojus, nes asmeninės iniciatyvos skatinimas yra labai vertinamas.

- Sąžiningas ir atviras vadovo bendravimas, informavimas apie planuojamus procesus organizacijoje leidžia sumažinti darbuotojų pasipriešinimą netikėtumams.

- Siūloma sukurti tinkamą motyvacinę sistemą, įtraukiant ir materialinio skatinimo sistemą, nes kaip rodo tyrimo rezultatai tai yra pagrindinės priežastys palikti organizaciją. Įvertinus organizacijos finansinius išteklius, siūloma sudaryti metinę premijavimo sistemą visiems darbuotojams ir tarpines premijas pagal konkrečius darbuotojų pasiekimus. Tokia sistema paskatintų darbuotojus efektyviau vykdyti organizacijos tikslus ir leistų parodyti, kad kiekvieno darbuotojo indėlis yra labai svarbus organizacijai.

Viešojo sektoriaus vadovui:

- Nuolat informuoti darbuotojus apie permainas ir jų nulemtus rezultatus. Informavimas gali būti vykdomas pokalbių, susitikimų forma. Kuo informacijos kokybė aukštesnė, tuo organizacijos darbuotojai palankiau reaguoja į permainas.

- Lankstesnis vadovybės požiūris į fiksuotus procesus, leistų padidinti viešojo sektoriaus darbuotojų efektyvumą į(si)traukiant į permainų vykdymą.

- Vadovo pasirengimas permainoms ir organizacijos narių palaikymas permainų vykdymo laikotarpiu daro ženklų įtaką pasipriešinimui pokyčiams. Stiprinant santykius su darbuotojais gali lemti papildomas naudas, susijusias su ilgalaikiais vadovo ir organizacijos tikslais.

# LITERATŪRA

## Teisės ir kiti normatyviniai aktai

1. SPRENDIMAS DĖL BĮ „BIUDŽETINIŲ ĮSTAIGŲ BUHALTERINĖ APSKAITA“ NUOSTATŲ TVIRTINIMO 2011 m. liepos 13 d. Nr. 1-146, prieiga per internetą: <https://www.vilnius.lt/vaktai2011/defaultlite.aspx?Id=3&DocId=30198578> (žiūrėta 2014 10 25).

## Kiti šaltiniai

2. Ansoff I.H. *Implanting Strategic Management*, London. Prentice Hall International, Ltd. 1990, 520 p.

3. Appleby, R. C. *Šiuolaikinis verslo administravimas*, Vilnius: Spindulys, 2009, 488 p.

4. Armstrong M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Library of Congress, London and Philadelphia, 2006,. Prieiga per internetą. <[http://oktato.econ.unideb.hu/kunandras/BAINMBA/SlidesHRM/Handbook.of.Human.Resource.Management.Practice\\_10th.pdf](http://oktato.econ.unideb.hu/kunandras/BAINMBA/SlidesHRM/Handbook.of.Human.Resource.Management.Practice_10th.pdf)> (žiūrėta 2014 08 04)

5. Bain & Company Survey, 2011, tyrimo ataskaita. Prieiga per internetą. <[http://www.bain.com/management\\_tools/Management\\_Tools\\_and\\_Trends\\_2011\\_Final\\_Results.pdf](http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2011_Final_Results.pdf)> (žiūrėta 2014 03 14)

6. Blaskova M., Grazulis V. *Motivation of Human Potential: Theory and Practise: Monograph*, Vilnius: Publishing Centre of Mykolas Romeris University, 2009, 500 p.

7. Burke P.J., Sets, J.E. *Identity Theory*, United States: Oxford University Press Inc., New York, 2009, 372 p.

8. Burnes B., Jackson P. *Success and Failure In Organizational Change: An Exploration of the Role of Values*. *Journal of Changes Management*. No. 2. June 2011. Prieiga per internetą. <<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14697017.2010.524655>> (žiūrėta 2014 08 04)

9. Butkus F.S. *Vadyba kiekvienam*, Vilnius: Eugrimas, 2008, 168 p.

10. Butkus F.S. *Darbas, gyvenimas, vadyba*, Vilnius: Eugrimas, 2006, 248 p.

11. Carter E. *Successful Change Requires More Than Change Management*. *Journal for Quality & Participation*. March 2008. Prieiga per internetą. <<http://connection.ebscohost.com/c/articles/32541207/successful-change-requires-more-than-change-management>> (žiūrėta 2014 08 23)

12. Coghlan D., Rashford N.S. *Organizational change and strategy*, Oxon: Routledge, 2006, 234 p.

13. Čiarnienė R. et al. *Organizacijų vadybos pagrindai : vadovėlis*, Kaunas: Technologija, 2013, 499 p.

14. Drucker P. F. *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje: mokomoji knyga*, Vilnius: D. Radkevičiaus PĮ Rgrupė; Tallinn: Goldratt Baltic Network, 2004, 230 p.

15. Fayol, H. Administravimas: teorija ir praktika (vadybos klasika), Vilnius: Eugrimas, 2005, 135p.
16. Farson, J. Strategic management, London: New York, 2004.
17. Gill R. Change management – or change leadership? Journal of Change Management. No.3. May 2003. Prieiga per internetą.<<http://two.nitbj.com.cn/nit/content/references/Gill.pdf>>(žiūrėta 2014 08 12)
18. Ginevičius R. ir kt. XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai: monografija, Vilnius: Technika, 2006, 548 p.
19. Graeme M. Managing people and organizations in changing contexts, Amsterdam: Elsevier: Butterworth-Heinemann, 2007, 424 p.
20. Greiner L. E. Patterns of Organization Change. Harvard Business Review 45, no. 3, 1967, p. 119-130. Prieiga per internetą<<http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=f661ac9d-3a75-4cc8-9566-b0ed77f54971%40sessionmgr4003&vid=11&hid=4114>>(žiūrėta 2014 01 11)
21. Gražulis V ir kt. Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos [elektroninis išteklius]: mokslo studija, Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidyba, 2012, 408 p. Prieiga per internetą .<<http://ebooks.mruni.eu/pdfreader/darbuotojas-organizacijos-koordinai-sistemoje-mogikojo-potencialo-vystymo-perspektyvos/375/poky%C4%8Diai+organizacija>>(žiūrėta 2014 03 14)
22. Gražulis V. Jagminas J. Personalo vadybos galimybių paieška dabarties iššūkių aplinkoje: mokslo darbai. Viešoji politika ir administravimas, Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008, Nr. 24, p. 79-91.
23. Gražulis V. Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokame veikti?: mokomasis leidinys, Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008, 164 p.
24. Hatch M.J. with Cunliffe A.L. Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. – United States: Oxford University Press Inc., New York, 2006, 372 p.
25. Higgs M., Rowland D. All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership. Journal of Change Management. No.5. June 2005. Prieiga per internetą.<<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kf1Ug8ZssD0J:www.lfhe.ac.uk/download.cfm/docid/6CBA06BF-3E49-4379-97D055E224B7E909+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>>(žiūrėta 2014 08 11)
26. Isaksen, S., Tidd, J. Meeting the Innovation Challenge: Leadership for Transformation and Growth. Chichester: John Willey & Sons, 2006.
27. Jucevičius, R. Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Aušra, 1998, 265 p.

28. Kalyani M., Sahoo M. P. 2011. Human resource strategy: a tool of managing change for organizational excellence, *International Journal of Business and Management* 6(8): 280-286. Prieiga per internetą.<<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/11576/8189>>(žiūrėta 2014 08 14)
29. Klimas D., Ruževičius J. Procesinio valdymo pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Verslo ir teisės aktualijos*. T.4, 2009.
30. Kotter International. The 8-step Process of Leading Change. Prieiga per internetą.<<http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps/changesteps>>(žiūrėta 2014 08 23)
31. 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. Kotter J.P., Schlesinger L.A. *Choosing Strategies for Change*. 2008. Prieiga per internetą.<[ftp://202.65.212.175/HMM11\\_ENG\\_change\\_management/change\\_management/base/resources/ChoosingStrategiesForChange.pdf](ftp://202.65.212.175/HMM11_ENG_change_management/change_management/base/resources/ChoosingStrategiesForChange.pdf)>(žiūrėta 2014 08 23)
32. Kvedaravičius J. Organizacijų vystymosi vadyba. Vadovėlis, Kaunas: Vytauto Dižiojo universiteto leidykla, 2006, 396 p.
33. Laumenskaitė E., Vasiliauskas A. Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje. *Pinigų studijos*. 2006/1. *Ekonomikos teorija ir praktika*. Prieiga per internetą.<[http://www.ebiblioteka.lt/resursai/DB/LB/LB\\_pinigu\\_studijos/Pinigu\\_studijos\\_2006\\_01\\_02.pdf](http://www.ebiblioteka.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2006_01_02.pdf)> (žiūrėta 2014 08 04)
34. Nelson L. A case study in organisational change: implications for theory. *The Learning Organization*, 2003. Prieiga per internetą.<<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09696470310457478>>(žiūrėta 2014 08 04)
35. Poole, M., Van de Ven, A. *Handbook of Organizational Change and Innovation*., 2004.
36. Prediscan M., Bradutanu D., Roiban R. Forces that Enhance or Reduce Employee Resistance to Change. University of Oradea. *The Journal of Faculty of Economics*. 2013. Prieiga per internetą.<<http://ideas.repec.org/a/ora/journal/v1y2013i1p1606-1612.html>>(žiūrėta 2014 08 04)
37. Puteikienė, R. *Verslo ekonomika*. (mokomoji knyga), Vilnius: UAB „CIKLONAS“. 2009, 153 p.
38. Raipa A. Socialiniai pokyčiai ir naujos viešojo valdymo sistemos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2008.1 (10). Prieiga per internetą.<<http://archive.minfolit.lt/arch/14501/14518.pdf>>(žiūrėta 2014 08 04)
39. Rajagopalan, N. & Spreitzer, G. M. Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework. *Academy of Management Review*. 1996. Prieiga per internetą.<<http://amr.aom.org/content/22/1/48.short>>(žiūrėta 2014 08 12)



40. Rimas J. Pokyčių poveikis socialinėms sistemoms. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 13. 2000.
41. Robbins S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai, Kaunas: Poligrafija ir informatika. 2003, 324 p.
42. Ruibytė, L., Raubienė, K. Pokyčių šiuolaikinėje organizacijoje suvokimo ypatumai. Ekonomika ir vadyba: Aktualijos ir perspektyvos. 5. Ernesto Galvanausko mokslinė konferencija, Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universitetas, 2005.
43. Ruževičius, J. Kokybės vadybos metodai ir modeliai, Vilnius: Vilniaus universitetas, 2007. Prieiga per internetą. <<http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/KNYGA-2-JR.pdf>> (žiūrėta 2014 08 12)
44. Stanleigh M. Effecting successful change management initiatives. Industrial and Commercial Training. No. 40. 2008. Prieiga per internetą. <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00197850810841620>> (žiūrėta 2014 08 23)
45. Stoner J.A.F. Vadyba, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005, 662p.
46. Sturday A., Grey Ch. 2003. Beneath and Beyond Organizational Change Management: Exploring Alternatives. Prieiga per internetą. <<http://org.sagepub.com/content/10/4/651.refs?patientinform-links=yes&legid=sporg;10/4/651>> (žiūrėta 2014 08 04)
47. Tichy N.M. Managing strategic change: Technical, political and cultural dynamics. New York: Willey, 1983. Prieiga per internetą. <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.3930220313/abstract>> (žiūrėta 2014 08 12)
48. Valackienė Asta, Mikėnė S. Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika: vadovėlis, Kaunas: Technologija, Kauno technologijos universitetas, Mykolo Romerio universitetas, 2008, 202 p.
49. Van de Ven et al. Breakdowns in Implementing Models of Organization Change. Academy of Management Perspectives. Aug 2011, Vol. 25 Issue 3, p 58-74. 17 p. 2 Diagrams, 1 Chart. Prieiga per internetą. <<http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=f661ac9d-3a75-4cc8-9566-b0ed77f54971%40sessionmgr4003&vid=7&hid=4114>> (žiūrėta 2014 01 11)
50. Van Dam et al. International Association of Applied Psychology. Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of Leader– Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics. Oxford. Blackwell Publishing. 2007. Prieiga per internetą. <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1464-0597.2007.00311.x/abstract>> (žiūrėta 2014 01 11)

51. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. Kaunas: KTU leidykla Technologija, 2005, 382 p.
52. Videikienė S., Šimanskienė L. Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijose. Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka (10), 2013. Prieiga per internetą.<[http://www.mruni.eu/kpf\\_dokumentai/fakultetas/Leidiniai/MRU%20VSVT%20%2810%29%202013-12-16.pdf](http://www.mruni.eu/kpf_dokumentai/fakultetas/Leidiniai/MRU%20VSVT%20%2810%29%202013-12-16.pdf)>(žiūrėta 2014 08 07)
53. Waddell D., Sohal A.S. Resistance: A Constructive Tool For Change Management. *Management Decision*. 36 (8), pp, 543-548.
54. Weick, K. E. & Quinn, R. E. Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, pp. 361-86. Prieiga per internetą.<<http://www.beautifulsystems.org/?p=17>>(žiūrėta 2014 08 12)
55. Zakrevičius P. Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. Monografija, Kaunas: Vytauto Dižojo universiteto leidykla, 2002, 225 p.

Vansevičienė D. Lyderystė ir pokyčių vadyba/ Personalo įtraukimo į permainas tyrimas (privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų palyginimas). Vadovas Prof.dr. Vladimiras Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Politikos ir vadybos fakultetas, 2014. – 70 p.

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe ištirtas personalo į(si)traukimas į permainas privačiame sektoriuje („UAB Integre“) ir viešajame sektoriuje (Biudžetinė įstaiga „Biudžetinių įstaigų buhalterinė apskaita“).

Teorinėje darbo dalyje nagrinėjama organizacijų vystymosi ir permainų valdymo teoriniai aspektai. Analizuojami sėkmingų permainų įgyvendinimo veiksniai, organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymas permainų laikotarpiu bei darbuotojų pasipriešinimo permainoms veiksniai.

Analitinėje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodologija, analizuojami darbuotojų, dirbančių privačiame ir viešajame sektoriuje, tyrimo rezultatai, pateikiamos tyrimo išvados bei pasiūlymai organizacijų vadovams.

Gauti rezultatai patvirtino, kad privataus ir viešojo sektoriaus darbuotojai yra nepakankamai įtraukiami į organizacijose vykdomas permainas. Esminiai veiksniai, lemiantys teigiamą personalo požiūrį ir didesnę įsitraukimą į vykdomas permainas, yra tinkamas, pozityvus organizacijos vadovo pasirošimas netikėtumams ir informacijos sklaida organizacijoje, visais permainų vykdymo etapais. Tirtų organizacijų darbuotojų į(si)traukimas į permainas skiriasi nežymiai. Stinga abiejų sektorių darbuotojų teigiamo požiūrio formavimo į permainas, todėl įtraukimas į permainas nėra pilnai išnaudotas. Tyrimo pagrindu pateiki pasiūlymai privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų vadovams.

**Pagrindiniai žodžiai:** organizacija, pokyčių valdymas, darbuotojų į(si)traukimas į permainas.

Vansevičienė D. Leadership and Changes Management/ The research of personnel incorporation into changes (private and public sectors analysis). Supervisor Prof.dr. Vladimiras Gražulis. – Vilnius: Mykolas Romeris university. The Politics and Management faculty, 2014. – 70 p.

## ANNOTATION

In the Master thesis there is provided the research of private (UAB “Integre“) and public (Biudžetinė įstaiga “Biudžetinių įstaigų buhalterinė apskaita“) sectors of personnel incorporation into organizational changes.

In the first part of the thesis organizational development and changes management theories are analyzed. Changes management is analyzed regarding successful changes in organization, human resources impact to changes are analyzed.

The empirical part consists of: the methodology of the research, the analysis of the results of this research (private and public sectors employees, conclusion and practical suggestions to companies ‘managers.

The research had proved that private and public sectors employees are incorporated into organizations ‘changes insufficiently. Main factors that would lead positive personnel approach to resistance into organizational changes and higher implication to changes implementation are: appropriate and positive managers ‘behavior regarding preparation for unexpected, communication with all organization employees and clear information transfer at all stages of organizational changes. The conclusions of the empirical research are that employees ‘incorporation into changes in private and public sectors vary just slightly. Both sectors employees incorporation into changes could be used more efficiently. The recommendations were prepared to managers of private and public sectors based on this research.

**Key words:** organization, changes management, employees incorporation into changes

Vansevičienė D. Lyderystė ir pokyčių vadyba/ Personalo įtraukimo į permainas tyrimas (privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų palyginimas). Vadovas Prof.dr. Vladimiras Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Politikos ir vadybos fakultetas, 2014. – 70 p.

## SANTRAUKA

Sėkminga organizacijų veikla grindžiama gebėjimu dalyvauti laikmečio procesuose. Organizacijas supanti aplinka besąlygiškai keičiasi, tad svarbios permainos neaplenkia ir verslo organizacijų. Permainos organizacijose nevyksta lengvai, susiduriama su daugeliu aplinkybių trikdančių sėkmingą jų įvedimo ar įgyvendinimo procesą. Šiame darbe tiriamas vienas svarbiausių sėkmingas permainas lemiančių veiksnių – privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų į(si)traukimas į permainas.

Tyrimo problema - nepakankamas viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų įtraukimas į permainas, vykdomas organizacijoje, lemia didesnę darbuotojų pasipriešinimą, sąlygoja permainų diegimo ir įgyvendinimo neefektyvumą. Tyrimo tikslas yra iširti personalo į(si)traukimą į permainas ir šiuo aspektu palyginti viešąjį ir privatų sektorių bei nustatyti pagrindinius veiksnius situacijai pagerinti. Tyrimui atlikti pasirinktos UAB „Integre“ ir Biudžetinė įstaiga „Biudžetinių įstaigų buhalterinė apskaita“, buhalterines paslaugas teikiančios organizacijos. Tyrimo tikslui pasiekti keliami šie uždaviniai:

- Išanalizuoti organizacijų vystymosi, organizacijose vykstančių permainų valdymo teorinius klausimus;
- Išanalizuoti kokios priežastys lemia permainas ir jų (ne)įgyvendinimą organizacijose;
- Atlikti dviejų organizacijų lyginamąją analizę, personalo įtraukimo į permainas aspektu.

Tyrimui pagrįsti suformuluotos hipotezės pasitvirtino. Viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose darbuotojai nepakankamai įtraukiami į permainų įgyvendinimą, tačiau privataus sektoriaus darbuotojai turi didesnę galimybę dalyvauti permainų diegimo procese, priešingai nei viešojo sektoriaus darbuotojai. Tinkamas permainų proceso organizavimas, darbuotojų įtraukimas į permainas lemia sklandesnę organizacijos tikslų įgyvendinimą ir mažesnę darbuotojų kaitą organizacijoje.

Darbą sudaro trys skyriai: pirmame skyriuje apibrėžiama organizacijų vystymosi aspektai, organizacinių permainų esmė ir jų atsiradimo priežastys, aptariamas žmogiškųjų išteklių vaidmuo permainų procese. Analizuojami permainas organizacijoje lydintys trikdžiai ir sėkmingą permainų įgyvendinimą lemiančios priežastys. Antrajame skyriuje aptariama tyrimo metodologija, trečiame skyriuje pristatoma tyrimo duomenų analizė – privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų lyginamoji analizė.

**Pagrindiniai žodžiai:** organizacija, pokyčių valdymas, darbuotojų į(si)traukimas į permainas.

Vansevičienė D. Leadership and Changes Management/ The research of personnel incorporation into changes (private and public sectors analysis). Supervisor Prof.dr. Vladimiras Gražulis. – Vilnius: Mykolas Romeris university. The Politics and Management faculty, 2014. – 70 p.

## SUMMARY

Successful organizations are based on ability to participate and manage changes of the times. The organizational environment is changing unconditionally; as a result, significant changes do not out run business organizations. Unfortunately, changes are not managed easily, there are many harmful factors that affect successful changes introduction and implementation. This study investigates one of the most successful criteria of changes implementation – public and private sectors organizations personnel incorporation into changes.

The problem of the research – that in both organizations the incorporation of employees into process to changes is inefficient that causes employees resistance to the organizational changes and more complicated changes investigation and implementation effectiveness.

The aim is to evaluate and compare public and private sectors personnel incorporation into changes and identify the key factors to improve the situation.

The research was investigated in private sector organization UAB „Integre“ and public sector organization Biudžetinė įstaiga „Biudžetinių įstaigų buhalterinė apskaita“, both companies are financial services suppliers. The following task are raised to achieve the aim:

- To analyse organizations development concept and organizational changes management theoretical issues;
- To analyse what reasons cause changes in organizations and their (non)implementation;
- To evaluate and compare the process of personnel incorporation into changes in both organizations.

Hypothesis that were stated for investigation were proved. Public and private sectors employees are not enough incorporated into organizational changes, but the private sectors' employees have greater chance to be involved and participate into organizational changes, contrarily as public sectors' employees. Appropriate process of incorporation into changes leads to smoother organization objectives implementation and lower employee changes in the organization.

The thesis consists of three sections: first section determines organization development aspects, the essence organizational changes and their causes and huge regard are provided to human resources management during organizational changes. The barriers for effective changes are discussed and factors that lead to successful organizational changes implementation are mentioned. Second section – the methodology of the work, third section – the empirical research of private and public sector comparative analysis.

**Key words:** organization, changes management, employees incorporation into changes

# **PRIEDAI**

## TYRIMO DUOMENŲ APRAŠOMOJI STATISTIKA

16 lentelė. Permainų būtinumo ir neišvengiamumo vertinimas

Teiginys		Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Organizacijoje vykdomas permainas suvokiu, kaip teigiamą dalyką	Privataus sektoriaus	3,77	1,189
	Viešojo sektoriaus	3,99	,904
Į permainas žiūriu skeptiškai, nes mano darbų pobūdis yra pakankamai monotoniškas	Privataus sektoriaus	2,08	1,088
	Viešojo sektoriaus	2,14	1,159
Mano organizacijai norint išlikti konkurencingai - permainos būtinas procesas	Privataus sektoriaus	3,79	1,336
	Viešojo sektoriaus	3,24	1,142
Dažnai prieštarauju vykstančioms permainoms, nes tai naudinga mano vadovui	Privataus sektoriaus	2,00	1,130
	Viešojo sektoriaus	2,15	1,140
Daugeliu atveju, aš esu permainų iniciatorius, nes man tai naudinga	Privataus sektoriaus	2,54	1,320
	Viešojo sektoriaus	2,15	1,094
Pasitikiu permainas vykdančiais asmenimis, todėl įsitraukiu į permainų procesą	Privataus sektoriaus	3,42	1,069
	Viešojo sektoriaus	3,46	,989
Priešinuosi permainoms jeigu nematau teigiamų pasekmių	Privataus sektoriaus	2,79	1,368
	Viešojo sektoriaus	2,81	1,174
įsitraukiu į permainų vykdymą, nes noriu prisidėti prie organizacijos įvaizdžio kūrimo	Privataus sektoriaus	3,58	1,334
	Viešojo sektoriaus	3,41	1,025
Ateities permainos sunkiai nuspėjamos: man trūksta pasiruošimo būsimiems pasikeitimams	Privataus sektoriaus	2,52	1,238
	Viešojo sektoriaus	2,64	1,128

Sudaryta autorės pagal gautus rezultatus su SPSS 22.0 programa.



17 lentelė. Privataus ir viešojo sektoriaus darbuotojų požiūrio į permainų neišvengiamumą ir būtinumą koreliacija su sociodemografiniais rodikliais

		Privatus sektorius			Viešasis sektorius		
		Jūsų amžius	Jūsų išsilavinimas	Kiek metų dirbate šioje įmonėje?	Jūsų amžius	Jūsų išsilavinimas	Kiek metų dirbate šioje įmonėje?
Spearman's rho	Organizacijoje vykdomas permainas suvokiu, kaip teigiamą dalyką	,187	-,022	,098	-,093	,122	-,050
	Į permainas žiūriu skeptiškai, nes mano darbų pobūdis yra pakankamai monotoniškas	,204	,884	,506	,419	,287	,662
	Mano organizacijai norint išlikti konkurencingai - permainos būtinas procesas	-,216	-,234	-,248	,148	-,050	-,007
	Dažnai prieštarauju vykstančioms permainoms, nes tai naudinga mano vadovui	,141	,110	,089	,195	,663	,951
	Daugeliu atveju, aš esu permainų iniciatorius, nes man tai naudinga	-,009	,043	,158	-,046	,155	,027
	Pasitikiu permainas vykdančiais asmenimis, todėl įsitraukiu į permainų procesą	,953	,771	,283	,687	,175	,814
	Priešinuosi permainoms jeigu nematau teigiamų pasekmių	-,021	,106	,016	,129	-,067	,151
	Įsitraukiu į permainų vykdymą, nes noriu prisidėti prie organizacijos įvaizdžio kūrimo	,889	,475	,914	,261	,558	,187
	Ateities permainos sunkiai nuspėjamos: man trūksta pasiruošimo būsimiems pasikeitimams	,175	-,241	,138	,111	-,012	,178
		,233	,100	,351	,331	,916	,120
		,076	,026	-,015	-,104	,204	-,060
		,607	,861	,921	,367	,073	,604
		,097	-,172	,084	-,045	,152	,012
		,513	,241	,570	,696	,183	,917
	,038	-,053	,063	,082	,177	,161	
	,798	,721	,669	,473	,120	,160	
	-,136	-,217	,145	,199	-,374**	,165	
	,357	,138	,325	,081	,001	,148	

Statistiškai reikšmingas skirtumas, kai  $p < 0,05$ .

18 lentelė. Mokymų organizavimo tiriamose organizacijose vertinimas

<b>Privatus sektorius</b>		Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Organizacijoje buvo rengiami darbuotoju mokymai sietini su planuojamomis permainomis		3,56	1,219
Darbuotojų mokymus rengė aukštesnes pareigas einantys darbuotojai		3,77	1,207
Darbuotojų mokymus rengė konsultacinės įmonės atstovai		2,79	1,336
<b>Viešasis sektorius</b>		Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Organizacijoje buvo rengiami darbuotoju mokymai sietini su planuojamomis permainomis		3,35	1,067
Darbuotojų mokymus rengė aukštesnes pareigas einantys darbuotojai		2,63	1,239
Darbuotojų mokymus rengė konsultacinės įmonės atstovai		3,44	1,223

19 lentelė. Darbuotojų įtraukimo į permainas veiksnių koreliacija su sociodemografiniais rodikliais

Teiginiai			Privatus sektorius				Viešasis sektorius			
			T1.	T2.	T3.	T4.	T1.	T2.	T3.	T4.
Spearmans rho	Jūsų lytis	r	,207	-,052	-,134	,029	,061	,094	-,100	-,126
		p	,159	,724	,364	,843	,596	,412	,382	,273
		N	48	48	48	48	78	78	78	78
	Jūsų amžius	r	,054	,110	,115	,060	-,169	-,088	-,056	,079
		p	,718	,456	,437	,687	,139	,445	,624	,493
		N	48	48	48	48	78	78	78	78
	Jūsų išsilavinimas	r	,232	,223	,079	,224	,141	,127	,008	,009
		p	,113	,128	,592	,125	,217	,270	,947	,935
		N	48	48	48	48	78	78	78	78
	Kiek metų dirbate šioje įmonėje?	r	,099	,156	<b>,313*</b>	<b>,337*</b>	-,044	-,006	,017	,157
		p	,504	,291	<b>,030</b>	<b>,019</b>	,700	,955	,886	,170
		N	48	48	48	48	78	78	78	78

\*Statistiškai reikšmingas skirtumas, kai  $p < 0,05$ .

T1. Aš turėjau galimybę užduoti man rūpimus klausimus apie permainas

T2. Aš turėjau galimybę teikti siūlymus naujų permainų įgyvendinimo procesui

T3. Aš turėjau galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo procese

T4. Aš turėjau galimybę dalyvauti įgyvendinant permainas organizacijoje

20 lentelė. Vadovo pasirošimo netikėtumams vertinimas

Teiginys		Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Vadovas iš anksto ruošiasi naujiems iššūkiams ir turi idėjų permainoms vykdyti	Privataus sektoriaus	3,85	1,130
	Viešojo sektoriaus	3,60	1,085
Vadovas įvertina pokyčių riziką	Privataus sektoriaus	3,75	1,120
	Viešojo sektoriaus	3,36	1,173
Vadovas neryžtingai priima sprendimus dėl permainų	Privataus sektoriaus	2,48	1,271
	Viešojo sektoriaus	2,41	1,098
Vadovas pasirenka ir pateikia kelis sprendimo variantus	Privataus sektoriaus	3,44	1,050
	Viešojo sektoriaus	3,46	,863
Vadovas gerai pasirengęs permainoms	Privataus sektoriaus	3,83	1,078
	Viešojo sektoriaus	3,50	1,114

21 lentelė. Motyvacinių veiksnių vertinimas

Teiginys		Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Organizacijoje formuojamas požiūris, kad darbuotojo pastangos įgyvendinant permainas yra labai svarbios	Privataus sektoriaus	3,96	1,237
	Viešojo sektoriaus	3,72	1,127
Materialinis darbuotojo skatinimas	Privataus sektoriaus	3,77	1,309
	Viešojo sektoriaus	3,90	1,335
Kolegų palaikymas siekiant bendrų organizacijos tikslų	Privataus sektoriaus	3,73	1,284
	Viešojo sektoriaus	3,67	1,202
Pasitikėjimo tarp darbuotojo ir vadovo sukūrimo svarba	Privataus sektoriaus	4,08	1,235
	Viešojo sektoriaus	3,96	1,086
Anksčiau įmonėje vykdytos permainos buvo sėkmingesnės negu dabar	Privataus sektoriaus	2,44	1,351
	Viešojo sektoriaus	2,37	1,152

22 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl darbovietės keitimo

Klausimas	Teiginys	Privatus sektorius	Viešasis sektorius
Ar artimiausioje ateityje ketinate keisti darbo vietą?	Taip, planuoju	10	23
		20,8%	29,5%
	Darbo vietos keisti neplanuoju	38	55
		79,2%	70,5%

23 lentelė. Priežasčių vertinimas, dėl kurių respondentas ketina palikti darbovietę

	Privataus sektoriaus	Viešojo sektoriaus	p reikšmė
Asmeninės priežastys	10,0%	16,7%	,617
Dažnai vykdomos organizacinės permainos	30,0%	4,2%	,033*
Prasta motyvacinė sistema	40%	54,2%	,452
Tiesioginio vadovo vadovavimo stilius ir kompetencija	20,0%	29,2%	,581
Didelis darbo krūvis	60,0%	41,7%	,329
Prastos karjeros perspektyvos	40,0%	37,5%	,891
Nepakankamas atlyginimas	90,0%	70,8%	,230
Kita	0,0%	4,2%	,512

\*Statistiškai reikšmingas skirtumas, kai  $p < 0,05$ .

24 lentelė. Priežasčių vertinimas, dėl kurių respondentas neketina palikti darbovietės

	Privataus sektoriaus	Viešojo sektoriaus	p reikšmė
Organizacijoje kuriamas teigiamas mikroklimatas	47,4%	27,8%	,054
Mane tenkina taikoma motyvacinė sistema	31,6%	11,1%	,015*
Geri darbo santykiai su kolegomis ir vadovais	76,3%	46,3%	,004*
Geras organizacijos įvaizdis visuomenėje	42,1%	13,0%	,001*
Pakankamas atlyginimas	34,2%	20,4%	,137
Jaučiuosi gerai dirbdamas savo darbą	71,1%	83,3%	,160
Kita	13,2%	3,7%	,092

\*Statistiškai reikšmingas skirtumas, kai  $p < 0,05$ .

25 lentelė. Sociodemografinių ir motyvacinių veiksnių koreliacija, personalo įsitraukimo į permainas aspektu

		Privatus sektorius					Viešasis sektorius				
		T1.	T2.	T3.	T4.	T5.	T1.	T2.	T3.	T4.	T5.
Spearman's rho	Jūsų amžius	,078	,126	,011	<b>,346*</b>	-,008	-,061	-,063	,064	-,047	,013
		,596	,393	,943	,016*	,955	,593	,585	,580	,682	,908
	Jūsų išsilavinimas	,206	,144	,190	,214	-,132	-,032	,006	,138	<b>,232*</b>	,128
		,161	,329	,197	,144	,372	,780	,957	,228	,041*	,265
	Kiek metų dirbate šioje įmonėje?	-,055	,104	-,204	,174	,061	-,009	-,075	,085	-,101	-,006
		,711	,482	,165	,236	,683	,937	,513	,459	,379	,957
	Jūsų pareigos	,083	,053	-,065	,068	,080	-,014	-,167	,059	-,050	,026
		,576	,718	,661	,647	,590	,906	,144	,606	,662	,819

\*Statistiškai reikšmingas skirtumas, kai  $p < 0,05$ .

T1. Organizacijoje formuojamas požiūris, kad darbuotojo pastangos įgyvendinant permainas yra labai svarbios

T2. Materialinis darbuotojo skatinimas

T3. Kolegų palaikymas siekiant bendrų organizacijos tikslų

T4. Pasitikėjimo tarp darbuotojo ir vadovo sukūrimo svarba

T5. Anksčiau įmonėje vykdytos permainos buvo sėkmingesnės negu dabar

## ANKETA

## PERSONALO ĮTRAUKIMO Į PERMAINAS VERTINIMAS

Sveiki, kviečiu dalyvauti apklausoje, kurios tikslas – ištirti privataus ir viešojo sektoriaus buhalterines paslaugas teikiančių organizacijų personalo į(si)traukimą į permainas ir šiuo aspektu palyginti viešąjį ir privatų sektorių.

Apklausoje rezultatai bus panaudoti rašant baigiamąjį magistro darbą Mykolo Romerio universitete, Politikos ir vadybos fakultete tema „Personalo įtraukimo į permainas tyrimas“ (dviejų organizacijų palyginimas). Apklausa yra anoniminė ir duomenys nebus viešai skelbiami, todėl prašau nuoširdžių atsakymų į žemiau pateiktus klausimus. Pažymėkite Jums tinkantį variantą. Šios anketos rezultatai viešai nepublikuojami.

1. Kurioje organizacijoje Jūs dirbate:

Privataus sektoriaus

Viešojo sektoriaus

2. Jūsų lytis:

Vyras

Moteris

3. Jūsų amžius:

Iki 25 m.

Daugiau 25 iki 35 m.

Daugiau 35 iki 45 m.

Daugiau 45 iki 55 m.

Daugiau nei 55 m.

4. Jūsų išsilavinimas:

Vidurinis

Aukštesnysis (profesinis)

Aukštasis bakalauras

Aukštasis magistras

5. Kiek metų dirbate šioje įmonėje?

Iki 1 metų  Nuo 1 iki 3 m.

Nuo 3 iki 5 m.  Nuo 5 iki 10 m.  Daugiau nei 10 m.

6. Jūsų pareigos:

Buhalteris(-ė)

Specialistas(-ė)

Vyresn. specialistas (-ė)

Vyr. buhalteris (-ė)

Vyr. specialistas (-ė)

Vadybininkas (-ė)

Vadovas(-ė)

Skyriaus vadovas(-ė)

Kita

7. Įvertinkite su kuriais iš žemiau paminėtų pokyčių esate susidūrę Jūsų organizacijoje? (1- niekada, 2-kartais, 3-dažnai, 4-nuolat)

7.1. Valdymo struktūros permainos (vadovų ir/ar valdymo stiliaus pasikeitimas)

1	2	3	4
---	---	---	---

7.2. Teikiamų paslaugų apimtys permainos (būtinumas reaguoti į darbo našumą ir kokybę pagal rinkos paklausą)

1	2	3	4
---	---	---	---

7.3. Personalo kvalifikacinės permainos (naujų žinių įgijimas, įsisavinimas ir perdavimas)

1	2	3	4
---	---	---	---

7.4. Darbų organizavimo permainos (atsakomybių kaita, darbo įvertinimas)

1	2	3	4
---	---	---	---

7.5. Naujų technologijų diegimas (pvz. IT, kokybės gerinimo sistemos ir kt.)

1	2	3	4
---	---	---	---

8. Įvertinkite permainų būtinumą ir neišvengiamumą nusakančius teiginius, pažymėdami savo atsakymą nuo 1 iki 5 (1-visiškai nesutinku, 2-nesutinku, 3-iš dalies sutinku, 4-sutinku, 5-



24. Informacija apie užbaigtas permainas buvo pateikta laiku
25. Informacijoje apie užbaigtas permainas buvo įvardinti permainų nulemti rezultatai ir pasiekimai
26. Mano organizacijoje nuolat skatinama imtis permainų, norint išlikti konkurencingam
27. Mano vadovas skatina pozityvų požiūrį į permainų vykdymą
28. Mano vadovas visada palaiko ir skatina permainų diegimą

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

29. Įvertinkite kokie veiksniai galėtų motyvuoti Jus dalyvauti įmonės vykdomose permainose, pažymėdami savo atsakymą nuo 1 iki 5 (1-visiškai nesutinku, 2-nesutinku, 3-iš dalies sutinku, 4-sutinku, 5-visiškai sutinku):

- 29.1. Organizacijoje formuojamas požiūris, kad Jūsų pastangos įgyvendinant pokyčius yra labai svarbios
- 29.2. Materialinis skatinimas
- 29.3. Kolegų palaikymas
- 29.4. Pasitikėjimo tarp darbuotojo ir vadovo sukūrimo svarba
- 29.5. Anksčiau įmonėje vykdytos permainos buvo sėkmingesnės negu dabar

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

30. Įvertinkite teiginius, pažymėdami savo atsakymą nuo 1 iki 5 (1-visiškai nesutinku, 2-nesutinku, 3-iš dalies sutinku, 4-sutinku, 5-visiškai sutinku)

- 30.1. Vadovas iš anksto ruošiasi naujiems iššūkiams ir turi idėjų permainoms vykdyti
- 30.2. Vadovas įvertina pokyčių riziką
- 30.3. Vadovas neryžtingai priima sprendimus dėl permainų
- 30.4. Vadovas pasirenka ir pateikia kelis sprendimo variantus
- 30.5. Vadovas gerai pasirengęs permainoms

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

31. Ar artimiausioje ateityje ketinate keisti darbo vietą?

- Taip, planuoju (pereiti prie 32 kl.)
- Darbo vietos keisti neplanuoju (pereiti prie 33 kl.)

32. Darbovietę ketinu keisti dėl tokių priežasčių:

- Asmeninės priežastys
- Prasta motyvacijos sistema
- Dažnų organizacinių permainų
- Nepakankamas atlyginimas
- Karjeros perspektyvos
- Įmonės palikti neketinu
- Kita

33. Darbovietės neketinu palikti nes:

- Teigiamas mikroklimatas
- Tinkama motyvacijos sistema
- Geri darbo santykiai su kolegomis ir vadovais
- Geras organizacijos įvaizdis visuomenėje
- Pakankamas atlyginimas
- Jaučiuosi gerai dirbdamas savo darbą
- Kita

Dėkoju už bendradarbiavimą!



Studentē: Dovilē Vansevičienē

Mob. tel. nr. +370 645 65056

El.pašto adresās: [dovile.vanseviciene@gmail.com](mailto:dovile.vanseviciene@gmail.com)